

**DUURZAAMHEID IS EEN**

**STREVEN**

MUSEA EN DEPOTS (VER)BOUWEN



Sofie De Caigny en Olga Van Oost (red.)

# COLOFON

**REDACTIE** Sofie De Caigny en  
Olga Van Oost

**AUTEURS** Dorien Aerts, Inge Bertels,  
Joeri De Bruyn, Sofie De Caigny, Filip  
Descamps, Leon Smets, Sofie Troch  
en Olga Van Oost

**FOTO'S** Aangeleverd door Vlaams  
Bouwmeester, Red Star Line Museum  
Antwerpen, Texture Kortrijk, Vlaams  
Architectuurinstituut, Koninklijk Museum  
voor Schone Kunsten Antwerpen,  
Mu.ZEE Oostende, Potyze, Koninklijk  
Museum voor Midden-Afrika Tervuren

**BEELREDACTIE** Olga Van Oost

**EINDREDACTIE** Roel Daenen,  
Birgit Geudens en Annemie Vanthienen

**VORMGEVING** Silke Theuwissen

**COVERBEELD** Ontwerpmaquette van  
Texture Kortrijk, noAarchitecten.  
Foto: noAarchitecten

**DRUK** Albe De Coker, Hoboken  
Gedrukt op 400 exemplaren op 100 %  
gerecycleerd afvalpapier.

**EEN UITGAVE VAN** FARO. Vlaams  
steunpunt voor cultureel erfgoed vzw  
[www.faro.be](http://www.faro.be)

**VERANTWOORDELIJKE UITGEVER**  
Marc Jacobs. FARO. Vlaams steunpunt  
voor cultureel erfgoed vzw,  
Priemstraat 51, 1000 Brussel.

## MET DANK AAN

De aanleiding voor deze publicatie was het traject 'Duurzaam (ver)bouwen voor musea' dat werd georganiseerd door FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw in samenwerking met het Centrum Vlaamse Architectuurarchieven en het Team Vlaams Bouwmeester. Dit traject kwam tot stand dankzij de steun van de Vlaamse Gemeenschap.

We wensen het Red Star Line Museum in Antwerpen en Texture in Kortrijk in het bijzonder te bedanken voor het openstellen van hun huizen tijdens de studiedagen. We bedanken eveneens Louvre Lens, La Piscine te Roubaix en het LAM te Villeneuve d'Ascq voor hun gastvrijheid.

We danken alle musea die ons hebben geïnspireerd en geïnformeerd tijdens dit traject.

November, 2015

© 2015 FARO

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de auteurs.

Wettelijk depot: D/2015/11.524/8

ISBN: 978-90-8992-013-3



# **DUURZAAMHEID IS EEN STREVEN** MUSEA EN DEPOTS (VER)BOUWEN

**Sofie De Caigny en Olga Van Oost (red.)**



## 01 | INLEIDING

p. 3

Sofie De Caigny en Olga Van Oost



## 02 | BEWUST IS DUURZAAM. OP ZOEK NAAR DE FUNDAMENTEN VAN DUURZAME MUSEUMARCHITECTUUR

p. 6

Sofie De Caigny, Leon Smets en Olga Van Oost



## 03 | HET BELANG VAN EEN GOEDE PROJECTDEFINITIE

p. 22

Joeri De Bruyn in gesprek met Sofie Troch

### OPEN OPROEP PROJECTDOSSIER

p. 28

p. 30



## 04 | BOUWSTENEN VOOR EEN PROGRAMMA VAN EISEN VOOR CULTUREEL-ERFGOEDEPOTS IN VLAANDEREN

p. 34

Inge Bertels, Dorien Aerts en Filip Descamps

# 01 INLEIDING

---

Sofie De Caigny en Olga Van Oost

Collecties duurzaam bewaren, beheren en maatschappelijk valoriseren: het zijn basistaken van musea die een permanente uitdaging vormen. Dat museumgebouwen dikwijls verouderd en uitgeleefd zijn, te klein, en niet aangepast aan de hedendaagse verwachtingen inzake comfort of klimaat, maakt dat de opdracht vaak erg moeilijk is, in sommige gevallen zelfs onmogelijk. De slechte infrastructuur kan de goede uitoefening van de basistaken in het gedrang brengen. Een renovatie, uitbreiding of nieuwbouw kan een oplossing bieden. Investerings in infrastructuurwerken vergen echter een heel eigen knowhow, tijd en grote financiële inspanningen, wat in budgettair moeilijke tijden niet voor de hand ligt.

Maar er is nog een ander heikel punt. Hoe verzekeren we dat het gebouw dat uiteindelijk wordt opgeleverd écht aan de verwachtingen voldoet? Dat het museum niet alleen een mooie doos is waar politici mee kunnen pronken? Dat het een plek is waar het aangenaam vertoeven is, als bezoeker én als museummedewerker? Waar collecties worden gepresenteerd en bewaard in de beste omstandigheden? Hoe zorgen we er bovendien voor dat de architecturale ingrepen een duurzame oplossing zijn en dat het museum of het depot in al zijn facetten een lang leven is beschoren? Hoe begin je als museum of depot aan een dergelijk project? En hoe zorg je ervoor dat je het in al zijn complexiteit toch tot een goed einde kunt brengen?

Deze vragen staan centraal in de teksten die we hier bundelen. In de eerste bijdrage geven Sofie De Caigny, Leon Smets en Olga Van Oost een neerslag van hun bevindingen tijdens het traject 'Duurzaam (ver-)bouwen voor musea'. Het liep tussen december 2013 en 2015 en bestond uit een reeks informatie-, ervarings- en discussiemomenten.<sup>1</sup> De volledige verslagen van dit traject van studiedagen en werkbezoeken aan musea in België en Frankrijk zijn te raadplegen in een e-publicatie op de website van FARO. Enkele vragen vormden de rode draad doorheen het traject. Over welke processen gaat het bij een verbouwing of nieuwbouw? Hoe zijn de rol en verantwoordelijkheid van de betrokken partijen – bouwheer, gebruiker, architect ... – gedefinieerd? Wie doet wat en wie is verantwoordelijk voor de opvolging en besluitvorming? Hoe voer je behoeftanalyses uit en hoe communiceer je ze? Hoe werk je een programma van eisen uit? De vraag hoe een museumgebouw 'duurzaam' kan zijn, keerde daarbij steeds terug. Aan de hand van de theoretische inzichten

en praktijkvoorbeelden die aan bod kwamen, gaan de auteurs dieper in op de notie 'duurzaamheid' en bekijken ze vervolgens de procesgerichte vragen meer in detail.

De tweede bijdrage van Sofie Troch en Joeri De Bruyn gaat dieper in op het belang van een goede projectdefinitie om tot een duurzaam publiek gebouw te komen. Troch werkt bij het Team Vlaams Bouwmeester. Na jaren ervaring met het begeleiden van opdrachtgevers bij complexe trajecten voor publieke bouwprojecten, concludeert ze dat een goede projectdefinitie een van de bepalende elementen is voor het al dan niet welslagen van een (ver)bouwproces. In de bijdrage leggen Troch en De Bruyn uit waarom dit zo is, en benadrukken ze dat het in een projectdefinitie eerder draait om de betekenissen en culturele ambities van een museum dan om het opsommen van het aantal gewenste bijkomende vierkante meters. Het gaat erom goed na te denken over wie je bent, en wat je maatschappelijk wil betekenen als museum of cultureel-erfgoeddepot. Vervolgens lichten ze de Open Oproep toe. Dit is een aanbestedingsprocedure voor ontwerp opdrachten van de Vlaams Bouwmeester, die heel zinvol is wanneer een museum of een depot met een (ver)bouwproject wil starten.

De laatste tekst verlegt de focus van musea naar cultureel-erfgoeddepots. Inge Bertels, Dorien Aerts en Filip Descamps stellen de resultaten voor van het onderzoek naar de bouwstenen voor een programma van eisen voor cultureel-erfgoeddepots in Vlaanderen, dat ze in opdracht van het agentschap Kunsten en Erfgoed uitvoerden. Deze auteurs gaan eveneens in op het complexe besluitvormingsproces dat bij dergelijke projecten komt kijken. Deze bijdrage heeft dus alleen betrekking op depots, maar een aantal van de elementen die daarbij worden aangehaald zijn eveneens van toepassing bij het duurzaam (ver)bouwen van musea. Opnieuw komen het programma van eisen en de projectdefinitie naar voren als cruciaal voor een goed opdrachtgeverschap. Dat is op zichzelf een basisvoorwaarde om tot een duurzaam gebouw te komen.

Als rode draad doorheen alle verhalen van de studiedagen en bezoeken, teksten en studies, komt de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever naar voren om grondig na te denken over de missie en maatschappelijke rol van het museum of depot. Die missie en identiteit vormen de basis voor een goede projectdefinitie. Een andere opvallende vaststelling is dat het streven naar duurzaamheid niet per definitie betekent dat we 'alles' moeten en kunnen vastleggen in regels, definities en procedures. Duurzaamheid heeft dikwijls te maken met een heel bewuste omgang met het museum, de betrokkenen en de samenleving waarbij we erkennen dat we ook moeten durven 'loslaten' en vertrouwen hebben. Dit deed ons denken aan de woorden van Anton Kusters, onlangs gepubliceerd in *dS Weekblad*:

*“Misschien moeten we ons niet alle details herinneren. Misschien moeten we niet obsessief op het moment zelf alles trachten vast te leggen uit angst om te vergeten.*

*Herinneringen zijn geen concrete momenten, maar betekenissen die we meedragen. Als een eenvoudig overlevingsmechanisme: wat opgeroepen moet kunnen worden, krijgt betekenis – de rest vergeet je.*

*Het geheugen is een zee, allesomvattend. Af en toe, onverwacht, komen momenten bovendrijven, via een wonderbaarlijk neurologisch proces dat we nog lang niet volledig begrijpen. Een geur, een woord, een geluid, een beeld. Met de herinnering als een reactie erop.*

*Ons geheugen helpt ons ook om terug te blikken. Het helpt om herinneringen te plaatsen, dingen te dragen. Het verlicht het gewicht. Vertelt ons dat het allemaal wel goedkomt. Dat het allemaal al goed is.*

*Misschien moeten we vooral dat onthouden: je bent wat je meedraagt. En wat je loslaat.”<sup>2</sup>*

- 
1. Dit was een organisatie van FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed in samenwerking met het Centrum Vlaamse Architectuurarchieven van het Vlaams Architectuurinstituut en het Team Vlaams Bouwmeester. De volledige verslagen van dit traject van studiedagen en werkbezoeken aan musea in België en Frankrijk zijn te raadplegen in een e-publicatie op de website van FARO: [www.faronet.be/node/50561](http://www.faronet.be/node/50561).
  2. Wat we meedragen – Anton Kusters – dS Weekblad, [www.standaard.be/cnt/dmf20150917\\_01871824](http://www.standaard.be/cnt/dmf20150917_01871824)

# 02 BEWUST IS DUURZAAM<sup>1</sup>

---

Sofie De Caigny, Leon Smets en Olga Van Oost

## OP ZOEK NAAR DE FUNDAMENTEN VAN DUURZAME MUSEUMARCHITECTUUR

Het overkomt de beste musea. Op 4 december 2012 opent Louvre Lens na jarenlang onderhandelen, een architectuurwedstrijd en een complex bouwproces. Als satelliet van het bekende moedermuseum zet Louvre Lens tentoonstellingen op met de collectie uit Parijs. Hiermee volgt het Louvre de tendens van internationale topmusea om wereldwijd ‘antennes’ op te richten, denk bijvoorbeeld maar aan Tate Liverpool, Guggenheim Bilbao of Centre Pompidou Metz. Maar al bij de feestelijke opening en in de periode kort daarna valt het ene lijk na het andere uit de kast. De watersproeiers die in werking moeten treden als er brand uitbreekt, kunnen niet gebruikt worden omdat ze de kunstwerken onherstelbare schade zouden toebrengen. Bij eventuele rookontwikkeling gaan er luiken open in het dak. Dan is het zaak om snel-snel het weerbericht te checken, om waterschade aan de binnenruimtes en de collecties te voorkomen.

Ligt de verklaring van al die problemen enkel in de problematische samenwerking met het Japanse architectenbureau Sanaa, of zijn er nog andere oorzaken? Zo zorgden taalproblemen voor een moeilijke communicatie. Japanse bouwvoorschriften verschillen van de Franse, waardoor tekeningen en materiaalkeuzes moesten worden herzien. De sokkels van de vitrines werden in de vloeren vastgehecht waardoor het niet meer mogelijk is om de tentoonstellingsruimtes flexibel in te richten, wat oorspronkelijk wel degelijk de bedoeling was. De tuin van het museum is bezaaid met zandzakjes. Daar zal u tevergeefs naar zoeken in het ontwerp van de landschapsarchitect: ze zijn een rechtstreeks gevolg van de slechte inschatting van de hoeveelheid regenwater die jaarlijks in Noord-Frankrijk valt, en dus van een weinig geslaagd irrigatiesysteem.<sup>2</sup>





Louvre Lens © Leon Smets

## 1 DIERBAAR IS DUURZAAM

---

De problemen van Louvre Lens zijn schrijnend. Hoe uniek is deze case? Zijn het kinderziekten waarmee elk nieuw gebouw te kampen krijgt? Zoals Christoph Grafe<sup>3</sup> in het vlugschrift *Dierbaar is duurzaam* beschrijft, is het maken van fouten gewoonweg onvermijdelijk.<sup>4</sup> Maar toch. Wanneer we de kans krijgen om een nieuw museumgebouw neer te zetten of een grondige renovatie/verbouwing aan te gaan, zou het toch een streefdoel moeten zijn om dit proces van bij het begin goed te bewaken zodat bepaalde mistoestanden worden voorkomen.

Maar hoe eraan beginnen? En hoe ervoor zorgen dat we een gebouw krijgen waar 'iedereen' tevreden mee is, vandaag en in de toekomst? In deze tekst staan we stil bij enkele cruciale elementen in dit proces, zoals we ze hebben gezien en geanalyseerd tijdens een reeks werkbezoeken aan recent gebouwde of vernieuwde musea in binnen- en buitenland en uit gesprekken met ervaringsdeskundigen en experts. Maar eerst willen we, eveneens vanuit die ervaringen en gesprekken, de mogelijke betekenissen van een 'duurzaam' museum tegen het licht houden. Opvallend is immers dat het woord 'duurzaamheid' regelmatig valt bij recente verbouwingen of nieuwe musea. We zouden het daarom gerust tendentius kunnen noemen:

iedereen neemt het vandaag de dag in de mond. Maar dat zou afbreuk doen aan de waarde van het begrip. Op voorwaarde dan toch dat we ‘duurzaamheid’ in al zijn verscheidenheid bekijken. Een van de grootste misverstanden is immers dat het louter te maken zou hebben met ecologische, mathematisch-energetische en bouwtechnische aspecten. Door die beperking dreigt een hele waaier aan andere elementen uit beeld te blijven.

## 1.1 Duurzaamheid: pleidooi voor een holistisch perspectief

Het begrip duurzaamheid (*sustainability*) werd voor het eerst gehanteerd in een economische context en gedefinieerd als “het vermogen tot het in stand houden van evenwicht”.<sup>5</sup> In het bijzonder bij het (ver)bouwen van de museale ruimte is dit een van de belangrijkste opgaven. En dan hebben we het niet enkel over de visuele, esthetische kwaliteit van de architecturale vormgeving op zich en haar relatie met de omgeving. Eveneens belangrijk is het evenwicht tussen het museum als bewaaromgeving, publieke ruimte, werkomgeving en – als het even kan – het museum als functionele en visuele *landmark*, als een gastvrije en publieksvriendelijke plek.

Kortom, in het duurzaam museum staat het langetermijnperspectief voorop en is de benadering *per definitie* holistisch. Daarbij gaat de aandacht zowel naar ecologische, sociale als economische aspecten. Ook mag niet vergeten worden dat er een aanzienlijk verschil bestaat tussen de *dynamiek van het gebouw als schil* enerzijds en de *werking* van een museum anderzijds. Beide evolueren volgens andere tijdscycli waarbij het museum als werking veel sneller verandert dan het gebouw dat toch een zekere weerbaarheid vertoont. De architectuur van het gebouw moet bijgevolg verschillende soorten van omgang met collecties mogelijk kunnen maken.

Is dit dan een pleidooi voor het model van de ‘white box’, die als een onpersoonlijke of neutrale omgeving om het even welke museale werking realiseert? Helemaal niet. In principe zou elke vorm van architectuur een museum kunnen huisvesten, mits het op een intelligente manier benaderd wordt. Goed kiezen is daarbij cruciaal. Architectuur ontwerpen is een opeenvolging van keuzes maken, waarbij elke keuze bepaalde mogelijkheden creëert of verhindert. Dit proces van keuzes maken – beginnend bij de locatie en eindigend, bij wijze van spreken, bij de signalisatie in het gebouw – moet goed doordacht en gedragen zijn door alle betrokkenen. De vragen die daarbij richtinggevend moeten zijn, luiden:

- ~ Wat wil een museum zijn?
- ~ Wat wil een publiek gebouw zijn?
- ~ Welke maatschappelijke rollen wil een museum vervullen?
- ~ In welke mate kan een gebouw daartoe bijdragen?

Het is aan de museumwerkers, en niet aan de architecten, om die vragen te beantwoorden. De architecten kunnen vervolgens een ruimtelijke vertaling van het antwoord geven.

Bovendien zou het duurzaamheidsperspectief ingebed moeten zitten in alle kerntaken van het museum: gericht verzamelen, bewaren en in verschillende vormen toegankelijk maken (digitaal, tentoonstellen, publieksbegeleiding). Langetermijndenken is nu eenmaal inherent aan de opdracht en werking van een museum. Hoe zit dat wanneer men te maken krijgt met bouw- of verbouwingsplannen? Dit is een complexe opgave, die zowel in de ontwerpfase, de bouwfase als in de gebruiksfase (en zelfs bij de sloop) op duurzaamheid gericht moet zijn. We hebben het hier over een heel proces, dat nooit echt eindigt: “*Going green is a journey, not a destination*”, zoals in *The green Museum*<sup>6</sup> gesteld wordt.

Duurzaamheid gaat dus slechts deels over klimaatnormen, energiebeheersing en het gebruik van duurzame bouwmaterialen. Minstens even belangrijk is de inbedding ervan in een ruimer proces en alles wat dit overstijgt. Christoph Grafe heeft het in dit verband over het afstappen van het ‘instrumenteel rationalisme’: “Om tot echt duurzame oplossingen te komen is er naast noest rekenwerk, ook scepsis, gezond verstand, verbeelding en een goede dosis naïviteit nodig.”<sup>7</sup> Wanneer duurzaamheid in die brede betekenis wordt gebruikt, maakt het inherent deel uit van een nieuw soort denken over musea. Streven naar een duurzaam museum is immers geen taak die naast de andere kan worden gedaan. Het gaat over een holistische visie die in het DNA van elk museum zou moeten zitten.

## 1.2 Een museum is geen beleveniscentrum

Bij het nadenken over duurzame architectuur willen we ook expliciete aandacht vragen voor het museologische perspectief. Nieuwbouw- of renovatieprojecten slorpen enorme budgetten op en het duurt soms jaren vooraleer er echt een resultaat te zien is, al proberen musea daar tegenwoordig creatief mee om te springen. Denk maar aan de ‘Dicht maar dichtbij’-campagne van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen, of de activiteiten die het Red Star Line Museum organiseerde voor de opening. Wanneer het museum dan eindelijk echt van start gaat, is dat een feestelijk moment voor alle betrokkenen én het publiek. Voor het museum personeel is er het vooruitzicht om eindelijk aan de slag te kunnen gaan in de nieuwe omgeving. Het publiek op zijn beurt kijkt uit om de nieuwe plek te (her-)ontdekken en politici zijn trots op de verwezenlijking, die ze niet zelden inpassen in de eigen politieke strategie. Hoewel betrokken politici een noodzaak en een zegen zijn – zonder dit draagvlak is er gewoonweg geen sprake van een museum – moeten we toch enige voorzichtigheid hanteren. Wouter Davidts<sup>8</sup> wijst erop dat we moeten oppassen voor het ontwerpen van ‘spektakelarchitectuur’ die vooral de belangen van politici en de citymarketing dient en die het bijzondere of de ‘eigenheid’ van het museum uit het oog dreigt te verliezen. Hij betreft dit op de museumarchitectuur, maar laat ook zien hoe dit tot op het niveau van de objecten en de museale ervaring bij het publiek doorwerkt. Hij haalt in dit verband het voorbeeld aan van de olifant uit het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika (KMMA) in Tervuren.<sup>9</sup> Die olifant werd voor de Wereldtentoonstelling van 1958 opgezet en tentoongesteld en is nog steeds een van de bekendste stukken uit het museum. Momenteel is het KMMA gesloten voor grondige renovatie- en uitbreidingswerken.<sup>10</sup> Om tijdens de sluiting zichtbaar te blijven, worden



© KMMA

delen van de collecties elders getoond. Zo neemt Technopolis in Mechelen de zorg voor en presentatie van de olifant voor drie jaar over. De verhuis en plaatsing ervan in Technopolis, dat zichzelf als het 'Vlaams doe-centrum voor wetenschap en technologie' profileert en over hele andere ruimtes beschikt dan het 19e-eeuwse museum, is niet zonder gevolgen voor de betekenissen van het museumstuk. De veranderde context zorgt ervoor dat de olifant minder tot niet meer met het KMMA, noch met de Wereldtentoonstelling of het Belgische koloniale verleden wordt geassocieerd. Vandaar dat niet genoeg kan benadrukt worden dat bij het opmaken van een bouwdoos en het doorlopen van dit proces de directie en liefst enkele leden van het museumteam nauw betrokken moeten worden én bij voorkeur mee beslissingsbevoegdheid hebben. Een museum is wel degelijk een ander soort ruimte dan pakweg een belevingscentrum. Er moet dan ook met een andere logica en andere waarden rekening gehouden worden. Het klinkt als een open deur intrappen, maar de ontwikkeling van een duurzaam museum kan alleen slagen mét een krachtig en overtuigend museologisch perspectief.

### 1.3 We The Museum<sup>11</sup>

Evenmin mogen we vergeten dat architectuur en museumarchitectuur in het bijzonder een vorm van 'toegepaste kunst' is. Een museumgebouw moet mooi zijn of 'boeiend' en op maat zijn van collecties en presentaties, maar het is toch vooral een plek waar geleefd wordt. Dagdagelijks en vaak ook 's nachts zijn mensen er in de weer: met werken, denken, voelen, ervaren ... en met het verlenen van diensten aan bezoekers, onderzoekers, noem maar op. Voor Gitta Luiten, ex-directeur van de voormalige Mondriaan Stichting – nu Mondriaan Fonds – is dat duidelijk: "Maar als je een museum bent dat voor 80-90 % met publiek geld wordt gefinancierd, dan ben je wat mij betreft een dienstverlenende instelling. Je bent een publieke instelling, je doet iets voor de samenleving, daar betaalt die samenleving jou voor en niet andersom."<sup>12</sup>

Volgens deze redenering komt de bezoeker nu meer dan ooit op het voorplan. Zo ook in het Rijksmuseum in Amsterdam, dat sinds een tweetal jaar terug open is na een jarenlange sluiting voor renovatie- en vernieuwingswerken. Voor Wim Pijbes, huidig directeur, was het essentieel dat er bij het nadenken over de nieuwe collectiepresentatie werd vertrokken van het verwachtingspatroon van de bezoeker, in plaats van het kunsthistorische perspectief te laten primeren. Dat was geen 'toegift', maar een voor de hand liggende keuze: het museum 'behoort' immers toe aan de bezoeker.<sup>13</sup> Het mooiste ideaal zou zijn dat bezoekers zich dermate met het museum associëren, dat ze zich er deel van voelen: *We The Museum ...*

Deze ambitie is trouwens kenmerkend voor veel hedendaagse stadsmusea, die radicaal de kaart van de participatieve aanpak trekken. Het Museum Rotterdam kunnen we in dat opzicht gerust een wegbereider noemen. Dit museum is al jaren bezig met de omslag van een 'klassiek', collectiegericht historisch museum naar een participatief stadsmuseum, *voor en door* Rotterdammers, waarbij het museum streeft naar sterke verbintenissen met de bewoners.<sup>14</sup> In Vlaanderen is het creëren van betrokkenheid van de Antwerpenaars met het MAS eveneens een prioriteit, en hetzelfde zien we bij het Gentse stadsmuseum STAM.<sup>15</sup> Kortom,



in een duurzaam museum speelt de architectuur meer dan ooit een dienende rol. Dit wil niet zeggen dat ze minder belang heeft, wel integendeel. Het is een kunst op zich om het gebouw vorm te geven, en daarbij rekening te houden met al deze facetten.

## 1.4 Naar een bewust museum

Dat maakt dat een duurzaam museum ook per definitie een ‘bewust’ museum is.<sup>16</sup> Een museum dat voortdurend nadenkt over zijn rol in een snel veranderende samenleving, over zijn maatschappelijke opdracht en dienstverlening en over manieren om collecties daarbij in te zetten en te waarderen. Een museum ook dat in grote mate werkt vanuit empathie voor wat er binnen en buiten gebeurt, en dat zich zeer verantwoordelijk opstelt. Kortom, dit museum ‘verschuilt’ zich niet meer achter een ‘dode’ collectie, maar probeert die collectie zo levendig en relevant mogelijk te maken, in nauwe relatie tot mens en wereld. Dit museum is zich zeer bewust van het ‘nu’, probeert er zo gepast en oprecht mogelijk mee om te gaan en op in te spelen, wat ook kadert in een langetermijnvisie. De architecturale keuzes zouden vervolgens gemaakt moeten worden op basis van deze visie en mentaliteit. Dus niet omgekeerd, zoals nog te vaak gebeurt. Daarbij wordt er eerst naar een ‘sterarchitect’ gezocht. Pas daarna (of in het slechtste geval zelfs helemaal niet) wordt naar het bijzondere karakter van een museum gekeken. De vraag is nu natuurlijk: hoe kunnen we te werk gaan om een dergelijk ‘bewust museum’ te ontwerpen én in de praktijk te brengen? In het volgende luik van deze tekst gaan we daar dieper op in.

## 2 STAP VOOR STAP

---

### 2.1 Een goed proces is per definitie een duurzaam proces

Het is duidelijk dat duurzaamheid *meer* is dan een technisch verhaal waarin gemeten wordt hoeveel energie of water een gebouw verbruikt. Uit voorbeelden in het traject ‘Duurzaam (ver)bouwen van musea’ kwamen er, naast de mathematisch-energetische beschouwingen, een aantal zaken terug die cruciaal zijn om een duurzaam museum te realiseren. Een daarvan is het belang van een goed proces en, daarmee samenhangend, de relaties tussen de verschillende betrokken actoren. Met een boutade zou men kunnen stellen dat een goed proces per definitie een duurzaam proces is. Maar wat betekent ‘een goed proces’ concreet voor een nieuwbouw of verbouwing van een museum? Wie moet er allemaal bij betrokken worden, hoe en op welke momenten?

Er is geen pasklaar antwoord. Elk museum is ingebed in een eigen context, met specifieke verwachtingen van publiek, inrichtende macht en eisen op het vlak van collectiezorg. Hoe ingewikkelder de situatie is waarin het museum functioneert, hoe meer actoren er betrokken zijn, hoe complexer het proces. Toch loont het om te investeren in dit proces omdat het de duurzaamheid van de resultaten sterk verhoogt.

We geven het voorbeeld van het proces dat het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika (KMMA) in Tervuren doorliep. In 2004 diende het bij de Regie der Gebouwen een plan van eisen in voor een renovatieproject, dat toen hoogdringend was. Het gebouw was totaal uitgeleefd en voldeed niet meer aan de actuele noden van een wetenschappelijke instelling en publieksgericht museum. Toch kreeg het museum een negatief antwoord. De Regie wilde dat het museum een veel ruimere oefening zou maken dan louter dat plan van eisen. Het moest een totaalvisie ontwikkelen over zijn positie als wetenschappelijke en museale instelling van België gelegen op Vlaams grondgebied, bovendien gehuisvest in een beschermd monument in een geklasseerd landschap. Het museum schakelde daarop een externe consultant in. Die maakte een overzicht van alle functies van het KMMA. Diverse partners werden bij het proces betrokken, waaronder de openbare vervoersmaatschappijen, de brandweer en de International School van Tervuren. Hoewel deze werkwijze het proces complexer maakte, garandeerde dit de verankering van het verbouwingsproces in een ruimere omgeving en context.

Een ander voorbeeld van een complex proces met veel actoren, met soms tegenstrijdige verwachtingen, is Texture in Kortrijk. Texture is de opvolger van het voormalige Vlasmuseum. Het Vlasmuseum was door zijn excentrische ligging, verouderde infrastructuur en gedateerde scenografie aan vernieuwing toe. Het mogelijke verlies van de regionale erkenning van het museum was in 2000 de aanleiding voor de stad Kortrijk om in te grijpen. Het stadsbestuur nam het beheer van het museum en de collectie over en drong aan op een herprofilering. De beslissing voor een grondige vernieuwing van het museum werd in 2007 door het stadsbestuur genomen, sterk tegen de wil in van de bestaande achterban van het museum. Die moest, naast een herprofilering, ook een locatiewissel en een naamsverandering slikken. Dit leidde uiteindelijk tot een wissel van de conservator en het bestuur van het museum. Het eigenlijke bouwproject werd in verschillende fasen doorlopen. Van bij het begin was het voor de conservator belangrijk om alle betrokken stadsdiensten te betrekken. Daarnaast werd een werkgroep in het leven geroepen met de stadsarchitect, de museumconservator, de scenografen en het architectenteam noAarchitecten, dat na een wedstrijd de opdracht toegewezen kreeg. Dit multidisciplinair kernteam geraakte goed op elkaar ingespeeld, en vormde een stevig inhoudelijk-ruimtelijk bondgenootschap. Dat bleef op één lijn toen het project na de verkiezingen van 2012 dreigde te worden geschrapt. De overtuigingskracht van het architectenteam, de unanieme steun die het project genoot binnen de stedelijke administratie en de reeds vastgelegde engagementen tegenover de overige subsidiërende overheden zorgden ervoor dat het Textureproject uiteindelijk doorging. Tegelijkertijd werd op het oorspronkelijk voorziene budget (6 miljoen euro) 1 miljoen euro bespaard. Exit het depot. Het nieuwe stadsbestuur trachtte ook zijn stempel op het project te drukken, bijvoorbeeld door op de bovenverdieping een polyvalente ruimte (voor tijdelijke tentoonstellingen, presentaties, recepties enzovoort) goed te keuren. Middenin de uitvoeringsfase werd in de zomer van 2013 beslist om een naamsverandering door te voeren, wat het proces nog complexer maakte en de verhouding met de achterban opnieuw vertroebelde. Veel diplomatie, een duidelijke visie op waar het naartoe moest en een sterke alliantie tussen de stadsadministratie, de architecten en de conservator hebben het project door dit bochtig parcours geloodst. De huidige gedragenheid van Texture bij zowel het publiek als de overheid in Kortrijk is misschien zelfs wel



Texture Kortrijk  
© Stedelijke Musea  
Kortrijk

te danken aan dit moeizame proces. Dat verplichtte de betrokkenen telkens opnieuw om de juiste keuzes te maken, en iedereen aan boord te houden. In het verhaal van Texture speelden de architecten een cruciale rol, niet alleen voor het gebouw zelf, maar ook met betrekking tot het bredere proces.

Ook in andere musea blijkt dat de verhouding met de architect een factor kan zijn die een versterkend effect op het proces kan hebben, of net het tegenovergestelde kan teweegbrengen. Zoals reeds vermeld werd in Louvre Lens na een wedstrijd gekozen voor het Japanse architectenbureau Sanaa. Dat was niet vertrouwd met het klimaat en de sociale context van het museum, met veel problemen op het vlak van afwatering, ecologie en sociale gedragenheid tot gevolg. Soms kan het helpen om een lokale architect mee onder de arm te nemen, of om het proces te laten begeleiden door een dienst stadsplanning. Het Team Vlaams Bouwmeester kan op dit vlak heel wat kennis en ervaring aanbieden. Belangrijk is sowieso om *on speaking terms* te blijven met de architecten, en hen te engageren voor het museumverhaal, zodat ze niet alleen meedenken over de ruimtelijke omgeving en het programma, maar ook de koppeling met de *missie* van het museum kunnen maken. In wezen gaat het



erom de architect ertoe aan te zetten om mee een duurzaam verhaal te schrijven. En dat loopt langer dan het eigenlijke bouwproces. Het LaM (Lille Métropole, Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut) in Villeneuve-d'Ascq had een geslaagde samenwerking met de Parijse architecte Manuelle Gautrand voor de uitbreiding van het museum. Het museum had eind jaren 1990 een belangrijke collectie outsiderkunst gekregen, en had daardoor meer ruimte nodig. In 2004 startte het voortraject. Hoewel de architecte erg betrokken was bij de voorbereiding en de werken, kwamen na de oplevering enkele pijnpunten aan het licht in de aansluiting van het nieuwe gebouw op het bestaande. Bij die nazorg was het engagement van de architecte erg klein, met vervelende gevolgen voor het museum. De huidige directeur, Sophie Lévy, was nog niet in functie toen de eerste gesprekken met de architecte werden aangeknoopt, maar ze raadt sterk aan om ook de nazorg *van bij het begin* te bespreken.

## 2.2 Geen duurzaamheid zonder draagvlak

De verhalen van Texture en KMMA leren dat een complex proces met moeilijke hindernissen niet per definitie onoverkomelijk is. Integendeel: het kan gesprekken intensifiëren en keuzes verscherpen. Zo'n proces helpt bovendien niet alleen om een grondige behoefteanalyse te maken van verschillende stakeholders, het kan tegelijkertijd het draagvlak voor de verbouwing of nieuwbouw vergroten. Dat kan zich op verschillende manieren ontwikkelen, zowel op bestuurlijk (politiek en ambtelijk) als op maatschappelijk (publiek en professionele partners) niveau. Idealiter versterken deze twee vormen van draagvlak elkaar. Dan ontstaat er een voldragen publiek draagvlak voor de verbouwing of nieuwbouw. Open de haakjes: ambtelijk draagvlak is soms nodig om het politiek draagvlak te bestendigen. Het hoeft geen betoog dat dit het bouwproces aardig vooruithelpt, of dat het zelfs cruciaal kan zijn om het project bijvoorbeeld over een politieke bestuurswissel te tillen, zoals bij Texture. Werken binnen een kader met voldoende bestuurlijk draagvlak betekent dat er doorgaans in een comfortabele financiële en beleidsmatige context gewerkt kan worden. Investeer dus voldoende in dit bestuurlijk draagvlak. Tegelijkertijd helpt het maatschappelijk draagvlak om het publiek te betrekken en zo de gedragenheid van het project bij omwonenden en bezoekers te versterken. Een goed publiek draagvlak zorgt ervoor dat de overheid en het publiek zich het project toe-eigenen, en dat ze met andere woorden het museum als iets dierbaars beschouwen, wat dan weer de zorg voor het museum duurzamer maakt.<sup>17</sup>

Het spreekt voor zich dat een dergelijke creatie van draagvlak alleen kan werken wanneer er een duidelijke afstemming is tussen de financiers, de opdrachtgever, de gebruikers en de huidige en toekomstige bezoekers. Twee voorbeelden uit Noord-Frankrijk tonen daarbij twee totaal verschillende musea, processen én resultaten: Louvre Lens en La Piscine in Roubaix. De keuze van de site voor Louvre Lens vertrok vanuit de vaststelling dat Parijs en zijn *banlieue* te duur zijn. Bovendien toonden buitenlandse voorbeelden aan dat het interessant kan zijn om perifere antennemusea te openen. De site werd vooral vanuit politieke motieven gekozen en er ontbrak van bij aanvang lokale verankering. Toekomstige bezoekers, gebruikers (waaronder de museumdirectie, die nog niet was aangesteld) en de opdrachtgever (het Louvre) hadden minder in de pap te brokken dan de financiers, die een duidelijke politiek-econo-

mische drijfveer hadden bij de keuze voor de locatie en voor de Japanse sterarchitecten van Sanaa. Het was aanvankelijk wel de bedoeling om het plaatselijke publiek aan te trekken, maar in deze ambitie faalt het museum. De omwonenden – grotendeels oud-mijnwerkers – kennen geen museumtraditie, en de architectuur, de programmatie en het hele bouwproces bieden tot op heden weinig perspectief om hierin verandering te brengen. In de feiten mikt Louvre Lens eerder op een supraregionaal publiek dat alleen voor het museum naar Lens reist. Daardoor heeft het hele project voorlopig weinig impact op de stedelijke relance, wat maakt dat het lokale draagvlak beperkt is.

Dat staat in schril contrast met La Piscine, waar de lokale verwevenheid van bij het begin heel sterk was. La Piscine groeide – letterlijk – vanuit de noden van de streek zelf. De site werd gekozen uit architecturale interesse, maar ook omwille van de belangrijke betekenis van de plek voor de inwoners van Roubaix. La Piscine wil duidelijk het lokale publiek aanspreken, doet expliciet aan gemeenschapsvorming en *empowerment* via een museale werking. Het draagvlak voor het museum is van onderuit gegroeid en zit stevig verweven in alle aspecten van het museum: van architectuur tot programmatie en publiekswerking.

### 2.3 Een duurzaam traject heeft nood aan een duidelijke regierol

Wat beide Noord-Franse voorbeelden ook leren is het belang van een duidelijke regierol. De persoon die deze rol op zich neemt, treedt op als bemiddelaar tussen de verschillende stakeholders, volgt de communicatie met de architecten op en bewaakt de planning, zowel financieel als in de tijd. In veel gevallen, maar niet noodzakelijk, neemt de directeur deze rol op. Als intermediair figuur tussen de inrichtende macht, de financier(s), het personeel en het publiek kan hij of zij een integrale visie op het bouw- of verbouwingstraject ontwikkelen en uitvoeren. Verschillende voorbeelden tonen aan dat wanneer de directeur pas in een later stadium van de bouw of verbouwing (of zelfs nadien) in het museum komt, het niet evident is om de beleidsvisie van de directeur te stroomlijnen met de keuzes die werden gemaakt voor het gebouw. In Louvre Lens bijvoorbeeld kwam directeur Xavier Dectot pas in een laat stadium in het museum. Hij werd in 2011 aangetrokken toen de belangrijkste beslissingen al genomen waren. De architecten werden bijvoorbeeld al in 2005 gekozen, de plek lag nog langer voordien vast en ook de selectie van de collectie door het Louvre was reeds achter de rug. Bovendien kende Louvre Lens een erg diffuus opdrachtgeverschap: de partij die voor de middelen zorgde had museale noch architecturale kennis. Het Louvre bracht vanuit Parijs wel museale en technische kennis in, maar financierde zelf niet mee. Er was een gemandateerd opdrachtgeverschap en voor het programma zelf werd beroep gedaan op een *agence de programmation*. Dat is een studiebureau dat de projectdefinitie en de wens van gebruikers omzet in een programma van eisen. Dectot kwam dus niet in ideale omstandigheden aan het roer. Hij stelde met lede ogen vast dat er van bij het begin in grote bewoordingen over ‘lokale verankering’ werd gesproken, maar dat er in feite boven de hoofden van de omwonenden werd beslist. Daartegenover staat dat conservator Bruno Gaudichon van bij het begin de bezieler en trekker was van La Piscine. Hij stelde de locatie voor en ontwikkelde de visie op



Museum M Leuven  
© Vlaams Architectuurinstituut

het museum als motor van maatschappelijke veranderingen in een stad die het economisch zeer moeilijk had. Twaalf jaar lang trok hij het project, met opening in 2001. Hij is nog steeds directeur, wat ervoor zorgt dat de continuïteit in de missie van het museum groot is, met positieve effecten voor het draagvlak en de herkenbaarheid van dit bijzondere museum.

De regierol kan dus bij de directeur liggen, maar dat is niet noodzakelijk zo. Ook bij de start van het bouwproces van Museum M in Leuven was de huidige directeur nog niet in functie. De stad verzocht architect Danny Neyens om de projectregie van het museum te voeren. Voordat de architectuurwedstrijd werd uitgeschreven, investeerde hij in een sterke voorbereiding van het dossier. Ruimtelijk liet hij een duidelijke analyse maken van de mogelijkheden van de site in het historische hart van Leuven, zowel op het vlak van monumentenzorg, bouwvolumes, haalbaarheid als budget. Hij toetste intensief af, met een groot draagvlak bij de politieke overheid tot gevolg. Deze grondige voorbereiding betekende een enorme troef voor het latere ontwerp en bouwproces.

Een sterke regierol is in bijzondere mate belangrijk wanneer er voor een pps-constructie wordt gekozen. Dat is een juridische structuur waarbij er wordt samengewerkt door publieke en private actoren. Zo'n proces zorgt ervoor dat beslissingen nemen *tijdens* de verbouwing onmogelijk is. De

juridische constructie waarbij private en publieke partners een akkoord sluiten om een museum te bouwen en uit te baten laat weinig tot geen onderhandelingsmarge nadat het akkoord over de bouw en uitbating is gesloten. Dat betekent dat alle beslissingen automatisch verschuiven naar de periode vóór de ondertekening van het contract. De processen die aan dit moment voorafgaan zijn dus erg complex, diepgaand en breedvoerig, en vragen iemand die het overzicht kan bewaren. Om binnen de juridische constructie van een publiek-private samenwerking tot duurzame resultaten te komen, moet de regisseur in staat zijn om over een lange termijn van circa twintig jaar veranderingsprocessen te kunnen inschatten, en ze mee in de onderhandelingen te schuiven. Daarbij mag hij niet uit het oog verliezen dat hij aan tafel zit met een financier die vooral zakelijke belangen heeft bij de bouw, en mogelijks weinig verantwoordelijkheid voelt voor de publieksgerichte en museale aspecten van het project. Franklin van der Pols van het Nationaal Militair Museum in Nederland volgde een dergelijk proces tot in detail toen dat museum met een pps-constructie werd gerealiseerd. Het museum opende in december 2014. Het betrof een DBFMO (Design Build Finance Maintain & Operate), wat concreet betekent dat het museum in zijn totaliteit op voorhand moest worden uitgedacht, inclusief het personeel, de inrichting, de uitbating van de museumshop, enzovoort. Indien er na de ondertekening van het contract nog zaken zouden veranderen, werden daarvoor onmiddellijk extra kosten aangerekend. En die waren niet begroot. Dat uitdenken van het museum en contractueel vastleggen van alle kosten was volgens Van der Pols de moeilijkste oefening van het hele traject. De pps-constructie werd afgesloten voor 160 miljoen euro, plus 70 miljoen euro voor het onderhoud en beheer van het museum. Dat bedrag is over 25 jaar in de begroting ingeschreven, waardoor jaarlijks een veel kleiner bedrag effectief wordt uitgegeven. Dat begrotingsvoordeel was een van de argumenten om de leiding van de landmacht en de politiek te overtuigen van het nieuwe museum. Van der Pols spreekt van een 'gedwongen huwelijk van 25 jaar'. Om dit te doen werken, zijn vooral goede afspraken nodig over wie wat hoe wanneer zal doen. Het was een lastig traject, aldus Van der Pols, maar hoe nauwkeuriger dit wordt ondernomen, des te minder problemen zich onderweg zullen voordoen.

## 2.4 Kan duurzaamheid in regels gegoten worden?

Een bijkomende moeilijkheid bij het zoeken naar het juiste evenwicht tussen de verschillende verwachtingen en behoeften die aan een museum gesteld worden, is het ontbreken van een duidelijke, bindende regelgeving en normering op het vlak van duurzaamheid. Er zijn weliswaar internationale normen op het vlak van conservatie van de collectie, maar die zijn niet verplicht. Er zijn ook richtlijnen op het vlak van toegankelijkheid van openbare gebouwen, maar daar wordt regelmatig van afgeweken. Zeker wanneer het om een verbouwing gaat van een museum met monumentwaarde, wordt de monumentwaarde soms belangrijker dan de toegankelijkheid. Het zijn heel delicate evenwichten waar het museum erg goed over moet nadenken. Wie zijn we? Voor wie zijn we er? En hoe moet dat in ons gebouw veruitwendigd worden? Evenmin zijn er eenduidige energieprestatienormen voor nieuwe musea, laat staan voor musea die een verbouwing van een monument plannen. Ook een evenwicht zoeken tussen de monumentwaarde en de energieprestatie is dikwijls een huzarenstukje. Op het eerste gezicht kan die warrige of gebrekkige regelgeving als een bijkomende moeilijkheid be-

schouwd worden. Wanneer we duurzaamheid breed opvatten, en naast energieprestatie dus ook met aspecten van sociale en maatschappelijke duurzaamheid rekening houden, kan het ontbreken van een dwingend regelgevingskader zelfs een opportuniteit zijn om tot creatieve oplossingen te komen.

Het voorbeeld van de verbouwing van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen is in dat opzicht verhelderend. Het museum, eigendom van de Vlaamse Gemeenschap, worstelde met een verouderd gebouw dat in 1893 voor de Wereldtentoonstelling in Antwerpen was opgetrokken. Het gebouw was na honderd jaar intensief gebruik totaal uitgeleefd. Zo regende het er in 2002 binnen. De directie koos niet voor een kortetermijn- en ad-hocoplossing, maar liet een masterplan uitschrijven, zodat de herstellingswerken in een langetermijnvisie zouden kaderen. De stadsbouwmeester schreef vervolgens een wedstrijd uit die in 2003 werd gewonnen door het Nederlandse architectuurbureau Claus en Kaan Architecten. Zij kozen er uitdrukkelijk voor om het bestaande gebouw te behouden, en wezen op de diverse voordelen ervan. Zo was er niet alleen de ligging en de uitstraling, maar ook de aanwezigheid in het gebouw van een centrale bunker. Bovendien liet de dikte van de muren toe om met relatief beperkte klimatologische ingrepen goede museale condities te scheppen. Claus en Kaan tekenden een plan waarbij in de volumes van de zes binnenkoeren van het oude gebouw een nieuw museum werd uitgedacht dat optimaal licht zou krijgen via het dak. Dit plan creëerde 40 % nieuwe ruimte, zonder te raken aan het oorspronkelijke gebouw. Het is een mooi evenwicht tussen monumentenzorg voor het oude gebouw, een realistische benadering van museale klimatologische condities en het aanzwengelen van draagvlak voor de tijdelijke sluiting door de publiekswerking en collectie duidelijk te betrekken bij het verhaal van de verbouwing. De periode van de tijdelijke sluiting werd door de museumplieg gebruikt om zich te herbronnen, te experimenteren met nieuwe vormen van publiekswerking en met nieuwe collectiepresentaties in andere omgevingen.

Het Red Star Line Museum is een ander Antwerps voorbeeld van een monument dat werd gerestaureerd en gerenoveerd tot museum. De oude loodsen van de rederij met diezelfde naam werden erkend als monument, niet zozeer om hun architecturale waarde, maar wel om de betekenis die ze in zich dragen. Op deze plek passeerden duizenden migranten op doortocht naar de Verenigde Staten. De sociale symboolwaarde van de gebouwen is zo groot dat ze zelf deel van de collectie en scenografie uitmaken. De uitdaging waar de architecten met de museumdirectie en de scenografen voor stonden, bestond erin om de monument- en de publiekswaarde met elkaar te verbinden. Op verschillende plekken in het museum leidde dit tot alternatieve oplossingen. Duurzaamheid kan niet zonder maatwerk, waarbij soms het museale, soms de monumentwaarde de bovenhand neemt, telkens met het oog op publiekswerking.

Aansluitend bij die wens voor een zekere flexibiliteit op het vlak van monumentenzorg en museale condities voor de collecties houden we graag een pleidooi voor het herbekijken van de gunningscriteria. Nu is het zo dat de instantie die de bouwkosten draagt niet steeds dezelfde is als de uitbater die voor de onderhoudskosten en recurrente exploitatiekosten instaat. Daarom wordt er in de fase van bouw vaak beknipt op zaken die op lange termijn tot een grotere

kosten- en energiebesparing kunnen leiden, of een grotere toegankelijkheid of gedragenheid kunnen betekenen. Door een kortetermijnvisie wordt er met andere woorden bespaard op die aspecten van de bouw die net tot een grotere duurzaamheid kunnen leiden. Hetzelfde geldt voor de wetgeving rond openbare aanbestedingen: doordat men bij de gunning moet kiezen voor de meest prijsgunstige aannemer, kan niet altijd voor de beste prijs-kwaliteitverhouding gekozen worden, wat op lange termijn een gemiste kans betekent op het vlak van duurzaamheid.

Ook Johan Penson<sup>18</sup> benadrukt dat bij het opstellen van een dossier zowel de bouw- als de exploitatiekosten op voorhand moeten berekend worden. Hij heeft het over een *total cost of ownership* (totale eigenaarskost), waarbij ook de energieprestatie en de vele bijkomende kosten zichtbaar worden gemaakt. Bijvoorbeeld: wanneer er bij de verbouwing wordt bezuinigd op de aankoop van materialen, lijkt dat op het eerste gezicht een efficiëntiewinst. Wanneer de energieprestaties daardoor nadien de pan uit swingen, zal die initiële euforie snel verdwijnen. Dit soort berekeningen vraagt tijd en een specifieke expertise. Niettemin is het zeer belangrijk om die ruimte te nemen bij het opstellen van het bouw dossier. Overigens pleit Penson ook voor een beleid dat culturele organisaties ecologisch bewuster maakt. Er is in Vlaanderen nood aan een echt, innovatief en ambitieus beleid inzake culturele infrastructuur. En een dat de kaders van het Kunstendecreet, Cultureel-erfgoeddecreet en het Decreet Lokaal Cultuurbeleid ver overstijgt in het belang van de verschillende sectoren, het publiek én de planeet.

## LEERMOMENTEN

- ~ Duurzame (museum)gebouwen kunnen niet top-down gepland worden, dan missen ze draagvlak en op termijn ook draagkracht. Daardoor zullen ze ofwel onderbenut, ofwel snel aangepast worden, wat allemaal erg niet-duurzame ontwikkelingen zijn.
- ~ Het engagement voor het project en de sociale betrokkenheid van de ploeg zijn cruciaal.
- ~ Geef ruimte aan het specifieke, dat bepaalt het karakter van het museum later.
- ~ Neem voldoende tijd voor gesprek, voor reflectie, voor het verwoorden en verbeelden van het mogelijke resultaat.
- ~ Focus niet te veel op de behoeften op korte termijn: gebouwen leven langer dan visies op musea.
- ~ Erfgoeddimensie: het gaat over het bewaren en doorgeven van collecties en de kennis en praktijken die daarmee samenhangen. Dat heeft per definitie een duurzaam karakter. Ga er zorgzaam mee om.
- ~ *Once in a lifetime ...* Denk goed na, een dergelijke onderneming doe je maar een keer.
- ~ Niet bouwen legt steeds minder energiebeslag dan bouwen, wat een erg energie-opslorpende activiteit is, nog los van alle grondstoffen en chemische producten en de aanlevering van de materialen.
- ~ Duurzaamheid is niet vast te leggen in absolute criteria, in een bepaalde stijl of juist de afwezigheid ervan.
- ~ Benader duurzaamheid niet alleen bouwtechnisch en mathematisch-energetisch.
- ~ Dierbaar is duurzaam.
- ~ Er zijn geen onvermijdelijkheden.<sup>19</sup>
- ~ Bewust is duurzaam.

- 
1. De titel is een knipoog naar het vlugschrift dat het VAI in 2011 publiceerde: C. GRAFE, *Dierbaar is duurzaam: zes stellingen rond architectuur, cultuur en ecologie*. Vlugschrift Vlaams Architectuurinstituut, Antwerpen, 2001, p. 24.
  2. We lichten hier slechts heel kort de 'problematiek' van Louvre Lens toe. Voor meer informatie over dit project, verwijzen we naar het verslag van Isabelle Rossaert, [www.faronet.be/node/50561](http://www.faronet.be/node/50561)
  3. Christophe Grafe is directeur van het Vlaams Architectuurinstituut.
  4. Idem
  5. J. TOBIN, 'What is Permanent Endowment Income?', in: *American Economic Review*, 64, 1974, p. 427- 432.
  6. S. BROPHIE EN E. WYLIE, *The green Museum*. Lanham, 2013.
  7. GRAFE, idem
  8. Wouter Davidts is hoofd van de afdeling Vrije Kunsten aan Sint Lucas Antwerpen en geeft o.a. les aan de Universiteit Gent, de vakgroep Architectuur en Stedenbouw. Hij gaf een lezing op 16 december 2013 in het Red Star Line Museum, de startdag van het traject 'Duurzaam (ver)bouwen voor musea'. Zie voor meer informatie: [www.faronet.be/node/50561](http://www.faronet.be/node/50561)
  9. Zie: [www.africamuseum.be/home/treasures/elephant?set.language=nl&cl=nl](http://www.africamuseum.be/home/treasures/elephant?set.language=nl&cl=nl)
  10. Tijdens de startdag in december 2013 presenteerden Dirk Verbist en Koeki Claessens van het KMMMA hun museum en lichtten ze de bouwplannen toe. Voor meer informatie en de presentatie, verwijzen we door naar het e-document op [www.faronet.be/node/50561](http://www.faronet.be/node/50561).
  11. 'We The Museum' is de titel van een hoofdstuk uit het boek *Het disruptieve museum* van Arnoud Odding. Den Haag, O dubbel d, 2011, p. 40.
  12. Uit een interview van Arnoud Odding met Gitta Luiten, ODDING (2011), p. 41.
  13. Uit een interview van Arnoud Odding met Wim Pijbes, ODDING (2011), p. 48.
  14. Zie <http://museumrotterdam.nl/het-museum/historie-en-toekomst>
  15. Het aantal stadsmusea dat in een proces van vernieuwing bezig is, is opvallend in Vlaanderen. Ook zien we dat een aantal musea zich tot stadsmuseum aan het vormven zijn. In 2015 organiseert FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw i.s.m. de Stedelijke Musea Mechelen en Brugge Museum het intervisietraject 'Stadsmusea en hedendaagse stedelijkheid' om tegemoet te komen aan de stijgende vraag naar een uitwisseling van ideeën, ervaringen en inzichten.
  16. Robert Janes introduceert in dit verband 'the mindful museum', schatplichting aan de inzichten uit de mindfulness: "A mindful museum can empower and honour all people in the search for a sustainable and just world – by creating a mission that focuses on the interconnectedness of our world and its challenges, and promotes the integration of disparate perspectives." Zie: R. JANES, *Museums in a Troubled World. Renewal, Irrelevance or Collapse?* New York, Routledge, 2009, pp. 166.
  17. Zie ook GRAFE, idem.
  18. Johan Penson is hoofd infrastructuur van Vooruit Gent. Vanuit zijn engagement bij STEPP (het Steunpunt voor Productionele, Ontwerpde en Technische krachten van de culturele sector [www.stepp.be](http://www.stepp.be)) is hij actief in de SARC waarvoor hij het beleidsadvies 'Bouwen aan culturele ruimtes: technische prioriteiten voor de culturele sector' (2014) schreef dat hier is te downloaden: [www.stepp.be/media/files/SARC-memorandum%20infrastructuur.pdf](http://www.stepp.be/media/files/SARC-memorandum%20infrastructuur.pdf)
  19. GRAFE, p. 43.



# 03 HET BELANG VAN EEN GOEDE PROJECTDEFINITIE

---

Joeri De Bruyn in gesprek met Sofie Troch

“Een bouwmeester bouwt niet.” De bekende woorden van de allereerste Vlaams Bouwmeester bOb Van Reeth (1999) maken van in het begin duidelijk waarin de taak van de Bouwmeester niet bestaat. Wie een publiek gebouw zoals een museum, een cultureel-erfgoeddepot, een school, een gemeentehuis of een zorginstelling wil bouwen of renoveren, stapt niet naar de Vlaams Bouwmeester met de verwachting een kant-en-klare oplossing voorgeschoteld te krijgen. Een bouwmeester bouwt niet, en hij komt ook niet vertellen wat goede of duurzame architectuur is. Wat hij daarentegen wel doet, is de publieke opdrachtgever begeleiden in het complexe proces van het vinden van de meest geschikte ontwerper.

Sofie Troch van het Team Vlaams Bouwmeester stelt het zo: “Een goed project staat of valt met een goed proces. Een goed proces, waarin alle noodzakelijke stappen zijn doorlopen en waarin alle actoren hun rol hebben gespeeld, is een garantie op goede en duurzame architectuur. En de basis van dit alles, het startpunt van een geslaagd proces, is een goede projectdefinitie.”

Maar wat is een goede projectdefinitie? Volgens Troch hebben veel opdrachtgevers bij aanvang van een bouwproject een heel specifiek beeld voor ogen van wat ze precies wensen. De opdrachtgever schrijft dan bijvoorbeeld een bestek waarin staat dat het nieuwe museum een vijftal zalen en een x aantal vierkante

meters nodig heeft om zijn collectie te tonen, of dat het nieuwe archief zoveel kubieke meter geacclimatiseerde opslagruimte nodig heeft. Een projectdefinitie is echter veel meer dan een technisch bestek of een programma van eisen. Opdrachtgevers maken vaak die fout, maar met zulke determinerende bepalingen en omschrijvingen kan een architect eigenlijk weinig aanvangen. Voorafgaand aan de specifieke noden van de opdrachtgever heeft een architect nood aan een duidelijk geformuleerde ambitie. Wat is de missie van het museum of de culturele instelling? Waarin bestaat zijn maatschappelijke taak, zijn langetermijnvisie? Hoe wordt de factor duurzaamheid ingevuld? Welke publieke rol wil het museum of archief spelen?





Kazerne Dossin  
Mechelen © Stijn  
Bollaert

Dat zijn de vragen die de opdrachtgever zich moet stellen. Een projectdefinitie is een vertaling van de culturele ambities van het publieke gebouw. Dat vraagt om een zekere graad van poëzie, en gaat veel verder dan het oplijsten van het aantal gevraagde vierkante meters.

Het maken van een goede projectdefinitie kan heel wat tijd in beslag nemen, maar dat is geen verloren tijd. Toen de stad Ieper het plan opvatte om het museum ter herdenking van de Eerste Wereldoorlog herin te richten, heeft de stad samen met de Vlaams Bouwmeester wel een jaar lang gewerkt aan het opstellen van de ambitiesnota. De stad richtte een interne werkgroep op waarin verschillende stadsdiensten vertegenwoordigd waren. De beslissing om de verschillende beleidsdomeinen van bij aanvang van het project te betrekken, is reeds een belangrijke keuze. Een museum als In Flanders Fields is niet enkel een zaak van de diensten toerisme of lokale economie, maar ook van cultuur, onderwijs, stadsontwikkeling, mobiliteit, enzovoort. Ook de diensten bevoegd voor onroerend erfgoed waren betrokken, aangezien



Red Star Line Museum Antwerpen © Tim Van de Velde

het museum gehuisvest is in een van de meest iconische gebouwen van Ieper, met name de beschermde Lakenhallen. In Flanders Fields is van meet af aan opgevat als een geïntegreerd project.

De verschillende stadsdiensten dachten samen na over de betekenis van het museum, zowel voor de lokale bewoners en gebruikers als voor de maatschappij in haar geheel. De werkgroep ging op studiereis en praatte met andere opdrachtgevers. Volgens Sofie Troch zijn de bezoeken aan geslaagde voorbeelden en het gesprek met andere opdrachtgevers onmisbare stappen in het opmaken van een projectdefinitie. De ervaring die andere bouwheren hebben opgedaan tijdens het lange planningstraject is van onschatbare waarde. Het geeft inzicht in de valkuilen en moeilijkheden van zulk een complex proces, maar het kan ook de blik openen en onvermoede mogelijkheden aanreiken. Opdrachtgevers kunnen veel leren van elkaar.

Ook aan de bouw van het Red Star Line Museum in Antwerpen ging een lange periode vooraf waarbij de stad – in dit geval de Antwerpse Stadsbouwmeester – een visie ontwikkelde. Het Red Star Line Museum is een memoriaal dat de emigratie herdenkt van drie miljoen mensen van Europese en Joodse afkomst vanuit de Antwerpse haven naar de Nieuwe Wereld. De drie gebouwen van de rederij Red Star Line, waar de emigranten de laatste gezondheidstesten ondergingen, ontsmet, gecontroleerd en geregistreerd werden, zijn gelegen aan de Rijnkaai op Het Eilandje. De inzet was ook hier hoog. Het Red Star Line Museum vormt samen met het nabijgelegen Museum aan de Stroom (MAS) een belangrijke schakel in de herwaardering van de oude haven in de wijk Het Eilandje tot een aantrekkelijk nieuw stuk stad. Troch wijst erop dat die integratie in de herontwikkeling van Het Eilandje een belangrijk element in de projectdefinitie van het museum was. De projectdefinitie gaat dus vaak niet alleen over de architectuur op zich, maar ook over de inbedding van de culturele instelling in de stad als geheel. Ook dat is een belangrijke verantwoordelijkheid van een visionaire publieke bouwheer.

Terwijl Ieper en Antwerpen zelf de pen vasthielden bij het schrijven van hun projectdefinitie, doen andere bouwheren een beroep op externe expertise. De Vlaams Bouwmeester begeleidt dan vaak het voortraject, en kan de publieke bouwheer een voorstel doen om samen te werken met een architectenbureau, een kunstenaar of een schrijver. Dat was het geval voor de Dossinkazerne in Mechelen, waar de Vlaamse overheid het architectenbureau 51N4E aanstelde voor het schrijven van de projectdefinitie voor het Holocaustmuseum. Verschillende uitdagingen kwamen hier samen. De Dossinkazerne moest niet enkel een plaats van herinnering of memoriaal worden, het totaalproject moest ook een referentie worden op vlak van educatie, informatie en reflectie over Jodenvervolgving en mensenrechten. Het is niet alleen een prestigeproject voor Vlaanderen en de stad Mechelen, maar tevens een project met internationale ambities, dat op een lijn staat met instituten als het Jüdisches Museum (Berlijn), het Mémorial de la Shoah (Parijs), het United States Holocaust Memorial Museum (Washington) of het Yad Vashem (Jeruzalem). Bovendien moest het memoriaal een juiste omgang vinden met een dramatische plaats in de Mechelse binnenstad, waar tijdens de Tweede Wereldoorlog duizenden mensen zijn gevangengenomen en gefolterd in afwachting van hun deportatie naar de concentratiekampen. Ten slotte moest het museum ook een hefboomfunctie spelen



Kazerne Dossin  
Mechelen © Stijn  
Bollaert

in het ruimere stadsvernieuwingsproject Tinelsite, dat veel verder reikt dan louter de perimeter van het nieuwe gebouw.

In Flanders Fields, Red Star Line en de Dossinkazerne zijn drie voorbeelden van excellent opdrachtgeverschap binnen de museumsector. Ze kwamen dan ook in aanmerking voor deelname aan de Open Oproep. Dat is een intensieve selectieprocedure voor ontwerpers, waarbij de Vlaams Bouwmeester de publieke opdrachtgever bijstaat vanaf het opstellen van de projectdefinitie tot aan de gunning van de opdracht. In feite gaat het om een procedure die werkt als een architectuurwedstrijd, waarbij de Vlaams Bouwmeester de spelregels bepaalt, en de opdrachtgever intensief begeleidt.

De selectieprocedure van de Open Oproep gebeurt in twee fasen. Eerst selecteren de Vlaams Bouwmeester en de bouwheer drie tot zeven geschikte architec-



ten op basis van hun portfolio. Zij worden vervolgens door de bouwheer uitgenodigd om de bouwopdracht te verkennen en een concept en aanpak te presenteren. In deze fase van de wedstrijd dringt het Team Vlaams Bouwmeester er bij de publieke opdrachtgever op aan dat hij of zij de ontwerpteams uitnodigt om ter plaatse – op de bouwplaats – de projectdefinitie toe te lichten. Zo ontstaat reeds vanaf de prille aanvang van het ontwerpproces de mogelijkheid tot dialoog, kan de ontwerper vragen stellen en kan de bouwheer nuanceringen toevoegen aan zijn projectdefinitie.

Pas in de volgende fasen, wanneer het ontwerpteam een ruimtelijk antwoord heeft geformuleerd op de ontwerpdefinitie en de onderhandelingsfase is opgestart, gaat de gunningscommissie – samengesteld uit vertegenwoordigers van de opdrachtgever en de Vlaams Bouwmeester, aangevuld met een extern jurylid – over tot de gunning van de opdracht. Eens de ontwerper gekozen is, zit het grootste deel van de taak van de Vlaams Bouwmeester erop. In die fase van het ontwerpproces is het niet noodzakelijk dat er reeds een definitief ontwerp op tafel ligt. De Open Oproep is een procedure die voor een groot deel gebaseerd is op het vertrouwen dat tijdens de wedstrijdphase is opgebouwd tussen opdrachtgever en ontwerper. Het gaat om een aanvoelen dat de neuzen in dezelfde richting staan. De basis van dit vertrouwen is de projectdefinitie. In het hele selectieproces, maar ook nadien, tijdens het bouwproces, blijft de projectdefinitie een centrale rol spelen. Het is een document waar opdrachtgever en ontwerper in de verschillende fasen van het project naar kunnen teruggrijpen, maar evenzeer een middel om achteraf het project te evalueren.

Sofie Troch besluit met te benadrukken dat een goed en duurzaam architectuurproject een excellente ontwerper nodig heeft, maar ook en vooral een excellente en visionaire opdrachtgever. Elk geslaagd bouwproject is het resultaat van een ambitieuze opdrachtgever die goed weet wat hij of zij wil en een voorbeeldig traject volgt, én van een ontwerper die een antwoord formuleert op de ambities en de verwachtingen van de opdrachtgever. Uit de magie van de interactie tussen opdrachtgever en ontwerper groeit een uniek project.

## OPEN OPROEP

# EEN VERNIEUWENDE MANIER OM EEN ONTWERPER VAN PUBLIEKE BOUWOPDRACHTEN TE KIEZEN

De Open Oproep is een procedure die publieke opdrachtgevers toelaat ontwerpers te kiezen voor opdrachten op het vlak van architectuur, stedenbouw of landschapsarchitectuur. Besturen verlenen hierbij een mandaat aan de Vlaams Bouwmeester om de procedure mee te sturen. Het Team Vlaams Bouwmeester brengt hen via een halfjaarlijkse oproep in contact met een rijk aanbod aan internationale ontwerpers, staat hen bij in de opmaak van een projectdefinitie en begeleidt de hele procedure. De procedure van de Open Oproep is juridisch gebaseerd op een ontwerpwedstrijd; de erop volgende gunning van de ontwerpdracht aan de voorgedragen ontwerper gebeurt via de onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking. Ze is in overeenstemming met de wetgeving inzake overheidsopdrachten en de Europese mededingingsregels.

De overheidsprojecten waarvoor een ontwerper wordt gezocht via de Open Oproep worden gegroepeerd en twee keer per jaar gepubliceerd. Nationaal en internationaal worden architecten of ontwerpers op-

geroepen om zich in te schrijven en zich kandidaat te stellen voor een of meer projecten.

Om de keuze van de ontwerper voor een project door te voeren, maakt de publieke bouwheer in eerste instantie een projectdefinitie op waarin hij zijn verwachtingen en ambities formuleert. De projectdefinitie levert de basis voor de kwalitatieve selectie. De keuze van een ontwerper gebeurt in twee stappen.

Eerst selecteren de Vlaams Bouwmeester en de publieke opdrachtgever drie tot zeven geschikte kandidaten op basis van hun portfolio, dit in het licht van de vooropgestelde projectdefinitie. Deze kandidaten (de geselecteerden) worden vervolgens door de publieke bouwheer uitgenodigd om de bouwopdracht te verkennen en een concept en aanpak te presenteren. Die opdracht wordt vergoed. De geselecteerden worden door de publieke bouwheer gebriefd op de bouwplaats en kunnen er vragen stellen over de opdracht. Zij dienen vervolgens hun voorstel in. De voorstellen worden anoniem beoordeeld door de jury.

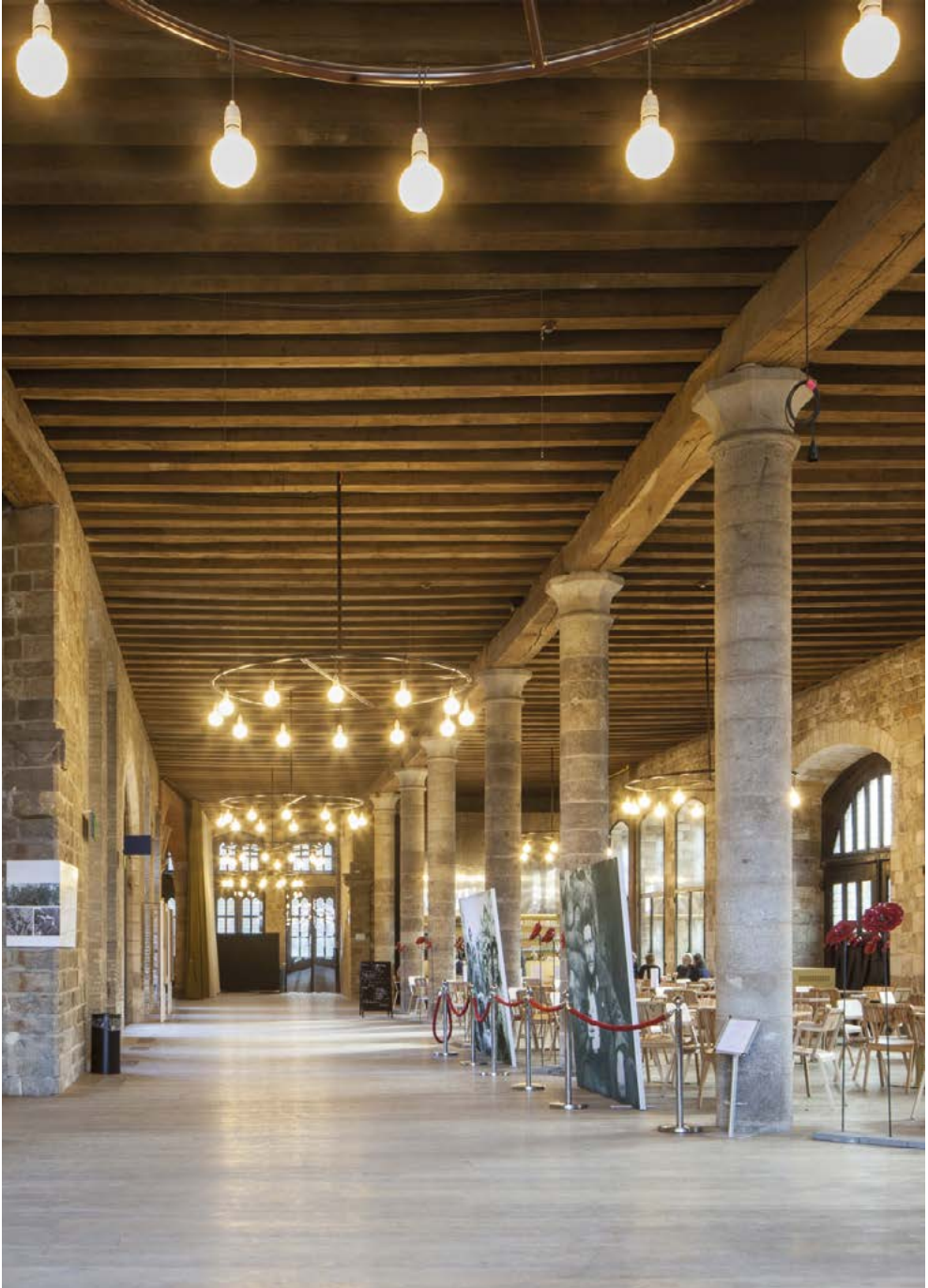
De jury stelt een verslag op waarin de voorstellen beoordeeld worden in het licht van de beoordelingscriteria. Vervolgens worden de laureaten voor de opdracht aangeduid.

Daarna worden de laureaten door de publieke opdrachtgever (in het kader van de op de eerste fase volgende onderhandelingsprocedure met de laureaten) uitgenodigd om hun visie mondeling toe te lichten en te antwoorden op vragen om verduidelijking.

De opdracht wordt door de publieke opdrachtgever toegewezen aan het ontwerpteam met de visie die het best aansluit bij diens ambities en verwachtingen. Belangrijke extra gunningscriteria zijn de procesbereidheid, de aandacht voor duurzaamheid, de raming van de projectkost, het honorarium en de teamsamenstelling.

Vervolgens zal het gekozen team, in onderling overleg met de publieke bouwheer, het definitieve ontwerp maken. Het uiteindelijke uitvoeringsontwerp kan in de loop van dit proces nog afwijken van de eerste visie.





In Flanders Fields Museum Ieper © Tim Van de Velde

## OPEN OPROEP

# HET PROJECTDOSSIER

De bouwheer stelt het projectdossier samen. Bij aanvang van de tweede fase van de procedure, d.w.z. de fase waarbij de geselecteerde kandidaten in een beperkte gunningsfase een werkopdracht uitwerken met het oog op de aanduiding en voordracht van één ontwerper, bezorgt de bouwheer aan elk van de geselecteerde kandidaten een projectdossier.

Dit omvat

## 1 Het bestek met het offerteformulier

## 2 De projectdefinitie

### Inleiding

Het opstarten van een bouwproject is voor elke bouwheer een belangrijke beslissing en het begin van een lang en complex proces. Het is een werkproces waar veel partners bij betrokken zullen worden. Bij het uitstippelen van de weg vanuit het idee, over het concept, naar het ontwerp en uiteindelijk de uitvoering, is het absoluut noodzakelijk dat de bouwheer zijn verantwoordelijkheid opneemt en op een uitdrukkelijke manier formuleert hoe de ambities voor het project kunnen benoemd worden in een projectdefinitie. Dit is des te belangrijker omdat bij de start van het project niet het product (gebouw) gekend is, maar wel de visies die in het product moeten terug te vinden zijn. Deze projectdefinitie zal zowel gedurende het hele wordingsproces als bij de beoordeling van het project het referentiekader vormen voor elke vorm van projectmanagement.

Bij een nieuw project is het wenselijk de projectdefinitie op te maken vóór de keuze van de locatie en de aankoop van het terrein.

### Doelstelling

De projectdefinitie is een document dat in de eerste plaats een inhoudelijk kader bevat waarin de ambities van de bouwheer worden beschreven. Tegelijk is het een referentiekader dat het proces bij realisatie van een project aflijnt en stuurt vanuit een geïntegreerde visie op het project.

### Inhoud

#### 1. De missie van de bouwheer

Een nota betreffende de algemene en de specifieke opdracht van de bouwheer. De missie en de maatschappelijke positionering en legitimering van de bouwheer. De bouwheer beschrijft hierin hoe hij die opdracht in de toekomst wil uitvoeren.

#### 2. De betekenis van de missie van de opdrachtgever voor de maatschappij, de locatie, de gebruiker en de burger.



3. De culturele ambities die de bouwheer wil verbeeld zien in het project op het vlak van:
  - de stedenbouwkundige betekenis en meerwaarde voor de omgeving;
  - de historische verbondenheid met en de historische duiding van het project [indien van toepassing];
  - de betekeniswaarde van het project voor de bouwheer;
  - de betekeniswaarde voor de gebruiker | bezoeker;
  - de symboolwaarde van het project;
  - de publieke toegankelijkheid en het openbaar domein;
  - duurzaamheid als een globale benadering.
4. De integrale visie op de gebruiksbeleving van het project en de plaats van de gebruiker | bezoeker in het project.
5. De rol die de kunstenaar | kunst kan spelen in het proces.
6. Het proces, de weg die moet gevolgd worden van opdracht naar realisatie.

Al deze facetten kunnen in de projectdefinitie door de bouwheer als verwachtingen worden omschreven en worden toegepast op het specifieke karakter van elk project. De projectdefinitie wordt aangevuld met de opsomming door de bouwheer van de specifieke regel- en wetgeving met betrekking tot de opdracht en het programma van eisen. Het is erg belangrijk om pas vanuit de projectdefinitie het programma van eisen te verifiëren, want anders bestaat het risico dat het programma van eisen (functies) haaks staat op de projectdefinitie (ambities) als dusdanig.

De projectdefinitie moet, om werkbaar te zijn, tegelijk de nodige aflijning bieden voor de opdracht zonder daarom te vervallen in een anekdotische detaillering. Met andere woorden moet de projectdefinitie ook de ruimte voor het proces valoriseren.

### **3 Het programma van eisen**

#### **Inhoud**

1. Een opsomming van de [huidige en toekomstige] functies;
2. een raming van de nodige oppervlakte;
3. de functionele relaties;
4. een opsomming van de gebruikers [personeel, bezoekers, leveranciers, cliënteel ...];
5. de circulatiepatronen, de ontsluiting en de toegankelijkheid op micro- en macroschaal.

### **4 Het investeringsbedrag en de berekeningswijze**

Het investeringsbedrag is een eerste richtwaarde en kan geraamd worden door de in het programma van eisen vermelde oppervlakten  $m^2$  en volumes  $m^3$  te combineren met realistische prijzen uit de bouwpraktijk. Het investeringsbedrag is een raming van de volledige bouwkost

exclusief de prijs van het terrein, de erelonen van de studies, de subsidies en de btw. De aanleg van de buitenomgeving wordt apart geraamd volgens hetzelfde principe.

## 5 De timing

Het voorstel van de bouwheer betreffende de timing voor de uitvoering van de opdracht wordt voorgesteld in werkdagen. Na overleg met de opdrachthouder wordt deze timing als bijlage aan de overeenkomst toegevoegd.

## 6 De locatiegegevens

### Liggingplan

[uittreksel uit het gewestplan, een topografische kaart en facultatief een orthofoto]

Bijzonderheden:

- Op schaal groter of gelijk aan 1/25000;
- aanduiding van de situering van het goed;
- de vermelding van de belangrijkste straten en plaatsnamen;
- de schaal en de noordpijl.

### Omgevingsplan

[gebaseerd op de kadasterplannen en facultatief een orthofoto]

Bijzonderheden:

- Op schaal groter of gelijk aan 1/2500;
- de schaal en de noordpijl;
- de aanpalende wegen of de wegen vanwaar het goed kan bereikt worden met vermelding van de rechtstoestand;
- de binnen de onmiddellijke omgeving van het goed voorkomende percelen met de eventueel voorkomende bebouwing.

### Inplantingsplan

[digitaal en gevectorialiseerd]

Bijzonderheden:

- Op schaal groter of gelijk aan 1/500;
- de gebruikte schaal en de noordpijl;
- de weg waaraan het goed paalt of vanwaar het goed bereikt kan worden met vermelding van de berijdbare breedte en de aard van de verharding van die weg;
- de ter hoogte van het goed op het openbaar domein voorkomende beplantingen en bovengrondse infrastructuur en de vermelding van de voorkomende nutsvoorzieningen;
- de opnamepunten en de kijkrichting van het fotografisch materiaal.

## **Opmetingsplan**

[digitaal en gevectorialiseerd]

Bijzonderheden:

Op een aangepaste schaal:

- de perceelsgrenzen van het perceel en de percelen palend aan het goed tot op minstens 10 meter buiten de uiterste grenzen van het goed met;
- het bovenaanzicht van de hierbinnen voorkomende bebouwing met vermelding van haar gebruik en huisnummer;
- de vermelding van het gebruik van de gronden;
- de aanduiding van de beplanting op het perceel met vermelding van de plantensoort en de hoogte;
- indien aanwezig aanduiding en vermelding van de bestaande erfdienstbaarheden;
- het reliëf van het goed met verwijzing naar een referentiepeil op de weg waaraan het goed paalt en met het peil van de percelen palend aan het goed;
- de profielen van de aanwezige infrastructuur;
- de profielen van de aangrenzende bebouwing.

## **Fotoreportage**

Minstens zes verschillende, genummerde foto's, minstens drie van de plaats waar de werken zullen worden uitgevoerd, en minstens drie van het goed zelf en de percelen palend aan het goed.

## **Documenten**

- De stedenbouwkundige voorschriften;
- de brandvoorschriften die van toepassing zijn;
- normeringen, regelgevingen waar de ontwerper rekening mee moet houden (bv. normeringen sociale woningen, ARAB-voorschriften ...);
- het grondmechanisch onderzoek, belangrijk om de juiste keuzes van funderingstype en bouwstructuur te kunnen maken;
- een stabiliteitsonderzoek bij een bestaand gebouw;
- een bouwhistorisch onderzoek bij een beschermd gebouw.

## **7 De modelovereenkomst**

In dit ontwerp van studieovereenkomst worden de basisvoorwaarden en de essentiële bepalingen vastgelegd die zullen gelden voor de uitvoering van de opdracht. In de overeenkomst wordt tevens aangeduid welke bepalingen ter onderhandeling zijn bij de latere contractbesprekingen.

Uitgangspunt van de contractopstelling is de totale, integrale studie van het project. In die zin wordt een contract onderhandeld en afgesloten met het voorgedragen ontwerpteam, in plaats van afzonderlijke contracten met architecten en raadgevende ingenieurs.

Het is de bouwheer die de onderhandeling van het contract met de vertegenwoordiger van het ontwerpteam voert, vermits de bouwheer de contractpartij is in de overeenkomst.

# 04 BOUWSTENEN VOOR EEN PROGRAMMA VAN EISEN VOOR CULTUREEL- ERFGOEDDEPOTS IN VLAANDEREN<sup>1</sup>

---

Inge Bertels, Dorien Aerts en Filip Descamps<sup>2</sup>

## 1 DENKEN OVER KWALITEITSVOLLE ERFGOEDDEPOTS IN VLAANDEREN

---

Wie vandaag in om het even welke architectuurbibliotheek langs de rekken kuiert en blijft stilstaan bij de typologische secties, zal meteen merken dat het aantal publicaties over depotarchitectuur zeer bescheiden is. Deze beperkte historiografische aandacht staat in schril contrast met de ruimere belangstelling voor een gerelateerde architectuurtypologie als (publieke en private) bibliotheken, archieven of musea. Een voor de hand liggende verklaring is het minimale (maar tegelijkertijd unieke) kwalitatieve aandeel van depotcomplexen in het totale architectuurpakket van onze bebouwde omgeving. Bovendien, en ondanks de nood aan

een optimale infrastructuur, kennen heel wat organisaties en instellingen een zekere inertie wanneer het op renovatie of verhuizen aankomt. Aan de basis daarvan liggen niet zelden financiële en organisatorische redenen, zoals de complexiteit en de risico's van een (tijdelijke) verhuisoperatie. Tegelijkertijd verzochten heel wat erfgoedbeheerders en -houders lange tijd dat er binnen de architectuurwereld slechts een beperkte expertise bestond met betrekking tot het bouwen en optimaal inrichten van archief- en depotinstellingen en dat deze minimaal werd doorgegeven.



Depot na herinrichting, zicht op originele herbruikte magazijnstructuur van het warenhuis. (ontwerp Gaston Eysseleinck). © Inge Bertels

De laatste decennia kan men echter een ommekeer vaststellen. Zo ontstond er duidelijk een erkenning van het belang van wederzijdse samenwerking tussen enerzijds de erfgoedbeheerders en -houders, bibliothecarissen en archivariissen (en hun opdrachtgevers) én anderzijds architecten, ingenieurs en uitvoerders, vaak nog versterkt door specifieke specialisten. Daarnaast groeiden ook de diverse visies over een kwalitatieve depotarchitectuur in de praktijk naar elkaar toe. Dat komt niet uit het niets. De nood aan adequate cultureel-erfgoeddepots in Vlaanderen, maar ook in andere landen, is immers erg groot en dat zowel op organisatorisch (te weinig ruimte, te veel kleine ruimtes, moeilijke bereikbaarheid, te ver van museum- of tentoonstellingswerking ...) als bouwkundig vlak (klimatologische problemen, energieverbruik, fysische drempels, structureel-technische problemen ...). De huidige depotinfrastructuur komt vaak niet tegemoet aan de noden van de collecties, met heel wat schade en waardeverlies tot gevolg. Daarnaast komen hierdoor ook het 'gebruik' en onderzoek van deze collecties in het gedrang. Het maakt dat het behoud en beheer van erfgoed, inclusief de uitwerking van een kwalitatief beleid met betrekking tot cultureel-erfgoeddepots, steeds hoger op de beleidsagenda kwam te staan.<sup>3</sup> Om deze erfgoedbeheerders en -houders te ondersteunen en een klankbord te bieden, werden recent diverse initiatieven genomen en relevante tools ontwikkeld. Zo brengt [www.depotwijzer.be](http://www.depotwijzer.be), een gezamenlijk initiatief van de vijf Vlaamse provincies en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC), op een erg gestructureerde wijze heel wat informatie bij elkaar over depotinfrastructuur ('gebouw & inrichting') en collectie- en depotbeheer ('organisatie & exploitatie'). In 2010 brachten de provincies, in samenwerking met de VGC en FARO, de publicatie *Erfgoeddepots, uit het oog, in het hart. Aanbevelingen bij het bouwen, verbouwen en inrichten* uit om erfgoedhouders bewust te maken en "een eerste houvast te bieden bij het zoeken naar oplossingen voor veel voorkomende problemen bij het beheer van een depot. Of het nu om aanpassingen van een erfgoeddepot gaat [...] of om een totaal nieuw erfgoeddepot".<sup>4</sup>

Ter aanvulling van deze instrumenten en naar aanleiding van recente individuele ervaringen groeide ook de vraag naar hoe deze cultureel-erfgoeddepots concreet vorm krijgen. Bij elk nieuw traject dat wordt gestart, zowel nieuwbouw als aanpassingen aan een bestaand depot, vormt de opstart van het project immers een moeilijkheid, inclusief het opstellen van een programma van eisen (PvE). Er moet rekening gehouden worden met een complex aantal factoren die op een geïntegreerde manier in kaart moeten worden gebracht en samengebracht. Het gaat onder meer over de noden van de collectie en de eisen waarmee rekening moet worden gehouden - zoals de meest wenselijke bewaaromgeving, de meest aangename werkomgeving, de ideale locatie en een kwaliteitsvol gebouw, het beschikbare budget, maar ook de duurzaamheid die wordt vooropgesteld. Om de diverse erfgoedbeheerders en -houders te ondersteunen, schreef het agentschap Kunsten & Erfgoed eind 2014 een onderzoeksopdracht uit die de actuele praktijk zou onderzoeken via een selectie van cases en, daarop voortbouwend, een denkproces en checklist voor een modulair programma van eisen zou formuleren. De resultaten van dit onderzoek, dat in de periode januari-juni 2015 werd uitgevoerd door onderzoekers verbonden aan het Architectural-Engineering Lab [ae-lab] van de Vrije Universiteit Brussel, zijn integraal consulteerbaar via [www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/cultureel-erfgoeddepots](http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/cultureel-erfgoeddepots).

Lijst van bestudeerde depots

Naam	Opgestart in	Type collecties	Nieuwbouw, herbestemming of herinrichting	Stand van zaken vandaag: in gebruik/in ontwerp
Zwarte Doos Gent	2001	Archief en archeologische collecties	Nieuwbouw	In gebruik
Depot Bokrijk (Genk)	2003	Objecten woencultuur	Nieuwbouw	In gebruik
Depot Boekentoren Gent	2006	Boeken en manuscripten	Herinrichting (hedendaagse toevoeging binnen beschermd complex)	In gebruik
Rijksarchief Gent	2008	Archief	Nieuwbouw	In gebruik
Depot Mu.ZEE Oostende	2008	Hedendaagse kunst	Herinrichting bestaand depot	In gebruik (maar nog niet finaal afgewerkt)
Depot Hessenhuis Antwerpen	2009	Diverse collecties	Herbestemming pakhuis naar depot	In gebruik
Depot Luchtbal Antwerpen	2009	Diverse collecties	Herbestemming voormalige kazernevlugel naar depot	In gebruik
Liberaal Archief en Amsab te Gent / Depot Wondelgem	2013	Archief	Herbestemming recente opslagplaats naar depot	In gebruik
Campus Vesta Frans/Emblem	2013	Diverse collecties	Herbestemming voormalige militaire loods naar depot	In ontwerp
CCN Nederland	2013	Diverse collecties	Herinrichting in nieuwbouw sportcomplex	Projectdefinitie
Depot Potyze	2014	Diverse collecties	Nieuwbouw	In ontwerp

Deze tekst gaat vooral in op het complexe en gelaagde besluitvormingsproces (het eerste luik van de onderzoeksopdracht). Daarbij werd gewerkt op basis van literatuuronderzoek en cases die een diversiteit aan erfgoedbeheerders, maar vooral erfgoedpraktijken in Vlaanderen en Nederland, weergeven. Daarnaast werden enkele recente projecten geselecteerd (circa 15 jaar), en lag de focus zowel op reconversie (bv. Campus Vesta in Ranst of Depot Luchtbal van de stad Antwerpen) als nieuwbouwprojecten (bv. Zwarte Doos in Gent of Depot Potyze nabij Ieper), en zowel op monofunctionele depots (bv. Depot Hessenhuis van de stad Antwerpen) als op depots als onderdeel van multifunctionele complexen (bv. Mu.ZEE in Oostende). Naast literatuuronderzoek werd de analyse van de cases vooral uitgewerkt op basis van concrete depotbezoeken en interviews met opdrachtgevers, erfgoedbeheerders, erfgoedexperten, architecten en ingenieurs.<sup>5</sup>

## 2 BESLUITVORMINGSPROCESSEN: OVER NODEN, PROJECTDEFINITIES EN PROGRAMMA'S VAN EISEN

---

De complexe interactie tussen de verschillende actoren die betrokken zijn bij architectuuroopdrachten is een belangrijk aandachtspunt in hedendaagse architecturale debatten in Vlaanderen. Deze interesse kan gekaderd worden in de hernieuwde ambities van Vlaamse, maar ook provinciale en lokale beleidsmakers, architecten en planners en hun streven naar meer kwaliteitsvolle (publieke) architectuur en stedenbouw. In deze debatten wordt fel tekeergegaan tegen de dalende architecturale kwaliteit die zich in de twintigste eeuw in Vlaanderen (maar ook internationaal) manifesteerde en die leidde tot een uitholling van de publieke ruimte in de jaren 1960-1980. Deze crisis had echter als rechtstreeks gevolg dat vanaf de jaren 1990 op zowel nationaal, intermediair als lokaal niveau verschillende positieve initiatieven ontstonden die deze neerwaartse spiraal trachtten te doorbreken.

Zo werden er onder meer op het Vlaamse niveau rond de eeuwwisseling een aantal 'wapens in de strijd tegen de architecturale ongeletterdheid' gecreëerd via de oprichting van het Team Vlaams Bouwmeester (°1999)<sup>6</sup> en het Vlaams Architectuurinstituut (VAi, °2001)<sup>7</sup>. Cruciaal in het concept van deze initiatieven staat inspiratie en stimulering in plaats van reglementering of normering om op die manier de diverse betrokken actoren bewust te maken van hun aandeel en verantwoordelijkheid in de realisatie van en de zorg voor kwalitatieve (publieke) architectuur. Een van de eerste prioritaire werkpunten die de Vlaams Bouwmeester vooropstelde was het verbeteren en verduidelijken van de relatie tussen ontwerpers enerzijds en hun (publieke) opdrachtgevers anderzijds, niet in het minst om deze laatsten te kunnen laten uitgroeien tot 'voorbeeldige opdrachtgevers'.<sup>8</sup> Om deze ambitie om te zetten in krachtlijnen én praktisch ontwikkelde de Vlaams Bouwmeester een reeks instrumenten, zoals de Open Oproep, de Meesterproef, het BMWSTR-label, Kunst in Opdracht ... waarmee Vlaanderen architecturaal weer internationaal op de kaart kon worden gezet. In het kader van dit onderzoek is vooral de Open Oproep, een selectieprocedure voor ontwerpers van publieke opdrachten, van belang, waarbij een vaak bediscussieerd selectiesysteem wordt omgezet naar een begeleide dialoog tussen opdrachtgevers en ontwerpers. Het concept en de procedure van de werking van de Open Oproep worden elders in deze publicatie toegelicht. Relevant hier is dat het Team



Vlaams Bouwmeester tijdens de Open Oproep niet alleen instaat voor de organisatie van het hele besluitvormingsproces maar opdrachtgevers ook sterk ondersteunt in de uitwerking van de projectdefinitie én het PvE. Het was in de praktijk immers opvallend dat de architecturale kwaliteit zelden wordt aangehaald. Daarbij geeft de projectdefinitie de noden en de ambities van de bouwheer weer, en is het tegelijkertijd een “referentiekader dat het proces bij realisatie van een project aflijnt en stuurt vanuit een geïntegreerde visie op het project”.<sup>9</sup> Deze projectdefinitie wordt betrokken in het PvE dat de noden van de opdrachtgever en de opdracht vertaalt naar de ontwerpers, in de vorm van eisen en randvoorwaarden. Aangezien een programma van eisen ook als een contract tussen opdrachtgever en ontwerper wordt opgevat dat beslissend is en ingezet kan worden in het verdere ontwerp- en bouwproces, bevat het daarnaast ook informatie over randvoorwaarden zoals de financiële ruimte, de wet- en regelgeving, de vooropgestelde te volgen of na te streven normen en de specifieke technische eisen.<sup>10</sup>

Andere bestuursniveaus zagen, al dan niet geïnspireerd op de werking van de Vlaams Bouwmeester, eveneens de nood in om hun selectieprocedures bij te sturen of op punt te stellen. Zo ontstond er bijvoorbeeld al vrij snel na de oprichting van de Vlaams Bouwmeester in de provincie West-Vlaanderen WinVorm (West-Vlaanderen in Vorm, een platform over vernieuwende thema’s in ruimtelijke kwaliteit), als een gezamenlijk initiatief van de provincie West-Vlaanderen, de intercommunales Leiedal en WVI, de Vlaamse Landmaatschappij en de Vlaams Bouwmeester.<sup>11</sup> Op provinciaal niveau ondersteunen ze zo onder meer via de Oproep WinVorm diverse overheden. Deze oproep stimuleert de opdrachtgevers expliciet om voor de toewijzing grondig te reflecteren over de eigen noden en een duidelijk inzicht op te bouwen in de persoonlijke eisen vooraleer de ontwerper of het ontwerpteam wordt aangeduid. Ook een stedelijke administratie zoals AG Vespa (Vastgoed en stadsprojecten voor Antwerpen)<sup>12</sup> ontwikkelde in de loop van haar recente bestaan (opgericht in 2003) een draaiboek voor de opstart en uitwerking van bouwprojecten die al dan niet via een ontwerpwedstrijd worden georganiseerd. Daarbij horen ook diverse template-documenten (inclusief bestek etc.) die als onderligger (niet als een dwingend type) kunnen worden gebruikt. In regel worden de projectdefinities en PvE’s intern opgemaakt. AG Vespa voorziet echter ook de mogelijkheid om een deel van het PvE uit te besteden aan externen, maar zal steeds de eindredactie op zich nemen, alsook het uitwerken van de historische context, de stedenbouwkundige context en de technische controle.

Ook op internationaal vlak werden richtgevende structuren ontwikkeld voor het opstellen van programma’s van eisen. Zo werd in Nederland de zogenaamde NEN 2685 *Programma’s van eisen voor gebouwen en bijbehorende projectprocedure* en SBR 258 *Programma van eisen. Instrument voor kwaliteitsbeheersing* ontwikkeld. Maar ook de werkgroep RE-ORG<sup>13</sup> binnen ICCROM<sup>14</sup> stelde richtlijnen en methodieken op die op hun beurt werden vertaald in een erg helder schema, opgesteld door Toornend Partners en onder meer gebruikt voor het depot van het Prentenkabinet van het Museum Boijmans Van Beuningen in Rotterdam. Het is duidelijk dat de afgelopen decennia een duidelijke professionalisering heeft plaatsgevonden met betrekking tot het besluitvormingsproces, waarbij de uitwerking van de projectdefinitie en het PvE steeds meer aandacht krijgen. De vraag is echter of deze evolutie in denken, formuleren en selecteren ook de bouw of herinrichting van cultureel-erfgoeddepots in Vlaanderen heeft beïnvloed?

### 3 CULTUREEL-ERFGOEDDEPOTS IN VLAANDEREN: HET BESLUITVORMINGSPROCES IN DE PRAKTIJK

---

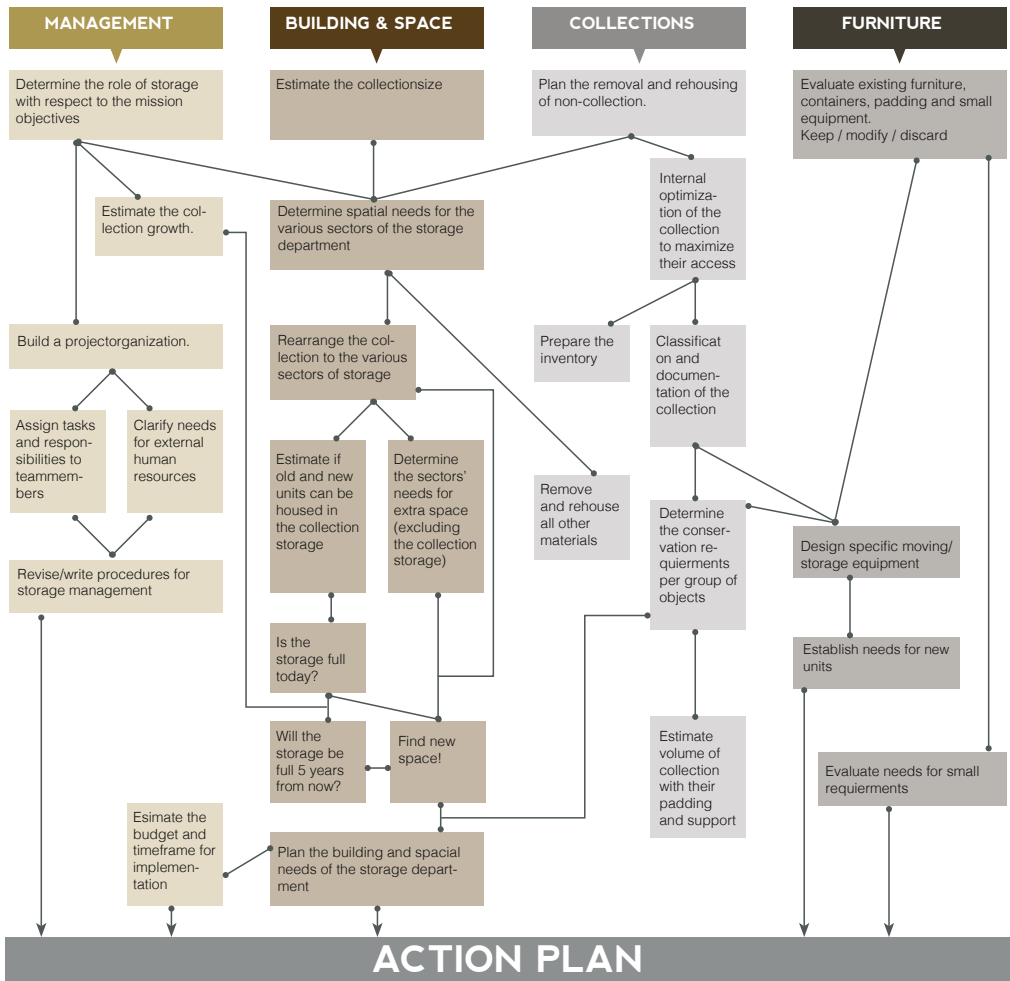
Afgelopen decennia zijn er duidelijk heel wat investeringen in nieuwe cultureel-erfgoeddepots gedaan, gefinancierd door diverse opdrachtgevers op lokaal, intermediair en nationaal niveau, al dan niet in onderlinge samenwerking. In functie daarvan werden een tiental cases onder de loep genomen en werd via plaatsbezoeken, interviews met cultureel-erfgoedzorgers en -houders én literatuuronderzoek onderzocht hoe welke keuzes zijn gemaakt, wie betrokken was in de realisatie van het PvE en in hoeverre daarbij de diverse noden op gebouw-, collectie- en organisatieniveau ten opzichte van elkaar werden afgewogen. Recente handleidingen en reflecties over de *do's* en *don'ts* met betrekking tot het opmaken van een PvE werden daarbij als onderlijger gebruikt.<sup>15</sup>

#### 3.1 Van generiek naar specifiek

Ideën en eisen in verband met de bouw, organisatie en inrichting van een depot moeten groeien. Er bestaat niet één model of type dat voor elke collectie ideaal is en bovendien kost het heel wat tijd en energie om de nodige data, wensen en verwachtingen helder te formuleren, bij te sturen en hierover een consensus te bereiken. In de bestudeerde PvE's zien we ook een groot inhoudelijk verschil. Een PvE als dat van het Depot in Wondelgem bevat hoofdzakelijk de visie of conceptnota, waar andere zoals het PvE van de Zwarte Doos vooral de wettelijke en technische eisen benadrukken. Een uitgebalanceerd PvE, zoals dat van Campus Vesta of het CCN, bevat echter zowel de projectdefinitie als de eigenlijke eisen. Belangrijk daarbij is dat de informatie duidelijk georganiseerd wordt in duidelijk herkenbare clusters zoals die onder meer worden aangegeven bij de werkwijze van de Vlaams Bouwmeester.

Daarnaast is het ook vaak niet haalbaar, maar ook niet efficiënt, om te wachten tot alle informatie verzameld is en op tafel kan worden gelegd. "In de praktijk wordt het programma van eisen dan ook gefaseerd ontwikkeld, van grof naar fijn, van globaal naar gedetailleerd".<sup>16</sup> Theo van der Voort en Herman van Wegen maken in hun hoofdstuk 'Programma van Eisen' in *Architectuur en gebruikswaarde. Programmeren, ontwerpen en evalueren van gebouwen* een onderscheid tussen drie stadia:

1. Globaal PvE of een meer algemene beschrijving van de uitgangspunten en doelstellingen, een overzicht van de functies en een eerste raming van de nodige vierkante of kubieke meters;
2. Basisprogramma, dit bouwt voort op het globale programma en is reeds voldoende specifiek uitgewerkt om een eerste ontwerp te kunnen maken of hierover in discussie te kunnen gaan;
3. Gedetailleerd PvE, bevat naast de projectdefinitie, de organisatiestructuur, de personeelsinschatting en de organisatiestructuur ook alle technische en juridische gegevens. Het is de basis voor het definitieve ontwerp en voor de vervolgens uit te werken documenten (bestek, kostenramingen ...).<sup>17</sup>



Schema plan van aanpak museumdepots op basis van RE-ORG adviezen.  
 © Toornend en Partners

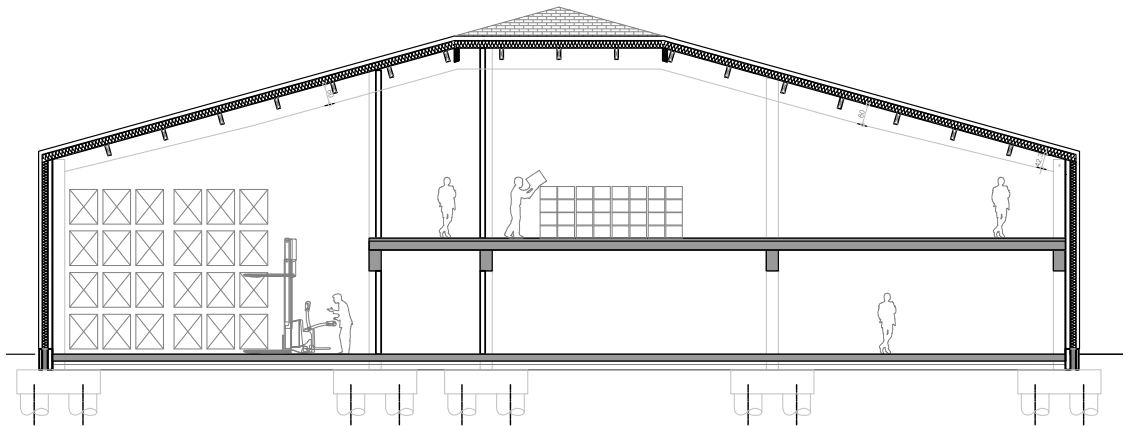
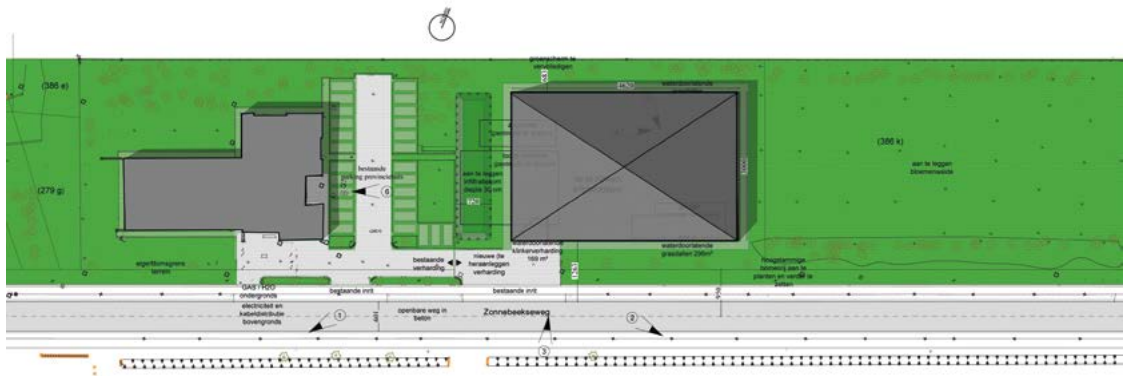
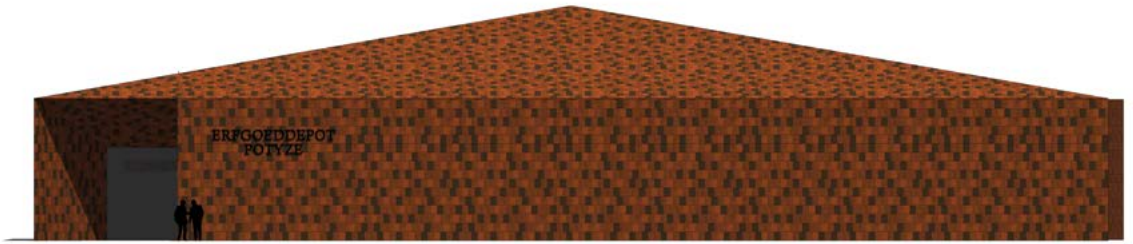
Uit de bestudeerde cases blijkt dat slechts in de helft van de gevallen effectief een ‘gedetailleerd programma van eisen’ werd opgesteld. Wel is het zo dat de recente PvE’s duidelijker meer gedetailleerd zijn opgevat, wat zonder twijfel een positieve evolutie is. Concreet gaat het om de PvE’s van de depots voor de Zwarte Doos in Gent, het Gentse Rijksarchief, Campus Vesta in Ranst en het CCN. De diversiteit en beperktere uitwerkingsgraad bij de andere PvE’s kunnen worden verklaard door verschillende factoren, zoals tijdsdruk en beperkte personeelsmiddelen (bv. Mu.ZEE), beperkte omvang van de opdracht (bv. Depot Wondelgem) of door het feit dat in de dialoog tussen opdrachtgever en ontwerpteam nieuwe ideeën ontstonden (bv. Boekentoren).

### 3.2 Auteur(s) van het programma van eisen

Wie schrijft het PvE? Het PvE is “een van de contractstukken voor de ontwerpende partijen. Daarom dient de opdrachtgever dit document op te stellen en niet een van de te contracteren ontwerpende partijen. Het is belangrijk dat de opdrachtgever achter de inhoud van het PvE staat. Hij draagt immers de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming en sluit de contracten af”.<sup>18</sup>

In de praktijk is er een duidelijke evolutie naar professionalisering zichtbaar. De meest uitgewerkte PvE’s worden opgesteld door interne deskundigen, zoals de eigen erfgoed- en depotconsulenten en specialisten, in wisselwerking met de huisarchitecten of de dienst gebouwen (bv. Campus Vesta). Indien dergelijke interne expertise ontbreekt, de complexiteit van het project te groot is of er een groot aantal betrokken partijen zijn, is het sterk aan te raden om een onafhankelijke deskundige aan te trekken (bv. CCN) met vooral ervaring met betrekking tot het opstellen van programma’s van eisen voor een cultureel-erfgoeddepot. Externe deskundigen kunnen ook ingeschakeld worden om specifieke expertise in te brengen en visies en concepten bij te sturen in de uitwerking van algemene naar specifieke PvE’s. Dit gebeurde onder meer bij de uitwerking van het depot in Potyze, waarbij Poul Klens Larsen (Nationaal Museum Denemarken) zijn expertise met betrekking tot het zogenaamde Denemarkenmodel inbracht en ter plaatse aftoetste. Vervolgens werd het PvE verder uitgewerkt.

Een depot is daarnaast niet alleen een constructie, maar een bewaarplaats van cultureel-erfgoedobjecten en wordt daardoor ook een schatkist.<sup>19</sup> Deze culturele verantwoordelijkheid en de uiting daarvan in het architecturale project komt sterk tot uiting in projecten als Campus Vesta en het Rijksarchief te Gent, maar is ook duidelijk zichtbaar in het project van de Gentse Boekentoren, waar de architecturale en culturele eisen voor het te herorganiseren en te restaureren beschermde gebouw evenveel culturele waardering vragen als de collectie zelf. Het is ook omwille van deze uitdagingen en complexiteit dat ervoor gekozen werd om de keuze van het ontwerpteam via een ontwerpwedstrijd (met onderhandelingsprocedure) te laten verlopen, concreet via de Open Oproep. Het voortraject, inclusief een gedetailleerde uitwerking van het PvE, wordt dan intensief voorbereid en bediscussieerd, maar zal ook extra tijdsinvesteringen vragen. Uit de interviews bleek dat het vaak overtuigingskracht vraagt om opdrachtgevers in dit traject te laten stappen, maar dat het zogenaamde ‘tijdsverlies’ in de



Ontwerp voor het regionaal erfgoeddepot te Potyze door Claeys/Haelvoet Architecten (2015).  
 © Claeys/Haelvoet Architecten

initiatie en voorbereidingsfase, tijdswinst en kwaliteit oplevert bij de effectieve uitwerking. Het doordachte voortraject dat uitgestippeld wordt in de Open Oproep, maar ook aanwezig is in het project Campus Vesta en CCN, is zonder twijfel de te volgen piste, zonder dat daarbij effectief via deze procedure moet worden gewerkt.

### 3.3 Inbreng van gebruikers

Voor het opstellen van een PvE is kennis over de specifieke collecties, de eigen organisatieprocessen en -noden, enzovoort van essentieel belang. De inbreng van de erfgoedbeheerders en -gebruikers, die hiervoor verantwoordelijk en/of hiermee vertrouwd zijn, is dan ook essentieel. Dit kan aangevuld en afgetoetst worden met een analyse van bouwkundige en technische experts. In de praktijk is de inbreng van de erfgoedbeheerders en -gebruikers erg wisselend, en variërend van minimaal naar maximaal. Minimale inbreng is duidelijk merkbaar in de PvE's die daardoor vaak te generiek blijven, te technisch of onleesbaar zijn voor de eigenlijke opdrachtgever en daardoor ook moeilijk aftoetsbaar zijn. De Gentse Boekentoren laat echter duidelijk zien dat ook graduele inbreng in de loop van het proces toch erg positief kan zijn. Zo werd het eigenlijke ontwerp van het ondergrondse depot verder uitgewerkt op basis van het onderzoeksrapport van de restauratoren.<sup>20</sup> Hierdoor konden niet alleen de diverse klimaatsklassen beter worden uitgewerkt, maar kon ook worden overgegaan tot een doorgedreven rationalisering met betrekking tot de inrichting van het nieuwe depot.

Daarnaast worden voor omvangrijke en complexe projecten recent ook steeds vaker sturen/ of klankbordgroepen ingeschakeld om op die manier PvE's bij te sturen en te laten uitgroeien tot voldragen gedetailleerde programma's (bv. Campus Vesta en CCN). Dit duidelijk georganiseerde overleg en de betrokkenheid van verschillende expertises, van het vroege stadium van het formuleren van de projectdefinitie over de uitwerking van de verschillende stappen van het PvE t.e.m. de toewijzing van het project aan een specifiek ontwerpteam, is zonder twijfel na te volgen. Het is aan te raden deze expertise ook breder te communiceren voor kleinere en nieuw op te zetten depots. De huidige platformwebsite [www.depotwijzer.be](http://www.depotwijzer.be) geeft hiertoe een eerste degelijke aanzet.

### 3.4 Aandacht voor ruimtelijke organisatie

De onderlinge relaties en de posities van de ruimten moeten worden bepaald. Het is bijvoorbeeld absoluut af te raden dat externe bezoekers rechtstreeks het depot kunnen betreden. Ook hier is overleg met de gebruikers van groot belang, maar moeten de noden en organisatieprocessen ook voldoende duidelijk naar ontwerpers vertaald worden. Dit gebeurt vaak tekstueel en omvat logischerwijs hoe de diverse functies (depot, kantoren, werkruimtes én publieksruimtes) van een depot zich tot elkaar verhouden. Een ruimtelijke reflectie over de dagelijkse werking en het design van een hedendaags depot zijn absoluut noodzakelijk, los van het feit of dit is ondergebracht in een bestaand (historisch) gebouw of in een nieuwbouwcomplex. En hoewel de aard en concrete invulling van deze drie functies erg uiteenlopend zijn per case, wordt in regel het kop-hals-rompprincipe impliciet of expliciet

uitgewerkt in het PvE. De ‘kop’ bevat algemene voorzieningen zoals een receptie, sanitair en kantoren. De hals huisvest de logistieke activiteiten die gelinkt zijn aan de in- en uitgaande transporten, maar bevat ook ruimtes voor restauratie, verpakking of onderzoek. De romp bevat dan het eigenlijke depot dat al dan niet modulair opgebouwd kan zijn.

Wanneer ruimtelijke concepten gecombineerd worden met organisatieprocessen wordt het vaak moeilijk om de complexiteit woordelijk te vatten en helder te representeren. Schetsen of visuele schema’s kunnen opdrachtgevers helpen om hun boodschap helder te presenteren en vereenvoudigen ook vaak de communicatie met ontwerpers, die van nature gewoon zijn om visueel en ruimtelijk te denken en oplossingen te zoeken.<sup>21</sup> In de bestudeerde PvE’s werd deze communicatiewijze echter onvoldoende benut. De projectnota’s van het depot van het Openluchtmuseum Bokrijk, de Gentse Boekentoren en het PvE van het Nederlandse CCN zijn hier de uitzonderingen op de regel. Voor Campus Vesta gebeurde deze communicatie visueel via een Prezi-schema dat aanvankelijk werd gebruikt voor de afstemming met de stuurgroep, maar nadien ook voor de briefing van de architecten in de ontwerpwedstrijd en in het overleg tijdens de ontwerpfase.

#### 4 BOUWSTENEN VOOR EEN PROGRAMMA VAN EISEN<sup>22</sup>

---

‘Is er nog ruimte voor het voortschrijdend inzicht van de opdrachtgever?’<sup>23</sup> Uiteraard moeten de eisen aangepast of uitgebreid worden indien er nieuwe inzichten of noden zijn bij de opdrachtgever of het ontwerpteam (bv. Boekentoren). Een PvE wordt opgevat als een dynamisch instrument, dat kan worden uitgediept in de opeenvolgende fases van het PvE en dat tijdens de voorontwerpfase kan worden vastgelegd, wanneer het ontwerp nog kneedbaar is. Een goed opgebouwd PvE laat ook eenvoudige aanpassingen toe.

Op basis van de bestaande literatuur en praktijkervaring van diverse deskundigen kunnen volgende punten meegenomen worden als bouwstenen voor een kwalitatief PvE:<sup>24</sup>

1. Vertrek vanuit een SWOT-analyse van de huidige organisatie, de collectie en (indien relevant) de depotarchitectuur. Wat werkt? Wat niet? Wat zijn de uitdagingen en valkuilen voor de toekomst? Welke noden kan een nieuw/vernieuwd depot oplossen? Welke niet? Wees ervan bewust dat een ontwerper een huisvestingsprobleem kan/moet oplossen, geen intern organisatieprobleem of ‘onbekenden’ in relatie tot de collectie. Welke noden zijn prioritair en welke eerder secundair?
2. Hou rekening met toekomstige/voorspelbare veranderingen (bv. potentiële groei van collectie, vooropgesteld afstootbeleid enzovoort).
3. Ga op zoek naar relevante literatuur en bestaande PvE’s en gebruik ze als checklist of onderlegger voor het eigen nieuwe programma. Het standaard PvE voor cultureel-erfgoeddepots bestaat niet, maar moet steeds afgestemd worden op de specifieke noden en eisen van de collectie en de opdrachtgever. Het huidige platform [www.depot-wijzer.be](http://www.depot-wijzer.be) geeft hiertoe heel wat relevante informatie. Mogelijk kunnen - mits toelating

van de betrokken partijen – de vijf gedetailleerde PvE's toegankelijk gemaakt worden via de depotfiches. De provincie Antwerpen maakte haar bestek voor aanstelling van een ontwerper, waarin het PvE verwerkt is, voor Campus Vesta reeds toegankelijk via haar eigen website.<sup>25</sup>

**4.** Confronteer theorie en praktijk én herhaal dit bij de verschillende stappen in de uitwerking (controle). Plaatsbezoeken en een analyse van gerealiseerde relevante cultureel-erfgoeddepots tonen aan dat de relatie tussen theorie en praktijk niet een op een is en maken de gemaakte keuzes in een PvE bevattelijk.

**5.** Vraag hulp aan externe experts voor (een deel van) het PvE indien de nodige expertise niet in huis is. Onuitgekristalliseerde uitgangspunten van de opdrachtgever resulteren in onduidelijke PvE's waar ontwerpers op vastlopen of die het ontwerpproces vertragen.

**6.** Toets diverse onderdelen en het geheel af met specifieke specialisten en ervaringsdeskundigen. De provinciale depotconsulenten in Vlaanderen zijn hiervoor zonder twijfel het eerste aanspreekpunt. Bestuurlijke veranderingen in Vlaanderen hebben echter tot gevolg dat cultuur en cultureel erfgoed niet langer bevoegdheden van de provincies zullen zijn. Het is dan ook maar de vraag in hoeverre de huidige depotconsulenten hun taak kunnen blijven opnemen in de toekomst.

**7.** Vertaal de tekstuele ambities en vragen ook via visuele schema's of organogrammen.

**8.** Zorg ervoor dat het ambitieniveau in overeenstemming is met het budget.

**9.** Vraag input van en leg (de verschillende vormen van) het PvE voor aan een stuur- of klankbordgroep, waarin gebruikers vertegenwoordigd zijn. Stuur bij waar nodig, maar zorg ervoor dat het PvE duidelijk de noden en visie van de opdrachtgever reflecteert. Het PvE mag geen aaneenschakeling van compromissen of een overvloed aan uitgestelde keuzes bevatten die door de ontwerpers moeten worden opgelost.

**10.** Zorg voor een heldere structuur en schrijf het PvE in een verstaanbare taal ("wat de opdrachtgever niet begrijpt, hoort er niet in thuis"<sup>26</sup>). Staar je niet blind op 'witte vlekken', maar formuleer ze duidelijk als uitdagingen voor het ontwerpteam.



## 5 BESLUIT

---

In deze bijdrage werd ingegaan op de complexiteit van het opstellen van een programma van eisen en werd aangetoond dat een geïntegreerde aanpak noodzakelijk is voor de uitwerking van een voldragen programma van eisen voor een cultureel-erfgoeddepot. Het onderzoek bracht echter ook aan het licht dat nog heel wat organisaties worstelen met het degelijk inschatten van de nodige omvang van de depotruimtes en de kwaliteitseisen die eraan moeten worden gesteld. Oorzaken hiervan zijn bijvoorbeeld dat een doorgedreven inventarisatie van hun collectie nog ontbreekt of de eigenlijke interne organisatieprocessen te weinig zijn geformaliseerd. Tegelijkertijd is er echter wel een duidelijke professionalisering in het landschap merkbaar en dat op verschillende niveaus. Zo worden steeds meer duidelijke overlegstructuren opgezet die diverse experts en gebruikers van bij de aanvang van het project samenbrengen, waardoor de uitwerking van de projectdefinitie en het programma van eisen steeds minder gedomineerd wordt door ontwerpers, technici of erfgoedzorgers, maar teamwerk wordt. Ook wordt er steeds meer beroep gedaan op externe deskundigen die advies geven op specifieke aspecten van het concept, die input geven voor de uitwerking van het programma van eisen of die instaan voor de volledige uitwerking ervan. Deze experts brengen niet zelden ook nieuwe inzichten mee, vaak geïnspireerd door internationale voorbeelden. En het lijkt ons ook aangewezen om juist deze internationale praktijken, denkkaders en concepten verder te analyseren.

Hoewel een degelijk vooronderzoek en het intense overleg tijd en financiële investeringen vergen, leveren ze duidelijk een meerwaarde op voor de uitwerking van het concept en de eigenlijke projecten. Wel is het zo dat goed georganiseerde, grotere organisaties en opdrachtgevers duidelijk beter de hordes kunnen inschatten en nemen. We hopen dan ook dat deze bijdrage en de integrale studie inspirerend kunnen zijn voor (vaak kleinere) organisaties of erfgoedbeheerders in het veld. Daarnaast is het echter ook aangewezen om verdere stappen te nemen in de ontsluiting van de reeds uitgewerkte programma's van eisen (zowel nationaal als internationaal). Het toegankelijk maken van deze vaak semiofficiële documenten is zonder twijfel vruchtbaar voor iedere erfgoedbeheerder of -eigenaar die een traject moet starten. Daarnaast hopen we dat deze studie verder kan worden ingezet in en vertaald kan worden naar het werkveld via [depotwijzer.be](http://depotwijzer.be) of studiedagen waarin diverse erfgoedbeheerders en -eigenaars in discussie kunnen gaan over de meer conceptuele, maar ook de praktische uitwerking van een programma van eisen.

- 
1. Dit artikel is gebaseerd op het recent verschenen rapport: I.BERTELS, D. AERTS EN F. DESCAMPS, *Cultureel-erfgoeddepots. Analyse van en bouwstenen voor de uitwerking van een programma van eisen voor cultureel-erfgoeddepots in Vlaanderen*, Brussel: onderzoeksrapport in opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media van de Vlaamse Gemeenschap, 2015. De auteurs willen graag expliciet de betrokken depotconsulenten, opdrachtgevers en ontwerpers, alsook de struigroep van dit project bedanken.
  2. Prof. Dr. Inge Bertels, Dr. Ir. Arch. Dorien Aerts en Prof. Dr. Ir. Arch. Filip Descamps zijn verbonden aan het Architectural Engineering-lab [ae-lab] van de Vrije Universiteit Brussel.
  3. Idem, p. 6-8.
  4. P. GUNST EN W. PROVO (RED.), *Erfgoeddepots, uit het oog, in het hart. Aanbevelingen bij het bouwen, verbouwen en inrichten*, Brussel, 2010, p. 7.
  5. Voor elke bestudeerde case werd in het rapport een projectfiche uitgewerkt.
  6. Zie: [www.vlaamsbouwmeester.be](http://www.vlaamsbouwmeester.be)
  7. Zie: [www.vai.be](http://www.vai.be)
  8. Mission statement, zie [www.vlaamsbouwmeester.be/nl/team-vlaams-bouwmeester/werking](http://www.vlaamsbouwmeester.be/nl/team-vlaams-bouwmeester/werking).
  9. Projectdefinitie, zie: [www.vlaamsbouwmeester.be/nl/instrumenten/open-oproep/info](http://www.vlaamsbouwmeester.be/nl/instrumenten/open-oproep/info).
  10. Zie ook: 'Programma van eisen', in: T. VAN DER VOORDT EN H. VAN WEGEN, *Architectuur en gebruikswaarde. Programmeren, ontwerpen en evalueren van gebouwen*, Bussum, 2000, p. 122.
  11. WinVorm, zie: [www.west-vlaanderen.be/overwvl/beleid\\_bestuur/winvorm2/Paginas/default.aspx](http://www.west-vlaanderen.be/overwvl/beleid_bestuur/winvorm2/Paginas/default.aspx)
  12. AGVespa, zie: [www.agvespa.be](http://www.agvespa.be).
  13. Zie: <http://re-org.info/en>
  14. Zie: [www.iccrom.org/re-org-projects-for-collections-documentation-and-storage](http://www.iccrom.org/re-org-projects-for-collections-documentation-and-storage).
  15. VAN DER VOORDT, *Architectuur en gebruikswaarde*, p. 121-139. M. WIJK, *Bouwstenen. Gids bij het maken van een programma van eisen*, Rotterdam, SBR, 2004. Zie ook: [www.sbrcur.net.nl](http://www.sbrcur.net.nl). TOORNEND PARTNERS, 'Programma van Eisen', zie: [www.programmavaneisen.com](http://www.programmavaneisen.com).
  16. VAN DER VOORDT, *Architectuur en gebruikswaarde*, p. 124-125.
  17. Idem, p. 125-126.
  18. Programma van Eisen, zie: [www.toornend.com/gebouwadvies/programma-van-eisen](http://www.toornend.com/gebouwadvies/programma-van-eisen).
  19. GUNST EN PROVO, *Uit het oog, in het hart*.
  20. E. GABRIËLS, S. HULPIAU, L. WATTEEUW, *Stof tot nadenken: conditiesurvey van de collectie van de Boekentoren*, Gent, 2009.
  21. VAN DER VOORDT, *Architectuur en gebruikswaarde*, p. 124-125.
  22. Titel ontleend aan de gelijknamige publicatie: M. WIJK, *Bouwstenen. Gids bij het maken van een programma van eisen*, Rotterdam, SBR, 2004. Zie ook: [www.sbrcur.net.nl](http://www.sbrcur.net.nl).
  23. Zie: [www.toornend.com/gebouwadvies/programma-van-eisen](http://www.toornend.com/gebouwadvies/programma-van-eisen).
  24. WIJK, *Bouwstenen. Gids bij het maken van een programma van eisen*. Zie ook: [www.sbrcur.net.nl](http://www.sbrcur.net.nl).
  25. PROVINCIE ANTWERPEN, *Bestek: onderhandelingsprocedure met bekendmaking oproep tot kandidaatstelling: Rans/Emblem – Campus Vesta – Bouwen van een erfgoeddepot – ontwerpopdracht*. Zie: [www.provincieantwerpen.be/content/dam/provant/dcul/erfgoed%20dcul/erfgoeddepots/erfgoeddepot\\_bijz\\_bestek\\_onderhandelingsprocedure.pdf](http://www.provincieantwerpen.be/content/dam/provant/dcul/erfgoed%20dcul/erfgoeddepots/erfgoeddepot_bijz_bestek_onderhandelingsprocedure.pdf) (indiendatum 28 oktober 2014).
  26. Programma van Eisen, zie: [www.toornend.com/gebouwadvies/programma-van-eisen](http://www.toornend.com/gebouwadvies/programma-van-eisen).



## AUTEURS

---

**Dorien Aerts** is burgerlijk ingenieur-architect (VUB). Ze was van 2010 tot 2015 verbonden aan de vakgroep Architectural Engineering van de Vrije Universiteit Brussel, waar ze onderzoek verrichte in het domein van de bouw fysica. Ze behaalde in 2015 haar doctoraat, met als onderwerp de invloed van gebruikersgedrag op het energieverbruik in gebouwen. Sinds augustus 2015 werkt ze als raadgevend adviseur voor het bouwfysisch ingenieursbureau Daidalos Peutz. Een uitgebreide cv en een publicatielijst vindt u op [www.vub.ac.be/ARCH/ae-lab/people/dorien-aerts](http://www.vub.ac.be/ARCH/ae-lab/people/dorien-aerts).

**Inge Bertels** is historica (KU Leuven) en master in de monumentenzorg (RLICC, KU Leuven). Ze promoveerde in 2008 over negentiende-eeuwse publieke stedelijke architectuur (KU Leuven, Doctoraat in de ingenieurswetenschappen / architectuur). Haar onderzoek en publicaties situeren zich op het kruispunt van architectuurgeschiedenis en monumentenzorg met techniek- en stadsgeschiedenis. Ze werkte als bouwhistorica in het restauratiebureau R. Steenmeijer en H. Baksteen (Antwerpen) en als postdoctoraal onderzoekster aan het Centrum voor Stadsgeschiedenis van de Universiteit Antwerpen. Sinds 2008 is ze verbonden als docente Architectuurgeschiedenis en Monumentenzorg aan de vakgroep Architectural Engineering van de Vrije Universiteit Brussel. Ze begeleidt diverse onderzoeksprojecten (Innoviris, FWO, Koning Boudewijnstichting, VUB BOF), doctorandi en postdocs. Een uitgebreide cv en een publicatielijst vindt u op [www.vub.ac.be/ARCH/ae-lab/people/inge-bertels](http://www.vub.ac.be/ARCH/ae-lab/people/inge-bertels).

**Joeri De Bruyn** studeerde Filosofie in Antwerpen en Leuven. In 2008 richtte hij Public Space op, een uitgeverij en productiehuis voor publicaties, tentoonstellingen en interdisciplinair onderzoek over stad, landschap en maatschappij.

**Sofie De Caigny** is coördinator van het Centrum Vlaamse Architectuurarchieven van het Vlaams Architectuurinstituut. Sinds 2011 doceert ze Architectuurkritiek aan het departement Ontwerpwetenschappen van de Universiteit Antwerpen. Ze studeerde Geschiedenis en Cultuurmanagement aan de KU Leuven en de universiteit van Barcelona. In 2007 verdedigde ze aan de KU Leuven haar proefschrift *Bouwen aan een nieuwe thuis. Wooncultuur in Vlaanderen tijdens het interbellum* dat in 2010 als boek verscheen bij de Universitaire Pers Leuven. Ze publiceerde verschillende artikelen in wetenschappelijke tijdschriften over sociaal-economische geschiedenis en de ontwikkeling van de wooncultuur tijdens het interbellum. Ze nam deel aan internationale congressen waar ze lezingen gaf en workshops leidde over architectuurge-

schiedenis en over architectuurarchieven. Ze coördineerde een onderzoek en publicaties over de wederopbouwarchitectuur na de Eerste Wereldoorlog in Vlaanderen en was curator van de tentoonstelling en het evenement *Renaat Braem 1910 2010* in de internationale kunstcampus deSingel in Antwerpen. Sinds 2014 is ze secretaris-generaal van ICAM – International Confederation of Architectural Museums.

**Filip Descamps** is ingenieur-architect (KU Leuven) en behaalde in 1997 zijn doctoraat aan het laboratorium bouwfysica van de KU Leuven in het domein van het hygrothermisch gedrag van poreuze media. Sinds 2006 is hij deeltijds verbonden aan de vakgroep Architectural Engineering van de Vrije Universiteit Brussel, waar hij onderzoek verricht in het domein van de bouwfysica. Hij begeleidt diverse doctorandi en coördineert Brusselse en Europese onderzoeksprojecten gefinancierd door externe onderzoekskanalen (Innoviris, EU, Electrabel). Naast zijn academische activiteiten is hij sinds 1995 ook een van de vennoten en zaakvoerders van Daidalos Peutz bouwfysisch ingenieursbureau ([www.daidalospeutz.be](http://www.daidalospeutz.be)). Daar verleent hij advies over bouwfysische aspecten van de gebouwde omgeving: energie, comfort, daglicht, duurzaamheid en luchtstromingen. Een uitgebreider cv en een publicatielijst vindt u op [www.vub.ac.be/infvoor/onderzoekers/research/person.php?person\\_id=26371](http://www.vub.ac.be/infvoor/onderzoekers/research/person.php?person_id=26371).

**Leon Smets** was van 2008 tot september 2015 als stafmedewerker behoud en beheer verbonden aan FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw. Van hieruit ondersteunde hij de musea, archieven, bewaarbibliotheken, documentatiecentra en erfgoedcellen in Vlaanderen en Brussel in het verbreden en verdiepen van hun kennis en vaardigheid over de bewaring en instandhouding van hun collecties, en begeleidde hij hen inzake conservering en veiligheidszorg. Voordien werkte hij voor Culturele Biografie Vlaanderen vzw, waarvan hij in 2007 directeur werd. Tussen 1997 en 2007 was hij museumconsulent behoud en beheer bij de Vlaamse Gemeenschap. Praktijkervaring deed hij op in de 21 jaar daarvoor als verantwoordelijke voor het Provinciaal museum voor Religieuze Kunst, in de historische begijnhofkerk te Sint-Truiden. Ook was hij jarenlang diensthoofd van het Provinciaal Centrum voor Cultureel Erfgoed. Leon is medeoprichter van de opleiding Behoudsmedewerker erfgoed aan het CVO VSPW in Gent. Sinds 2004 is hij redacteur van het Vlaams-Nederlands tijdschrift *Museumpeil*.

**Sofie Troch** studeerde in 2001 af als ingenieur-architect. De eerste zes jaar na haar studies werkte ze bij verschillende ontwerp bureaus, in binnen- en buitenland. In 2007 startte ze als projectbegeleider bij Team Vlaams Bouwmeester, waar ze gedurende een aantal jaren publieke bouwheren begeleidde in opdrachten met betrekking tot architectuur, landschap, stedenbouw en infrastructuur. In 2013 werd ze projectleider sectorbeleid bij het Team Vlaams Bouwmeester. In het najaar van 2014 startte ze als programmacoördinator van het strategisch project Gebiedsprogramma Rupelstreek. Het strategisch project werd ingediend door de provincie Antwerpen, samen met de vijf Rupelgemeenten en Wienerberger. Sinds 1 september 2015 werkt Sofie opnieuw bij Team Vlaams Bouwmeester.

**Olga Van Oost** werkt als stafmedewerker musea bij FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw. Met een academische achtergrond en expertise in museumstudies adviseert en ondersteunt ze de Vlaamse musea in hun beleids- en inhoudelijke processen. Ze is mee verantwoordelijk voor het faciliteren en aansturen van het Overleg Vlaamse Musea. Olga is eveneens als docent verbonden aan de vakgroep Communicatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel waar ze o.a. het vak Kunst- en Cultuursociologie doceert en onderzoeksprojecten binnen dit thema begeleidt. In haar eigen onderzoek vormt de vraag welke rollen musea vandaag en morgen kunnen hebben onder invloed van o.a. digitalisering, een rode draad. Olga doctoreerde in 2009 in de communicatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel met *Het Museumvraagstuk: een theoretisch-historisch onderzoek naar het kunstmuseumconcept in de moderniteit gekoppeld aan een vergelijkende analyse van het museumbeleid en enkele gevalstudies in Vlaanderen en Nederland*. Ze heeft masterdiploma's in de Kunstwetenschappen en Archeologie en in de Communicatiewetenschappen.







Vlaamse Centrum Architectuur archieven



Vlaanderen  
verbeelding werkt