

Duurzaam (ver)bouwen voor musea

**VERSLAG STARTDAG 16 DECEMBER 2013 IN
HET RED STAR LINE MUSEUM**

FARO, 2014

Inhoud

Intro.....	4
Duurzaamheid onderzocht.....	5
Met vallen en opstaan: 5 cases	6
Het Red Starline Museum: onderweg het verhaal vinden	6
Van gebouw naar erfgoedmuseum: situering.....	6
Zoektocht naar een nieuwe bestemming.....	6
Een complexe projectstructuur	7
Elementen voor reflectie.....	8
Museum M: een rigoureuze voorbereiding	9
Een museum met prestige in en voor de stad: situering	9
Een grondige analyse.....	9
Duurzaamheid onvoldoende verkend.....	10
Elementen voor reflectie.....	10
Het KMSKA: verder dan de noden denken.....	10
Gered van de Franse revolutie: het museum gesitueerd.....	11
Toekomstgericht denken.....	11
Werken in fasen: van minimaal naar maximaal	11
Partners	12
Kiezen voor oude degelijkheid: over duurzaamheid.....	12
Element voor reflectie.....	12
Het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika in Tervuren: huiswerk overgedaan.....	12
Niet zomaar een museum: situering	12
Een eerste intentieplan	13
Een complex gegeven.....	13
Geen wedstrijd maar een conceptnota.....	13
Het masterplan	13
Scenografie.....	14
Navigo: het renovatieproject als momentopname	14
Het museum in een visserdorp: situering	14
Focus op ruimten en thema's.....	15
Een gesloten concept	15
Duurzaamheid anno 2004	15
Elementen voor reflectie.....	15
Reflecties over duurzame culturele infrastructuur	16
Duurzaamheid: waar gaat het over?	16

Duurzaamheid realiseren: waar denken we aan?.....	17
Duurzaamheid vertalen naar het beleid.....	17
Naar een netwerk voor duurzaamheid	18
Aandachtspunten voor het vervolgtraject	18

Intro

(introdunctie door Leon Smets, Faro)

Duurzaam (ver)bouwen voor musea: hoe pak je dat aan, wie en wat komt daar allemaal bij kijken, wat kunnen we leren uit voorbije projecten? Antwoorden zoeken op deze vragen en vooral veel inspiratie voor volgende bouw- of verbouwingsprojecten opdoen: dat is het doel van het Faro-traject dat op 16 december 2013 van start ging in het gloednieuwe Red Star Line museum in Antwerpen. Een zestigtal mensen, museummedewerkers, architecten, beleidsmedewerkers... kwamen er samen voor de kick-off, met een aantal voordrachten en de voorstelling van vijf concrete cases.

De opening of de heropening van een nieuw of hernieuwd museum wordt steeds ervaren als een culturele gebeurtenis van formaat. Het wordt aangevoeld – of voorgesteld – alsof er is iets gerealiseerd is dat de hele gemeenschap aanbelangt en ons allen - voor lange tijd - in vervoering kan brengen. En dat is ook zo.

Het Red Star Line museum bijvoorbeeld is het recentst geopende nieuwe museum in Vlaanderen en in ons land, een gebeurtenis die behoorlijk wat publieks- en persaandacht kreeg. Dat geldt voor alle grote projecten die de voorbije jaren het levenslicht zagen. In 2006 gingen de uitbreidingswerken aan het Gallo-Romeins museum van Tongeren in uitvoering. In 2007 opende het gerenoveerde Museum voor Schone Kunsten van Gent. In 2008 werd de nieuwbouw van het Nationaal Visserijmuseum te Koksijde geopend. Het Leuvense museum M ging in september 2009 open in zijn huidige, vernieuwde en sterk uitgebreide gedaante. In de zusterstad Louvain-la-Neuve had twee maanden eerder het Hergé-museum zijn deuren opengegooid. Twee jaar later was het de beurt aan het MAS. In december 2012 knipte koning Albert het lint door van het nagelnieuwe museum 'Kazerne Dossin - Memoriaal, Museum en Documentatiecentrum over Holocaust en Mensenrechten'. Zes maanden later mocht burgemeester Somers hetzelfde doen voor de ondergrondse museumruimten van het Hof van Busleyden, de eerste fase in de vernieuwing van dit Mechelse stadsmuseum.

Er staan nog tal van projecten in de steigers. Zo zijn er de stedelijke musea van Izegem, die in de art deco-fabrieksgebouwen van L'Eperon d'or gehuisvest zullen worden na grondige renovatiewerken. Het Mhka, het museum Plantin-Moretus en het Antwerpse fotografiemuseum hebben concrete uitbreidings- of verbouwingsplannen, waarvan sommige al in uitvoering zijn. Eind 2013 sloot het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika voor drie jaar de deuren, termijn waarbinnen de grootse nieuwbouw- en renovatiewerken moeten gerealiseerd zijn. En dan is er het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten hier in Antwerpen dat grondig wordt gerenoveerd tot eind 2017 en waarvan de vordering van de werkzaamheden te volgen is op de website van het museum.

Ongetwijfeld zijn er nog tal van grote of kleine projecten al of niet in een embryonale fase van intentie, of in het stadium van planning. En er zijn erg verwante projecten, zoals de bouw of adaptatie van erfgoeddepots, of de renovatie van boekentorens...

In de museale wereld werd in de voorbij zes-zeven jaren dus veel ervaring opgedaan inzake het plannen, programmeren, managen, coördineren, opvolgen enzovoort van nieuw- of verbouwprojecten. Het gaat om complexe processen waar iedereen vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid als betrokken partij mee te maken krijgt. Over deze processen zijn tal van vragen te stellen. Over welke processen gaat het? Hoe voer je behoefteanalyses uit en hoe communiceer je ze? Hoe werk je een Programma van Eisen uit? Wie doet wat en heeft welke verantwoordelijkheden bij de opvolging en de besluitvorming van een bouw- of verbouwproject?

Over welke partijen gaat het? Waar staat duurzaamheid voor en waar en hoe komt duurzaamheid aan de orde?

Met dit traject wenst Faro de drie voornaamste betrokken partijen samen te bereiken – de bouwheer, de gebruiker (directeur, conservator en staf) én de architect. Bedoeling is samen een parcours af te leggen en antwoorden te verzamelen. De studienamiddag in het Red Star Line vormt hiervan het begin. De bedoeling is een eerste oriëntatie te krijgen op basis van de getuigenissen van een aantal hoofdbetrokkenen in reeds gerealiseerde projecten of projecten in de steigers.

Als vervolg op deze eerste informatienamiddag organiseert Faro op 20 en 21 februari 2014 een tweedaagse van internationale museumbezoeken, ontmoetings-, discussie- en studiemomenten die inzicht kunnen geven in de problematiek. We trekken meer bepaald naar de regio Noord Pas-de-Calais waar we werkbezoeken brengen aan drie recente musea, namelijk Louvre Lens (Kazuyo Sejima en Ryue Nishizawa alias Sanaa en Imrey Culbert, landschap Catherine Mosbach), La Piscine in Roubaix (Jean-Paul Philippon, 2000), en LAM (Lille métropole Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut) in Villeneuve-d'Ascq (architect Roland Simounet 1983, uitbreiding-nieuwbouw 20 jaar later: Manuelle Gautrand). Dit zijn drie Noord-Franse musea die recent ver- of gebouwd zijn. We gaan er, samen met de museumverantwoordelijken kijken, leren en discussiëren over duurzame museumarchitectuur. Opnieuw ligt de nadruk op het proces dat een bouw of renovatie vooraf gaat, en dan m.n. op de relaties tussen de verschillende betrokken actoren.

Van deze info-, ontmoetings- en discussiemomenten wordt verslag genomen, om later uit te monden in een vorm van handreiking of inspiratiebrochure m.b.t. de procesmatige aanpak van een museaal bouwproject. Faro wil het traject doen uitmonden in een publieke studiedag waarop de resultaten voorgesteld kunnen worden en waarop wellicht ook getuigenissen gehoord kunnen worden van internationale projecten en architecten.

Duurzaamheid in een museumcontext

Bij het begrip duurzaamheid denken we doorgaans in de eerste plaats aan bouwtechnische aspecten van een gebouw: verwarming, verlichting, gebruik, uitbating... Voor Wouter Davidts, docent en auteur van onder *andere Bouwen voor de kunst? Museumarchitectuur van Centre Pompidou tot Tate Modern*, gaat duurzaam echter ook over zaken die het gebouw overstijgen.

Voorafgaand aan de ontwerpfase zou er grondig nagedacht moeten worden over wat voor een plek het museum wil zijn, en wat de betekenis van het museum in de toekomst zal zijn. Een van de vragen die dan opkomt is bijvoorbeeld hoe duurzaam het is dat wij voornamelijk bezig zijn met uitbreiding van musea. Bij ons groeien de musea nog, in noord-Amerika echter blijken de musea eerder te krimpen.

Veel hedendaagse museumgebouwen, zeker als het nieuwbouw is, hebben een vrij hoog 'spektakelgehalte'. Dat wekt de illusie dat het bij musea zo hoort dat ze in oogverblindende gebouwen gehuisvest zijn, waarbij het gebouw zelf het eerste en belangrijkste meesterwerk is. Dit is echter niet noodzakelijk zo. Heel wat mooie musea zijn gehuisvest in bestaande gebouwen en in principe kan elke vorm van architectuur een museum herbergen.

Belangrijk is echter hoe in een museum de ruimte interageert met de werken die men er wil tentoonstellen. Davidts neemt de olifant van het Afrikamuseum van Tervuren als voorbeeld, die recent, omwille van de renovatiewerken, verhuisd werd. De nieuwe context waarin de olifant nu

getoond wordt, nl. Technopolis, maakt dat er anders naar gekeken wordt, zorgt voor een andere 'lezing' van het object.

Hoe preciezer men een beeld kan schetsen van hoe men wil dat de ruimten in een museum zich verhouden tot de tentoongestelde werken, hoe preciezer een ontwerp kan aansluiten bij de wensen en dromen omtrent dat museum.

Goed kiezen is cruciaal. Architectuurontwerp is immers een opeenvolging van keuzes, en met elke gemaakte keuze vermindert het aantal mogelijkheden dat een gebouw biedt. Wanneer op voorhand goed wordt nagedacht over de omgang met de objecten waarvoor het museum verantwoordelijkheid draagt, dan kan de architectuur hier een belangrijke rol in spelen.

Davidts eindigt met een enigszins relativerende uitspraak van een kunstenaar die, gevraagd of hij het liefste een oud, een nieuw of een gerenoveerd museum heeft, antwoordt: 'Dat maakt niet uit. Heel vaak zijn de beste ruimten het beste omwille van de mensen die ermee werken.'

Met vallen en opstaan: 5 cases

Tijdens de startdag werden vijf musea gevraagd het verhaal te vertellen van het eigen bouw- of renovatietraject. Faro vroeg hen een antwoord te geven op vier vragen:

- Welke processen kwamen er bij de bouw of vernieuwbouw kijken?
- Aan welke behoeften en doelstellingen kwam de bouw/verbouwing tegemoet? Hoe werd de behoeftenanalyse gedaan? Hoe werd het plan van Eisen opgesteld en gecommuniceerd?
- Welke partners waren/zijn betrokken bij het project? Wie heeft welke verantwoordelijkheden bij de opvolging en de besluitvorming van een bouw- of verbouwproject?
- Hoe is duurzaamheid aan de orde gekomen?

Het Red Star Line Museum: onderweg het verhaal vinden

Het Red Star Line museum begon als een renovatieproject van een gebouw en evolueerde pas gaandeweg naar de inrichting van een museum. Het ontwerpteam werd als eerste aangesteld, pas daarna werd nagedacht over de inhoudelijke invulling. Wat dat met zich meebracht vertelt coördinator van het Red Star Line Museum Luc Verheyen.

Van gebouw naar erfgoedmuseum: situering

2001. Het Red Star Line gebouw in de oude Antwerpse havenwijk het Eilandje wordt erkend als monument. Het gebouw, dan grotendeels een ruïne, was het havenmagazijn annex controlestation voor de derdeklassepassagiers van de Red Star Line. Ongeveer twee miljoen mensen vonden in de periode tussen 1873 en 1934 in dit gebouw een wachtkamer op weg naar een ander en hopelijk beter leven overzee. Niet zozeer de architecturale waarde van het gebouw is de aanzet tot erkenning als monument, maar wel de immateriële-erfgoedwaarde: het gebouw als drager van verloren biografisch erfgoed, het gebouw als verhalenmachine.

Zoektocht naar een nieuwe bestemming

In 2005 koopt de Stad Antwerpen het gebouw aan. De stad formuleert een begin van een herbestemmingsplan: het gebouw zou opengesteld worden voor het publiek, het zou een toeristische trekpleister worden met zowel lokale als nationale en internationale potentie en het

werd een van de drie pijlers van de stadsvernieuwing op het Eilandje, samen met het Felixpakhuis en het Mas.

In 2006 worden via een procedure van het team Vlaamse bouwmeester de ontwerpers aangesteld. In 2007 draagt de dienst Toerisme van de stad Antwerpen de verantwoordelijkheid van het gebouw over aan de dienst Musea. Een wetenschappelijk comité trekt inhoudelijke krijtlijnen: Red Star Line | People on the Move. Vanaf 2008 leidt Luc Verheyen vanuit de Antwerpse stedelijke musea de voorbereidingen voor het nieuwe museum.

In 2008-2009 wordt de financiering gezocht, worden de vergunningen aangevraagd en de aanbestedingen uitgegeven. Vanaf 2008 start ook de inhoudelijke planning. De research en collectieopbouw neemt een aanvang en een museumconcept wordt gedefinieerd. De scenografie wordt uitgewerkt. Het museumteam wordt samengesteld en begint met de voorbereiding van de exploitatie.

Vanaf 2010 start de bouw en de inrichting van het Red Star Line museum.

In 2012, op een moment dat de bouw al twee jaar bezig is, is de visie op wat het museum moet worden - 'het DNA van het project' - rond.

Het Red Star Line Museum...

- ...brengt een vergeten geschiedenis tot leven (herinnering)
- ...op de plek waar het gebeurde (authenticiteit)
- ...als een universeel verhaal van mensen (verhalend)
- ...vanuit het perspectief van wie het heeft meegemaakt (beleving)
- ...samen met het publiek (interactief)
- ...met als centrale vraag wat deze geschiedenis vandaag betekent (hedendaags)

Het is dan ook duidelijk dat het gebouw op zich, als drager van herinneringen, het belangrijkste collectiestuk vormt.

Een complexe projectstructuur

Bij het Red Star Line Project waren en zijn een hele groep partners betrokken.

Vanuit de stad Antwerpen waren dat de dienst Musea, het Stedelijk vastgoedbedrijf AG Vespa als gedelegeerd bouwheer en de Dienst Patrimonium voor de exploitatie.

Structurele partners binnen de Vlaamse Overheid zijn de dienst Onroerend Erfgoed en Toerisme Vlaanderen. Financierende partners zijn de Compagnie Maritime Belge en andere private financiers.

Ook het ontwerp gebeurde in een samenwerkingsverband onder leiding van architectenbureau Beyer Blinder Belle, met verder studiebureau Arcade, architectenbureau 8 office en scenograaf Christophe Gaeta .

De werken werden uitgevoerd door drie hoofdaannemers. Van Wellen nam fundering en onderkeldering voor zijn rekening, STRABAG tekende voor de restauratie en de bouw van de toren en

Bruns verzorgde de inrichting en de scenografie.

De coördinatie van dit complexe project wordt toegewezen aan de dienst Musea van de stad Antwerpen.

Elementen voor reflectie

In zijn evaluatie van het proces van de oprichting van het Red Star Line museum haalt Luc Verheyen vijf belangrijke elementen aan.

1. Een programma van eisen in evolutie

Dat de doelstellingen van het Red Star Line museum en dus ook het programma van eisen doorheen het parcours veranderden en evolueerden, terwijl het ontwerp al bezig was, betekende een regelrechte nachtmerrie, aldus Luc Verheyen. Het maakte het proces enorm intensief en had een negatieve impact op de doorlooptijd en op het eindbudget. Het budget steeg van 16,8 naar 18,3 miljoen euro.

Toch had deze manier van werken ook pluspunten: de trajecten van vormgeving en inhoudelijke invulling versterkten en voedden elkaar, het zorgde voor een organisch proces en kruisbestuiving waarbij ontwerpers mee inhoudelijk gingen denken en het museumteam mee ging nadenken over het ontwerp.

2. Een ontbrekend beleidskader

Luc Verheyen stelde vast dat een beleidskader ontbrak rond duurzaamheid, conservering en toegankelijkheid zowel op het niveau van de stad als op Vlaams niveau. Aan welke energieprestatienormen moest worden voldaan? Welke museale normen moesten worden gehanteerd? Waren er voorbeeldprojecten rond toegankelijkheid? En de hamvraag op het moment dat het budget krap blijkt: welke keuzes moeten worden gemaakt? Op welke randvoorwaarden kan worden bekibbeld?

3. Is herbestemming wel duurzaam?

Het (her)gebruik van de authentieke gebouwschil lijkt theoretisch gezien een duurzaam gegeven en ook inhoudelijk was het een voltreffer. In de praktijk blijkt het echter evengoed een aantal problemen rond duurzaamheid op te leveren. Zo geeft het behouden van de originele toegangspoort problemen voor energiebeheer en toegankelijkheid en is multifunctionaliteit in een beschermd gebouw ook niet altijd evident.

Op het vlak van duurzaamheid zijn daarom een aantal keuzes gemaakt. Zo is de zone met de strengste klimaateisen beperkt tot één gebouw en wordt in de andere gebouwen iets soepeler met de klimaateisen omgegaan.

Daarnaast zijn er uiteraard een aantal energiebesparende maatregelen genomen zoals dak- en vloerisolatie, het hergebruik van regenwater via een groendak, het gebruik van LED-verlichting en isolerend monumentenglas.

4. Hele kostenplaatje bekijken

Tenslotte wijst Luc Verheyen op de neiging bij projecten als deze om vooral te kijken naar investeringskosten en te weinig oog te hebben voor de recurrente exploitatiekosten, die vaak met duurzaamheid te maken hebben. Het gevaar bestaat dat men bespaart op de investering maar dat dit het kostenplaatje op de lange termijn omhoog jaagt.

5. Wetgeving inzake aanbesteding

Luc Verheyen formuleert ook een kritische noot bij de wetgeving rond aanbestedingen. Doordat men verbouwprojecten aan de meest prijsgunstige aannemer moet gunnen, kan men niet altijd kiezen voor de beste prijs-kwaliteitverhouding.

Museum M: een rigoureuze voorbereiding

De 22 ontwerpbureau's die meedongen naar de opdracht voor de bouw en inrichting van Museum M in Leuven kregen daartoe een bijzonder goed uitgewerkt en voorbereid dossier ter beschikking. Architect Danny Neyens, die de projectregie van museum M voerde, legt uit wat die voorbereiding precies inhield.

Een museum met prestige in en voor de stad: situering

Historische en hedendaagse kunst bewaren, creëren en tonen in een stedelijk museum met minimaal landelijke uitstraling: dat was de ambitie die de stad Leuven met M voor ogen had. Bovendien moest het gaan om een museum waarvoor een groot draagvlak werd gevonden bij de Leuvense politiek en de Leuvense bevolking.

Het idee voor de nieuwe museumsite vertrok niet van nul. Er was al een museum – het museum van der Kelen – Mertens - met een waardevolle collectie en met als conservator de betreurde Veronique Vandekerckhove. Het museumgebouw, wat verborgen in het hart van de stad, bevatte ook een aantal historisch interessante gedeelten.

Architect Danny Neyens werd gevraagd het programma van eisen voor het nieuwe museum uit te werken.

Een grondige analyse

Ter voorbereiding van niet alleen de ontwerpfase maar ook de selectie van het ontwerpteam werd een grondige analyse van de site en zijn mogelijkheden gemaakt.

Er werd gekeken welke bestaande gebouwen op de site een historische waarde hadden en welke niet. Zo bleek al gauw dat de leegstaande bibliotheek en academie afgebroken mochten worden. Het fronton bewaren en een mooi kader geven was dan weer een uitdaging waar eigenlijk alleen het winnende ontwerpbureau een goed antwoord op kon geven.

Het archief werd onderzocht om een zicht te krijgen op de historische waarde van de site. Uitwijken naar een andere site was immers ook een optie. Uit deze verkenning bleek dat de site vanuit historisch oogpunt wel degelijk een interessante plek was.

Vanuit zijn ervaring met soms erg slordige wedstrijdossiers zorgde Danny Neyens voor een grondige en correcte opmeting van de site. Deze bleek bij het ontwerp zeer nuttig omdat zo goed ingespeeld kon worden op de hoogteverschillen.

Een 3D-model werd gemaakt om de mogelijkheden van de site af te tasten. Op basis van dit model werd een ruimtelijk programma en een organigram uitgewerkt voor de oppervlakten te besteden aan publieke en private ruimten.

Op basis van het 3D-model werden ook een aantal mogelijke ontwerpen uitgetekend. Deze werden aan het stadsbestuur voorgelegd om te kijken welke scenario's voor de stad aanvaardbaar zouden zijn en zo de krijtlijnen voor het ontwerp uit te tekenen. Uiteindelijk aanvaardde de stad alle voorgestelde ontwerpen.

Tenslotte werd een haalbaarheidsstudie uitgevoerd en werd een budgetraming gemaakt. Ook die budgetraming werd aan de stad voorgelegd. Aanvankelijk stelde het bestuur, gezien de hoge kosten, voor het project in twee stappen uit te voeren. Uiteindelijk kon het toch overtuigd worden om alles in eenzelfde fase te realiseren.

22 ontwerpbureau's meldden zich via een openbare procedure aan. Vijf daarvan werden weerhouden en hun ontwerpvoorstellen werden grondig onderzocht en door een grote groep geëvalueerd. Uiteindelijk viel de unanieme keuze op het ontwerp van Stephane Beel.

Duurzaamheid onvoldoende verkend

Het Plan van Eisen voor museum M werd opgesteld in 2003. Op dat moment was er nog veel te weinig aandacht voor energiezuinigheid, toch een belangrijk gegeven in een gebouw dat een zeer goede klimaatbeheersing vergt.

Danny Neyens stelt dat architectuur anno 2014 niet meer kan zonder een bijzondere aandacht voor duurzaamheid. Studies voor alternatieve energiesystemen en werken met hernieuwbare energie zijn nu onontbeerlijk.

Elementen voor reflectie

Danny Neyens geeft een aantal zaken aan die hij bij het uiteindelijke project als minder positief evalueert:

1. **Een wijziging van het gebruik** ten opzichte van het Programma van Eisen. Een aantal ruimtes worden nu anders ingevuld dan in het Programma van Eisen werd voorzien, zo is de onthaalbalie verplaatst, is er een VIP-ruimte ingericht tussen de museale ruimten, is er geen plek voor een artist in residence.
2. **Late aanstelling van de directeur** De directeur van het museum was tijdens de ontwerpfase nog niet gekend en hij was dus niet betrokken bij ontwerp en uitvoering. Neyens vindt dat jammer, omdat dit ook tot spanningen heeft geleid.
3. **Niet voorziene activiteiten:** er vinden in het gebouw activiteiten plaats (sponsorevenementen, trouwfeesten, midzomerfestival...) waarop het gebouw niet voorzien is.
4. **Beperkingen van het gebouw.** Een aantal zaken zijn bij de beoordeling van het ontwerp over het hoofd gezien: te weinig en te kleine liften, trappen, (ruimte voor) logistieke ondersteuning.

Tegelijk evalueert Neyens het geheel van de realisatie als positief:

1. Het gebouw biedt veel museale mogelijkheden en uitdagingen voor steeds nieuwe invullingen. Dit komt onder andere doordat alle lokalen verschillen (klein, groot, hoog, laag, oud, nieuw...)
2. De realisatie voldoet aan vooropgestelde ambitie: bewaren, tonen en onderzoeken van hedendaagse en historische kunst, in nieuwe en bestaande gebouwen, innig verweven met een complex stadswefsel.

Het KMSKA: verder dan de noden denken

Toen begin jaren 2000 duidelijk werd dat het 19^{de}-eeuwse gebouw van het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen dringend aan renovatie toe was, besloot men niet meer voor de zoveelste oplapbeurt te gaan. Ook al was het budget er niet voor drastische renovatiewerken, er werd beslist een masterplan te maken zodat elke ingreep in het gebouw toekomstgericht zou zijn. Dit maakte dat minister van Cultuur Bert Anciaux in 2008 besliste meteen te kiezen voor een grondige renovatie. Administrateur-generaal van het KMSKA Paul Huvenne vertelt wat daar allemaal bij komt kijken.

Gered van de Franse revolutie: het museum gesitueerd

Het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen, dat eigendom is van de Vlaamse Gemeenschap, dankt zijn ontstaan aan de Franse revolutie. Alle kunst werd uit de kerken gehaald om ze te verbranden –ze was immers gecontamineerd- maar enkele academici betoogden dat de kunstwerken didactisch materiaal konden zijn voor nieuwe kunstenaars. Zo werd een wat eigenaardige maar boeiende collectie beeldende kunst bijna letterlijk uit de brand gesleept. Kunst van voornamelijk eigen bodem, van de middeleeuwen tot vandaag, die ondergebracht werd in een museum dat deel uitmaakte van de academie.

Midden 19^{de} eeuw, na een stadsbrand, werd beslist de collectie in een nieuw museum onder te brengen. Het museum op het Zuid werd een van de pronkstukken van de wereldtentoonstelling van 1893 in Antwerpen.

Een eeuw later echter was het gebouw uitgeleefd. In 2002 haalde het KMSKA het nieuws omdat het er binnenregende. Bovendien werd in 1970, naar aanleiding van het Rubensjaar, een installatie met asbest in het gebouw gezet die dringend verwijderd moest worden.

Toekomstgericht denken

Men had gewoon de dienst gebouwen van de stad kunnen vragen herstellingswerken te doen, maar er werd besloten om eerst een masterplan voor het gebouw uit te werken. Ook al was er op dat moment budgettair geen ruimte om grote renovatiewerken te doen, een toekomstgericht masterplan zou ervoor kunnen zorgen dat alle werkzaamheden die in het gebouw werden uitgevoerd meteen ook in een groter kader pasten.

Het Rotterdamse bureau Claus en Kaan-architecten won in 2003 de door de stadsbouwmeester uitgeschreven wedstrijd.

Een eerste vraag was of het museum behouden moest blijven dan wel of er elders een nieuw museum moest worden gebouwd. Men koos voor het eerste: het bestaande gebouw was immers van een grote degelijkheid, niet in het minst omdat het gebouwd was rond een centrale bunker.

Claus en Kaan-architecten tekenden een plan waarbij binnen het oude gebouw een nieuw museum geconcipieerd werd rond zes met elkaar verbonden binnenkoeren. Het zou een vertikaal museum worden binnen het oude horizontale museum, dat optimaal gebruik kon maken van lichtinval via het dak. Het plan creëerde 40% nieuwe ruimte zonder te raken aan het 19^{de} –eeuwse gebouw.

Werken in fasen: van minimaal naar maximaal

Meteen was duidelijk dat de werken in fasen zouden moeten gebeuren. De eerste fase zou erin bestaan het dak te dichten en het asbest te verwijderen. Zowel personeel als collectie zouden het gebouw moeten verlaten.

Voor het zover kwam werd een grondige voorbereidende studie gedaan. Vragen die onderzocht werden waren onder andere:

- Waar kan de collectie ondertussen ondergebracht worden?
- Hoe zit het met het klimaat in het gebouw?
- Hoe zit het met stabiliteit, veiligheid en bruikbaarheid van het gebouw?
- Wat heeft een museum nodig om goed te functioneren (behoefte studie)?

Oorspronkelijk was het plan enkel fase 1 te doen. Het gebouw –zonder asbest en met een hersteld dak - zou in 2014 klaar zijn. Op het einde van zijn ambstermijn, in 2008, besloot minister Anciaux

echter meteen ook fase 2 en 3 uit te voeren en dus ook al het nieuwe verticale museum te realiseren.

In 2011-2012 werd de collectie verhuisd. Een deel ervan werd ondergebracht in een depot in de haven. De kern van de collectie werd ondergebracht in de bunker, die ingericht werd als depot en in overdruk werd gezet.

Het hele programma zou nu tegen 2017 klaar moeten zijn zodat medio 2018 de collectie weer ingehuisd kan worden en het museum kan openen voor het grote publiek.

Partners

Partners bij dit project zijn:

- De Vlaamse Overheid en haar minister voor Cultuur
- Het fonds voor culturele infrastructuur
- Het Agentschap voor Facilitair Management
- De architecten, een stuurgroep, de gebruikers, de coördinatie

Kiezen voor oude degelijkheid: over duurzaamheid

Bij het onderzoek naar de mogelijkheden van het gebouw werd ook gekeken naar de mogelijkheden om nieuwe technologieën rond energie-efficiëntie te gebruiken. Veel van deze technieken bleken binnen het oude gebouw niet haalbaar.

De keuze voor het behoud van het oude massieve gebouw met zijn dikke muren is op zich echter al duurzaam, stelt Paul Huvenne. Door alles onder één, goed geïsoleerd, dak te brengen kan de energiekost beperkt worden. Daarnaast stelt Paul Huvenne dat we ook vrijer moeten durven omspringen met de regels inzake klimaat binnen het museum.

Element voor reflectie

‘Een museum is geen laboratorium’, stelt Paul Huvenne. Hij vindt dat de prangende regels rond binnenklimaat voor musea gerust in vraag gesteld mogen worden. Eigen normen ontwikkelen noemt hij als een van de grote uitdagingen van duurzame renovaties.

Het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika in Tervuren: huiswerk overgedaan

Toen het Afrikamuseum in 2004 haar plan van eisen voor een renovatieproject indiende bij de Regie der Gebouwen, kreeg het als antwoord dat het zijn huiswerk moest overdoen. De Regie wilde dat het museum verder dacht dan zijn museale noden en een visie uitwerkte over de betekenis van het museum als wetenschappelijke instelling, ondergebracht in een geklasseerd gebouwencomplex in een beschermd landschap. In plaats van een wedstrijd uit te schrijven, vroeg het museum aan potentiële studiediensten een volledige conceptnota. Algemeen renovatiecoördinator Dirk Verbist en Koeki Claessens, directie publiekswerking, lichten toe hoe het verder verliep.

Niet zomaar een museum: situering

Het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika is niet zomaar een museum. Het is in de eerste plaats een wetenschappelijke instelling, die onder de verantwoordelijkheid van het federaal Wetenschapsbeleid (Belgian Science Policy Office - Belspo) valt. Het KMMA is de enige instelling van de 10 die onder BELSPO ressorteren die zich op Vlaams in plaats van op Brussels grondgebied bevindt. Dat zorgt ervoor dat het museum in verhouding tot de collega-instellingen een iets grotere autonomie krijgt.

Extra uitdaging aan het museum is dat het is ondergebracht op een historische site, in een geklasseerd gebouw én een beschermd landschap.

Begin jaren 2000 is het museum aan renovatie toe. De infrastructuur is versleten, met bv. lekkende daken tot gevolg. De museografie is verouderd en vooral de inhoud van het museum is sterk verouderd. Het museum beslist dat het toe is aan een grondige renovatie.

Een eerste intentieplan

Het was de museologische dienst die in 2004 een eerste plan van eisen opstelde met betrekking tot de renovatie. De dienst boog zich enkel over de museumfuncties. Het werkte de bijbehorende oppervlakten uit, en formuleerde de klimaateisen, rekening houdend met de grote diversiteit van de collecties. De dienst beoogde een flexibele invulling van de ruimten binnen het bestaande gebouw.

De Regie der Gebouwen, die als eigenaar van het KMMA ook de bouwheer zou zijn, vroeg echter meer: het museum moest een globale toekomstgerichte visie uitwerken over het museum als wetenschappelijke instelling.

Een complex gegeven

Het museum schakelde een externe consultant in om tot een overzicht van de diverse functies van het museum te komen. Meteen werd ook duidelijk dat er veel partners betrokken moesten worden bij de renovatieplannen, onder andere doordat het om een geklasseerd gebouwencomplex in een beschermd landschap ging. Ook mobiliteit en de verankering in de ruimere omgeving werd in het verhaal betrokken. De openbare vervoersmaatschappijen, de brandweer, de internationale school van Tervuren waren daardoor ook partners.

Geen wedstrijd maar een conceptnota

Het museum besloot geen wedstrijd uit te schrijven maar diverse studiebureau's uit te nodigen een conceptnota te schrijven met als onderdelen:

- een globale visie voor het KMMA
- een masterplan voor de renovatie
- een plan voor de invulling van het bestaande museumgebouw
- een voorstel tot scenografie

De winnende conceptnota was deze van de tijdelijke vereniging rond het architectenbureau van Stephane Beel. Deze had een multidisciplinair team verzameld met naast het architectenbureau deskundigen op het vlak van restauratie, scenografie, landschapsarchitectuur, stabiliteit, technieken, bouwfysica en akoestiek en projectondersteuning.

Onder andere de originele benadering van de site was doorslaggevend bij de keuze van deze offerte.

Het masterplan

Op basis van deze offerte werd een studiebureau gevraagd om een nieuw plan van eisen op te stellen.

De drie grote functies van de instelling (congrescentrum, museum en kennis- en onderzoekscentrum), werden gecentraliseerd in drie afzonderlijke gebouwen.

De renovatieopdracht zou bestaan uit moderniseren, restaureren en aanpassen aan de 21ste eeuw.

Modernisering : een nieuw gebouw, gedeeltelijk zichtbaar en gedeeltelijk ondergronds herbergt de hedendaagse functies van het museum. In de relatief kostvriendelijk te exploiteren nieuwe (ondergrondse) gebouwen zullen ook de meest klimaatgevoelige collecties tentoongesteld worden.

Restauratie: de gebouwschil van het oude museum (dak, glaspartijen...) wordt volledig aangepakt en aangepast aan de hedendaagse normen maar met respect voor de oorspronkelijke sfeer.

Aanpassing: Het oude gebouw wordt aangepast aan de hedendaagse normen inzake klimaat en duurzaamheid, zodanig dat hier objecten die iets minder klimaatgevoelig zijn een onderdak kunnen vinden.

Scenografie

Inhoudelijk wordt in het museum ruimte gemaakt voor zowel een vaste als een losse, tijdelijke scenografie.

Het ondergrondse gebouw, een gang van 100 m lang en 7 meter breed, wordt voorbestemd voor de tijdelijke tentoonstellingen. De strenge klimaatnormen die men er kan hanteren laten toe hier kostbare objecten te onthalen.

De permanente tentoonstelling vindt onderdak in het oude museum. Belangrijk daarbij is dat de scenografie van deze tentoonstelling in dialoog gaat met het gebouw. Zo worden de oude vitrines gemoderniseerd en hergebruikt, in combinatie met een nieuw modulair systeem. Dit vormt een inhoudelijke én praktische duurzame oplossing. Een ander voorbeeld van dialoog zijn de oude wandkaarten die nu deel gaan uitmaken van het parcours en de inhoudelijke verhaallijn.

Gaandeweg werd de missie van het KMMA als museum duidelijk. Enerzijds wil het museum een multidisciplinaire kijk geven op het hedendaagse Afrika en een dynamisch forum bieden waarin verschillende generaties en culturen met elkaar in dialoog kunnen gaan. Maar liefst 25 wetenschappers van het museum werkten samen de nieuwe verhaallijnen uit. De scenografie wordt uitgewerkt in 4 grote thematische zones: centraal Afrikaanse samenlevingen, geschiedenis, natuurlijke bronnen en landschap en biodiversiteit.

Anderzijds wil het museum ook een plaats van het geheugen zijn, waarbij het beladen koloniale verleden niet wordt weggemoffeld, maar juist in de kijker wordt gezet.

Navigo: het renovatieproject als momentopname

Toen Maja Wolny in 2010 directeur werd van het Nationale Visserijmuseum Navigo waren de grote renovatiewerken van dit museum al twee jaar achter de rug. Wolny 'erfde' een museum dat in zijn opzet een momentopname bleek te zijn van de normen, ideeën en werkwijze van begin de jaren 2000, toen het Programma van Eisen voor de renovatie werd opgesteld. Wolny schetst een beeld van een museum waarin veel werd vastgelegd zonder voldoende openheid naar het onbekende en naar de toekomst, waardoor een aantal lacunes haast structureel zijn ingebouwd.

Het museum in een vissersdorp: situering

Al in de jaren dertig kende het vissersdorp Oostduinkerke een soort van maritiem museumpje. Het huidige Nationale Visserijmuseum werd in 1974 gebouwd en kreeg in 1985 een eerste uitbreiding. In 2004 kreeg het museum een tweede, ditmaal belangrijke, uitbreiding waarbij een deel van het oude gebouw onder de sloophamer ging.

De totale kostprijs van het renovatieproject van 2004 was 9.531.269 euro. Het museum kreeg onder andere een belangrijke subsidie van onroerend erfgoed voor de restauratie van kustvisserstvaartuig Martha, één van de topstukken van het museum.

Focus op ruimten en thema's

Het programma van eisen dat in 2003 werd opgesteld focuste sterk op het gebruik van de ruimtes, de relaties tussen de ruimtes en de toegankelijkheid.

Veel minder tot geen aandacht werd besteed aan het comfort van de bezoekers, de uitstraling, flexibiliteit en mogelijke toekomstige bestemmingen van het museum en zijn ruimtes.

Het gebouw kreeg een thematische opdeling waarbij topstuk Martha de ruimtes in drie niveaus onderverdeelde: de onderwaterwereld (met bijvoorbeeld aquaria), de kustwereld (met bv. De strandvisserij en – jutterij, een volkskundige benadering van de visserij, De woon- en leefcultuur van de vissers aan de Vlaamse kust, de historische scheepswerf...) en het metaniveau (met bv. visverwerking, -bereiding en -bewaring).

Een gesloten concept

Probleem bij deze opdeling is dat het hierdoor moeilijk is om een, (nieuw) museaal verhaal uit te werken, met een begin, een einde en een duidelijk museaal perspectief. Door hoe de ruimten thematisch werden gedefinieerd was er geen opening naar de toekomst, naar het onbekende, naar mogelijke nieuwe invullingen. Er werd bij de planning onvoldoende nagedacht over welke soort museum Navigo wilde zijn of over de gemeenschappen waarop het museum betrekking heeft.

Dat had onder andere tot gevolg dat belangrijke inhoudelijke thema's zijn blijven liggen. Zo blijken de Ijslandvaarders en de garnaalvissers te paard belangrijke lokale gemeenschappen te zijn waarover Navigo niets vertelde. Die lacunes moesten later, met beperkte middelen, worden opgelost.

Duurzaamheid anno 2004

Over een duurzame aanpak werd bij het renovatieproject wel degelijk nagedacht. Zo maakt het gebouw innovatief gebruik van regenwater en van zeewater (voor het onderhoud van de aquaria) en van energievriendelijke verlichting. Sociale duurzaamheid speelde bijvoorbeeld een rol bij de restauratie van de vaartuigen. Bij de exploitatie wordt de voorkeur gegeven aan fairtrade producten en ecologische onderhoudsproducten.

Elementen voor reflectie

De renovatie van Navigo blijkt een momentopname te zijn van wat in 2004 leefde: het wetgevend kader, de voorschriften, maar ook de verbeelding en de werkwijze van het toenmalige team. Maja Wolny wijst op een aantal terreinen waarop niet voldoende toekomstgericht is gewerkt:

- Er werd oorspronkelijk geen ruimte voorzien voor tijdelijke tentoonstellingen. Voor deze tentoonstellingen werden mdf-platen gebruikt, die omwille van het zuur dat ze bevatten niet goed zijn voor met name metaal en papier, dat veel aanwezig is in de collectie van Navigo.
- Er was een groot enthousiasme voor de nieuwe technologie van aanraakschermen en tablets, maar die gaan snel stuk en zijn dus niet zo duurzaam
- Er is niet voldoende nagedacht over een mogelijke andere organisatie van het werk. Men dacht in termen van burelen, waar Maja liever in termen van 'werkplekken' zou denken. Anno 2004 was er geen vergadercultuur in het team, waardoor er geen vergaderzaal is voorzien. Dat is nu een gebrek.

-Er was niet voldoende nagedacht over het comfort van het publiek. Er is wel hard gewerkt aan rolstoeltoegankelijkheid, maar niet aan de toegankelijkheid voor de gewone bezoeker, zithoeken, kindvriendelijkheid enz.

- Een technologische uitdaging waar onvoldoende rekening mee is gehouden is de akoestiek. Mooie, grote open ruimtes zijn vaak erg lawaaierig, wat erg oncomfortabel is voor het personeel dat er dag in dag uit moet werken, en voor het publiek.

- Inhoudelijk waren er zoals vermeld lacunes: belangrijke lokale gemeenschappen zoals de Ijslandvaarders en de garnalvissers te paard waren volledig over het hoofd gezien. Dit is ook een gemiste kans voor sociale duurzaamheid.

Reflecties over duurzame culturele infrastructuur

Wat bedoelen we met duurzaamheid in de context van culturele ruimtes? Hoe realiseren we die duurzaamheid. Hoe vertalen we dat naar het beleid? Hoe kunnen we een netwerk rond duurzaamheid uitbouwen? Dat zijn de vier ingrediënten van de uiteenzetting van Johan Penson over duurzame culturele infrastructuur.

Johan Penson is hoofd infrastructuur van het Kunstencentrum Vooruit en is onder andere ook lid van de Strategische Adviesraad Cultuur, afdeling kunst en erfgoed. Penson baseert zijn reflecties rond duurzaamheid op het advies 'Bouwen aan culturele ruimten', dat de SARC opstelde naar aanleiding van het meest recente memorandum voor de kunsten.

Duurzaamheid: waar gaat het over?

Hebben we het over duurzaamheid, dan hebben we het over alles wat bijdraagt aan het creëren van een rechtvaardige samenleving, met een goede balans tussen mensen, planeet en winst (People, Planet, Profit). Duurzaamheid gaat niet alleen om ecologische overwegingen, maar ook over sociaal-economische overwegingen en langetermijnoverwegingen.

Ecologische overwegingen hebben onder andere betrekking op brandstoffengebruik, energiebesparing, dematerialisatie en het beperken van de CO₂-uitstoot.

Sociaal-economische overwegingen gaan bijvoorbeeld over zaken als participatie en urbanisatie: je gebouw speelt een rol binnen een gemeenschap en bepaalt hoeveel mensen deelnemen aan je verhaal. Hoe je de buitenschil vormgeeft kan een invloed hebben op hoe het gebouw zijn omgeving en de gemeenschap in dialoog gaan.

Andere sociaal- economische overwegingen gaan bijvoorbeeld over de ergonomie van het gebouw, hoe het werkt voor de mensen die er aan de slag zijn, die er op bezoek zijn en die er als kunstenaar iets komen creëren.

Duurzaamheid gaat ook over het lichter maken van de forfaitaire kost.

Langetermijnoverwegingen kunnen bijvoorbeeld betekenen dat je ook voor je producties aan langetermijndenken doet en investeringen doet die op lange termijn kunnen opleveren.

Duurzaamheid gaan ook over verwantschap, kennisdeling en verbinden en wederzijds ondersteunen in het realiseren van duurzaamheid.

Duurzaamheid realiseren: waar denken we aan?

Een grondig voortraject, goed nadenken over de bouwtechnieken en over de realisatietechnieken zijn enkele voorwaarden om duurzaamheid te realiseren.

Een grondig **voortraject** afleggen is een eerste vereiste. Tijdens dit voortraject moet er onder andere aandacht zijn voor:

- Een holistische aanpak van het ontwerp, waarbij architect, exploitant en beleid goed op elkaar worden afgestemd
- De *total cost of ownership*, dit wil zeggen berekenen hoeveel de kost gaat zijn voor de totale levensduur van het gebouw (33 jaar afschrijving van het gebouw) in plaats van alleen rekening te houden met de bouwkost
- Toekomstige exploitatiemogelijkheden: denk bij het ontwerp van je gebouw na over mogelijke exploitatievormen op een termijn van 20 jaar
- Urbanisatie: vrije ruimte rond het gebouw inrichten kan maatschappelijk weefsel creëren en public ownership mogelijk maken
- Het principe van de culturele ruimtes: steeds meer worden de schotten tussen de diverse kunstdisciplines neergehaald en vervaagt de grens tussen bijvoorbeeld installatie en performance. Die 'hybridisering van de kunsten' gaat ook vragen om nieuwe soorten of een nieuw gebruik van ruimte. Ook bij musea zal die hybridisering duidelijk worden, waarbij musea dan bv. niet alleen bezig zijn met beheren en presenteren maar bv. ook met het creatieperspectief.

Bij de **bouwtechnieken** gaat het er vooral om te zorgen dat de exploitatiekost daalt. Een goede investering aan het begin kan ervoor zorgen dat de kost over de totale levensduur van een gebouw gevoelig daalt. De ideale verhouding is 25 procent investeringskost tegenover 75 procent verbruikskost.

Een aantal zaken die daartoe kunnen bijdragen zijn:

- Vertrekken van een gezonde bouwschil
- Aandacht besteden aan licht en lucht in de ruimten
- Voldoende aandacht hebben voor de problematiek van laden en lossen
- Nadenken over akoestisch comfort
- Zorgen voor een goede ergonomie voor artiest, publiek en personeel

Gebouwtechnieken zijn meestal storend en slecht geconcipieerd. Beter is het te zorgen voor een gepaste techniciteit in een gezonde bouwschil. Wel noodzakelijk zijn goede gebouwbeheerssystemen (verwarming, verluchting, verlichting, toegangscontrole, branddetectie, noodverlichting,...)

Daarnaast moet er gestreefd worden naar realisatietechnieken nodig voor museografie, scenografie... van voldoende hoge kwaliteit. De werkoppervlakte moet voldoende groot zijn: in een theater voorzie je bijvoorbeeld evenveel werkoppervlakte als publieksoppervlakte.

Duurzaamheid vertalen naar het beleid

Johan Penson stelt dat er op dit moment eigenlijk geen Vlaams beleid rond duurzame cultuurinfrastructuur is. Hij vindt het belangrijk dat de Vlaamse Overheid hier een regierol in opneemt. Lokale beleidsautonomie is voor dit terrein problematisch omdat voor een goed beheer een helicopterview nodig is.

De eerste taak voor het beleid bestaat erin de infrastructuur en de status ervan in kaart te brengen en door middel van energie-audits technische huisfiches te maken, zodat voor alle infrastructuur een set van vergelijkbare data beschikbaar is. Deze technische fiches zouden ook een voorwaarde kunnen zijn voor subsidiëring.

Omdat er zowel bij de kunsten als bij de erfgoeddiensten een gigantische nood aan depotruimte is zou de overheid werk kunnen maken van collectieve depots, waar een optimale bewaring gerealiseerd kan worden.

Het beleid zou kunnen eisen dat eigenaars, exploitanten en beleidsmakers van culturele infrastructuur een masterplan opstellen waarin zij hun respectievelijke rol en onderlinge relaties daar in duidelijk maken.

Er is een goede afstemming nodig tussen normen rond duurzaamheid en erfgoednormen: vandaag wordt duurzaam (ver)bouwen en werken omwille van de erfgoednormen vaak net onmogelijk.

Johan Penson roept de Vlaamse overheid ook op om zelf een voorbeeldfunctie op te nemen in verband met een duurzaam infrastructuurbeleid. Ook moet de overheid dringend de eigen regels rond veiligheid implementeren.

Herbestemming van leegstaand erfgoed tenslotte wordt een nieuwe grote uitdaging in de nabije toekomst.

De overheid moet ook nadenken over de rol van bestaande instanties. Zo zou de rol van FOCI inzake duurzaamheid verder uitgewerkt kunnen worden.

Naar een netwerk voor duurzaamheid

Er is op het terrein al veel kennis rond duurzaamheid aanwezig, maar deze zit nog erg verspreid. Daarom zou het goed zijn op een transversale manier deze kennis te verzamelen, op een hoger niveau te brengen en te verspreiden.

Johan Penson stipt aan dat er al een mooi informeel netwerk bestaat –waar de studiedag een sprekend voorbeeld van is – en dat het er dus op aan komt dit netwerk te formaliseren.

Pulse, het transitionenetwerk van de culturele sector als motor in de transitie naar een duurzame samenleving, zou daar een goede aanzet voor kunnen zijn. Belangrijk is dat Pulse dan een permanente ondersteuning krijgt.

Niet iedereen hoeft expertise rond duurzaamheid in huis te hebben (en het warm water uit te vinden). De overheid kan ook experten-consultants ter beschikking stellen om culturele instellingen te coachen inzake duurzaamheid.

Aandachtspunten voor het vervolgtraject

Wat heeft de kick-off ons geleerd voor het verdere traject rond duurzaam verbouwen voor musea?

Olga Van Oost (Faro) neemt alvast volgende elementen mee voor verdere reflectie:

- Bouwen en renoveren is ook altijd een kwestie van keuzes maken. Dat beredeneerd doen en met het oog op duurzaamheid is niet altijd vanzelfsprekend.
- Bij een dergelijk project is het proces zeer belangrijk, en met name de afstemming tussen de verschillende partijen.

- Uit de getuigenissen blijkt dat zowel de doelstellingen als het programma van eisen gedurende het bouw- of renovatieproject nog sterk kunnen evolueren. Is dit een goede of een slechte zaak, is het belangrijk om deze flexibiliteit mogelijk te houden of net te zorgen dat er op een bepaalde manier definitief zaken worden vastgelegd?
- Een projectdefinitie heeft niet alleen te maken met technische zaken, maar ook met een goede visie op het museum. Wat wil het museum vandaag zijn, wat wil het betekenen over dertig jaar?
- Dingen benoemen, informatie uitwisselen, checklists opstellen van zaken waar je bij een bouw of renovatie aan moet denken is belangrijk. Projectregisseurs kunnen hier een belangrijke hulp in zijn.
- Hoe goed men zaken ook voorbereidt, er zullen altijd fouten gemaakt worden.
- Er is een nood aan een goed beleidskader.
- Een goede verhouding tussen de startinvestering bij bouw- en renovatiewerken en de exploitatiekosten is belangrijk. Je kan beter meer in de bouw investeren als dit de achteraf de exploitatie meer beheersbaar maakt.
- Duurzaamheid gaat niet alleen over ecologie, het gaat ook over de lange termijn van projecten, over veranderende eisen, over inplanting in de ruimte en in het landschap of stedelijk weefsel, over het mobiliteitsvraagstuk, over een sociaal draagvlak...
- Wat betreft bijvoorbeeld klimaateisen moeten musea eigen normen durven ontwikkelen.
- De impact van de architectuur op de organisatie en op de medewerkers is ook een belangrijke zorg.
- Duurzaamheid betekent ook denken op de lange termijn. Wat gaat het gebouw betekenen over dertig of veertig jaar? Daarbij is het belangrijk de nodige flexibiliteit te voorzien. Men moet nog kunnen spelen met de ruimtes, de scenografie mag niet alles al vastleggen.