

## WERKWIJZE TENTOONSTELLINGSONTWIKKELING

artikel uit Museumpeil 23

---

Hoe krijgt u de tentoonstelling zoals u die hebben wilt? Bij een nieuwe inrichting is het vaak de eerste keer dat een museum een ontwerper in huis haalt. Ontwerpers kunnen behoorlijk kostbaar zijn en dus is het noodzakelijk het proces efficiënt te laten verlopen. Maar als museummedewerker heeft u vaak de eigen vragen niet eens duidelijk: u weet een beetje wat u wilt, maar eigenlijk heeft u geen idee van uw eigen randvoorwaarden, beperkingen en mogelijkheden. Veel wordt aan het geduld van de ontwerper (vragen, vragen, vragen) overgelaten, op hoop van zegen. En als het museum niet duidelijk weet wat het wil, dan pakt de ontwerper uit met zijn eigen ideeën!

Een ontwerper laat een bezoeker ervaren wat het museum wil overbrengen. Ontwerpers vertalen het initiatief van een museum in de beoogde ervaring van een bezoeker. Maar wat kunt u van ontwerpers verlangen en wat verlangen zij van museummedewerkers?

In dit artikel willen wij u een beeld geven van hetgeen u van ontwerpers kunt verwachten en wat ontwerpers van u verwachten!

### **Werkwijze tentoonstellingsontwikkeling**

Analoog aan het bouwproces is het gehele proces in enkele fasen onderverdeeld. Pas na afronding van een fase wordt een volgende fase in gegaan waarin opmerkingen uit de vorige fase worden verwerkt. Om enig inzicht te geven in de werkzaamheden vanaf het begin tot aan de opening hierbij een overzicht:

### **Hoe kom ik aan het juiste bureau?**

Ontwerpers kunnen in hun manier van denken of in hun vormgeving nogal van elkaar verschillen. Eigenlijk wilt u als museum gewoon weten welk bureau het beste uw idee kan omzetten. Enkele mogelijkheden:

#### **- De bureaupresentatie**

De beste manier om er achter te komen of het klikt! Laat een bureau, of enkele bureaus, zich presenteren en probeer aan de hand van wat ze laten zien en vertellen er achter te komen wat hen bezig houdt, hoe ze het aanpakken en of ze luisteren naar wat u bezielt. Gaat u desnoods een middag bij een bureau langs of met ze naar een project toe. Past dit bij uw eigen benadering?

#### **- De meervoudige opdracht**

Twijfelt u tussen enkele bureaus dan is er de mogelijkheid om er zelf vier of vijf te kiezen en hen enkele weken te geven om een eerste idee te ontwikkelen. De bureaus krijgen hiervoor een vergoeding met uitzondering van de winnaar die de opdracht krijgt.

#### **- De ideeënprijsvraag**

Bij een besloten of openbare uitschrijving of tender worden de plannen openbaar gemaakt. Bureaus die reageren, en die aan de criteria voldoen, geven een korte visie met een schets. De bureaus krijgen daarvoor geen vergoeding. Een prijsvraag is alleen reëel bij grotere opdrachten. Omdat er geen contact is met de opdrachtgever kunnen de inzendingen erg uiteen lopen. De beoordeling van inzendingen is voor een opdrachtgever erg lastig. Bij een commissie die niet gewend is aan het lezen van tekeningen en presentaties bestaat de neiging om te kiezen voor het veilige bekende. Zonder een persoonlijke toelichting op het vernieuwende haalt zo'n plan het dan niet. Het kan ook zijn dat de meningen binnen de commissie sterk verschillen waarbij de neiging bestaat om elementen uit de diverse inzendingen te gaan combineren.

Een ander criterium bij de keuze voor een ontwerp bureau kunnen de kosten zijn. Het ontwikkelen van een tentoonstelling is een zeer arbeidsintensief proces. Afhankelijk van de

omvang van een project en van de complexiteit kost een ontwerpbureau ongeveer 15% van het totaalbudget.

Op het moment dat een ontwerpbureau betrokken raakt bij het proces bent u vaak al een tijdje bezig met het initiatief. Iedere betrokkene heeft daarbij zijn eigen ideeën en beeld gevormd. Een visualisering door derden zal dan ook bijna nooit kloppen met alle individuele gedachten.

### **"Een kameel is een paard dat door een team is ontwikkeld"**

De ervaring leert dat een plan het beste ontwikkeld kan worden met een werkgroep van maximaal vier personen. Op de achtergrond bevindt zich een grotere groep van deskundigen die geraadpleegd wordt voor een inhoudelijke diepgang, voor de werving van afbeeldingen, om teksten of anekdotische informatie te leveren en om de juistheid van informatie te controleren.

### **Initiatief en aanvang**

<b>wie:</b>	<b>wat:</b>
museum	initiatief, doelstelling, beschikbaar stellen van budget, tijd, ruimte en informatie
bureau	presentatie, info, referenties bureau
bureau	intake gesprek, omvang opdracht en ruimte
bureau	analyse van doel, achterhalen van streven museum
bureau	offerte en onderhandeling

### **Concept en schetsontwerp**

Wat zou het kunnen zijn en hoe zou dat er uit kunnen zien? In deze fase wordt inhoudelijk onderzoek gedaan naar het thema en wordt een idee gevormd van het mogelijke karakter van de tentoonstelling. Het benodigde inhoudelijke basismateriaal wordt daartoe aangeleverd door het museum. In overleg wordt de inhoud bepaald. Overleg en informatievoorziening is in deze fase belangrijk. Met behulp van modellen en sfeerimpressies worden de ideeën getoetst aan die van het museum. De realisatiekostenraming in deze fase is globaal en is gebaseerd op ervaringscijfers. Het concept of schetsontwerp bestrijkt normaal een periode van twee maanden. De ontwerpvergoeding voor deze fase, het schetsontwerp, bedraagt 25% van het totaalhonorarium (deze fase is inhoudelijk verkort indien er sprake is van een prijsvraag).

### **Concept of Schetsontwerp**

<b>Wie:</b>	<b>wat:</b>
museum	formulering doelstelling
museum	geldmiddelen, aanvraag subsidies
museum	aanleveren inhoudelijke basismateriaal
museum	coördinatie museum personeel en inhoudelijke specialisten
museum	aanwijzen contactpersoon of bij een groter project: vorming conceptuele werkgroep
bureau	inlezen, verdiepen in thema
bureau	analyse, inhoudelijk onderzoek
bureau	gesprekken met conservator, architect
bureau	aanvraag extra informatie
bureau	formuleren educatieve opzet
bureau	bepaling sfeer, karakter, conceptidee
bureau	associatie en afbeeldingen t.b.v ideevorming
bureau	toetsing aan doelstelling, te bereiken ervaring
bureau	terugkoppeling met museum
bureau	notuleren
bureau	verwerking overleg
bureau	sfeerontwerp van geheel en onderdelen

bureau	ruimtelijke hoofdvorm, plattegrond
bureau	onderzoek hoofdvorm werkmaquette of animaties
bureau	aanzet tot ideeën, exhibits
bureau	softwareconcept scenario's
bureau	ontwerpvarianten onderdelen
bureau	presentatieschetsen, sfeerimpressies
bureau	plattegrond ACAD en 3D presentaties
bureau	toetsing aan doelstelling
bureau	omschrijving concept (en vertaling)
bureau	tijdsplanning en kostenraming
bureau	presentabel maken van het idee
bureau	conceptpresentatie aan museum
museum	presentatie voor personeel (e.v.t. inspraakprocedure)
bureau	sponsorboekje (conceptpresentatie bij hoofdsponsor)
museum	evt. extra sponsoring

### Voorlopig Ontwerp

Hoe komt het er uit te zien en hoe het gaat werken? Nadat er over het idee van de tentoonstelling overeenstemming is, worden het idee en de onderdelen uitgewerkt in schetsen en tekeningen met hoofdmaten.

Tijdens het voorlopig ontwerp wordt de tentoonstelling opgedeeld in kleinere onderdelen. Deze onderdelen krijgen een nummer ter voorbereiding van de werkschrijvingen. De onderdelen kunnen daardoor apart worden opgelost. Er wordt een lijst gemaakt met wie inhoud, object, afbeelding of tekst levert en wanneer.

Iedere deeloplossing wordt getoetst aan het concept en de beoogde totaalbeleving. Wat wilden we ook al weer? Wijzigingen zijn in deze fase nog goed mogelijk.

De kostenraming is ook in deze fase gebaseerd op ervaringscijfers maar is nauwkeuriger en verder uitgesplitst per onderdeel van de tentoonstelling. Het voorlopig ontwerp duurt gemiddeld vijf maanden. De bureauvergoeding voor deze fase bedraagt 30% van het totaalhonorarium.

### Voorlopig ontwerp

Wie	wat
museum	ideeën toetsen aan doelstelling, tijd beschikbare budget en ruimte
bureau	reacties op concept of schetsontwerp verwerken
bureau	ruimte inmeten op locatie
bureau	uitwerking sfeer, karakter, inrichtingselementen
bureau	eerste uitwerking vormidee en zijn onderdelen
bureau	schetsen en varianten van onderdelen
bureau	ideevorming over materialen, kleuren en licht
bureau	beoogde werking per onderdeel nagaan
bureau	aanpassing op bouwkundige plannen, installaties, architect,
bureau	plattegrond en aanzichttekening met hoofdmaten
bureau	inhoud per onderdeel nagaan
bureau	intern overleg en samenwerking
bureau	inhoudelijk overleg met museum
bureau	resultaten toetsen aan concept
museum	informatie
museum	beeldmateriaal
museum	levering conceptteksten
bureau	notuleren
bureau	verwerking overleg
bureau	grafisch ontwerp
bureau	ontwerp softwarescenario
bureau	tekeningen onderdelen met hoofdmaten

bureau	bestekopzet invullen
museum	definitief realisatiebudget
bureau	eerste overleg mogelijke realisatieparticipanten
bureau	tijdsplanning
bureau	raming realisatiekosten
bureau	presentatie aan museum

### **Het definitieve ontwerp**

Hoe kan het gerealiseerd worden?

In het definitieve ontwerp verandert er niets meer aan het ontwerp maar worden er technische tekeningen van alle onderdelen gemaakt. Daarbij worden de gekozen oplossingen uitgewerkt. Inhoud en vertalingen van teksten, afbeeldingen en hun rechten worden daarbij op tijd door het museum aangeleverd. Het definitieve ontwerp heeft de vorm van een werkomschrijving met tekeningen. In de omschrijving is de omvang van alle werkzaamheden en de daaraan gestelde kwaliteitseisen aangegeven per participant in het realisatieproces.

Deze omschrijving wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de opdrachtgever en geldt daarna voor alle participanten waaronder opdrachtgever/museum, ontwerpbureau en derden. Op het einde van deze fase worden aan de hand van de werkomschrijving en de tekeningen offertes aangevraagd bij bedrijven.

Bedrijven baseren hun offertes op deze omschrijving en de tekeningen. Hierdoor zijn de aanbiedingen te vergelijken indien er meerdere aanbieders om een prijs wordt gevraagd. Opdrachtverlening aan derden geschiedt formeel door het museum die daarmee budgetverantwoordelijk blijft. Hij wordt daarbij echter wel geadviseerd door het bureau. Het definitieve ontwerp duurt bij een gemiddeld project ongeveer vier maanden. De ontwerpvergoeding voor deze fase bedraagt 35% van het totaalhonorarium.

### **Definitief ontwerp**

Wie:	wat:
bureau	elektro techniektekening naar architect
bureau	detaillering, technische uitwerking
bureau	materiaal- en kleurbepaling van de onderdelen
bureau	werktekeningen ACAD
bureau	diepte informatie verwerken
museum	afbeeldingen, films en rechten werven
museum	keuze afbeeldingen bepalen
museum	regelen bruiklenen
museum	concept tentoonstellingsteksten
bureau	grafisch ontwerp demo
bureau	softwaredemo van ontwerp
bureau	(evt. educatieve lespakketten)
bureau	terugkoppeling met museum
bureau	notuleren
bureau	verwerking overleg
museum	aanlevering definitieve teksten
museum	vertalingen van teksten
museum	rechtenvrij aanleveren definitieve afbeeldingen
bureau	technische tekeningen onderdelen
bureau	lichtontwerp
bureau	(schaduw) budgetbewaking
bureau	(schaduw) tijdsplanning
bureau	leveren werkomschrijving en tekeningen
bureau	indeling in loten, percelen (België)

bureau voorstel mogelijke participanten

### **De Bouwcoördinatie**

In deze laatste fase wordt er op gelet dat er gerealiseerd wordt wat er in het bestek omschreven is en wat er met de participanten is afgesproken. Indien er zich in het werk aanpassingen voordoen worden daar oplossingen voor gevonden en worden er eventueel aanvullende tekeningen gemaakt. In deze fase wordt er naar gestreefd om het werk, ondanks eventuele tegenvallers, binnen het gestelde budget te realiseren.

De bouwcoördinatie is gedacht in de gehele realisatieperiode tot aan de opening.

De bureauvergoeding voor deze fase bedraagt 10% van het totaalhonorarium en heeft enkel betrekking op het aantal te maken begeleiding uren.

### **Bouwcoördinatie**

Wie:	wat:
bureau	bedrijveselectie
bureau	aanvraag offertes
bureau	uitonderhandelen offertes
museum	controle totaalbudget (indien budgetverantwoordelijk)
bureau	aanpassingen binnen totaalbudget
museum	opdrachtverleningen aan derden
bureau	overleg producenten, evt. aanpassingen
bureau	aanvullende tekeningen
bureau	realisatiebegeleiding
bureau	controle realisatie bestek en aanbiedingen
bureau	directievoering op locatie
museum	beschikbare ruimten vrijmaken
museum	bruiklenen op locatie brengen
bureau	oplevering (advies aan museum)
bureau	notuleren
bureau	grafische routing
museum	opening, uitnodigingen, publiciteit
bureau	nazorg, communicatie museumbouwer
museum	publieksonderzoek

Opmerking: In overleg heeft de opdrachtgever de mogelijkheid om de realisatie van een opdracht "turn-key" uit te besteden. Hierbij komt de volledige verantwoordelijkheid voor de realisatie van het project, winst en risico bij het bureau te liggen. De opdrachtgever heeft daarbij de zekerheid dat de gehele tentoonstelling gerealiseerd wordt binnen het gestelde budget. Opdrachtgever blijft daarbij de inhoudelijk adviserende partij. Bij deze constructie wordt gerekend met een hogere bureauvergoeding binnen het totaalbudget.

In de praktijk is een project misschien ook heel anders in te delen volgens de volgende zes stadia:

1. Enthousiasme
2. Ontnuchtering
3. Paniek
4. Zoeken naar de schuldigen
5. Bestrafen van onschuldige
6. Beloning van hen die er niets mee te maken hadden.

Tot slot: laat u inspireren door uw prachtige collectie, het is concreet, tastbaar en spreekt tot de verbeelding!