



# museum visie 0115

**expositie  
+  
evenement  
=  
succes?**

Serious gaming en de empathiezenuw  
60 jaar Blue Shield: bereidvaardig maar ook slagvaardig?  
Jan Hovers, nieuwe directeur in vernieuwd Zaans Museum  
Museumbarometer: Limburg mineur, Drenthè majeure  
De onalledaagse aanpak van Suze May Sho

NMM zeker gesteld dankzij consortium

## Design Build Finance Maintain en Operate

Het nieuwe Nationaal Militair Museum (NMM) bewijst dat je een museum kunt bouwen zonder eindeloze vertraging en zonder gigantische budgetoverschrijding. Anders dan de sceptici menen, laat het consortium onder leiding van aannemingsbedrijf Heijmans ook nog eens zien dat je met een – in de museumsector vooralsnog unieke – Design Build Finance Maintain en Operate-constructie een architectonisch bijzonder gebouw kunt neerzetten. Dirk Staat (NMM), Mark de Jong (Kossmann.dejong) en Maarten Taborsky (Bruns) kijken terug op de totstandkoming van het miljoenenproject.

MARC VLEMMINGS



Met het oprichten van een stichting kwamen de gefuseerde militaire musea op grotere afstand van het ministerie van Defensie te staan. Het ministerie en de Rijksgebouwendienst waren wel nauw betrokken bij de totstandkoming van het, na opening al zeer druk bezochte, NMM. Bijzonder is de aanbestedingsvorm: een Design Build Finance Maintain en Operate-constructie (DBFMO). Dat houdt in dat de uitvoerende partij gedurende een bepaalde periode – bij het NMM 25 jaar – verantwoordelijk is voor het beheer en het onderhoud van het gebouw, het omliggende terrein en de installaties. De Nederlandse overheid werkt vaker met dit soort Publiek-Private Samenwerkingscontracten (PPS), maar nog niet eerder voor de museumsector.

Na de eerste aanbestedingsronde (2011) kregen drie consortia onder leiding van een aannemingsbedrijf gelegenheid hun plannen verder uit te werken. Alle drie schakelden ze architectenbureaus en museumrichters van naam in. Voor de aanbesteder was het snel duidelijk welk consortium het beste plan had. 'Wij konden zien dat de partijen in het consortium van

Heijmans intensief met elkaar gesproken hadden', herinnert NMM-conservator Dirk Staat zich. De architecten, de landschapsarchitecten en de ontwerpers van de museuminrichting kwamen met een plan waarin de meeste bestaande gebouwen van de voormalige luchtmachtbasis Soesterberg zouden verdwijnen. Hergebruik was weliswaar geen dwingende eis van de opdrachtgever, maar wel een sterke wens. De DBFMO-constructie was voor het consortium evenwel mede aanleiding zo weinig mogelijk bestaande gebouwen te hergebruiken. Dit zou de initiële kosten misschien hebben gedrukt, maar op lange termijn zouden exploitatie en onderhoud van de bestaande gebouwen duurder uitvallen dan die van één groot, nieuw gebouw.

'Architect Felix Claus heeft een passie voor militaire techniek en wilde per se dit project doen', vertelt Mark de Jong, partner en creative director van ontwerpbureau Kossmann.dejong. 'Zijn bevoegenheid werkte goed.' Het team van aannemer Heijmans werd al gauw uitgebreid met het bureau voor landschapsarchitectuur

## ‘Het museum had nooit zo snel ontwikkeld kunnen worden als het op de traditionele manier gegaan was’

H+N+S en Kossmann.dejong. Dit bureau stelde voor om ook al tentoonstellingsbouwer Bruns erbij te betrekken. Hiervoor werd de onderneming NMM Company opgericht. ‘Bijzonder aan de aanbesteding was dat er niet op prijs werd geconcurrerd, maar alleen op kwaliteit. De prijs stond vast’, vervolgt De Jong. Staat: ‘Eén som geld voor zowel het nieuwe gebouw als de exploitatie en het onderhoud voor de komende 25 jaar.’ NMM Company ontvangt jaarlijks ruim acht miljoen euro van de Stichting Defensiemusea voor beheer en onderhoud.

‘Kwaliteit stond voorop in de briefing’, vertelt Maarten Taborsky, projectleider van Bruns. ‘Dat moet je breed zien. De kwaliteit van de ruimtelijke beleving valt eronder, de toegepaste materialen, maar ook hoe je het verhaal wilt vertellen en welke rol het gebouw, het landschap en de collectie erin spelen.’ Het consortium had volgens De Jong goede redenen om Bruns nog voor de toewijzing erbij te betrekken. ‘Wij wilden onze ideeën meteen kunnen toetsen op hun financiële haalbaarheid.’ Ook bij Heijmans had men daaraan behoefte. Taborsky: ‘Nadat het Heijmans-consortium de opdracht had gekregen, vroeg het ons de disciplineleider voor alle museuminstallaties te worden. Zo werd Bruns verantwoordelijk voor de complete museale inrichting. Alle partijen die in de voorfase hadden geadviseerd, kwamen onder onze hoede en kwamen onder ons contract te werken.’

De facto had het consortium maar met twee partijen te maken wat de museuminrichting betreft: Kossmann.dejong en Bruns. Wat volgde was een periode van intensief overleg. ‘Het traject van de realisatie was uniek’, aldus Taborsky. ‘Bruns heeft met Kossmann.dejong het voorlopig ontwerp



Nevel bij NMM,  
foto Anne Reitsma

gefaseerd omgezet in een definitief ontwerp. Alle inhoudelijke partijen voor multimedia, licht en audiovisuele producties waren hierbij betrokken.’ Omdat de creatieve verantwoordelijkheid bij Kossmann.dejong lag en Bruns verantwoordelijk was voor het project en procesmanagement, de engineering en uitvoering, kon het enorme project toch behapbaar blijven. Wat niet wil zeggen dat er nooit conflicten waren. ‘We hebben geregeld met rode koppen tegenover elkaar gezeten’, herinnert Staat zich, ‘maar dat hoort bij het creatieve proces.’ De Jong: ‘Een militair museum gaat over een onderwerp dat niet waarde-neutraal is. Het echte verhaal zat nog niet in het voorlopig ontwerp. Dat is pas ontwikkeld toen we het ontwerp gingen uitwerken. Toen ontstond ook een dialoog met de opdrachtgever. Twee keer per week was er overleg met alle partijen.’ Deze werkwijze vereiste dat Heijmans veel ruimte bood aan Bruns en Kossmann.dejong. ‘Wat je vaak ziet bij dit soort grote projecten is dat de eerste thema’s goed worden uitgewerkt, maar dat latere worden afgeraffeld, vanwege tijdnood’, zegt Taborsky. ‘Om dit te voorkomen hebben wij de thema’s die de meeste aandacht nodig hadden, in het begin ontwikkeld en de planning goed bewaakt om voor alle thema’s genoeg tijd over te houden.’ De Jong: ‘Ik durf te stellen dat het

museum nooit zo snel had kunnen worden ontwikkeld als het op de traditionele manier gegaan was. Toch bleef er binnen de strakke planning ruimte voor discussie en gelegenheid om naar goede creatieve oplossingen te zoeken.’ Ook de opstelling van de opdrachtgever droeg eraan bij dat de ontwikkeling van het project volgens plan verliep. Binnen de traditionele verhoudingen bepaalt de opdrachtgever wat er gebeurt, in de DBFM0-contractie is de opdrachtgever een van de partijen van het team. ‘Wij wisten dat er iets totaal nieuws zou komen en dan kun je niet altijd je zin krijgen’, zegt Staat. ‘Bovendien hadden we altijd het vertrouwen dat we er met deze partijen uit zouden komen.’ Taborsky vermoedt dat de typische militaire mentaliteit ook een positieve rol heeft gespeeld, wat wordt beaamd door Staat, die twaalf jaar bij het ministerie van Defensie werkte. ‘Bij Defensie leer je beslissingen nemen en niet uitstellen, want de ervaring wijst uit dat 85 procent van je beslissingen goed is. Zonder deze cultuur hadden we nooit een museum van deze omvang voor elkaar kunnen krijgen.’ ◊