



“Na tien jaar Mauritshuis tijd voor een nieuwe stap”

Met de uitbreiding van het Mauritshuis sleepten hij en zijn team de gouden IPMA Project Excellence Award 2015 in de wacht. Inmiddels heeft Victor Moussault per 1 januari 2017 zijn vertrek aangekondigd als zakelijk directeur van dit Haagse museum. “Ik heb het hier beslist naar mijn zin, maar de tijd is rijp voor een nieuwe uitdaging”, zegt hij.

Moussault gaat zich als zelfstandig ondernemer verder toeleggen op het managen van complexe projecten in binnen- en buitenland. “Projecten waarin de daarbij betrokken mensen centraal staan en verbonden moeten worden op een gemeenschappelijk doel.” Het bouwproject Mauritshuis bouwt aan de toekomst – door IPMA Nederland beloond voor de innovatieve wijze waarop projectmanagement in de overheids- en cultuursector georganiseerd werd – was daartoe voor hem een goede leerschool.

Het Mauritshuis in Den Haag is een monumentaal pand aan Plein 26-29. Het werd in 1637 gebouwd naar een ontwerp van Jacob van Campen en Constantijn Huygens, als stadspaleis voor graaf Johan Maurits van Nassau-Siegen. In 1820 werd het gebouw door de overheid aangekocht voor het tentoonstellen van werken uit de Koninklijke Kabinetten van Zeldzaamheden en Schilderijen.

UITBREIDING

Na een verbouwing werd het stadspaleis in 1822 heropend als museum. Vandaag de dag bezit het Mauritshuis nog steeds een topcollectie aan Hollandse en Vlaamse meesterwerken uit de Gouden Eeuw. Het is de van oorsprong unieke twee-eenheid van een monumentale collectie in een monumentaal pand, die het Mauritshuis als museum zo bijzonder maakt. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw wordt daarnaast hard gewerkt aan een meer open opstelling van het museum naar het publiek toe, en samenwerking met andere culturele instellingen, nationaal en internationaal.

Door de continue stijging van het aantal museumbezoekers was het in de jaren tachtig al duidelijk dat het Mauritshuis uitgebreid moest worden. Het project dat daarop volgde, betrof de bouw van een dubbele kelder onder het voorplein van het museum.

De kantooractiviteiten verhuisden later naar de Lange Vijverberg, waardoor er per saldo meer publieksruimte overbleef in het monumentale pand. In juni 2007, zes maanden na zijn aanstelling als zakelijk directeur, kreeg Moussault een telefoontje van een journalist met de opmerking: ik hoor dat jullie geïnteresseerd zijn in het hoekpand van Sociëteit De Witte. “Ik ben er meteen naartoe gegaan om contact te leggen en in gesprek te gaan over wat we voor elkaar zouden kunnen betekenen”, vertelt Moussault. “Het was voor ons de kans om het Mauritshuis te vergroten. Ik was in die tijd ook al betrokken bij de renovatie van de Galerij van Prins Willem V op het Buitenhof, dat deel uitmaakt van de museumorganisatie van het Mauritshuis. Een project dat werd aangestuurd door de toenmalige Rijksgebouwendienst.” Het aansturen van bouwprojecten bleek een activiteit die Moussault op het lijf geschreven was.

ZAKELIJK

“In één van de belangrijkste taken van de functie die mij werd aangeboden, was bij mijn aanstelling nog niet voorzien. Dat betrof het ontwikkelen, implementeren en aansturen van grote bouwprojecten voor verdere uitbreidingen van het museum Mauritshuis en de Galerij Prins Willem V”, onderstreept Moussault. “Er was ruimte voor iemand met kennis van projectmanagement en begrip voor de overheids- en cultuursector. Ik ben iemand die in zijn taakuitoefening de mensen centraal stelt en tegelijkertijd de zakelijke kant van het project goed in de gaten houdt. Het betrof immers één van die complexe projecten in de cultuursector waarin gewaakt moet worden voor een al te eenzijdige focus. Natuurlijk gaat het in zo’n project uiteindelijk om het opleveren van een succesvolle bijdrage aan een beoogd cultureel-maatschappelijk doel, maar politieke en zakelijke belangen in de projectomgeving moeten bij de realisatie van die bijdrage doorlopend in het oog worden gehouden.”

De vaststelling dat de mens altijd centraal dient te staan gedurende het hele project, is voor Moussault vanzelfsprekend, maar zeker nog geen gemeengoed in de samenleving. “Maar we moeten niet vergeten dat elk project ook een zakelijke kant heeft; er moeten altijd duidelijke doelen worden gesteld”, voegt hij daaraan toe. “Een zakelijke en indien nodig ook wel harde kant waarmee ik als voormalig Officier van het Korps Mariniers en na twaalf jaar werken in het bankwezen in binnen-en buitenland wel vertrouwd ben. Ook met projectmanagement in de sector kunst en cultuur, dat vaak te weinig oog heeft voor de zakelijke kant, heb ik in eerdere functies ervaring opgedaan.” Onder andere bij het veilinghuis Christie’s, waar hij als directeur tweemaal een veiling organiseerde van de inhoud van scheepswrakken uit Vietnam, toen nog een geïsoleerd land. Bij de Zaanse Schans was hij betrokken bij de eerste ontwikkelingen van het Verkade Paviljoen en nam hij het initiatief voor de ontwikkeling van een nieuwe onderhoudsstructuur voor de woningen en overige panden op het complex. “De Zaanse Schans is een buurt waar mensen wonen en werken en waar per jaar bijna een miljoen bezoekers komen. Een historisch gebied, een organisatie voor en door mensen waarin het nog onduidelijk was wie nu precies de stakeholders waren.” Daarnaast is Moussault momenteel voorzitter van de stuurgroep van het project Nieuwbouw Paleis het Loo en doet hij consultancywerkzaamheden

voor buitenlandse musea, onder meer op het gebied van internationale tentoonstellingen in Japan.”

PLEIN 26

Het project dat Moussault onder handen kreeg in Den Haag droeg de naam Mauritshuis bouwt aan de toekomst. Daarmee werd richting gegeven aan het doel van het project: een toekomst waarin het museum veel meer naar buiten treedt dan nu het geval is en zich op een grotere en bredere doelgroep kan richten dan voorheen. Daartoe was een bouwkundige uitbreiding noodzakelijk, maar niet eenvoudig te realiseren. Het Mauritshuis is immers een top-tien-monument van de staat en voor uitbreiding op maaiveldniveau was in het binnenstedelijk gebied van Den Haag – grenzend aan het Binnenhof en naast het Torentje van de premier aan de Hofvijver – geen ruimte. Daarom had het museumbestuur haar oog laten vallen op het nabijgelegen pand aan Plein 26, een negentiende-eeuws gebouw in art-deco-stijl, dat onderdeel en eigendom was van de Nieuwe of Littéraire Sociëteit De Witte. De twee panden zouden vervolgens ondergronds met elkaar verbonden moeten worden.

“Toen ik op 1 januari 2007 in dienst trad van het Mauritshuis was er wat betreft de werving van het pand Plein 26 nog geen enkel signaal dat het beschikbaar zou komen. De opdrachtgeversrol was daardoor nog niet ingevuld en de projectorganisatie moest nog worden opgebouwd”, stelt Moussault vast. “In bouw- of onderhoudsprojecten die gebouwen van de Nederlandse staat betreffen, is het de normale gang van zaken dat het Rijksvastgoedbedrijf (RVB, voorheen de Rijksgebouwendienst) het opdrachtgeverschap invult en actief is in het projectmanagement. Mijn ervaringen bij de renovatie van de Galerij, die op het moment dat ik in dienst kwam feitelijk stil lag door uiteenlopende problemen, waren voor mij aanleiding om aan te sturen op het zelfstandig uitvoeren van het project Mauritshuis.

Dat betekende verantwoordelijkheid nemen als huurder om te kunnen sturen op een resultaat dat geheel aansluit op de wensen van de gebruiker. De problemen met de invulling van het opdrachtgeverschap bleken veroorzaakt door personeelwisselingen bij het RVB. Toen hebben we als stichtingsbestuur besloten om het opdrachtgeverschap en het management van het uitbreidingsproject zelf ter hand nemen.”

ZELF VERANTWOORDELIJK

En dat is gelukt. Voor de RVB was zo’n constructie weliswaar nieuw, maar Moussault heeft het bedrijf kunnen overtuigen van de waarde die aan zo’n gecompliceerd project wordt toegevoegd als de gebruiker van het pand daarvoor de verantwoordelijkheid kan en wil dragen. “Het gevolg was dat het Mauritshuis – een stichting die tot primair doel heeft een collectie schilderijen te beheren namens het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap – volledig verantwoordelijk en aansprakelijk werd voor de realisatie van het project”, licht Moussault toe. “Ook de financiering moest zelf worden geregeld. Ik heb langdurig met het RVB onderhandeld en we hebben een samenwerkingsovereenkomst gesloten, waarin vastgesteld werd dat het bestuur van het Mauritshuis het uitbreidingsproject zelf mocht realiseren. Een bijzondere en innovatieve overeenkomst, omdat deze samenwerkingsvorm zich nog nooit eerder had voorgedaan in Nederland”, aldus Moussault. “Wij zijn het eerste door het rijk gesubsidieerde museum dat zelf

de verantwoordelijkheid heeft genomen voor zo'n grootschalige verbouwing en uitbreiding. Ons initiatief heeft bijgedragen aan de Erfgoedwet die inmiddels bestaat en waarin gesteld wordt dat musea onder voorwaarden zelfstandig onderhoud mogen uitvoeren."

BIJZONDERE AANSTURING

"Waar het mij om gaat, is dat gecompliceerde bouwprojecten ook vanuit de (museale) organisatie die het projectresultaat gaat gebruiken, kunnen worden aangestuurd", legt Moussault uit. "De diverse afdelingen van het Mauritshuis weten als geen ander wat er voor het uiteindelijke doel nodig is. Daarbij moet ook gestuurd worden op de gevolgen van een bouwproject voor het onderhoud van het gebouw."

"De visie van het RVB is dat ze organisaties willen ontzorgen. Alhoewel ik daar begrip voor heb en er best wat voor te zeggen is dat een gebouweigenaar dat wil, heb ik dat niet zo ervaren. Een museum is een bijzonder type gebouw dat bij de verbouwing ervan om een bijzondere manier van aansturen vraagt. Functionaliteiten en indelingen, we weten het als geen ander. En hoe om te gaan met calamiteiten? We weten het heel goed en trainen om bij onverhoopte gebeurtenissen te kunnen ingrijpen. Welke bouwers en onderhoudspartijen wil je bij de organisatie betrekken? Wij kunnen het beoordelen.

Bovendien is de kans groot dat, op basis van de aanbestedingsresultaten, de organisatie die bouwt een ander is dan de organisatie die moet onderhouden. Dit heeft reeds aantoonbaar geleid tot ongewenste situaties. Marktpartijen kennen de installaties vaak niet of hebben geen reserveonderdelen. Denk aan een lekkage boven een tentoonstellingszaal, die een nationale ramp kan worden als de bijzondere kunstwerken die daar hangen daarbij schade oplopen.

SAMENWERKING ORGANISEREN

Architect Hans van Heeswijk kreeg de opdracht om de invulling van Plein 26 en de ondergrondse verbinding tussen het Mauritshuis en Plein 26 te ontwerpen. Het werd een vijftig meter lange en vijftien meter brede ruimte waarmee niet alleen een ondergrondse verbinding tussen beide panden tot stand kwam, maar het museum tevens een nieuwe, ruime en veel daglicht toelatende foyer, annex entreegebied, rijker is.

Onder de dagelijkse leiding van Moussault ging de uitbreiding en renovatie van het Mauritshuis eind 2012 van start en werd het resultaat eind 2014 op tijd en binnen het beschikbare budget opgeleverd. "Maar net zo belangrijk als het succes op deze harde criteria is dat alle projectpartijen en stakeholders tevreden zijn met het uiteindelijke resultaat", benadrukt hij. "We zijn erin geslaagd om alle belanghebbenden bij het project op een gemeenschappelijk doel te verbinden en een samenwerking tot stand te brengen waarin rekening gehouden werd met alle verschillende, en soms ook tegengestelde belangen. Het goed organiseren van die samenwerking is volgens mij de sleutel voor het succesvol realiseren van zo'n complex project. Succesvol in de zin dat alle partijen en stakeholders vaststellen dat aan hun belangen in het project voldoende tegemoetgekomen is."

NIEUWE UITDAGING

De essentie daarbij is volgens Moussault het ontstaan van synergie, de extra energie of effectiviteit die in een goede samenwerking tot stand komt. “Dat vraagt om inzet, enthousiasme en betrokkenheid van de mensen in en rond het project, maar ook om kennis van en vaardigheden met de projectinhoud”, vervolgt hij. “Weet als projectorganisatie wie de stakeholders en projectmedewerkers zijn. Hoe zijn ze betrokken, wat brengt ze in beweging en wat is hun passie bij het project? Als je die profielen niet paraat hebt, kan je complexe projecten niet managen. Ook het omgevingsmanagement is in dit soort projecten belangrijk.”

Het was deze aanpak en de geslaagde uitvoering ervan, waarvoor het project Mauritshuis bouwt aan de toekomst in november 2015 werd uitgeroepen tot winnaar van de IPMA Project Excellence Award. “Voor mij is het na tien jaar Mauritshuis en een groot project als de verbouwing van een museum een natuurlijk moment om een nieuwe stap te zetten in mijn carrière”, zegt Moussault. “Ik wil als adviseur verdergaan met de betrokkenheid van mensen bij projecten. Analyses en achtergronden maken van personen en deze projecteren op de organisatie waarvoor ze werken. Antwoorden vinden op de vraag: past de persoon wel bij de cultuur van het bedrijf en in het op te bouwen team?’ Het betrekken van mensen bij het project en hen verbinden op het gezamenlijke doel daarvan is een belangrijke voorwaarde voor een geslaagd eindresultaat.”

Van Victor Moussault verschijnt in december *De focus op een ander, als fundament voor succes*. Het nieuwbouw en renovatieproject ‘Mauritshuis bouwt aan de toekomst’. Uitgeverij Waanders, ISBN 978 94 6262 128 2, € 22,50.