



Marjan Minnesma met twee van haar drie kinderen in de sneeuw.

Foto Joost van den Broek / de Volkskrant

Gedreven makelaar in duurzaamheid

Duurzaamheid was al een groot thema in haar leven toen het woord nog niet eens bestond. Nu vent Marjan Minnesma (43) als directeur van de stichting Urgenda haar haalbare idealen met verve uit.

Door **Wouter Keuning**

Ruim acht jaar na dato kan hoogleraar milieukunde en klimaatverandering Pier Vellinga zich het sollicitatiegesprek van Marjan Minnesma bij het Instituut voor Milieuvraagstukken (IVM) nog levendig herinneren. Of beter: het einde daarvan. 'Opeens zei ze: ik ben trouwens wel vier maanden zwanger.' Het was niet de boodschap waar Vellinga op zat te wachten, maar aangezien Minnesma met kop en schouders boven de andere kandidaten uitstak, wilde hij haar graag aannemen. 'Daar komen we wel uit', luidde derhalve zijn reactie. 'Ik heb daar geen seconde spijt van gehad.'

Deze week legt Minnesma haar functie neer als directeur van het onderzoeksinstituut Drift om al haar tijd te kunnen besteden aan Urgenda, waarvan zij directeur is. Deze stichting formuleerde bij haar oprichting in 2007 een duurzaamheidsagenda met tientallen concrete doelstellingen voor Nederland voor de komende decennia. Die variëren van de bouw van een drijvende stad tot het op de weg krijgen van 1 miljoen elektrische auto's, en van het bevorderen

van telewerken tot grootschalige opwekking van windenergie. 'Uitgangspunt bij alle activiteiten is dat het bundelen van krachten tot nieuwe inzichten moet leiden. 'We zijn er niet om mensen te vertellen wat ze moeten doen', zei Minnesma in deze krant over Urgenda, 'dat doet de klassieke milieubeweging al. Wij willen uitgaan van wat we zelf allemaal al kunnen doen.' Met de stichting gaat het sinds de oprichting crescendo: het aantal bedrijven, kennisinstellingen en duurzaamheidsprojecten dat zich bij Urgenda heeft aangesloten, blijft toenemen.

De anekdote over de sollicitatie is tekenend voor Minnesma, stelt Vellinga. 'Ze laat zien dat ze eerlijk is, vol zelfvertrouwen en dat ze een absoluut gebrek aan respect heeft voor gevestigde belangen.'

Dat Minnesma dit zelfvertrouwen ook op dat moment in haar carrière aan de dag legde, was opvallend. Ze was net voortijdig vertrokken als campagnedirecteur bij Greenpeace. De benoeming was drie jaar eerder opvallend geweest omdat die plek doorgaans werd bemand door mensen die binnen de organisatie zijn 'opgegroeid'.

Minnesma kwam van buiten. Na haar studies bedrijfskunde, rechten en filosofie en een eerste baan bij Novem was ze op haar 32ste eindverantwoordelijk voor de wetenschappelijke tak en het actieteam van Greenpeace.

'Dat was nogal wat hoor, iemand van buiten op die plek', herinnert Sabina Voogd zich, destijds verantwoordelijk voor een aantal campagnes bij Greenpeace. 'Zo'n pittige, blonde troela die het dan moest gaan doen tussen al die eigenwijze drollen daar.'

Uit interviews blijkt dat Minnesma zich meer dan eens verbaasde over mensen bij Greenpeace. 'Iedereen had een mening. Het kwam voor dat ik met de directeur iets zat te bespreken en de jongen van de kopieermachine meeluiserde, naar binnen stapte en zei wat hij ervan vond. Ik vond dat wonderlijk', aldus Minnesma onlangs in het blad P+. En in datzelfde interview: 'Toen ik bij Greenpeace ging werken en collega's op kraambezoek kreeg, gebeurde het dat iemand de gele badeendjes die ik net had gekregen, verwijderde omdat er pvc in zat. Tja...'

Blijkbaar waren het voorbodes van meer botsingen op persoonlijkheidsvlak, want na drie jaar verlaat Minnesma de club. 'Ik vermoed dat dat geen makkelijke tijd is geweest en heb niet de indruk dat ze blij vertrok', zegt Sabina Voogd. 'Ik weet ook dat er mensen waren die blij waren dat ze wegging.' Vellinga kreeg uit gesprekken met Minnesma naderhand dezelfde indruk. 'Ze kwam binnen in een organisatie waar veel onrust

was. Ze heeft daar de zaken in korte tijd naar haar hand gezet, en dat is haar waarschijnlijk niet in dank afgenomen.'

Bij IVM - waar ze van 2001 tot 2003 werkte - zat Minnesma in ieder geval niet bij de pakken neer. Nog voor ze beviel van haar tweede kind, trok ze een aantal Europese projecten vlot die vanwege de vele 'culturen die erbij betrokken wa-

'Het zou doodzonde zijn als ze niet de politiek in gaat'

Hans Spekman

Tweede Kamerlid voor de PvdA

ren' al een tijdje heel lastig liepen, herinnert Vellinga zich. 'Ik zag al heel snel dat ze complexe milieuvraagstukken heel vlug doorgrondde en haar wetenschappelijke kennis heel goed kon verbinden aan wat ze daar maatschappelijk mee kon. Gecombineerd met een ijver die grenst aan het onwaarschijnlijke, was zij voor onze organisatie van onschatbare waarde.'

Vellinga is niet de enige die Minnesma's werklust roemt. Ad van Wijk, tot het faillissement vorig jaar topman bij Econcert, kent Minnesma al sinds haar tijd bij Novem en noemt de energie waarmee ze opereert 'geweldig'. 'Ze is een van de weinigen van wie je regelmatig 's nachts mailtjes krijgt.' Datzelfde vertelt Romke Koch,

voorzitter van het orkest waar Minnesma hobo speelt en als 'chef orkest' verantwoordelijk is voor de bezetting van het orkest en de concerten. 'Haar mailtjes komen standaard na 2 uur 's nachts binnen.' Koch illustreert de werklust en ongebreidelde energie van Minnesma met een anekdote. 'Ze organiseerde een tour naar Perugia. Ze was zelf hoogzwanger maar wilde de optredens niet missen. Aangezien ze een lange busreis met die buik niet zag zitten, reed ze in haar eentje in de auto, in één ruk van Nederland naar Italië.'

Middelbare-schoolvriendin Janice van der Griend heeft Minnesma niet anders meegemaakt dan als iemand die bereikt wat ze wil. 'We mochten met gym niet meedoen met de jongens omdat meisjes slechter zouden zijn. Onzin vond Marjan, dus deden wij gewoon met de jongens zolang, en discussieerden we net zolang met de leraar tot hij het ook goed vond.'

Die behoefte aan discussie kwam in die periode vaker tot uiting. 'Als ze drie tussenuren had, en dan nog een lesuur, dan stapte ze naar een leraar en zei ze dat ze niet van plan was om dat laatste uur nog op te komen draven, dat zo'n rooster belachelijk was, en dat hij maar moest uitleggen waarom dat niet anders kon.' Het waren altijd discussies die ergens over gingen, zegt Van der Griend. 'De dingen die Marjan doet, moeten allemaal inhoud hebben.'

Dat leidde ook wel tot onmin bij Van der Griend. 'Ze was vanuit die inhoud ook altijd bezig met het opkomen voor zwakkeren in de

klas. Soms zoveel dat ik vond dat ik als vriendin te weinig aandacht kreeg. En soms had ze niet door dat mensen om haar heen gebruik maakten van haar goedheid.'

De aandacht voor duurzaamheid zat er in die periode ook al in. 'Toen ik haar ontmoette, had ze een T-shirt aan met de tekst *Red de Waddenzee*', zegt Van der Griend. Tijdens haar hele loopbaan stond het milieu op de een of andere manier centraal.

Bij Novem en het IVM coördineerde ze projecten in Oost-Europa om landen daar te helpen verduurzamen. Aan de Vrije Universiteit richtte ze het Centrum voor Innovatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op, en later aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam richtte ze zich met het onderzoeksinstituut Drift en het door haar opgerichte Knowledge Network System Innovations and Transitions voornamelijk op de overgang naar een duurzame wereld.

Marjan is een echte 'Macher', zegt Jord Neuteboom, die al sinds 1994 met haar samenwerkt. 'Ze kan als geen ander mensen enthousiasmeren en op die manier een heleboel zaken realiseren.' Sabina Voogd tekent daarbij aan dat Minnesma 'heel moeilijk delegeert.' 'Ze wil vaak te veel dingen in eigen hand houden, waardoor zaken soms ook langzamer lopen dan zou kunnen. Zij moet mensen enthousiasmeren, dingen opzetten, dat kan ze fantastisch, maar daarna moet ze het loslaten.'

De kwaliteiten van Minnesma ontgaan ook de politiek niet. Als

externe (niet-lid) werd Minnesma in 2006 gevraagd de duurzaamheidsparagraaf in het PvdA-verkiezingsprogramma te schrijven. Hans Spekman, toen nog wethouder van de PvdA-fractie in de Tweede Kamer, was ook lid van de programmacommissie en was vanaf het eerste moment onder de indruk.

'Ze is zakelijk in wat ze vindt, barstensvol strijd lust en tegelijkertijd heel realistisch in haar doelen', aldus Spekman. Het Kamerlid verhult niet dat hij Minnesma graag

CV

- 1966 - 1985** geboren in Wormerveer
- 1979 - 1985** Blaise Pascal College, Zaandam Atheneum B
- 1985 - 1987** International College of business administration bba
- 1988 - 1990** Henley Brunel university, Londen MBA
- 1990 - 1994** rechten in Utrecht
- 1990 - 1996** filosofie (ethiek)
- 1990 - 1993** Slot en Partners
- 1994 - 1998** Novem
- 1998 - 2001** Greenpeace Nederland
- 2001 - 2003** IVM
- 2003 - 2004** richtte Cimo op bij VU
- 2004 - 1 januari 2010** directeur Drift transitie management
- 2004 - heden** zakelijk directeur KSI Knowledge network System Innovations and transitions
- 2007 - heden** directeur Urgenda

Marjan Minnesma is getrouwd met Koos van den Berg en heeft drie kinderen.

binnen de PvdA aan het werk zou zien. 'Ik heb me toen al uitgesproken in die richting, en anderen hebben dat ook gedaan, maar het heeft nog niet mogen baten. Het zou doodzonde zijn als zo'n bruggebouwer niet de politiek in gaat, desnoods bij een andere partij', aldus Spekman.

Toch lijkt de stap naar de politiek onwaarschijnlijk. Volgens alle mensen om haar heen komt ze uitstekend tot haar recht in haar huidige functie als directeur van Urgenda, en heeft ze het daar erg naar haar zin. Pier Vellinga vult aan: 'Ze houdt niet van bureaucratie, niet van bombast en ronkende zaken en gaat voor zichtbaar resultaat. Ik zeg niet dat ze het niet zou kunnen, maar ik heb niet het idee dat de politiek haar erg past.'

Met haar huidige agenda zou de politiek overigens überhaupt geen optie zijn. Wat de vraag oproept of ze genoeg tijd over heeft om een leuke moeder en een goede vriendin te zijn. Volgens Romke Koch wel. 'Als we bij haar thuis vergaderen, heerst er altijd een heel huiselijke, gezellige sfeer. De kinderen krijgen nog wat antwoorden over hun huiswerk, en wij vergaderen rustig door. Marjan en haar man doen dat allemaal heel rustig en zonder stress'.

Jeugvriendin Janice van der Griend herkent Minnesma daarin: ze heeft gewoon weinig slaap nodig en kan heel goed organiseren. Daardoor kan ze heel veel dingen doen, zonder daar aan onderdoort te gaan. Dat was vroeger al zo: keihard werken, maar ook altijd aanwezig op alle feestjes.'