

Samenwerken aan een eerlijke transitie

Algemeen Beleidsplan 2016-2025

Vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering
11 juni 2016



milieudefensie
anders kijken, anders kiezen

Inhoud

Voorwoord	3
1. Samenvatting	4
2. Missie, visie en signatuur	5
2.1 Onze missie	5
2.2 Onze visie	5
2.3 Organisatie	6
2.4 Onze waarden	6
2.5 Onze signatuur	7
3. Strategie	8
3.1 Werken aan systeemverandering	8
3.2 Versterken van de beweging voor klimaatrechtvaardigheid	8
3.2.1 Onze rol in de beweging	9
3.2.2 De rol van onze leden	10
3.2.3 De rol van lokale afdelingen en thematische groepen	10
3.3 Samenwerking	10
3.3.1 Internationale samenwerking	10
3.4 Campagnes: onze gereedschapskist	11
3.4.1 Onderzoek	11
3.4.2 Communicatie	11
3.4.3 Publieksacties	12
3.4.4 Lobby	12
3.4.5 Fondsenwerving	12
3.4.6 Juridische middelen	12
4. Impact	13
4.1 Fossielvrije, circulaire economie	13
4.1.1 Energiesysteem	13
4.1.2 Brandstof-mobiliteitssysteem	14
4.2 Regionale ecologische, rechtvaardige landbouw	15
5. Communicatie	16
5.1 Doelstellingen	17
6. Fondsenwerving	18
6.1 Doelstellingen	18
7. Ondersteunende diensten	20
7.1 Personeel en organisatie	20
7.2 Financiële administratie en controle	21
7.3 ICT	21
7.4 Facilitaire ondersteuning	22
8. Inrichting werkorganisatie	23
Bijlage 1: criteria voor impact en doelen	25

Voorwoord

In 1972, het jaar waarin ik geboren werd, publiceerde de wetenschapper John Sawyer het artikel *Man-made Carbon Dioxide and the "Greenhouse" Effect*. In dit artikel beschreef hij de rol van de mens bij klimaatverandering. Op basis van de verwachte stijging van CO₂ in de atmosfeer voorspelde hij – correct – de temperatuurstijging tot het jaar 2000. Nu, 44 jaar later, terwijl ik deze woorden schrijf, beleven we de warmste maand maart ooit gemeten, die volgde op de warmste maanden februari en januari – en de warmste vier maanden daarvoor. De 21ste eeuw kende vijftien van de zestien warmste jaren ooit gemeten. Klimaatverandering gaat onverminderd door, ondanks waarschuwingen vanuit de wetenschap. En de transitie naar een klimaatvriendelijke samenleving gaat niet snel genoeg.

Wij zijn de laatste generatie die klimaatverandering kunnen stoppen. Een verantwoordelijkheid die Milieudefensie erkent in het nieuwe Algemeen Beleidsplan dat nu voor u ligt. We zullen allemaal de ons beschikbare middelen moeten inzetten om de komende tien jaar een effectieve maatschappelijke beweging op en uit te bouwen die de uitstoot van broeikasgassen stopt. We blijven er daarbij op letten dat oplossingen voor klimaatverandering niet andere maatschappelijke- of milieurisico's veroorzaken.

De transitie naar een klimaatvriendelijke samenleving gaat niet snel genoeg. Om de transitie te versnellen, moeten we hem verbreden. De transitie is van iedereen!

De transitie naar een klimaatvriendelijke samenleving raakt immers het leven van iedereen in de samenleving. Daarom vindt Milieudefensie dat de hele samenleving ook onderdeel moet zijn van de discussie over de richting en vorm van de transitie. Dit is niet alleen een principieel, maar ook een praktisch standpunt. Alleen als de hele samenleving betrokken is bij de transitie, zullen mensen de transitie blijven steunen.

Een brede transitie is een eerlijke transitie. Om succesvol te zijn, moeten we de lusten en lasten eerlijk verdelen – tussen Nederland en het Zuiden, en binnen Nederland. Milieudefensie pleit daarom voor een Eerlijke Transitie:

- Die echte banen creëert als antwoord op het verdwijnen van vervuilende sectoren;
- Die een bijdrage levert aan klimaatvriendelijke welvaartsgroei in ontwikkelingslanden, liever dan ons te beperken tot onze eigen CO₂-uitstoot en ons eigen energiegebruik;
- Die de burger centraal stelt bij het ontwikkelen en uitvoering van oplossingen, liever dan een *top-down* expert gedreven aanpak waarvan vooral bedrijven profiteren.

Het huidige klimaatbeleid dreigt de financiële kosten van de transitie af te wentelen op mensen die het probleem niet hebben veroorzaakt en die hun banen verliezen. De winst van de transitie gaat vooral naar het economisch welvarende deel van de bevolking en het bedrijfsleven, omdat vooral zij profiteren van de klimaatsubsidies van de overheid. Het versterkt een beweging in de samenleving waarbij de macht zich steeds meer concentreert bij 'experts' in Nederland en Brussel.

Milieudefensie stelt daar een visie tegenover waarin de transitie onderdeel is van een eerlijke, solidaire en democratische samenleving.

In dit document leest u meer over onze plannen en hoe we die willen realiseren. We nodigen iedereen in Nederland uit om de komende tien jaar met ons vorm te geven aan de eerlijke transitie.

Donald Pols
directeur Milieudefensie

1. Samenvatting

Vereniging Milieudefensie streeft al vijfenveertig jaar naar ecologische rechtvaardigheid voor álle mensen: een eerlijke en duurzame verdeling van de rijkdommen van de Aarde. Nu, en in de toekomst. 'Eerlijk', omdat ieder mens recht heeft op een gelijk aandeel in die rijkdom. En 'duurzaam', door zorgvuldig om te gaan met de Aarde en de leefomgeving schoon en gezond te houden.

Dit vraagt om een fundamentele omslag in de wijze waarop we produceren, handeldrijven en consumeren. De huidige manier is niet houdbaar. Klimaatverandering is daarbij onze urgente zorg. Niet alleen worden we nu al dagelijks met de gevolgen geconfronteerd, ook de toekomst van onze kinderen staat op het spel. Wij zijn de laatste generatie die hier iets aan kan doen.

Milieudefensie voelt die verantwoordelijkheid en zet daarom in dit nieuwe Algemeen Beleidsplan klimaatrechtvaardigheid centraal. De komende jaren werken we aan het terugdringen van de onevenredig grote klimaatimpact van Nederland op de wereld en zorgen we ervoor dat Nederland voorop gaat lopen in klimaatoplossingen.

Dat doen we door ons bedrijfsleven aan te spreken op hun klimaatimpact in eigen land en in het buitenland. En door samen met ons internationale netwerk Friends of the Earth mensen wereldwijd te ondersteunen in de opbouw van eerlijke en duurzame voedsel-, en energievoorzieningen.

Ook binnen Nederland werken we aan een omslag naar een eerlijke en duurzame energie-, mobiliteits-, en voedselvoorziening, met volledige zeggenschap voor burgers. Dit doen we samen met een zo breed mogelijke groep mensen, organisaties, bewegingen, overheden en bedrijven die deze omslag ook willen. We steunen hun acties en initiatieven en versterken die met onderzoek en actie richting politiek en bedrijfsleven. Samen vormen we de kracht die een eerlijke en duurzame wereld mogelijk maakt. Doe je mee?

2. Missie, visie en signatuur

2.1 Onze missie

Milieudefensie is een vereniging die streeft naar ecologische rechtvaardigheid voor álle mensen: een eerlijk en duurzaam beheer van de rijkdommen van de Aarde. Nu, en in de toekomst. Als vereniging zetten we ons samen met burgers, organisaties en bewegingen in voor de fundamentele systeemveranderingen die hiervoor nodig zijn.

De komende 10 jaar stellen we klimaatrechtvaardigheid centraal omdat de sociale en ecologische gevolgen van de opwarming van de Aarde momenteel zeer urgent zijn. Niet alleen worden we nu al dagelijks met de gevolgen geconfronteerd, ook de toekomst van onze kinderen staat op het spel. Wij zijn de laatste generatie die hier iets aan kan doen.

2.2 Onze visie

Onze manier van leven legt een te groot beslag op hulpbronnen en (landbouw)grond en leidt onder andere tot een te hoge uitstoot van broeikasgassen met zorgwekkende klimaatverandering als gevolg. Dit gaat ten koste van de levenskwaliteit van huidige en toekomstige generaties. We putten de Aarde uit en zetten de toekomst van de mensheid op het spel.

De oorzaak: een systeem in crisis

De manier waarop wij spullen produceren en consumeren – denk aan onze fossiele energievoorziening, ons landbouwsysteem, onze voedselconsumptie en ons mobiliteitssysteem – draagt bij aan de ecologische, klimatologische en sociale crises.

De belangrijkste onderliggende oorzaak van deze crises is een economisch systeem dat slechts financiële waardevermeerdering nastreeft. Dit systeem heeft ons veel materiële welvaart gebracht, maar tegelijkertijd veel sociale en ecologische waarden vernietigd.

De sociale en ecologische problemen worden versterkt door de terugtrekkende overheid die steeds minder grenzen oplegt aan de vrije markt. Bedrijven opereren daardoor steeds vaker zonder democratische controle.

Economische groei en vrijhandel zijn niet langer middelen om een bepaald doel te bereiken, maar doelen op zichzelf geworden.

Onze verspillende, fossielafhankelijke economie kan de problemen niet oplossen, maar jaagt de crisis verder aan. Daarom zijn fundamentele veranderingen noodzakelijk.

De urgentie: we moeten nú handelen

De ecologische en sociale problemen zijn groot en urgent. De opwarming van de Aarde verplicht tot ingrijpen. De wetenschap waarschuwt er al jaren voor: het gebruik van fossiele brandstoffen voor de opwekking van onze energie, in onze landbouw en voor onze mobiliteit veroorzaakt te hoge uitstoot van broeikasgassen. Het moet én kan binnen tien jaar volledig anders: door de winning en verbranding van fossiele brandstoffen zo snel mogelijk af te bouwen, landbouw en mobiliteit anders in te richten en

ontbossing voor voedsel-, veevoer- en energieproductie te stoppen. Alleen dan behouden we een leefbare wereld voor alle mensen, nu en later.

Het perspectief: een goed leven voor iedereen

We willen dat álle mensen op Aarde, nu en in de toekomst, een goed leven kunnen leiden. Daarvoor is een veilige en gezonde leefomgeving nodig waarover burgers en gemeenschappen op democratische wijze kunnen beschikken. De beschikbare hulpbronnen moeten gelijk worden verdeeld: **ieder een** eerlijk aandeel in de Aarde. We willen leven met respect voor de natuur en met zeggenschap over onze leefomgeving. We willen een fossielvrije en circulaire economie.

De kans: samen bereiken we het

Steeds meer mensen zien dat het huidige systeem niet langer houdbaar is en vinden dat het anders moet. Ze zoeken manieren om anders om te gaan met voedsel, met energie, met de manier waarop ze zich verplaatsen, enzovoort. De onderstroom die het anders doet door zelf voor duurzame klimaatvriendelijke alternatieven te kiezen, of door bedrijven te starten die naast financiële ook sociale en ecologische waarden creëren, groeit gestaag. Door deze mensen en initiatieven te verbinden en samen met hen de obstakels die het huidige systeem opwerpt te slechten, brengen we de eerlijke en duurzame wereld snel dichterbij.

Grote structurele veranderingen zijn niet eenvoudig. Maar de geschiedenis laat zien dat positieve veranderingen plaatsvinden als mensen in actie komen. Samen brengen we een goed en gezond leven voor iedereen binnen handbereik.

2.3 Onze organisatie

We zijn een *grassroots*-organisatie: een vereniging van leden en netwerken van burgers met een gezamenlijke missie die gezamenlijk besluiten over de koers (zie ook 3.2). We staan in direct contact met groepen, organisaties, netwerken en bewegingen in de samenleving die werken aan milieuoplossingen. Wij gaan immers uit van de kracht van mensen en de cruciale rol die de maatschappelijke macht van burgers heeft in het tot stand brengen van maatschappelijke veranderingen.

Vereniging Milieudefensie is onderdeel van het internationale *grassroots*-netwerk Friends of the Earth. Samen met dit netwerk creëren we een duurzame en rechtvaardige wereld.

2.4 Onze waarden

We versterken onze organisatiedoelen door onze kernwaarden een plek te geven in ons werk. Ze vormen de basis voor ons eigen handelen; we vertalen ze door in onze campagnes, communicatie, fondsenwerving en onze interne organisatie.

Dit zijn onze waarden:

Verbonden

De gezondheid en het welzijn van álle mensen en de Aarde, nu en in de toekomst, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom staan wij voor een eerlijke en duurzame relatie tussen mensen onderling en tussen mensen en de Aarde. We verbinden mensen die, net als wij, verandering willen en daarvoor in actie willen komen.

Verantwoordelijk

We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor elkaar en de Aarde. Die verantwoordelijkheid voelen we, die drijft ons en die dragen we uit. Om deze verantwoordelijkheid daadwerkelijk te kunnen nemen, moeten mensen zeggenschap hebben over hun eigen leefomgeving, over zaken die voor burgers nabij en belangrijk zijn.

Eerlijk

Wij willen de rijkdommen van de Aarde eerlijk delen zodat een menswaardig leven mogelijk is voor alle mensen, nu en voor de generaties na ons en zodat gemeenschappen weer zeggenschap hebben over hun leefomgeving. Het huidige economische systeem leidt juist tot een ongelijke verdeling, verspilling en vernietiging van de rijkdommen van de Aarde en verlies van zeggenschap. Daarom moeten we dit systeem radicaal veranderen.

Inspirerend

We verbinden en mobiliseren mensen met inspirerende en vernieuwende klimaatoplossingen. We willen ze enthousiasmeren voor de aantrekkelijke wereld die onze veranderingen oplevert. We laten onszelf daarbij ook inspireren door nieuwe ideeën en alternatieven van anderen, die net als wij en met ons opkomen voor de noodzakelijke verandering.

2.5 Onze signatuur

Milieudefensie is een onafhankelijke¹ vereniging van en voor iedereen die zich inzet voor ecologische rechtvaardigheid. Vanuit die rol creëren we maatschappelijke druk en jagen we de noodzakelijke systeemveranderingen aan. We spreken ons met lef uit over de fundamentele oorzaken die de gewenste systeemveranderingen blokkeren. We zetten ons in voor vernieuwende klimaatoplossingen. We benutten onze unieke kracht om maatschappelijke verandermacht te mobiliseren, niet alleen op lokaal niveau, maar ook op nationaal en – in samenwerking met Friends of the Earth – op internationaal niveau.

¹ Onafhankelijk betekent dat we niet verbonden zijn aan een politieke partij, religieuze instelling, overheid of bedrijf. Dit vereist ook dat we niet afhankelijk zijn van externe financiers met eigen politieke of maatschappelijke agenda's. Alleen financiële steun zonder voorwaarden maakt het mogelijk onze missie te vervullen. Daarom zijn donaties van het publiek essentieel voor ons: het geeft ons de cruciale vrijheid om radicale systeemveranderingen te bewerkstelligen.

3. Strategie

Nadrukkelijker dan in het ABP voor de periode 2010-2015 werken we de komende tien jaar (2016-2025) **niet aan het verbeteren van de huidige onduurzame en ondemocratische systemen**, maar aan het radicaal veranderen van deze systemen. Radicaal in de letterlijke betekenis van *radus* (= wortel): we moeten de systemische oorzaken van de problemen blootleggen, aanpakken en vervangen door systemen die wel duurzaam en democratisch zijn. (3.1)

Milieudefensie werkt aan systeemverandering door als onderdeel van onze campagnes maatschappelijke verandermacht te creëren (3.2), waarmee we zowel de bestaande orde bestrijden als ruimte scheppen voor duurzame en rechtvaardige alternatieven en oplossingen. De urgentie van verandering wordt zo gecombineerd met het concrete perspectief.

De campagnes zijn gebaseerd op de veranderstrategieën waarmee we de in hoofdstuk 4 beschreven impact willen realiseren. Hiervoor hebben we een aantal gereedschappen in onze gereedschapskist (3.4) die we – afhankelijk van de veranderstrategie – kunnen inzetten.

Milieudefensie signaleert zo nodig ook bedreigingen en misstanden op andere milieuterreinen dan de (op dat moment) gekozen campagnes. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om onderwerpen als kernenergie of luchtverkeer, die wel de – blijvende - aandacht van Milieudefensie hebben, maar momenteel geen onderdeel uitmaken van een campagne vanwege de beperkte beschikbare capaciteit.

We werken zowel op lokaal, nationaal en – samen met het Friends of the Earth-netwerk – internationaal niveau (3.3). De meeste oorzaken en gevolgen van sociale- en milieuproblemen houden immers niet op bij nationale grenzen. Door op alle niveaus te werken laten we de samenhang zien tussen het dagelijks leven van mensen en de wereldomspannende onduurzame en ondemocratische systemen.

3.1 Werken aan systeemverandering

Milieudefensie is de aanjager van systeemverandering. Het energie-, mobiliteits- en voedselsysteem verandert volgens ons niet snel genoeg. De huidige veranderingen leiden helaas ook niet tot een rechtvaardig en duurzaam nieuw systeem.

Daarom leggen we bloot wat de gewenste systeemveranderingen in de weg staat, zoveel mogelijk in afstemming met het Friends of the Earth-netwerk. Deze informatie benutten we enerzijds om het huidige systeem te bestrijden en anderzijds om kansrijke, nieuwe alternatieve systemen te versterken. We werken niet direct aan het beïnvloeden van individueel gedrag. Maar wel aan het veranderen van culturele waarden, een belangrijke achterliggende *driver* van individueel en collectief gedrag.

3.2 Versterken van de beweging voor klimaatrechtvaardigheid

Systeemverandering komt onder andere tot stand door de druk die uitgaat van mensen die zich organiseren om verandering in praktijk te brengen en om overheden en bedrijven tot nieuw beleid te dwingen. Een belangrijk onderdeel van het werk van Milieudefensie richt zich op het mobiliseren en organiseren van deze mensen.

Om de systeemveranderingen te realiseren die Milieudefensie zich tot doel stelt in dit Algemene Beleidsplan is het nodig om aansluiting te zoeken bij de groepen, netwerken en de bewegingen waarin

deze mensen zich bevinden. Milieudefensie kan deze mensen, groepen en netwerken verbinden zodat ze, net als wij, onderdeel gaan uitmaken van een grotere beweging voor klimaatrechtvaardigheid.

Het versterken van de beweging en het vormen van een maatschappelijke verandermacht² is een cruciaal middel voor Milieudefensie om systeemveranderingen te bewerkstelligen.

Toelichting: hoe systeemverandering te bewerkstelligen?

In een maatschappelijk systeem – variërend van de hele samenleving tot een onderdeel daarvan – onderscheiden we de heersende structuur, cultuur en de onderstroom. De structuur wordt gevormd door de institutionele, economische en fysieke inrichting van een systeem; de cultuur wordt gevormd door de gedeelde denkbeelden, waarden en normen; de onderstroom bestaat uit alternatieven voor het bestaande. Deze drie onderdelen hangen nauw met elkaar samen en beïnvloeden elkaar.

Een structuur- of systeemverandering komt meestal tot stand doordat er grote veranderingen plaatsvinden die niet meer binnen het bestaande systeem passen: het systeem blijkt verouderd. Het botst tegen zijn grenzen op en heeft zijn tijd gehad. Er komt een overgangperiode, een transitie naar een nieuw – en hopelijk beter – systeem.

Veranderingsgezinde krachten zoals Milieudefensie kunnen activiteiten ontplooiën om die veranderingen te versnellen zodat het nieuwe systeem een goede oplossing biedt voor bestaande problemen.

Dat kan door steeds weer aan te tonen dat het huidige systeem faalt, ongewenste gevolgen heeft of zijn tijd gehad heeft. Het kan door erop te wijzen dat het huidige systeem niet voldoet aan nieuwe wensen en normen en blokkades opwerpt voor gewenste alternatieven. De gewenste verandering is ook te bevorderen door andere waarden en oplossingen te propageren, waardoor bewustwording ontstaat dat het anders en beter kan. Een andere belangrijke manier om te werken aan systeemverandering is het ontwikkelen, versterken of verbinden van gewenste oplossingen en alternatieven in de praktijk.

3.2.1 Onze rol in de beweging

Op dit moment zijn we vooral verbonden met de klimaatbeweging, de voedselbeweging en de transitiebeweging. Daarnaast zijn er bewegingen waarmee een grotere betrokkenheid noodzakelijk is, om de systeemverandering die wij nodig achten te realiseren. Het gaat hier met name om bewegingen voor sociale rechtvaardigheid, zoals die voor een solidaire en duurzame economie, voor arbeidsrechten, vrouwenrechten, mensenrechten, vluchtelingen, antiracisme en ontwikkelingssamenwerking. Wij willen ons de komende periode nadrukkelijker verbinden met deze initiatieven, netwerken en bewegingen. Hiermee kunnen we de beweging tegen klimaatverandering verbreden tot een beweging voor klimaatrechtvaardigheid.

Ons belangrijkste doel voor de periode 2016-2025 is om te fungeren als de *capacity builders* van deze beweging voor klimaatrechtvaardigheid.

² Verandermacht is een effectieve mix van politieke druk en het opbouwen van een alternatief voor het huidige systeem.

Milieudefensie biedt kennis over campagnevoeren en heeft de middelen om de kennis en vaardigheden van deze beweging te versterken en te ondersteunen bij het formuleren van politieke eisen en veranderstrategieën. Dat doen we door groepen te ondersteunen met trainingen (cursussen, intervisiebijeenkomsten, actiebijeenkomsten).

Waar de doelen van burgers aansluiten bij die van onze eigen campagnes, kunnen wij bouwen aan verandermacht door hun verzet te helpen politiseren. Wij kunnen ook onze eigen (politieke) lobbykanalen en onze toegang tot de media gebruiken om in coalitieverband acties van anderen te versterken.

3.2.2 De rol van onze leden

Milieudefensie dankt haar financiële onafhankelijkheid en politieke legitimiteit aan haar leden en donateurs. Daarnaast vormen zij een bron van kennis en ondersteunen ze onze acties en campagnes op verschillende manieren.

Voor strategievorming gaan wij daarom in gesprek met leden en donateurs, maar ook met anderen binnen hierboven genoemde sociale bewegingen. Het gesprek over thema's, veranderstrategieën en campagneplannen voeren wij met een brede groep, waarbij leden en donateurs actief worden uitgenodigd.

De besluitvorming over het beleid van Milieudefensie is en blijft voorbehouden aan onze leden.

3.2.3 De rol van lokale afdelingen en thematische groepen

Milieudefensie werkt behalve met individuele leden en donateurs samen met lokale afdelingen en met thematisch georiënteerde groepen (zoals bijvoorbeeld anti-schaliegasgroepen). Het werk van deze groepen is voor Milieudefensie zeer belangrijk. Deze groepen voeden de campagnes en de campagnes voeden deze groepen. Door de samenwerking en kennisdeling tussen deze groepen onderling en met de werkorganisatie te faciliteren en vaardigheden te vergroten, versterken wij bewegingen en bouwen wij samen aan verandermacht.

3.3 Samenwerking

De systeemveranderingen die wij nastreven zijn niet door ons alleen te realiseren, daarom is het van belang dat Milieudefensie samenwerkt met zoveel mogelijk organisaties, instellingen, overheden en bedrijven die onze missie delen maar *niet* noodzakelijk onderdeel uitmaken van de beweging voor klimaatrechtvaardigheid.

De keuze voor samenwerking wordt zowel bepaald door onze waarden als door de vraag of de samenwerking bijdraagt aan het behalen van de in hoofdstuk 4 beschreven impact.

3.3.1 Internationale samenwerking

De systeemveranderingen die wij nastreven zijn vaak grensoverschrijdend. Daarom werken we waar nodig aan het versterken en opbouwen van internationale netwerken en bewegingen. Dit doen we zoveel mogelijk in samenwerking met het Europese en internationale Friends of the Earth-netwerk en waar nodig met andere bewegingen.

De komende tien jaar versterken we de link tussen onze inspanningen lokaal, nationaal en internationaal rondom dezelfde strategische doelen. Bijdragen aan een sterk Friends of the Earth-netwerk is een vereiste, net als een betere organisatorische afstemming van onze inspanningen.

Daarbij realiseren we ons dat veel van onze Friends of the Earth-partners leven in ondemocratische landen. Daarom zetten wij ons actief in voor het recht op vrije meningsuiting om de noodzakelijke ruimte voor milieu-activisme te borgen. Wij versterken de capaciteit van onze partners op het gebied van campagnevoeren. Tegelijkertijd dragen hun ervaring, verzamelde feiten en inzichten bij aan het versterken van onze campagnes in Nederland, maar ook internationaal.

3.4 Campagnes: onze gereedschapskist

Bij elke gewenste systeemverandering streven wij een of meer strategische doelen na. Hoe wij deze doelen denken te realiseren werken wij uit in een veranderstrategie. Dit is maatwerk. Onze inzet is afhankelijk van een contextanalyse van onder andere de fase van de transitie (Staat het heersende systeem al onder druk? Zijn duurzame en rechtvaardige alternatieven al bekend of moet hieraan nog ruchtbaarheid gegeven worden?) en een krachtenveldanalyse waarbij onder andere wordt afgestemd wat andere organisaties bij (kunnen) dragen om de verandering te stimuleren.

De veranderstrategieën worden uitgewerkt in (meerjarige) campagnes. Deze bestaan uit een aantal pijlers, die we hieronder beschrijven.

3.4.1 Onderzoek

Door middel van onderzoek krijgen en geven we inzicht in feitelijke ecologische en sociale misstanden en in de belangen die het huidige, onduurzame, onrechtvaardige systeem in stand houden en kansrijke oplossingen blokkeren.

Gedegen onderzoek naar feitelijke misstanden is cruciaal voor de betrouwbaarheid van Milieudefensie. Met onderzoek generen we aandacht voor de zaken die we willen veranderen zowel bij beslissers (via lobby) als bij het brede publiek (via media).

Wij werken op basis van (wetenschappelijke) feiten. Onderzoek besteden we zoveel mogelijk uit aan onafhankelijke onderzoekers, zodat onze gegevens gebaseerd zijn op het oordeel van onafhankelijk deskundigen. Door veel uit te besteden en samen te werken met onderzoeksinstituten en -organisaties verbreden we bovendien ons (kennis)netwerk. Daarnaast doen we goed gedocumenteerd veldonderzoek met onze internationale partners.

Door bij te dragen aan onderzoeksjournalistiek in ons magazine *Down to Earth* of andere media, voeden we het publieke debat zonder dat we zelf de verantwoording nemen voor publicaties.

3.4.2 Communicatie

Communicatie is een essentieel onderdeel van onze campagnes. Middels communicatie kunnen we:

- het bewustzijn en het gevoel van urgentie bij burgers vergroten;
- het debat in de samenleving beïnvloeden;
- relaties aan (helpen) gaan met mensen die ook verandering willen, zowel online als offline;
- de publieke druk op politiek en bedrijven opvoeren;
- de (naams)bekendheid van en waardering voor Milieudefensie helpen versterken;
- de herkenbaarheid van het 'Milieudefensiegeluid' vergroten.

De communicatie van Milieudefensie vindt plaats in dialoog (zenden én ontvangen) en op basis van de waarden die we delen met onze doelgroepen (zie ook hoofdstuk 5).

3.4.3 Publieksacties

Met geweldloze en creatieve acties vragen wij aandacht voor onze campagnes. Acties geven uiting aan de onvrede van de burgers die ons steunen en zijn een middel om samen met die burgers macht uit te oefenen.

Door te kiezen voor mediagenieke creatieve acties kunnen we de beeldvorming over een onderwerp bepalen, zoals met Miss Piggy of de Roetmonsters.

Soms voeren wij zelf actie en soms ondersteunen we groepen met het effectief actievoeren.

3.4.4 Lobby

Het veranderen van de wetgeving en instituties is een belangrijk doel van onze campagnes en activiteiten: lobbymacht en het aanzitten aan de juiste onderhandelingstafels kunnen bijdragen aan het bereiken hiervan. Wij werken daarbij altijd op basis van maatschappelijke verandermacht (zie paragraaf 3.2).

Contact onderhouden met beslissers om te informeren en geïnformeerd te blijven is vanaf het eerste begin van een campagne van groot belang. Lobby voor concrete doelen zal in campagnes vaak pas gebeuren nadat de verandermacht is opgebouwd.

Milieudefensie zal op basis van haar algemene maatschappelijk draagvlak soms op campagneoverstijgende thema's lobbyactiviteiten ontplooiën en ondersteunen. Waar we kansen of bedreigingen zien beïnvloeden we het proces van totstandkoming van beleid en regelgeving. We stemmen onze lobby-activiteiten onder meer af in Groene11³ verband.

De EU is belangrijk voor het verbeteren van milieuregelgeving. We zijn daarom aangesloten bij drie (lobby)organisaties in Brussel: Friends of the Earth Europe, European Environmental Bureau en Transport and Environment.

3.4.5 Fondsenwerving

Het geven van financiële steun is een van de manieren om mee te werken aan onze campagnes. De loyaliteit die de leden en donateurs van Milieudefensie met hun bijdrage tonen strekt ook verder dan alleen het financiële domein. Ze tonen daarmee hun instemming met en waardering voor het werk van Milieudefensie. Ze zijn ontvankelijk voor onze boodschappen en bereikbaar voor onze andere handelingsperspectieven. Doelstellingen van behoud en werving van leden en donateurs maken dus integraal onderdeel uit van de campagnes van Milieudefensie (zie ook hoofdstuk 6).

3.4.6 Juridische middelen

Juridische middelen kunnen op verschillende manieren worden ingezet om verandering af te dwingen en ruimte voor alternatieven en oplossingen te creëren. Hieronder valt een waaier van activiteiten: van het **indienen van zienswijzen tot het voeren van rechtszaken om beleid af te dwingen**, bedrijven aan te klagen en ruimte voor alternatieven en oplossingen te bieden.

3 Groene 11 is de lobby-organisatie van Nederlandse natuur- en milieuorganisaties.

4. Impact

De missie van Milieudefensie is het bereiken van mondiale ecologische rechtvaardigheid. Vanwege de urgentie van de aanpak van klimaatverandering richten wij ons de komende tien jaar op het streven naar klimaatrechtvaardigheid.

Vanuit het streven naar klimaatrechtvaardigheid moet de Nederlandse uitstoot van broeikasgassen zo snel mogelijk naar nul, zonder dat dit andere milieurisico's met zich meebrengt. Daarbij gaat het om de uitstoot *binnen* Nederland, maar zeker ook *door* Nederland in andere landen. De Nederlandse voetafdruk is namelijk het grootste in het buitenland.

Om zo effectief mogelijk te werken aan het uitbannen van broeikasgassen focust Milieudefensie zich de komende tien jaar op:

1. Een fossielvrije, circulaire economie. Hierbinnen richten we ons om strategische redenen (grootste kansen) in Nederland op duurzame energie en energiebesparing. Internationaal richten we ons op het tegengaan van de winning van fossiele energie en het stimuleren van fossielvrije, duurzame energie specifiek in die landen waar Nederland (mede)verantwoordelijk is voor de uitstoot.

Ook kernenergie past niet bij klimaatrechtvaardigheid wegens gezondheidsrisico's voor huidige en toekomstige generaties en omdat het gepaard gaat met centraliseren van de macht en militarisering van de samenleving.

2. Eerlijke, ecologische landbouw, gericht op de eigen regio ('agro-ecologie'), zowel in Nederland als internationaal. In het buitenland richten we ons daarbij op het tegengaan van ontbossing ten behoeve van de Nederlandse vraag naar agrarische bulkproducten, zoals soja en palmolie, en stimuleren we de toename van eerlijke ecologische landbouw.

Het economische systeem is het fundament onder onze huidige voedsel-, mobiliteits- en energievoorzieningen. Wezenlijke verandering van dat systeem is nodig om klimaatrechtvaardigheid te bewerkstelligen. Bij elk strategisch doel dat Milieudefensie zich stelt, maakt de verandering van het economisch systeem daarom onderdeel uit van de veranderstrategie. Wanneer de kans zich voordoet om de cruciale rol van het economische systeem aan te tonen, kan Milieudefensie ook op een specifiek economisch thema campagnevoeren.

Het streven naar klimaatrechtvaardigheid vereist ook culturele veranderingen in de samenleving. Milieudefensie betreft ook die noodzaak in alle veranderstrategieën.

4.1 Fossielvrije, circulaire economie

Voor de verandering naar een fossielvrije, circulaire economie kiezen wij, op basis van de gekozen inhoudelijke criteria (zie bijlage 1) voor de onderstaande strategische doelen. De strategische doelen vertalen we in nationale en internationale campagnes.

4.1.1 Energiesysteem

We hebben grote impact op de terugdringing van de winning en het gebruik van fossiele energie, zodanig dat de negatieve impact van Nederland (via consumptie, productie en investeringen) op

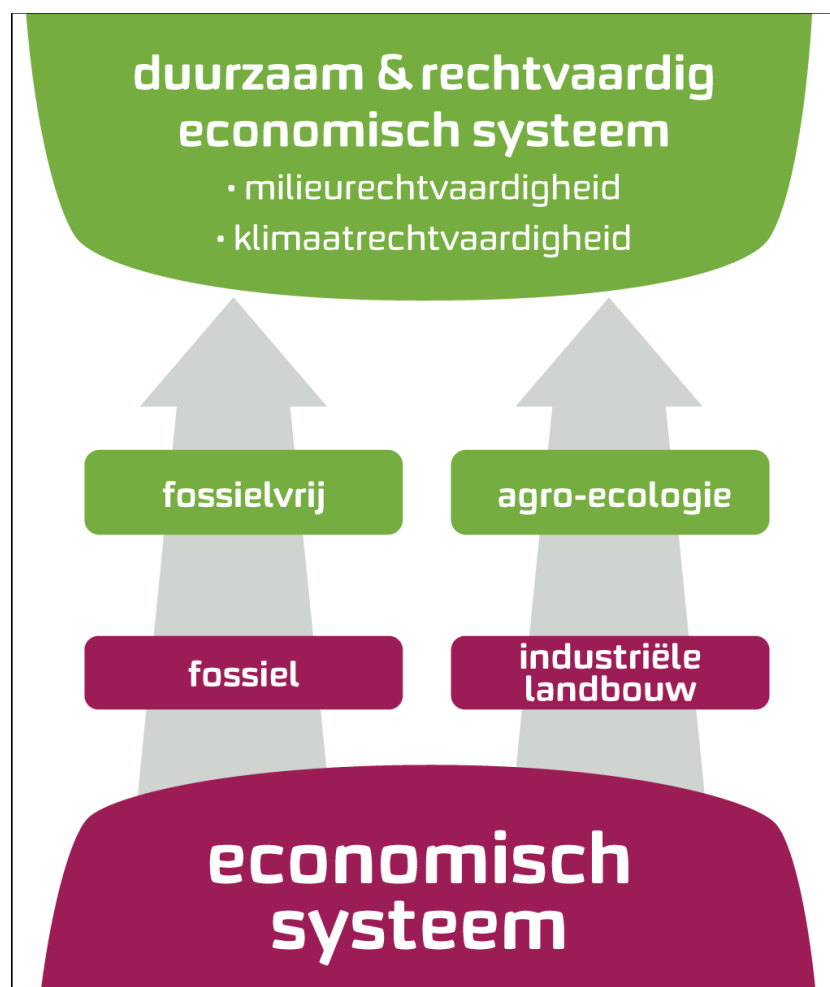
klimaatverandering is afgenomen. Daarnaast zetten we ons in voor het in stelling brengen van duurzame en democratische oplossingen en alternatieven en zorgen we dat Nederland hierin koploper wordt.

In Nederland is over tien jaar het energieverbruik in woningen, gebouwen en de (agro-)industrie substantieel verminderd door wijziging van de structuur van het systeem (beleid en technologie) en de cultuur (waarden, normen en gebruiken). Gedurende de eerste jaren zal de focus liggen op het verminderen van de winning en verbruik van gas.

Internationaal richten we ons op het ondersteunen van Friends of the Earth-partners in het opbouwen van capaciteit om campagne te voeren op fossiele projecten waarbij Nederlandse actoren betrokken zijn en op het realiseren van een democratische en duurzame energievoorziening.

4.1.2 Brandstof-mobiliteitssysteem

De bijdrage van vervoer (zowel personen als goederen) aan klimaatverandering is verminderd door afname van de totale vervoersvraag en doordat (individueel) vervuilend vervoer grootschalig heeft plaatsgemaakt voor (collectief) schoon vervoer.



4.2 Regionale, ecologische, rechtvaardige landbouw

Binnen de systeemverandering naar een eerlijke, ecologische, regionale landbouw kiezen wij voor de onderstaande strategische doelen.

De bijdrage van het voedselsysteem aan klimaatverandering is verminderd doordat:

- eerlijke, ecologische, regionale landbouw onderdeel is van het Nederlandse en internationale voedselbeleid en landbouwpraktijk, door machtsverschuiving van multinationals naar burgers en boeren. Dit doen we zowel in Nederland als internationaal.
- de vraag naar dierlijke eiwitten is verminderd en heeft plaats gemaakt voor meer plantaardige eiwitconsumptie, door wijziging van beleid en de culturele waardering van dierlijke eiwitconsumptie.

5. Communicatie

In onze nieuwe koers is een grote rol weggelegd voor communicatie: verbinding leggen met mensen (bewoners)organisaties en bedrijven die ook verandering willen, vergroten van het urgentiegevoel in de samenleving, het beïnvloeden van het publieke debat en van de heersende denkbeelden, waarden en normen (culturele waarden), en het helpen opvoeren van de maatschappelijke druk op politiek en bedrijven.

We willen veel nadrukkelijker dan voorheen gezien worden als de organisatie die met mensen werkt aan een veel democratischer en duurzamer systeem. Dat heeft consequenties voor de beelden die we gebruiken, de toon, de taal en de boodschappen.

Consequenties voor toon, taal, beeld en boodschappen

De nieuwe koers verwoordt een aantal voor Milieudefensie belangrijke waarden, die ook ons contact met en gedrag in de buitenwereld mede bepalen. Zo zal Milieudefensie, als organisatie die samen met (groepen) mensen verandering teweeg wil brengen, in haar communicatie altijd een balans moeten vinden tussen zenden en ontvangen (dialoog). Om mensen te raken, te binden en te mobiliseren is het bovendien belangrijk om te weten wat er leeft in de samenleving, wat mensen beweegt en om daar in onze communicatie op in te spelen. Daarbij gaan we uit van kernwaarden als eerlijk, verbonden en verantwoordelijk.

De huidige, gangbare waarden staan verandering juist in de weg; het zijn met name materiële waarden en op de korte termijn gericht. Ze versterken het ontkennen van klimaatverandering en het vasthouden aan het huidige economische systeem. Door binnen het huidige systeem en waardenstelsel compromissen te sluiten, bereiken we de radicale veranderingen die nodig zijn om klimaatverandering binnen de perken te houden niet. Daarom vermijden we deze materiële waarden in onze communicatie en geven we betekenis aan de waarden die passen bij de beoogde nieuwe systemen. (zie ook 2.4.)

Veranderingen binnen het vakgebied

Binnen het communicatievak zijn grote veranderingen gaande. De rol die internet en sociale media spelen in het communicatiewerk van Milieudefensie leiden steeds meer tot een taakverschuiving richting online marketing en online community building. Voor de 'klassieke' communicatiewerkzaamheden blijft er daardoor minder tijd over. Tegelijkertijd blijft beeld, met name video, in belang toenemen. Tekst wordt korter, kernachtiger (meer framing) en moet meer verleiden (bijvoorbeeld via storytelling). Ook het (nieuws)medialandschap is sterk veranderd. Standaardboodschappen en eenrichtingsverkeer zijn steeds minder effectief. In plaats daarvan worden investeren in mediarelaties en maatwerk belangrijk.

De toename in kanalen, technieken en tempo vereist sterkere communicatie-regie, zowel op boodschap als op timing. Omdat we duurzame relaties met mensen aan willen gaan, zal binnen de content-strategie de balans verschuiven van eenzijdig zenden naar het aangaan van een dialoog.

Milieudefensie zoekt meer dan ooit nauwe samenwerking met andere organisaties, los-vaste verbanden van mensen en soms ook vernieuwende bedrijven (zie hoofdstuk 3). Het is van levensbelang voor Milieudefensie om desondanks zichtbaar te blijven. Dat vraagt om extra aandacht.

De strategische keuzes die Milieudefensie met dit ABP maakt, maken het mogelijk om het beeld van Milieudefensie – dat afgelopen jaren te veel versnipperd was in een veelheid aan campagnes en activiteiten – samenhang te geven met een overkoepelend, verbindend en inspirerend verhaal.

5.1 Doelstellingen

Met de strategische inzet van communicatie zijn wij over tien jaar een organisatie die:

- relaties opbouwt met onze doelgroepen en zo mensen aan ons bindt.
- de dialoog aangaat met mensen en organisaties en niet voornamelijk zendt. Hierdoor zijn we op de hoogte van wat er leeft in de samenleving, wat onze doelgroepen raakt en motiveert en snappen we waarom mensen zeggen wat ze zeggen en doen wat ze doen.
- een verhaal vertelt dat mensen die dezelfde verandering nastreven inspireert en verbindt.
- in de media de urgentie van systeemverandering voor het voetlicht brengt en de beweging als onderstroom in de samenleving zichtbaar maakt.
- zichtbaar is als belangrijke en vernieuwende organisatie, ook bij het werken in coalitieverbanden.
- creatief en innovatief gebruik maakt van online mogelijkheden voor communicatie en dialoog met doelgroepen.

6. Fondsenwerving

Voor Milieudefensie is fondsen- en ledenwerving een onmisbaar instrument. Het verzekert Milieudefensie van een autonome positie, draagt bij aan de instroom van nieuwe leden in de vereniging en het helpt burgers te mobiliseren voor een maatschappelijke veranderkracht.

Onafhankelijkheid

Voor Milieudefensie is financiële onafhankelijkheid cruciaal. Dat betekent dat het van strategisch belang is dat particuliere fondsen- en ledenwerving de grootste bron van inkomstenbron is en blijft. Daarom genereert Milieudefensie structureel minimaal 50 procent van haar inkomsten uit particuliere fondsenwerving. Bij groei van andere inkomstenbronnen moeten dus aanvullende particuliere wervingsinspanningen verricht worden om die inkomstenverhouding te kunnen blijven borgen.

Leden

Een continue aanwas van nieuwe leden versterkt de vitaliteit van de vereniging. Ledenaanwas is uiteraard ook belangrijk om Milieudefensie getalsmatig sterker te maken. Het vergroot het draagvlak van Milieudefensie in de samenleving en versterkt de slagkracht bij het voeren van acties en de beïnvloeding van bedrijven en overheden.

De nadruk binnen de fondsenwervende strategie ligt dan ook op het werven van leden, meer dan op losse donaties. Met leden bouwen we immers aan een langdurige relatie, aan een vereniging, aan een beweging en aan een financieel stabiele organisatie. Donateurs stimuleren we zoveel mogelijk richting lidmaatschap. Als onderdeel van de verenigingsopbouw creëren we komende jaren lidmaatschapsvormen die passen bij de variërende behoefte onder nieuwe en bestaande leden.

Mobiliseren

Milieudefensie biedt burgers handelingsperspectieven om zelf verandering in gang te zetten, of om de maatschappelijke druk te verhogen richting politieke of economische krachten en machten. Het financieel steunen van Milieudefensie is één van die handelingsperspectieven (zie 3.4.5). De financiële steun vergroot de actiebudgetten en daarmee de armslag om daadwerkelijk verandering af te kunnen dwingen. En de financiële blijf van vertrouwen in de organisatie en haar doelstellingen is een goede basis voor betrokkenheid bij andere actievormen.

6.1 Doelstellingen

Vanuit die driedelige bijdrage die fondsenwerving levert aan de ontwikkeling van Milieudefensie, stellen wij de komende jaren de volgende doelen:

We zetten extra in op loyaliteit

Het behouden van een lid is vier tot zeven keer waardevoller dan acquisitie van een nieuwe. Daarom bouwt Fondsenwerving de komende jaren een ambitieus en structureel 'loyaliteitsprogramma' op. Dit programma omvat alle aspecten van de relatie van Milieudefensie met haar leden, gericht op het bedienen van de specifieke behoefte van leden en hun behoud voor Milieudefensie. Een

loyaliteitsprogramma is dus een organisatiebreed instrument, waartoe alle disciplines binnen de organisatie hun expertise in zetten. De regie wordt gevoerd vanuit Fondsenwerving.

Werving integraal in campagnes

Afgelopen jaren is al veel wervingsresultaat geboekt door intensievere betrokkenheid van fondsenwerving bij campagnes. Die samenwerking wordt de komende jaren verder versterkt: fondsenwerving is een integraal onderdeel van veranderstrategie en campagneplan. Fondsenwervers zijn intensief betrokken bij de ontwerpfase van campagnes en bij de wisselwerking in latere fasen.

Innovatie wervingsmethoden

Het rendement van bestaande wervingskanalen komt steeds meer onder druk te staan. Deels door veranderende wetgeving, deels door het sleets raken van jarenlang succesvolle instrumenten. Daarnaast ontstaan er, onder invloed van digitalisering en een verschuiving van structureel naar incidenteel geven, ook nieuwe donatievormen. De papieren acceptgiro verdwijnt per 2019.

Milieudefensie ontwikkelt daarom nieuwe methoden en kanalen, die op langere termijn de huidige kunnen aanvullen of vervangen. Online en mobiele wervingsvormen zijn daarvan belangrijke voorbeelden. Ontwikkelingen en resultaten in het vakgebied worden op de voet gevolgd en er wordt experimenteeruimte geboden binnen de eigen organisatie.

7. Ondersteunende diensten

We versterken onze organisatiedoelen door de kernwaarden verantwoordelijk, eerlijk, verbonden en inspirerend een plek te geven in ons werk. Ze vormen de basis voor ons eigen handelen en we vertalen ze daarom ook door in onze interne organisatie.

7.1 Personeel en organisatie

We zorgen ervoor dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. Werving op competenties, ervaring, kennis en kunde en de beoordelingscyclus, waarbij we sturen op resultaatafspraken en competenties, helpen hierbij: via eerlijke feedback en zelfevaluatie ontplooiën medewerkers hun talent en worden deze talenten op de juiste manier benut.

We ontwikkelen ons als lerende organisatie. Scholing, training en coaching zetten we waar nodig in om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren.

Voor de langetermijngezondheid van de organisatie sturen we op een vaste kern en een flexibele schil, in overeenstemming met de gelden die daarvoor beschikbaar zijn. De kernorganisatie wordt op zo'n manier ingezet dat daarmee de drie functies, sturen, competentie en efficiency (zie hoofdstuk 8) worden gerealiseerd. We hebben functieprofielen die hierop zijn afgestemd met duidelijke verantwoordelijkheden, taken en aansturing.

Het geld dat wij ontvangen van onze leden en donateurs en vanuit eventuele subsidies en de Postcodeloterij (NPL), is bestemd voor onze missie. Dit betekent dat we een gematigd loongebouw hebben, dat tevens eerlijk is voor de medewerkers. Mensen belonen we binnen de kaders van het loongebouw naar zwaarte van functie en ervaringsjaren.

Het personeelsbeleid van Milieudefensie voldoet aan de wettelijke regelingen. De afdeling P&O is hiervoor verantwoordelijk, waar nodig ondersteund door de arbeidsjurist en de bedrijfsarts. P&O zorgt voor een open en transparante communicatie naar sollicitanten, potentiële kandidaten en medewerkers toe. Ze signaleert wettelijke wijzigingen en implementeert deze binnen het bestaande beleid van Milieudefensie.

Bij de keuze van derde partijen die Milieudefensie faciliteren op het gebied van pensioen, arbozaken etc. is het uitgangspunt dat deze partijen maatschappelijk verantwoord werken en waar mogelijk kleinschalig zijn.

Onze waarden en normen vereisen dat we er de komende tien jaar naar streven dat het personeel, veel meer dan nu, een afspiegeling wordt van onze samenleving. Daarvoor zetten we een diversiteitsbeleid op.

Het MT van Milieudefensie betreft de Ondernemingsraad (OR) in alle beslissingen die te maken hebben met personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en organisatie-inrichting. De OR maakt gebruik van haar informatie-, instemmings- en adviesrecht en wordt al in een vroeg stadium geïnformeerd over veranderingen, waarbij ook hun input en advies wordt gevraagd.

7.2 Financiële administratie en controle

Financiële transparantie stelt de vereniging in staat haar doelen te maximaliseren en zonder onnodig risico de continuïteit te kunnen borgen.

De basisfinanciering komt van ledenbijdragen, donaties en fondsen. Deze worden alleen geaccepteerd, wanneer ze passen binnen de visie en missie van Milieudefensie. Aanpassing aan eventuele voorwaarden van een geldverstrekker die daar inbreuk op maken, is niet aan de orde.

Om de ontvangen financiële middelen maximaal te besteden aan de organisatiedoelen wordt de norm gehanteerd om de lasten van beheer en administratie lager te laten zijn dan 6 procent van de totale uitgaven.

Een planning- & controlcyclus bewaakt de realisatie van doelstellingen waaronder de voortgang en betrouwbaarheid van de financiële doelstellingen. De stuurinformatie is volledig, juist en tijdig. Voor zowel interne verantwoording als om verantwoording af te leggen aan derden, zorgen we voor transparantie. We zorgen voor een duidelijke link tussen inhoudelijke en financiële doelstellingen en doorlopen de cyclus ten behoeve van beheersing en transparantie, maar bovenal ten behoeve van leren en aanpassen van onze aanpak waar nodig.

De door ons gestelde richtlijn van de hoogte van de continuïteitsreserve is gebaseerd op de structurele uitvoeringskosten die nodig zijn om de risico's op korte termijn te dekken en om de continuïteit voor een bepaalde periode te waarborgen. Er wordt zoveel mogelijk met financiële instellingen samen gewerkt die passen bij de visie en missie van Milieudefensie.

Met het beheer en de administratie levert Financiën een bijdrage aan de optimalisatie van de organisatiedoelen. Door periodieke risico-analyses anticiperen we op externe bedreigingen zoals de verandering van het subsidiesysteem en de onzekere structurele bijdrage van Postcodeloterij (NPL).

7.3 ICT

De waarden van Milieudefensie vertalen zich voor ICT in de volgende doelstellingen: gebruik van open-source-software en het uitdragen van de redenen hiervoor; een scherp oog houden op de toename van cloud-diensten en een veilige *work anywhere*-omgeving.

Open source

Gebruikers van open-source-software maken deel uit van een gemeenschap (*community*) waarbij vrijelijk de software gedeeld en aangepast mag worden en waarbij het in gedeeld eigendom gehouden wordt. Hiermee wordt ook de verantwoordelijkheid binnen de gemeenschap gedragen. Milieudefensie kiest daarom bij nieuwe softwarepakketten zoveel mogelijk voor een open-source variant. De daarbij bespaarde licentiekosten investeren we indien mogelijk in verdere ontwikkeling van het pakket op die punten waar de functionaliteit eventueel nog tekort schiet.

Veilige cloud-diensten

Daar waar gezamenlijk met andere partijen opgetrokken wordt, wordt logischerwijze ook gezamenlijke informatie gedeeld. Cloud-diensten lijken hiervoor het ei van Columbus, maar de vrije beschikbaarheid hiervan heeft een prijs, onder andere in de vorm van privacy en veiligheid. Daarom creëren we een private-cloud-omgeving die dit technisch ondervangt. Op deze private-cloud-omgeving kunnen ook partners toe worden gelaten

Work anywhere

Door ontwikkeling van een *work anywhere*-omgeving is toegang tot bedrijfsinformatiesystemen niet meer tot het kantoor beperkt. In deze omgeving kan op veilige wijze, vanaf elke plek toegang gekregen worden zodat flexibeler werken mogelijk wordt.

7.4 Facilitaire ondersteuning

De Facilitaire dienst zorgt voor de randvoorwaarden die nodig zijn om Milieudefensie, conform de in dit ABP verwoorde doelstellingen op het gebied van duurzaamheid, rechtvaardigheid en goede bedrijfsvoering, te ondersteunen. Deze komen terug in zowel de koffie die je schenkt als de wijze waarop je met energie omgaat en talloze andere zaken.

Een goede samenwerking met de directie, de medewerkers, receptie, ICT-afdeling, schoonmaak en catering is uitgangspunt om de facilitaire dienstverlening op adequate wijze vorm te geven. Een duurzame, ergonomische en prettige werkomgeving voor de medewerkers is het belangrijkste doel.

Naast deze algemene doelstellingen zijn er twee concrete doelstellingen:

Verhuizen naar een duurzamer en energieneutraal kantoorpand, bij voorkeur wordt het huidige contract al voor 2020 beëindigd. Tot de verhuizing blijven we zoeken naar aanpassingen die gedaan kunnen worden aan de huidige locatie Nieuwe Looiersstraat 31 en implementeren we (energie) besparende oplossingen.

Een zoveel mogelijk 'papiervrij' kantoor.

8. Inrichting werkorganisatie

De organisatie-inrichting ondersteunt de strategie. De beschikbare capaciteit (kernorganisatie) wordt op zo'n manier ingezet dat daarmee drie functies worden gerealiseerd:

1. De stuurfunctie: sturing geven aan het realiseren van de missie, strategie en doelen;
2. De competentiefunctie: medewerkers zo goed mogelijk faciliteren, motiveren en laten bijdragen;
3. De efficiëntiefunctie: mensen en middelen worden zo verantwoord en efficiënt mogelijk ingezet binnen de grenzen van het beschikbare en haalbare.

1. Stuurfunctie

- De structuur en processen zorgen ervoor dat campagnes, bewegingsopbouw, communicatie en fondsenwerving elkaar versterken (niet een dominant boven andere).
- Het managementteam is verantwoordelijk voor de integrale aansturing (incl. inhoud) van de organisatie.
- In het managementteam zijn inhoud & lobby, communicatie & fondsenwerving en bewegingsopbouw evenwichtig vertegenwoordigd.
- Het managementteam is in staat leiding te geven aan de gewenste (cultuur- en structuur-) veranderingen (die nodig zijn vanuit dit ABP).
- Uitgangspunt is een collegiaal managementteam met duidelijke, gescheiden verantwoordelijkheidsgebieden.
- Er is sprake van een eenduidige aansturing, mensen hebben één leidinggevende.
- De inzet voor elk van de strategische doelen is in evenwicht.
- De inzet (campagneteamomvang) voor elk van de veranderstrategieën t.b.v. de strategische doelen is voldoende substantieel om resultaat te realiseren.
- De structuur is helder en transparant.
- De planning en control cyclus voor sturing (incl. besluitvorming) op inhoud is helder.

2. Competentiefunctie

- De verantwoordelijkheid is zo laag mogelijk in de organisatie belegd.
- Procesafspraken zijn gemaakt voor de benodigde werkafstemming en evaluatie van de voortgang.
- Functiebeschrijvingen zijn helder en eenduidig.

3. Efficiëntiefunctie

- De *span of control* van leidinggevenden is maximaal 15 personen.
- In de structuur en/of werkprocessen is geborgd dat er zo efficiënt en effectief mogelijk invulling wordt gegeven aan zowel inhoudelijke strategische doelen als aan corporate communicatie en fondsenwerving .
- Er is een beperkt aantal managementlagen, zoveel mogelijk binnen het bestaande loongebouw (medewerkers managementtaken toekennen, passend bij hun huidige inschaling).
- Er wordt vastgehouden aan een vaste kernorganisatie die gefinancierd wordt uit eigen fondsenwerving en de structurele bijdrage van NPL waarmee de missie van Milieudefensie gerealiseerd kan worden.

Bijlage 1: criteria voor impact en doelen

Uit onze visie, missie en waarden vloeit voort dat wij de komende 30 tot 50 jaar de benodigde systeemveranderingen proberen te bewerkstelligen die substantieel bijdragen aan een ecologisch duurzame, democratische en rechtvaardige wereld. De focus ligt daarbij de komende 10 jaar op klimaatrechtvaardigheid.

Deze systeemveranderingen zijn immens en veelomvattend. Wij hebben niet de capaciteit om ons voor alle noodzakelijke of systeemveranderingen in te zetten en zullen hierin dus keuzes moeten maken.

Hiervoor zijn criteria opgesteld:

Criteria impact

Milieudefensie zet in op systeemveranderingen die:

- maximaal bijdragen aan reductie broeikasgasemissies t.b.v. beperking klimaatverandering
- maximaal bijdragen aan het bevorderen van de eerlijke toegang tot en zeggenschap over natuurlijke rijkdommen
- de *root causes* aanpakken en zo bijdragen aan blijvende systeemverandering
- liefst bijdragen aan meerdere systeemveranderingen tegelijkertijd
- geen negatief effect hebben op ander ecologisch en/of sociaal vlak (geen 'waterbedeffect')
- maximaal aansluiten bij onze missie (rechtvaardigheid, zeggenschap en *grassroots*)

Criteria doelen

We kiezen voor campagnedoelen:

- die maximaal bijdragen aan de benoemde impact – waarmee we via campagnes een hefboomeffect kunnen bewerkstelligen
- die kansrijk zijn gegeven de huidige context doordat ze aansluiten bij veranderingen en energie in de samenleving die de potentie hebben om uit te groeien tot politieke verandermacht
- die onderbouwd haalbaar zijn binnen 10 jaar
- die logisch samenhangen met andere gekozen doelen zodat het totaal een coherent geheel vormt
- waarmee wij t.o.v. andere organisaties het verschil kunnen maken of aanwijsbaar toegevoegde waarde hebben
- die passen binnen de capaciteit van Milieudefensie en voortbouwen op onze opgebouwde autoriteit/reputatie
- die zonder onze (mede-)inzet niet (snel genoeg) gerealiseerd kunnen worden en bijdragen aan een versnelling van de gewenste transitie
- die mensen emotioneel raken