

ER LIGT EEN NIEUWE OPDRACHT

 **MILIEU
DEFENSIE**
WE KUNNEN NIET WACHTEN

**MAGAZINE MEERJARENSTRATEGIE
2025-2030, DEEL 2**

Onze meerjarenstrategie loopt in 2025 af. Ondertussen beraden we ons op een nieuwe. Om dat proces te ondersteunen hebben we ons beleid geëvalueerd en goed gekeken naar de veranderende context waarin we ons werk doen. Uit alle informatie die daaruit voortkomt blijkt dat we als organisatie op het juiste spoor zitten. Maar in de toekomst willen we nóg meer impact maken. Met zelfkennis over onze sterke en zwakkere kanten als uitgangspunt hebben we ons de afgelopen weken afgevraagd: wat zijn nou eigenlijk de grootste obstakels die ons in de weg staan om onze doelen te bereiken?



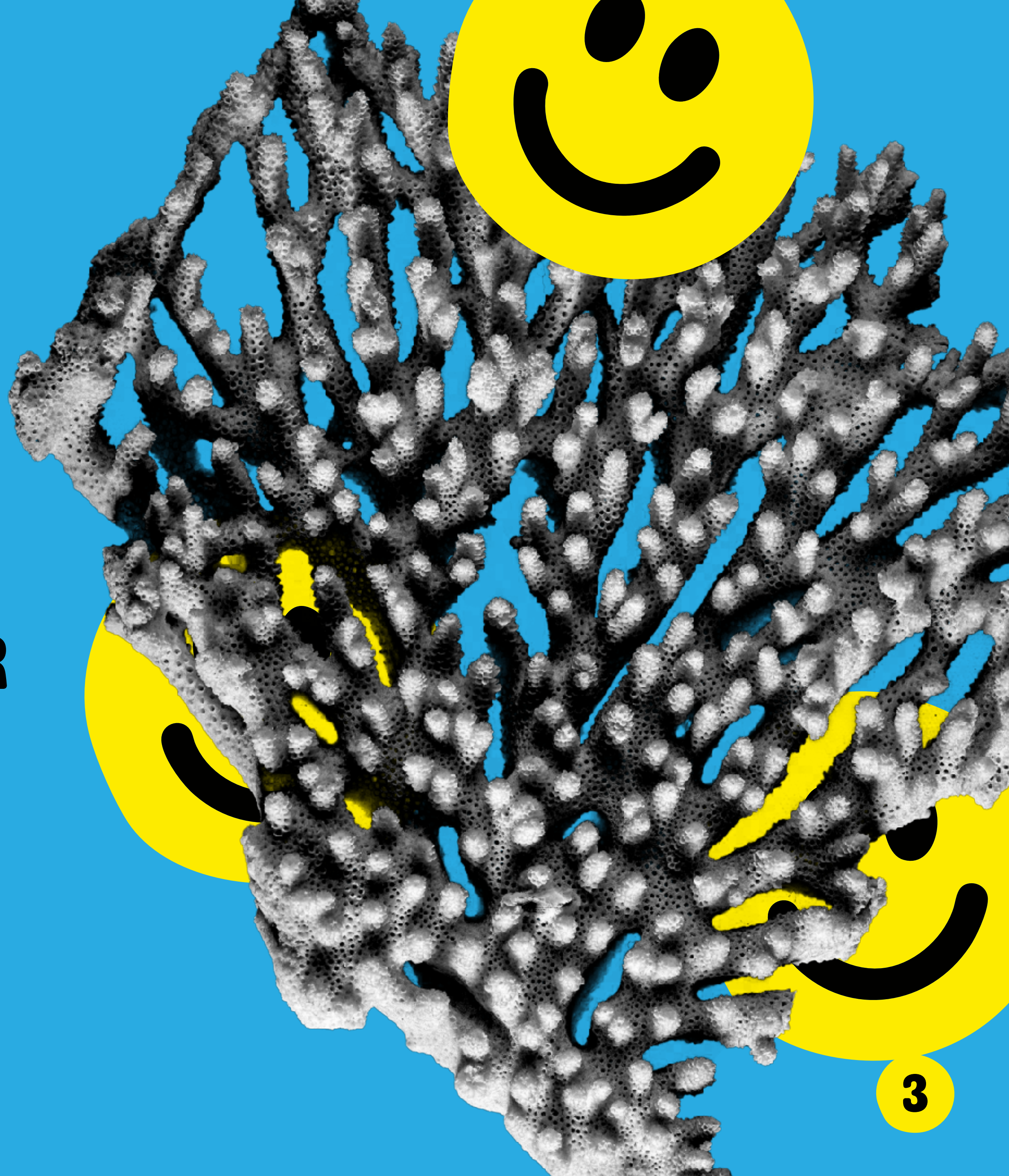
Op deze bladzijdes wekken we het proces van strategievorming tot leven. We geven gezicht aan de actuele thema's en trends en laten de verschillende stemmen horen die onder ons zijn. Het magazine bestaat uit drie delen. Dit is het tweede deel. Samen vormen de drie delen een achtergrond bij het proces van strategie-ontwikkeling en de bedding voor de uiteindelijke plannen die in juni 2025 worden voorgelegd aan de leden.



“

GOOD STRATEGY IDENTIFIES THE KEY CHALLENGE TO OVERCOME. BAD STRATEGY FAILS TO IDENTIFY THE NATURE OF THE CHALLENGE. IF YOU DON'T KNOW WHAT THE PROBLEM IS, YOU CAN'T EVALUATE ALTERNATIVE GUIDING POLICIES OR ACTIONS TO TAKE AND YOU CAN'T ADJUST YOUR STRATEGY AS YOU LEARN MORE OVER TIME. ”

– Richard P. Rumelt in *Good Strategy Bad Strategy*



“

**IK HEB HET IDEE
DAT WE GOED
WETEN WAAR WE
NAARTOE WILLEN”**

We spraken met Kirsten Sleven, die sinds vorig jaar het proces leidt rond het opstellen van de nieuwe meerjarenstrategie van Milieudefensie. Samen met collega's, leden, veranderaars, bondgenoten, de directie en de Raad van Toezicht spant zij zich ervoor in om in juni een nieuwe strategie neer te kunnen leggen. Eentje waarin iedereen zich genoeg kan vinden om gezamenlijk voorwaarts te gaan. We spraken haar over het proces en hoe zij het tot nu toe ervaren heeft.



KIRSTEN SLEVEN

projectleider Algemeen Beleidsplan



De afgelopen maanden is er veel informatie opgehaald en kennis ingewonnen die eraan moet bijdragen dat we in de nieuwe strategie de juiste keuzes maken. Het proces bestaat uit drie fases: de evaluatie, de context analyse en het onderzoeken van de verschillende strategische routes. 'In elke fase hebben we ideeën en meningen verzameld van verschillende betrokkenen. Op basis van die enorme verzameling van informatie zijn keuzes gemaakt. Die vormen zometeen de basis van onze nieuwe meerjarenstrategie,' zegt Kirsten Slevén.

Het is een traject waarin er expliciet voor gekozen is om het samen te doen. Kirsten: 'Iedereen kan op een eigen manier bijdragen. Dat geldt sowieso voor de collega's binnen de organisatie. Sommigen zijn sterk in argumenteren of hebben inhoudelijke expertise, anderen zijn juist intuïtief sterk of creatief en kunnen op die manier nieuwe ideeën toevoegen.'

Daarnaast hebben we ook actief experts van buiten betrokken: mensen uit de politiek, journalisten, wetenschappers. Het belangrijkste is dat we met elkaar zoeken naar hoe en waar we de meeste impact kunnen maken de komende jaren.'

“SOMMIGE IDEEËN ZIJN GEDURENDE DIT TRAJECT VOLWASSEN GEWORDEN.”



VOLWASSEN WORDEN

Uit die veelheid van reflecties komt een eenduidig beeld naar voren. 'We moeten hoe dan ook de grote vervuilers blijven dwingen om hun verantwoordelijkheid te nemen,' zegt Kirsten. 'Ook klimaatrechtvaardigheid als concept mogen we blijven doorvertalen in de komende vijf jaar. Zo grijpen we de kans om ons op unieke wijze te blijven onderscheiden binnen de Nederlandse klimaatbeweging.'

'Ik heb het idee dat we goed weten waar we naartoe willen,' zegt ze. 'Binnen de organisatie is er veel overeenstemming over welke kant we op moeten gaan, in ieder geval de komende jaren. De accentverschillen zitten 'm vooral in hóé we het doen. Dan gaat het bijvoorbeeld over hoe we zoveel mogelijk mensen zo effectief mogelijk aan ons kunnen binden. Daarin zit een spanningsveld: baken je je verhaal af of laat je juist ruimte voor meerstemmigheid?'

Het is een heel proces dat is opgetuigd, maar wat Kirsten betreft is dat juist zinnig. 'Sommige ideeën waren nog niet voldragen of volwassen genoeg. Die zijn gedurende dit traject volwassen geworden, waardoor we ze ook echt kunnen uitvoeren,' benadrukt ze. 'Voor mij is het een eervolle taak, zeker als je kijkt naar hoe Milieudefensie de afgelopen jaren een stevige stempel heeft weten te drukken op het klimaatdebat. Ik vind het heel bijzonder om op deze manier bij te dragen aan de toekomst van Milieudefensie: een toekomst waarin we sowieso doorgaan met véél impact maken.'

Kirsten Slevén (1986) studeerde Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam en deed een postmaster Journalistiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Haar loopbaan begon als persvoorlichter van de Partij van de Arbeid in de Tweede Kamer. In 2018 zette ze haar eerste stappen in de milieubeweging bij WISE. Daar werd ze later directeur. Sinds mei 2024 is zij projectleider Algemeen Beleidsplan bij Milieudefensie.



FRAMING IS VAN LEVENSBELANG: ZO BEPAAL JE HET DEBAT

Framen doen we allemaal, voortdurend en overal. Hoe je de essentie van waar je mee bezig bent verwoordt is een kunst op zich en tegelijkertijd van levensbelang, want: lukt het je om je boodschap slim te verpakken dan zet je de werkelijkheid naar je hand. Hans de Bruijn, hoogleraar bestuurskunde aan de Technische Universiteit Delft, maakte er zijn levenswerk van. Begin januari deelde hij zijn inzichten over framing en reframing met Milieudefensie in het kader van onze nieuwe meerjarenstrategie.



Framing is veel meer dan slim taalgebruik. Het is een spel van taal. Wanneer het je lukt om succesvol te reframe ben je meteen ook de winnaar van het debat: degene die het frame bepaalt, beheerst het gesprek: 'Het is geen toevalligheid als iemand de discussie weet te beïnvloeden. Daar zit altijd denkwerk achter: een strategie van framing en reframing,' aldus Hans de Bruijn.

Voor Milieudefensie is het belangrijk om het publieke debat te bepalen, zodat er steeds meer ruimte en draagvlak ontstaat voor onze ideeën. Om dat te bewerkstelligen moet framing hoe dan ook een wezenlijk onderdeel zijn van onze nieuwe meerjarenstrategie. Als we ons staande willen houden in een verhardend debat, politiek en publiek, zullen we framing nóg serieuzer moeten gaan nemen dan we al deden.

JOUW TAAL

Tijdens zijn workshop legt Hans uit hoe framing werkt en geeft hij een overzicht van verschillende strategieën, geïllustreerd door tot de verbeelding sprekende voorbeelden. Hans: 'Het gaat om de vraag hoe je de essentie kunt verwoorden van waar je mee bezig bent.'

'Het is altijd heel fijn als jouw taal het publieke debat beheerst,' zegt hij en geeft daarbij het voorbeeld van het Amerikaanse migratiedebat, waarin de Republikeinen lijnrecht tegenover de Democraten staan: 'Als je een Republikein bent en je hebt het over migratieproblematiek, dan moet je het systematisch hebben over elf miljoen "illegal immigrants". Je moet steeds opnieuw het woord "illegal" laten vallen: *illegal, illegal, illegal*. De Democraten daarentegen hebben het over "undocumented workers". Dat heeft een heel andere gevoelswaarde: dit zijn mensen die bijdragen aan de Amerikaanse economie, ze missen alleen een stom, bureaucratisch papiertje.'



WEES NIET NAÏEF

Als iemand een sterk frame heeft dan bestaat de neiging om in dat frame te stappen. 'Als je dat doet dan ben je in de regel reddeloos verloren. Je komt dan terecht in de verdediging, je moet een ingewikkelde redenering opbouwen, je spreekt de taal van je tegenstander in plaats van je eigen taal,' benadrukt Hans.

'Als je geframed wordt, word je verbaal in de hoek gezet,' zegt hij. 'Dat is een positie waaruit je nauwelijks nog wekomt, tenzij je je bekwaamt in het reframen. Door de toehoorders ertoe te verleiden om op een andere manier te kijken naar de situatie kan je de regie over het gesprek terugnemen.' Zijn advies is: wees niet naïef en stap niet in het frame van een ander. 'En misschien het allerbelangrijkste: als je iets ontkent, dan bevestig je het vaak. Kijk dus uit met ontkenningen.'

**“ STICK TO YOUR FRAME,
ALTIJD EN OVERAL. ”**

Reframen gaat dus over het terugpakken van de regie over het verhaal dat je wilt vertellen, door je eigen taal te blijven gebruiken. 'Zeg bijvoorbeeld: ik wil best praten over de economie, maar in mijn woorden. Dit moet niet gaan over economische groei, maar over gróene economische groei,' is zijn suggestie. 'En daarna: *stick to your frame*, altijd en overal.'

Hans de Bruijn studeerde politicologie aan de Universiteit Leiden en promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Sinds 1998 is hij hoogleraar aan de Technische Universiteit Delft. Ook is hij columnist voor dagblad Trouw. In 2011 verscheen zijn boek *Framing: over de macht van taal in de politiek*.





“

ER IS GEEN ANDERE ORGANISATIE IN NEDERLAND DIE ZOVEEL KAN BETEKENEN EN ZOVEEL BETEKENT HEEFT VOOR HET KLIMAATDEBAT. DAAR WAS EEN ENORME INZET VOOR NODIG. HET IS EEN ENORME VERANTWOORDELIJKHEID DIE WE AL 10, 20 OF ZELFS 30 JAAR NEMEN. DAAR GAAN WE DE KOMENDE TIJD MEE DOOR.

– Donald Pols, directeur–bestuurder Milieudefensie

”



“

WIJ WILLEN WAT FELLER ZIJN”

Sinds 2022 is Winnie Oussoren voorzitter van Milieudedefensie Jong. We spraken haar over de verschillen en overeenkomsten tussen Milieudedefensie en de jongerentak van de organisatie, het belang van een goede integratie van het jongerenperspectief, en de manieren waarop Milieudedefensie Jong een betekenisvolle bijdrage kan leveren aan de impact van Milieudedefensie.

‘Ik vind het dus heel leuk, echt héél leuk, om zo intensief met jongeren samen te werken die allemaal voor klimaatrechtvaardigheid willen strijden,’ zegt Winnie. ‘Als Milieudedefensie Jong opereren we binnen de campagne van Milieudedefensie. Omdat we daarbinnen de ruimte krijgen om andere tactieken te gebruiken heb ik het gevoel dat we op een onderscheidende manier kunnen bijdragen aan de campagnes van Milieudedefensie.’

‘Ik denk dat wij wat radicaler mogen zijn,’ licht ze toe. ‘Dat kunnen we ons ook permitteren, want wij zijn jongeren. Wij willen wat feller zijn en wat harder. Ik denk dat we daarom ook een katalysator kunnen zijn voor de bredere organisatie.’



WINNIE OUSSOREN

voorzitter Milieudedefensie Jong



Een goed voorbeeld hiervan is het bezoeken van aandeelhoudersvergaderingen van grote vervuilende bedrijven als beïnvloedingstactiek. 'Twee jaar geleden zijn we met een groep jongeren van Milieudefensie Jong voor het eerst naar een aandeelhoudersvergadering van Ahold Delhaize geweest. Milieudefensie was toen nog een beetje afwachtend. Ze vonden het spannend, maar het jaar daarna zijn we met honderden mensen gegaan – een groot deel daarvan Milieudefensie-collega's – naar vier aandeelhoudersvergaderingen in totaal. Het bezoeken van die vergaderingen is inmiddels onderdeel geworden van de strategie van Milieudefensie,' aldus Winnie.

UNIEKE POSITIE

Wat betreft de algehele strategie zit Milieudefensie Jong over het algemeen op dezelfde lijn als Milieudefensie, volgens Winnie: 'De focus op de grote bedrijvencampagne ondersteunen wij. Die is voor ons heel *obvious*. Zo creëren we een positie voor onszelf binnen de klimaatbeweging die uniek is.'

Daarnaast zijn er ook verschillen: 'Milieudefensie Jong wil soms het begrip klimaatrechtvaardigheid ruimer nemen dan hoe Milieudefensie het hanteert. Wij vinden namelijk dat je juist ook de wereldwijde ongelijkheid moet benadrukken. Als je je alleen richt op maatschappelijke ongelijkheid in Nederland dan dekt dat lang niet het hele begrip van klimaatrechtvaardigheid. Daar kan soms frictie zitten.'

'Ik denk sowieso dat jongeren op zoek zijn naar een ander verhaal dan ouderen en dat wij dat beter kunnen brengen dan Milieudefensie,' zegt ze. 'En ik denk ook dat het goed is voor ons als organisatie dat we altijd blijven nadenken, ook door met elkaar te blijven schuren. Op die manier blijven we ons afvragen: hoe zorgen we ervoor dat we niet stil blijven staan?'



TE WIT

Winnie vindt dat er meer aandacht moet uitgaan naar diversiteit en inclusie: 'De klimaatbeweging is te wit en ook bij ons op kantoor zien we dat er nog steeds voornamelijk witte mensen werken. Daar moeten we iets aan doen. Dat is super belangrijk als we op een geloofwaardige manier een boodschap van diversiteit willen uitdragen.'

'Dit geldt overigens voor de hele klimaatbeweging en dit moeten we met z'n allen overbruggen,' benadrukt Winnie. 'Daarom vind ik het essentieel dat het terugkomt als strategische overweging in de meerjarenstrategie. Het moet geïntegreerd worden in al ons beleid. Het moet aan de basis liggen van wat wij doen.'

“

IK DENK DAT WIJ EEN KATALYSATOR KUNNEN ZIJN VOOR DE BREDERE ORGANISATIE.

”

'Als Milieudefensie Jong hopen we de bredere organisatie een beetje mee te kunnen nemen in dat radicalere en inclusievere verhaal. Dat is onze missie en dat willen we graag voortzetten,' sluit ze af.

Winnie Oussoren (2002) is sinds drie jaar voorzitter van Milieudefensie Jong en jongerenwoordvoerder voor Milieudefensie. Daarnaast doet ze een Master Political & Environmental Science aan de Vrije Universiteit waar ze haar scriptie schrijft over het Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) van het Europees Parlement.



COLOFON

Hoofdredactie: Steffie Verstappen

Redactie: Ivanna van den Broek, Kirsten Slevén

Vormgeving: Multitude Creative Agency

Fotografie: Rick Keus, Benjamin Kotek, Wouter van Leeuwen

