

ER LIGT EEN NIEUWE OPDRACHT

 **MILIEU
DEFENSIE**
WE KUNNEN NIET WACHTEN

**MAGAZINE
MEERJARENSTRATEGIE 2025-2030**

Onze huidige meerjarenstrategie loopt binnenkort af. Daarom hebben we ons de afgelopen tijd beraden op nieuwe plannen. Ook hebben we gekeken naar manieren om bestaande plannen te verbeteren. Want één ding is kraakhelder: onze inspanningen lonen en we zitten op het juiste spoor. We hebben veel bereikt en op onze belangrijkste thema's hebben we een autoriteitspositie verworven. Daar mogen we met recht trots op zijn.

In de toekomst willen en móéten we nog veel meer impact maken. Daarom presenteren we binnenkort onze nieuwe, ambitieuze plannen voor de komende vijf jaar in de vorm van ons Algemeen Beleidsplan 2025–2030. Daarin zie je dat we onze strategie vastberaden voortzetten. Tegelijkertijd maken we ook opnieuw scherpe keuzes om onze slagkracht te vergroten en zo goed mogelijk in te spelen op veranderende omstandigheden.

In dit magazine hebben we het proces van strategievorming tot leven gewekt. Op deze bladzijdes geven we een gezicht aan de actuele thema's en trends en laten we de verschillende stemmen horen die onder ons zijn. Het is de achtergrond bij en bedding voor onze nieuwe meerjarenstrategie 2025–2030. Vol goede moed kijken we uit naar nóg veel meer impact. Ook de komende vijf jaar blijven we samen strijden, voor onszelf, voor elkaar en toekomstige generaties.





“

**TOT IN HET DIEPSTE VAN MIJN WEZEN
GELOOF IK DAT DE MENSHEID IN STAAT
IS OM HET KLIMAATPROBLEEM OP TE
LOSSEN. ALS JE KIJKT NAAR DE
GESCHIEDENIS ZIE JE DAT
WE SAMEN VEEL GROTERE PROBLEMEN
HET HOOFD HEBBEN GEBODEN. DIE
SCHEPPENDE KRACHT, DIE HEEFT DE
MENS IN ZICH, DIE KUNNEN WE
INZETTEN OM GROTE PROBLEMEN OP
TE LOSSEN.**

”

– Donald Pols, directeur–bestuurder Milieudefensie



“

JE WINT ALLEEN ALS JE JE FOCUS KIEST”

In de zomer van 2023 keerde Wijnand Duyvendak terug bij Milieudefensie als campagneleider. We vroegen hem naar zijn kijk op het werk van Milieudefensie anno nu en wat er nodig is om het verder te versterken.

‘Begin jaren negentig was Milieudefensie echt de voorloper. We pionierden om milieu en klimaat te agenderen. We klommen op de barricades en luidden de noodklok,’ blikt Wijnand terug. ‘Nu zijn onze thema’s mainstream geworden en moeten we onszelf de vraag stellen: hoe kunnen we macht ontwikkelen om onze oplossingen binnen handbereik te krijgen?’

Milieudefensie heeft er terecht voor gekozen om zich te richten op de grote vervuilers, zegt hij. ‘De grote vervuilers moeten veranderen, want zij zijn verantwoordelijk voor de grootste uitstoot. En daar is de tijd ook rijp voor. Kijk maar naar het verrassende succes van de rechtszaak tegen Shell in 2021 en de grote support hiervoor.’

WIJNAND DUYVENDAK
campagneleider



NIET ALLEEN SLIMME JURISTEN

Volgens Wijnand kan Milieudefensie nog zichtbaarder maken hoeveel mensen achter onze eisen staan: 'We moeten ook mensen op de been brengen om te laten zien dat het echt de wil van veel mensen is om bedrijven hiertoe te dwingen, onder meer via de rechter. Dat het niet alleen een stel slimme juristen zijn die hierachter zitten, maar dat heel veel mensen dit nodig en belangrijk vinden.'

'Onze taak is het om veel mensen hierbij te betrekken om het publieke debat meer smoel te geven,' zegt hij. 'Dat is niet altijd makkelijk in deze tijd, maar gelukkig is er al zo ontzettend veel draagvlak voor onze zaak: 7 à 8 op de 10 Nederlanders zeggen grote klimaatzorgen te hebben en vinden dat de grote vervuilers aan zet zijn om er wat aan te doen. Nu is het de kunst om al die mensen die dit zo ervaren in beweging te krijgen, zodat we samen druk zetten op de grote vervuilers en de politiek.'

STRATEGISCH PRAGMATISME

Om dat te bereiken moeten er volgens Wijnand scherpe keuzes gemaakt worden: 'Campagne voeren is gewoon kiezen. Het is de theorie van de dominostenen: je moet er eentje pakken, die valt om, en dan vallen de anderen om.'

'Mijn mantra is: "We doen het goed of we doen het niet". De neiging is namelijk om zoveel mogelijk te doen en van alles een beetje. Maar je kan beter een paar dingen heel goed doen. Met die kwaliteit en die focus kan je echt bereiken wat je wil bereiken.'

“

BIJ DE GROTE VERVUILERS, DAAR MOET HET GEBEUREN. ALS DE GROTE VERVUILERS NIET MEEDOEN, DAN BLIJFT HET ECHT EEN DRUPPEL OP EEN GLOEIENDE PLAAT.

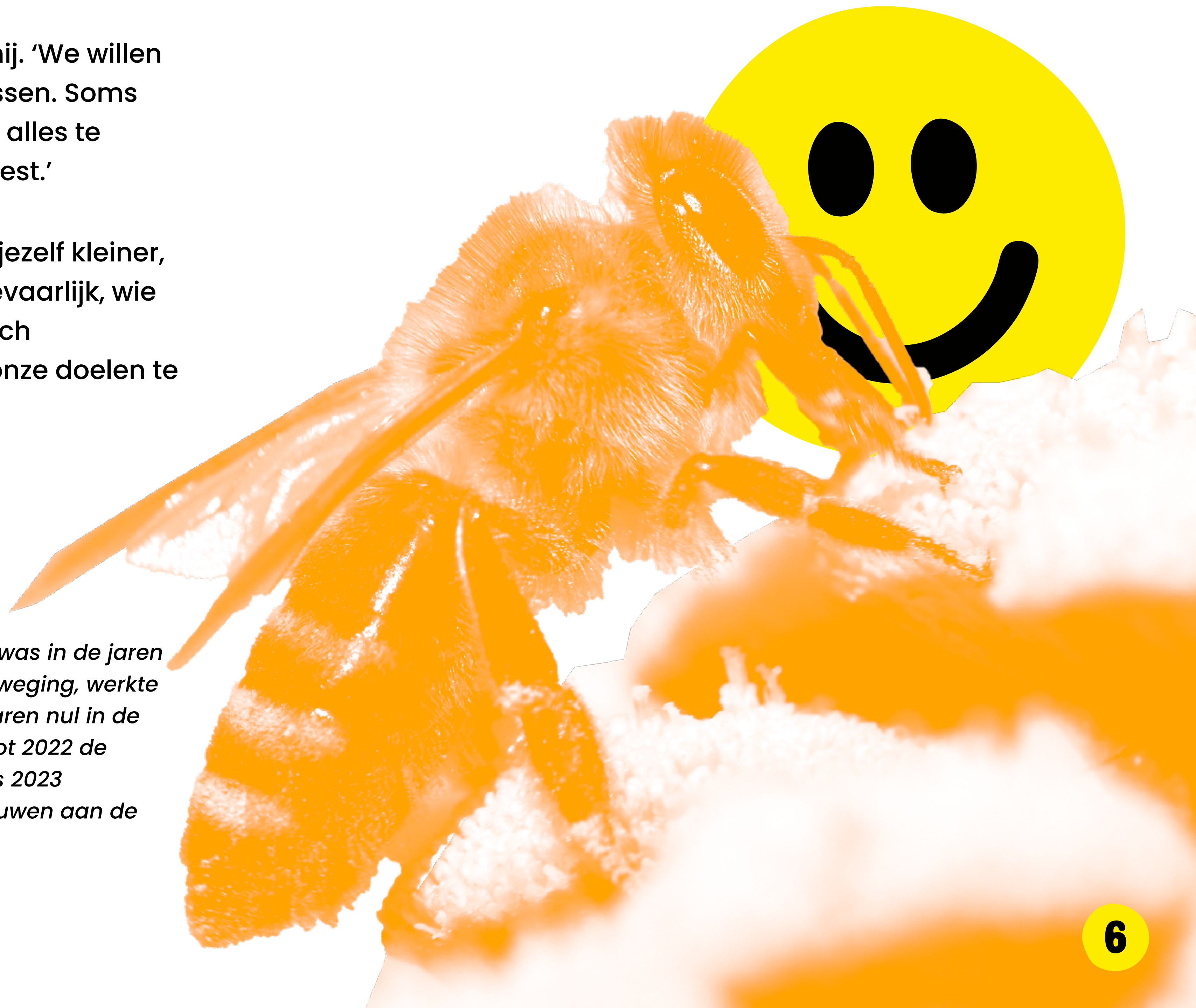
”



En dat is natuurlijk ook sneu,' nuanceert hij. 'We willen eigenlijk alle problemen in een keer oplossen. Soms voelt het als een soort nederlaag om niet alles te doen. Maar je wint alleen als je je focus kiest.'

Als je je strijd heel breed maakt, maak je jezelf kleiner, zegt hij: 'Want voor wie ben je eigenlijk gevaarlijk, wie zal bang van jou worden? Het is strategisch pragmatisme dat we nodig hebben om onze doelen te bereiken.'

Wijnand Duyvendak (1957) studeerde sociologie, was in de jaren tachtig actief in de antimilitaristische en kraakbeweging, werkte in de jaren negentig bij Milieudefensie, zat in de jaren nul in de Tweede Kamer voor GroenLinks, leidde van 2013 tot 2022 de verkiezingscampagnes van GroenLinks en is sinds 2023 campagneleider bij Milieudefensie om mee te bouwen aan de klimaatbeweging.



MILIEUDEFENSIE ALS DESKUNDIGE KLIMAATEXPERT

De ontwikkeling van onze nieuwe meerjarenstrategie vroeg ons om vooruit te blikken, om zo goed mogelijk op trends en omstandigheden te anticiperen zodat onze plannen toekomstbestendig zijn. Maar betekenisvol vooruitkijken doe je in de eerste plaats op basis van een gedegen terugblik. Daarom evalueerde adviesbureau Wallaart & Kusse ons huidige beleidsplan dat inging in 2016 en afloopt in 2025.

Adviseurs van Wallaart & Kusse spraken met een groot aantal medewerkers, maar ook met mensen uit het bedrijfsleven, journalisten en politici, en keken naar de beschikbare onderzoeken. Daaruit concluderen ze dat Milieudefensie goed op weg is om haar doelen te realiseren en dat de toegepaste tactieken over het algemeen doen wat ze beogen. ‘We zagen (...) een organisatie die ondanks vooroordelen over activisme en radicale standpunten uitgroeide tot een van de effectiefste en professioneelste experts in het veld,’ zo klinkt de evaluatie lovend.

Milieudefensie maakte de afgelopen tien jaar een koerswijziging door, ingegeven door een verlangen naar meer samenhang. We gingen van vijf verschillende campagnes naar één focus die zich gaandeweg toespitste op het aanpakken van de dertig meest vervuilende bedrijven. En dat had effect op onze effectiviteit: uit onderzoek blijkt dat, waar we eerder nog werd ervaren als activistisch, amateuristisch en onrealistisch, we inmiddels steeds vaker opgevoerd worden als ‘klimaatexpert’.



‘Ik vond het mooi om de groei door de jaren heen te zien. Je ziet dat Milieudefensie door de buitenwereld steeds meer als deskundig en professioneel wordt ervaren. Terwijl jullie tegelijkertijd aan het activisme vasthouden,’ zegt Kelly Groen, adviseur bij Wallaart & Kusse. ‘Het is een beetje een stigma in de buitenwereld dat, als je activistisch bent, je niet tegelijkertijd ook professioneel en doeltreffend kan zijn. Ik denk dat Milieudefensie heeft bewezen dat dat wel degelijk kan.’

Volgens de evaluatie is Milieudefensie goed op weg om de doelen die gesteld zijn in het algemeen beleidsplan en in aanvullende documenten te realiseren. Tegelijkertijd zijn er ook een aantal aandachtspunten, die meer prioriteit mogen krijgen de komende vijf jaar: het creëren van voldoende dreiging om bedrijven aan te sporen tot het opstellen van klimaatplannen, het beter borgen van de beweging in de algehele strategie en het adresseren van tegenstand in het publiek debat. ‘Dat zijn punten waarvan wij zeggen: zet daar meer op in. Omdat wij denken dat het jullie doelen dichterbij brengt,’ zegt Kelly.

‘Ik vond het persoonlijk heel leuk om op deze manier jullie organisatie heel goed te leren kennen. Alles dat jullie doen doen jullie heel doordacht. Ik vond het mooi om de gedrevenheid van de mensen te zien, hoeveel veel hart ze voor hun werk hebben,’ vat ze samen.



“

HET FUNDAMENT VAN ONZE BEWEGING MOET OP ORDE ZIJN

”

We spraken met Lotte Jeursen, sinds het najaar van 2023 hoofd bewegingsopbouw bij Milieudefensie. We bevroegen haar op het belang van bewegingsopbouw en haar ideeën over hoe het effectief te realiseren.

‘Bewegingsopbouw is een lange termijninvestering in het opbouwen van relaties met mensen,’ zegt Lotte. ‘Het is altijd een investering die je doet zonder dat je precies kan beloven wat het gaat opleveren. Dat maakt het spannend, maar als je kijkt naar voorbeelden van sociale bewegingen van over de hele wereld, dan zie je dat het wel degelijk effect heeft.’

Het op poten krijgen van die beweging is een bewerkelijk proces: ‘Het is geen kwestie van even een paar telefoontjes en, hoppa, iedereen staat er. Nee, daar zijn echt gewoon jaren aan investeringen aan voorafgegaan om die groepen mensen bij elkaar te krijgen. Dat verklaart wel waarom er lang niet actief aan bewegingsopbouw is gedaan. Er zijn namelijk altijd urgente kwesties die om aandacht en capaciteit vragen.’

A black and white portrait of Lotte Jeursen, a woman with shoulder-length wavy hair, wearing a dark cardigan over a light-colored top. She is looking directly at the camera with a slight smile.

LOTTE JEURSEN

hoofd bewegingsopbouw



DUIDELIJKE KADERS

Maar het is essentieel dat het nu wel prioriteit gaat krijgen, zegt ze. 'De kunst is dan om die mensen heel duidelijke kaders te geven en ze gewoon heel goed te trainen, te ondersteunen, te vertellen: dit is ons campagneplan, dit is wat we van jullie vragen, dit is de reden waarom we het samen moeten doen om verandering te creëren. Het hele idee daarachter is dat je andere mensen zelf in staat stelt om dingen voor elkaar te krijgen, om dingen te veranderen. Dan bouw je een verandermacht.'

En hoe zich dat verhoudt tot campagne voeren? 'Een beweging bouw je door campagne te voeren, want dat is de manier waarop mensen zich bij je aan gaan sluiten. Dus voor mij is het gewoon hetzelfde: onze campagne is de beweging bouwen.'

Evenementen, acties met groepen organiseren, zoveel mogelijk mensen bereiken en betrekken, dat is campagne voeren,' zegt Lotte.

Die bewegingsopbouw ziet ze ook als mogelijk effectief middel om binnen vervuilende bedrijven reuring te creëren. Lotte: 'Ik denk dat het een heel belangrijke route kan zijn om vervuilende bedrijven onder druk te zetten om hun beleid aan te passen. Als werknemers zich uit beginnen te spreken, zich uiteindelijk misschien zelfs tegen hun eigen Raad van Bestuur of directie gaan keren, dan staat er iets op het spel. Ik denk dat het voor ons echt een goede manier is om CEO's zenuwachtig te maken. En ik denk dat de lokale groepen perfect kunnen helpen bij het uitbreiden van ons netwerk binnen die bedrijven.'



ORGANISEREN OF MOBILISEREN

‘In het vakgebied vinden discussies plaats over wat nou effectiever is: organizing of mobilizing. Soms zet je meer in op het een, soms op het ander,’ benadrukt ze.

‘Enerzijds gaat bewegingsopbouw dus over het organiseren van mensen, ‘organizing’. Daarvoor moeten we investeren in onze persoonlijke relaties met mensen in het land en hen in staat stellen om verandering teweeg te brengen. Anderzijds moeten we ook mobiliseren. Daarbij gaat het om grote massa’s mensen op de been krijgen voor een demonstratie of een evenement. Die kun je onmogelijk allemaal persoonlijk bellen, maar bereik je via online werving.’

Lotte Jeursen (1989) studeerde culturele antropologie in Utrecht en Global Connections in Leiden. Van 2014 tot 2022 was ze voor GroenLinks hoofd van het campagneteam en woordvoerder van het partijbestuur. Daarna werkte ze een jaar als hoofd engagement voor vredesorganisatie PAX for Peace, voordat ze in het najaar van 2023 aantrad als hoofd bewegingsopbouw bij Milieudefensie.

“

ALS WERKNEMERS ZICH BEGINNEN UIT TE SPREKEN, DAN WORDEN CEO’S ECHT ZENUWACHTIG. HET IS DE PERFECTE BINNENDOOR-ROUTE NAAR VERANDERING VAN VERVUILENDE BEDRIJVEN, VIA HUN EIGEN ARBEIDSKAPITAAL. ”

Lotte vindt beide methodes effectief. ‘Kijk, het investeren in het mobiliseren van mensen om echt een grote groep bij elkaar te krijgen heeft meer effect als je het publieke debat wil beïnvloeden en het nieuws wilt halen. Dan doen aantallen ertoe. Maar die aantallen krijg je alleen voor elkaar als je goed hebt ge-organized. Dat lukt alleen vanuit een sterke ruggengraat, door te zorgen dat je het fundament van je beweging op orde hebt. Daarom zeg ik: allebei zijn effectief, we hebben allebei nodig.’



“

IK ZIT HIER OP EEN PLEK WAAR IEDEREEN VOORBIJGAAT. BEZOEKERS KOMEN BINNEN, SOLLICITANTEN KOMEN. IK BEN NIET ALLEEN RECEPTIONISTE: IK BEN EEN LUISTEREND OOR. IK ZIE ALLES GEBEUREN, HIER IN DIE GANGEN. VERBINDING, DAT IS HET ALLERBELANGRIJKSTE. SOMS ALS IK WAT HOOR, VOORAL ALS ZE ZIEK ZIJN, DAN KAN IK WEL EVEN EMOTIONEEL RAKEN. EN IK HOU ZE SOMS VAN HUN WERK AF OOK. IK HEB BLIJE, MOOIE ERVARINGEN HIER.”

– Astrid Hight, receptioniste bij Milieudefensie



“

EEN DIEPGEWORTELD NETWERK IN DE MAATSCHAPPIJ MOET WEER PRIORITEIT WORDEN ”

We spraken met Peter Kodde, inmiddels zo’n dertig jaar in het vak en tegenwoordig organizer bij Milieudefensie en adviseur bij Stroomversnellers. We vroegen hem wat er naar zijn mening nodig is om ons te verhouden tot het huidige politieke klimaat in Nederland en ervoor te zorgen dat we ondanks de veranderende omstandigheden toch een betekenisvolle rol kunnen blijven spelen.



PETER KODDE
organizer



ZONDER MAATSCHAPPELIJKE RUIMTE GEEN INVLOED

Organizer Peter Kodde signaleert deze trend ook en maakt zich zorgen: 'Het demonstratierecht en de mogelijkheden om het recht aan te spreken worden ingeperkt. Ook wordt er fiks bezuinigd op ontwikkelingssamenwerking. En dit zijn nog maar een paar voorbeelden. Dit is geen toeval, maar een bewuste strategie die je ook in andere landen ziet. Voor dit kabinet was er nog wel ruimte om te wheelen en dealen in Den Haag, om compromissen te sluiten. Nu zie je dat er een kabinet zit dat het gevoel heeft dat het de alleenheerschappij heeft.'

Volgens Peter is het belangrijk dat we dit op tijd serieus nemen door vol in te zetten op het beschermen van de ruimte, oftewel de civic space, waarin maatschappelijke organisaties hun werk kunnen doen: 'Het bewaken en beschermen van die ruimte is hoe dan ook stap één. Aan ons de taak om een effectieve tegenstrategie te bedenken om deze civic space te beschermen.'

KOFFIEAUTOMATEN EN KEUKENTAFELS

'Dat betekent, en dat geldt voor veel meer organisaties, dat we weer veel serieuzer moeten gaan worden in bewegingsopbouw en organizing,' zegt Peter. 'We moeten het opbouwen van een diepgeworteld netwerk in de maatschappij weer prioriteit maken, want dat stelt ons in staat om de gesprekken te voeren die gevoerd moeten worden aan de koffieautomaten en de keukentafels.'

En daar heeft lang niet de nadruk op gelegen bij veel Nederlandse maatschappelijke organisaties: 'De zwakte achter de meeste ngo's in Nederland is dat we ons eigenlijk een beetje hebben teruggetrokken in onze kantoren en in onze sociale media accounts. Daarmee zijn we de binding met de maatschappij verloren en dat maakt ons zwak.'



NIEUWE RIDDERS

Een diepgeworteld maatschappelijk netwerk stelt Milieudefensie weer in staat om op een persoonlijk niveau mensen te bereiken, zegt hij: 'Daar moeten we aan gaan bouwen. Dat is wat de organizing methode doet, wat onze bewegingsopbouwers doen. Zij bouwen aan een netwerk van lokale groepen. Zij kunnen daar, op een heel lokaal niveau, onze campagnes uitvoeren.'

'Wat we dan nodig hebben zijn actievormen die ons in staat stellen om weer met heel veel mensen samen te werken en die mensen lokaal echt een impactvolle rol laten spelen in onze campagnes. Dan heb je een op de basis gebouwde campagne,' benadrukt hij.

“**ONZE ACHTERBAN MOET WEER DE RIDDER WORDEN DIE DE DRAAK VERSLAAT.**”

'Wat Milieudefensie moet doen is dat onze achterban weer de ridder wordt die de draak verslaat — met ons als ondersteuner, in plaats van dat we zelf die ridder proberen te spelen,' aldus Peter. 'Pas als we echt breed maatschappelijk draagvlak hebben kunnen we verandering teweegbrengen.'

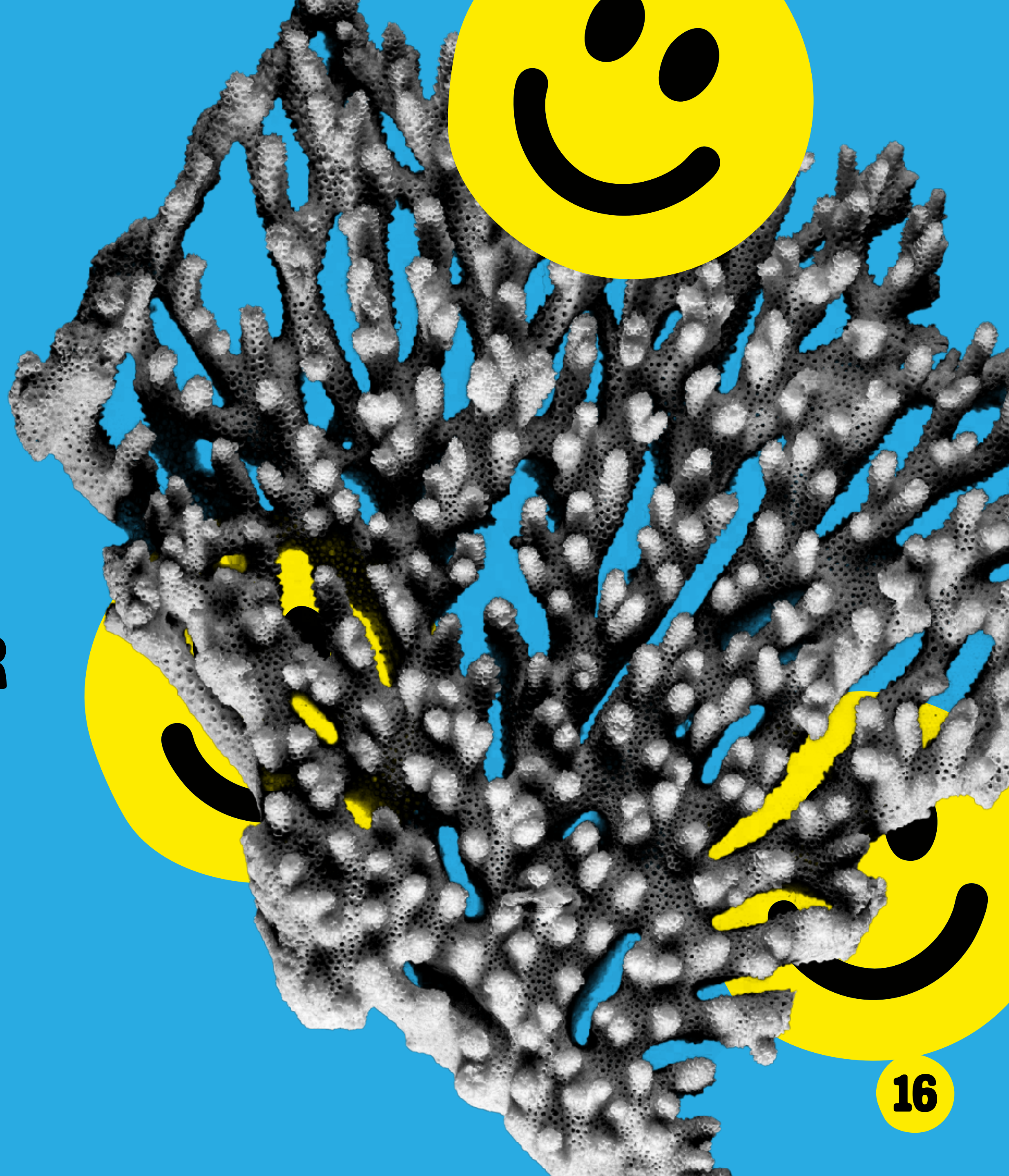
Peter Kodde (1975) is actief als activist vanaf de vroege jaren negentig. Hij zette zich in voor acties om boskap te voorkomen en werkte mee aan olie- en gascampagnes. Tien jaar geleden stond hij aan de wieg van Stroomversnellers, de non-profit die met training en advies actiegroepen, ngo's en vakbonden ondersteunt. Sinds 2013 werkt hij als organizer voor Milieudefensie.



“

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 het proces leidde rond het opstellen van de nieuwe meerjarenstrategie van Milieudefensie. Samen met collega's, leden, veranderaars, bondgenoten, de directie en de Raad van Toezicht spande 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 van strategievorming en hoe zij het ervaren heeft.



KIRSTEN SLEVEN

projectleider Algemeen Beleidsplan



We hebben veel informatie opgehaald en kennis ingewonnen die eraan moest bijdragen dat we in de nieuwe strategie de juiste keuzes maken. Het proces bestond 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 nu de basis van onze nieuwe meerjarenstrategie,' zegt Kirsten Sleven.

Het was een traject waarin we er expliciet voor kozen om het samen te doen. Kirsten: 'Iedereen kon 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 was dat we met elkaar zochten naar hoe en waar we de meeste impact kunnen maken de komende jaren.'

VOLWASSEN WORDEN

Uit die veelheid van reflecties kwam een eenduidig beeld naar voren. 'We moeten hoe dan ook de grote vervuilers blijven dwingen om hun verantwoordelijkheid te nemen,' zegt Kirsten daarover. '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.'

“

HET BELANGRIJKSTE WAS DAT WE MET ELKAAR ZOCHTEN NAAR HOE EN WAAR WE DE MEESTE IMPACT KUNNEN MAKEN DE KOMENDE JAREN.

”

‘Ik heb het idee dat we goed weten waar we naartoe willen,’ zegt ze. ‘Binnen de organisatie was 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 was een heel proces dat voor de strategievorming werd opgetuigd, maar wat Kirsten betreft was dat juist zinnig. ‘Sommige ideeën waren nog niet voldragen of volwassen genoeg. Die zijn gedurende het traject volwassen geworden, waardoor we ze ook echt kunnen uitvoeren,’ benadrukt ze. ‘Voor mij was het een eervolle taak, zeker als je kijkt naar hoe Milieudefensie de afgelopen jaren een stevig stempel heeft weten te drukken op het klimaatdebat. Ik vind het heel bijzonder dat ik op deze manier heb kunnen bijdragen 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, waar ze werkte aan het platform Carbonkiller. 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.

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*.



“

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.



“

HET IS TIJD OM DE GEWONE MENSEN TE ONTZIEN”

Bram van Liere werkt als campaigner en houdt zich bezig met het beïnvloeden van het publieke debat om klimaatbeleid rechtvaardiger te maken. We vroegen hem waarom het publieke debat zo belangrijk is voor het succes van Milieudefensie.

Een verandertheorie is een model dat laat zien hoe je tot de verandering denkt te gaan komen die je voor ogen hebt: wat is ervoor nodig? Onderdeel van de verandertheorie van Milieudefensie is het concept van het ‘Overton Venster’, dat ooit werd bedacht door de Amerikaanse wetenschapper Joseph Overton toen hij naar een manier zocht om schommelingen in de publieke opinie te verklaren.

Het model beschrijft hoe ideeën in de samenleving continu aan verandering onderhevig zijn en zo de politiek beïnvloeden. Centraal daarin staat de gedachte dat politici in principe alleen beleid steunen dat binnen een bandbreedte van maatschappelijk aanvaardbare ideeën valt, oftewel, het Overton Venster. Ideeën die erbuiten vallen worden gezien als radicaal of onacceptabel. Pas wanneer een idee voldoende geaccepteerd wordt binnen de samenleving, zal de politiek het serieus nemen en overnemen als onderdeel van beleid.



BRAM VAN LIERE

campaigner



BUITENLIGGENDE ISSUES

‘Daarom is het een belangrijk onderdeel van ons werk om het Overton Venster te verschuiven,’ zegt Bram. ‘Dat streven is wat ons onderscheidt van andere grote milieuorganisaties. Zij hebben vaak een lobbystrategie in de richting van grote bedrijven en overheid. Zij zijn dus bezig om binnen het spectrum van ideeën die al maatschappelijk geaccepteerd zijn dingen naar hun hand te zetten.’

Milieudefensie probeert juist om de grenzen stapje voor stapje te verleggen en nieuwe ideeën gangbaar te krijgen. ‘De kern van ons werk is om buitenliggende ideeën, die op dit moment nog niet politiek haalbaar zijn, naar binnen te halen. Zo veranderen we geleidelijk de heersende maatschappelijke normen en waarden,’ zegt hij.

GEMEENGOED

Een goed voorbeeld daarvan is hoe Milieudefensie het in korte tijd voor elkaar kreeg om de verantwoordelijkheid van bedrijven in de aanpak van klimaatverandering te agenderen. ‘Toen we onze rechtszaak tegen Shell aankondigden was de primaire reactie van veel mensen dat ze het *not done* vonden om een bedrijf aan te klagen voor het niet naleven van een afspraak die staten onderling met elkaar gemaakt hebben,’ licht hij toe.

‘Maar tegen de tijd dat we de zaak wonnen was het idee van de eigen verantwoordelijkheid van bedrijven daarin gemeengoed geworden. Natuurlijk mogen bedrijven niet zomaar alles doen, wachtend tot er wetten komen, zeggen veel mensen nu. Het verhaal bleek volledig te zijn gekanteld, gewoon door de zaak Shell te voeren en te laten zien dat het een gerechtvaardigde zaak is,’ vat hij samen hoe wezenlijk Milieudefensie via de zaak Shell de publieke opinie beïnvloed heeft.



MEER MASSA

Dat is geweldig, maar we zijn er nog niet, voegt hij daaraan toe: 'We hebben nog niet gewonnen, we hebben echt nog meer massa nodig. Daarom is het goed dat we ons de komende tijd volledig gaan richten op het aanpakken van de grote vervuilers. Je kunt je middelen en mensen maar één keer inzetten. Als je uiteenlopende doelen nastreeft, dan maakt dat je minder effectief en efficiënt. Simpel gezegd, we hebben al onze middelen nodig om onze missie voor elkaar te krijgen.'

'Het is nu aan ons om te laten zien wat er nodig is, dat het tijd is om de gewone mensen te ontzien in plaats van de grote vervuilende bedrijven. Het is jammer voor de politiek dat ze dat nog niet helemaal omarmen, want wij denken wel dat er draagvlak voor is in de samenleving en dat gaan we laten zien,' aldus Bram.

“

WE WILLEN BUITENLIGGENDE IDEEËN, DIE OP DIT MOMENT NOG NIET POLITIEK HAALBAAR ZIJN, NAAR BINNEN HALEN.

”

Bram van Liere (1980) studeerde biologie, filosofie en psychologie en rolde daarna de politiek in. Hij was onder anderen acht jaar lang fractievoorzitter van de Partij voor de Dieren in de Provinciale Staten van Noord-Holland. Inmiddels werkt hij alweer negen jaar bij Milieudefensie als campaigner.



“

**NIEUWS LANDT PAS ALS NAAST HOOFD
OOK HART WORDT GERAAKT. WOORDEN
ZIJN WAPENS, DAT WETEN WIJ ALS
PERSVOORLICHTERS GOED. HET MOOIE
VAN ONS VAK IS OM MOEILIJKE MATERIE
VIA JOURNALISTEN TE VERTALEN VOOR
EEN BREED PUBLIEK. ONS BLOED GAAT
SNELLER STROMEN ALS WE MET ONZE
'WAPENS' UITEINDELIJK MENSEN IN
BEWEGING KRIJGEN.”**

– Jasperine Schupp, persvoorlichter bij Milieudefensie



“ **WE MOETEN AL ONZE SUB- DOELGROEPEN NOG VEEL BETER GAAN BEGRIJPEN**”

Saif Ahmed is als organizer aan boord sinds september 2023. Die richt zich volledig op ledenparticipatie met als doel om in de toekomst nóg veel meer leden te gaan activeren om mee te doen. We bevroegen Saif op hoe die kijkt naar de veelzijdigheid van onze achterban en de mogelijkheden om de komende tijd een nóg veel bredere doelgroep te gaan bereiken.



SAIF AHMED
organizer



Met ruim 80.000 leden heeft Milieudefensie een enorme achterban. Dat is een gigantische groep, die vanzelfsprekend heel divers is qua achtergrond en expertise. 'Al die mensen hebben natuurlijk niet dezelfde wensen over op welke manieren ze betrokken willen zijn bij ons werk,' zegt Saif. 'Om de kracht van die enorme en heterogene groep leden zo goed mogelijk te benutten brengen we de komende tijd het potentieel in kaart, nog veel preciezer dan we dat eerder deden.'

Saif wil ervoor zorgen dat een grotere diversiteit aan leden zich aangesproken gaat voelen door onze campagnes. In dat licht wil die erop toezien dat er in de toekomst nog veel meer aanknopingspunten zijn voor leden om binnen de kaders van onze strategie eigen ideeën aan te dragen. Want op die manier blijven leden duurzaam aangehaakt: 'Enerzijds zien we dat het lukt om in het hele land mensen te vinden die graag aan ons overkoepelende campagnedoel – het aanpakken van de grote vervuilers – willen bijdragen. Dat is mooi. Tegelijkertijd moeten we goed in contact blijven over hoe mensen dit lokaal willen aanpakken,' aldus Saif.

KANT-EN-KLAAR

We moeten dus doorgaan met het aanreiken van kant-en-klare campagnes, want daar is duidelijk behoefte aan. Tegelijkertijd moeten we ons blijven afvragen hoe we onze expertise nog veel beter kunnen laten aansluiten op de behoeftes van lokale groepen. 'Als we die twee elkaar kunnen laten versterken dan wordt er nog veel meer mogelijk,' zegt Saif.

In die zin blijkt het waardevol om lokale groepen te trainen en campagne expertise uit het verleden te delen. Saif: 'Dat stelt lokale groepen in staat om met die kennis en ervaring lokaal gerichte variaties op onze campagnes vorm te geven. Zo kunnen groepen zich ook lokaal heel effectief inzetten en onze agenda meebepalen.'

En dat is niet zomaar een idee, het blijkt zelfs voorwaarde voor leden om duurzaam aangehaakt te blijven bij onze overkoepelende thema's. 'Logisch,' zegt Saif, 'mensen geloven echt wel in het aanpakken van de grote vervuilers, maar moeten de urgentie daarvan ook dicht genoeg bij huis blijven voelen en er invulling aan kunnen geven.'



WELKOM

Door verschillende dingen te proberen hebben we veel geleerd over wat goed gaat en wat nog beter kan. De ruimte voor verbetering zit 'm volgens Saif vooral in het versterken van inclusie. 'Hoe kunnen we ervoor zorgen dat leden, die we niet zien of horen, zich wel betrokken voelen en zich welkom voelen om mee te doen?' onderstreept die.

Saif: 'In die zin vraagt regionale spreiding onze aandacht. Maar we missen soms ook nog de jongeren. Jongeren voeren veel actie en zijn in de campagne heel sterk betrokken, maar hoe kunnen we jongeren ook meer over inhoudelijke thema's laten meepraten? Kortom, we moeten al onze sub-doelgroepen nog veel beter gaan begrijpen, zodat we ze op basis daarvan beter kunnen betrekken bij ons werk.'

Want, als puntje bij paaltje komt, wil Milieudefensie een brede doelgroep bereiken. De kracht van een beweging als die van Milieudefensie ligt in de diversiteit van de leden die betrokken zijn: 'Ik hoop dat we daar heel goed werk van kunnen gaan maken met alles dat we de afgelopen jaren geleerd hebben'.

“

**LEDEN MOETEN DE URGENTIE VAN
ONZE CAMPAGNES OOK DICT BIJ
HUIS VOELEN.**

”

Saif Ahmed (1996) studeerde geneeskunde én bestuurskunde. Al diens hele volwassen leven is die maatschappelijk geëngageerd en op allerlei manieren bezig met jongerenparticipatie op belangrijke thema's. Sinds 2023 zet die al diens kennis en expertise in als organizer bij Milieudefensie.



“

**MENSEN HEBBEN VERTROUWEN IN DE
AMBITIES VAN MILIEUDEFENSIE, OOK
OP DE LANGE TERMIJN.
NALATENSCHAPPEN ZIJN HIERVAN HET
ONOMSTOTELIJKE BEWIJS. JE MAAKT
JE TESTAMENT NIET VOOR NU, MAAR
VOOR DE TOEKOMST. DUS JE MOET
ZEKER WETEN DAT DIT DE ORGANISATIE
IS WAAR JE AAN WILT NALATEN. ”**

– Esther Martens, relatiemanager bij Milieudefensie



“

HET IS GOED OM GROOT TE DENKEN”

Peer de Rijk werkte in de jaren negentig lange tijd voor Milieudefensie en keerde vijf jaar geleden terug op het nest. Hij was onderdeel van het team dat de rechtszaak tegen Shell aanvankelijk won. Met die uitspraak op zak werkte hij daarna mee aan de campagne tegen andere grote vervuilers. Met zijn lange staat van dienst in het achterhoofd vroegen we hem om als campaigner te reflecteren op waar Milieudefensie nu staat.

Als het aan Peer ligt zijn we niet bescheiden, maar denken we groot als we naar de toekomst kijken: ‘Ik houd er wel van om de pretentie te hebben dat wij in principe de organisatie zijn die het voor elkaar kan krijgen. Dat geeft ook een perspectief op waar je naartoe wilt. Het biedt een kader en een leidraad, het geeft energie.’

PEER DE RIJK
campaigner



Daarnaast denkt hij dat Milieudefensie de organisatie is die klimaatrechtvaardigheid het meest wezenlijk te pakken heeft. Peer: 'Wij benoemen de verantwoordelijkheid van grote bedrijven om in actie te komen, terwijl ze doorgaans machtiger zijn dan grote regeringen en daarmee de regels aan hun laars kunnen lappen. Dat is de crux van wat er moet veranderen en die blik is vernieuwend en spot-on.'

ZICHTBAARHEID

Ondertussen beraadt Milieudefensie zich op hoe we dat nóg beter doen, nationaal en internationaal. Peer is ervan overtuigd dat we alleen succes hebben als we serieuze steun verwerven en de mensen die ons steunen ook daadwerkelijk in beweging krijgen. 'Het is nodig dat mensen zich uitspreken, dat de steun zichtbaar wordt. Ik vind het heel goed dat we op die manier werken,' zegt hij.

'In die zin is het goed om ons steeds te blijven realiseren dat de kern van ons werk én onze kracht aan de campagnematige kant zit. We hebben in het verleden laten zien dat we er goed in zijn om grote groepen mensen aan ons te binden, zich uit te laten spreken en dat draagvlak zichtbaar te maken door bijvoorbeeld de straat op te gaan. Dat moeten we op waarde schatten en belangrijk blijven maken. Het is de hoeksteen van ons werk,' benadrukt hij.

VOORBEELDFUNCTIE

De zaak Shell helpt ons om ook internationaal slagkracht te hebben, zegt hij: 'Met het aanvankelijke vonnis in de hand hebben we gezien: dit kunnen we heel goed gebruiken om ook bij andere bedrijven de druk op te voeren. In het hoger beroep hebben we gezien dat ook de rechter niet ongevoelig is voor de discussies die in de samenleving worden gevoerd. Dat zichtbare maatschappelijke debat doet ertoe, want rechters houden altijd rekening met wat er leeft in de samenleving.'



Peer: 'Die zichtbaarheid en de opgedane inzichten kunnen wij, en anderen, ook internationaal inzetten. Met de nationale beweging die wij hier in Nederland op gang brengen kunnen we vervolgens ook weer overkoepelende internationale druk uitoefenen. Uiteindelijk heeft dat impact op de effectiviteit van rechtszaken elders in de wereld – en de effectiviteit daarvan weer op rechtszaken hier, enzovoorts. Zo bouwen we aan een nieuwe internationale status quo.'

'Uiteindelijk willen we natuurlijk dat er in de internationale klimaatonderhandelingen iets vastgelegd wordt over de verantwoordelijkheid van niet-statelijke actoren, zoals bedrijven,' zegt Peer. 'Dat moet veel steviger geregeld worden in het Klimaatakkoord van Parijs. Als Milieudefensie zijn we er perfect toe uitgerust om daar internationale campagnes op te bouwen en dit de realiteit te gaan maken.'

“

ZO BOUWEN WE AAN EEN NIEUWE INTERNATIONALE STATUS QUO.

”

Peer de Rijk (1966) was vanaf zijn vroege tienerjaren betrokken bij het werk van allerlei organisaties op het gebied van duurzaamheid. Zijn eerste betaalde baan vond hij bij Milieudefensie. Daarna werkte hij ruim twintig jaar voor antikernenergie-organisatie WISE, eerst als campaigner en daarna als directeur. Sinds 2019 is hij terug bij Milieudefensie als campaigner.



“

DAT BEDRIJVEN HET KUNNEN MAKEN OM HET MILIEU TE VERPESTEN DOOR BIJVOORBEELD AFVAL TE LOZEN, GROTE HOEVEELHEDEN CO₂ UIT TE STOTEN EN ZICHZELF EN AANDEELHOUDERS TE VERRIJKEN TEN KOSTE VAN ARBEIDERS EN CONSUMENTEN, DAT IS ONRECHTVAARDIG. HET IS DAAROM HEEL KRACHTIG OM OP DEZE TERREINEN ACTIEF TE ZIJN.

”

– René Sureveen, lid van Milieudefensie





“

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

”



COLOFON

Hoofdredactie: Steffie Verstappen

Redactie: Ivanna van den Broek, Kirsten Slevén

Vormgeving: Multitude Creative Agency

Fotografie: Rick Keus, Edo Landwehr,
Esther Meijer, Emmely Jurrius,
Benjamin Kotek, Wouter van Leeuwen.



MAGAZINE MEERJARENSTRATEGIE 2025-2030



**MILIEU
DEFENSIE**
WE KUNNEN NIET WACHTEN