

WE GAAN DOOR **TOT ALLE BEDRIJVEN** **PARIS-PROOF ZIJN**

**ALGEMEEN
BELEIDSPLAN
MILIEUDEFENSIE
2025-2030**





INHOUD

VOORWOORD	P4
SAMENVATTING	P6
VERTREKPUNT: 10 JAAR GROTE VERVUILERS	P8
MISSIE, VISIE, AMBITIE & VERANDERTHEORIE	P10
ONZE STRATEGIE	P15
ONZE ENABLERS	P24
COLOFON	P30

VOORWOORD IN WELKE WERELD WILLEN WE LEVEN?

Door Donald Pols, directeur-bestuurder bij Milieudefensie

Een groot deel van mijn jeugd speelde zich af op de boerderij van mijn grootvader in Zuid-Afrika. Liefst was ik al voor zonsopkomst buiten. Dan ging ik eropuit in de natuur, boterhammen en beschuit mee. Soms zagen mijn ouders mij de hele dag niet. Later, toen ik 19 was, verhuisde ik naar Nederland om te studeren. Ik had het niet breed. Mijn studentenkamer was klein: het matras paste net naast het bureau. Overdag zette ik het rechtop om mijn stoel onder de tafel te kunnen schuiven.

Mijn jeugd, de periode die mij vormde, speelde zich zo af op twee totaal verschillende plekken, meer dan tienduizend kilometer van elkaar verwijderd. Toch was één ding hetzelfde: de jeugd had de toekomst en ik voelde in elke vezel dat dat ook voor mij gold. Als ik er mijn best voor deed zou ik later een betekenisvolle baan hebben, er zou een huis voor me zijn, en ik wist dat ik veilig zou opgroeien, in vrijheid en beschermd tegen oorlog en geweld.

Als ik me verplaats in de jonge mensen van nu vraag ik me af: hebben zij uitzicht op een mooie baan, een huis, een leven in vrijheid en veiligheid? Het doet pijn in mijn hart, maar ik ben bang van niet. Bovendien ervaart meer dan driekwart van de jongeren stress door klimaatverandering.

Nieuwe koningen

Van alle grote vraagstukken die we als mensheid aan te pakken hebben is klimaatverandering de allergrootste, de vraag die alle andere overschaduwde. Jongere generaties groeien op met het besef dat ze er keihard door geraakt worden, want het is allang geen verre dreiging of geïsoleerd probleem meer. Het is het breekpunt van een wereldvisie die uit haar voegen is gebarsten. Een kanarie in de kolenmijn van een door multinationals gedomineerde maatschappij. Het is het meest zichtbare symptoom van een wereld waarin winstmarges chronisch belangrijker geworden zijn dan mensenlevens.

Terwijl we dachten dat we de absolute macht van koningen voorgoed hadden gebroken, hebben we ongemerkt een nieuwe absolute heerser laten opstaan: de multinational. Multinationals zijn de koningen van onze tijd, maar zonder troon, zonder volk, zonder enige verantwoording af te hoeven leggen. Ze zijn stateloos, gebonden aan geen enkele natie, aan geen enkele democratische controle. Ze gebruiken landen als afzetmarkten, als leveranciers van goedkope arbeid en grondstoffen, maar voelen zich niet verantwoordelijk om zorg te dragen voor de inwoners en het milieu. Winstmaximalisatie is verheven tot heilig principe, belangrijker dan democratie, belangrijker dan de natuur, belangrijker dan mensenlevens. Het resultaat? Een gestage afbraak van maatschappelijke rechten en plichten.

Bedrijven buutvrij

Onze wetten zijn geschreven voor staten, voor individuen, voor de relatie tussen burgers en hun overheid. Maar multinationals? Ze vallen buiten dit systeem. Er is geen wet die hen écht bindt. En soms gaat het nog een stap verder: dan schrijven ze de wetten zelf, in hun voordeel. Zo weten ze het systeem zodanig te manipuleren dat het hun belangen dient en de gewone mens het nakijken heeft. Het zijn gewone mensen zoals jij en ik die daarvan de gevolgen ondervinden, de lasten dragen én er nog de rekening voor betalen ook. Wat ooit de strijd was tussen koningen en burgers, is de strijd geworden tussen burgers en grote vervuilende bedrijven.

Daarom zijn onze rechtszaken – de historische klimaatzaak tegen Shell, maar ook onze gewonnen zaak over Shell's vervuiling in Nigeria, en nu de zaak tegen ING – geen losse campagnes. Ze zijn onderdeel van onze fundamentele strijd tegen de heersende maatschappijvisie waarin bedrijfsbelangen centraal staan. Want, klimaatverandering is geen

natuurverschijnsel, geen tragisch ongeluk, maar een direct gevolg van een systeem waarin wetten en afspraken niet voor iedereen gelden.

Wie bepaalt onze toekomst

Om de grote vraagstukken van onze tijd op te lossen moeten we de krachten van de markt niet langer hun gang laten gaan, maar ze onderwerpen aan de belangen van de samenleving. Want een gezonde economie heeft grenzen. Prijzen weerspiegelen schaarste, regelgeving voorkomt misbruik, en wie schade veroorzaakt, betaalt de rekening.

Gaan we onze toekomst laten dicteren door 'de markt'? Of eisen we ons recht op om samen te beslissen over de wereld waarin we willen leven? Klimaatrechtvaardigheid betekent dat iedereen meetelt. Niet alleen de aandeelhouders en de CEO's, maar ook de werknemers, de huurders, de boeren, de gezinnen, de jongeren: alle mensen die samen de samenleving vormen.

Een wereld te winnen

Onze strijd is gigantisch. De aarde staat op het spel en onze keuze is helder. Wij staan op om onze vrijheid te verdedigen, omdat we onze kinderen een toekomst willen geven waarin ze trots kunnen zijn op wat wij ze hebben nagelaten: een wereld waarin een goed en gezond leven nog steeds mogelijk is, in harmonie met elkaar en de natuur, voor onszelf en toekomstige generaties.

Elke dag strijd ik daarvoor, samen met mijn collega's en de veranderaars van Milieudefensie. En onze strijd is groot. Laten we samen geschiedenis schrijven, zodat jong en oud opnieuw de toekomst hebben. We kunnen niet langer wachten.

Foto: Michiel Wijnbergh.
Donald Pols en 17.379
mede-eisers in de
klimaatzaak Shell.



HOOFDSTUK 1

SAMENVATTING

Een nieuw tijdperk

Voor je ligt het Algemeen Beleidsplan 2025–2030 van Milieudefensie, waarin we onze plannen voor de komende vijf jaar nauwkeurig uiteenzetten. Om tot de nieuwe plannen te komen hebben we ons beleid van de afgelopen tien jaar nauwkeurig bekeken. Het beeld dat daaruit naar voren komt is helder: we boekten baanbrekende successen, zijn hard gegroeid en hebben in de buitenwereld een autoriteitspositie verworven op onze belangrijkste thema's. Grote prestaties waar we met recht trots op zijn. Ze laten ons zien dat onze inspanningen lonen en dat we op het juiste spoor zitten.

Tegelijkertijd geldt ook: door de aard van de klimaatproblematiek is het niet snel genoeg. In de toekomst willen en móeten we nog veel meer impact maken. Daarnaast lijken we ons aan de vooravond te bevinden van een nieuw tijdperk van stormachtige economische, politieke en internationale ontwikkelingen. De razendsnel veranderende wereld, maakt het lastig om de toekomst betrouwbaar te voorspellen en dus een strategie vorm te geven.

Toch kunnen we er niet omheen: natúúrlijk moeten we het werk van Milieudefensie en duizenden veranderaars richting geven. Die richting vind je hier. De komende vijf jaar zetten we onze strategie vastberaden voort door opnieuw scherpe keuzes te maken om onze impact te vergroten en zo goed mogelijk in te spelen op veranderende omstandigheden.

Wij danken iedereen die hieraan heeft meegewerkt: onze trouwe leden, onze bevlogen werknemers, onze toegewijde Raad van Toezicht, alle experts en adviseurs – uit de wetenschap, het bedrijfsleven, de media – en natuurlijk onze bondgenoten uit de vakbeweging en de klimaatbeweging.

Uiteraard sluiten we onze ogen niet. Integendeel, we houden ze wijd open. Onze strategie blijft wendbaar, net zoals onze organisatie. Om onze slagkracht in een veranderen de wereld recht te blijven doen, zullen we onze strategie jaarlijks evalueren en, waar nodig, tussentijds aanpassen.

10 jaar groeiende impact

Tien jaar geleden richtten we voor het eerst onze pijlen op de grote vervuilers, met als doel hen ertoe te bewegen om zich te houden aan het Klimaatakkoord van Parijs. We mogen met recht concluderen dat dit een gouden zet was. In een indrukwekkend hoog tempo hebben wij de verantwoordelijkheid van bedrijven in het tegengaan van gevaarlijke klimaatverandering internationaal op de kaart gezet. Maar de klus is nog niet geklaard. Dit is een strijd van de lange adem. We zetten onze strategie daarom de komende vijf jaar vastberaden voort.

“**MILIEUDEFENSIE HEEFT ONS [DE EUROPESE COMMISSIE EN HET EUROPEES PARLEMENT] EEN ALIBI VERSCHAFT OM ECHT MET REGELGEVING VOOR BEDRIJVEN TE KOMEN.**

Diederik Samsom, voormalig politicus en één van de architecten van de Europese Green Deal

”

Onze ambitie: alle bedrijven Paris-proof

De komende vijf jaar blijft ons belangrijkste doel: gevaarlijke klimaatverandering voorkomen door in te zetten op ‘Alle bedrijven Paris-proof’. Want om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5°C, om zo de ergste gevolgen van gevaarlijke klimaatverandering te voorkomen, moeten ook de grote vervuilende bedrijven van deze wereld hun verantwoordelijkheid nemen in overeenstemming met de internationale klimaatafspraken. Dit doen we door de bandbreedte van maatschappelijk geaccepteerde ideeën gestaag op te schuiven: weg van de oude economische logica die kortetermijnwinst centraal stelt, richting principes die de belangen van mensen en de planeet in ere herstellen. Van een uitzonderingspositie voor multinationale bedrijven naar algemene afspraken die voor iedereen gelden.

Ons principe: klimaatrechtvaardigheid

Ons idee van klimaatrechtvaardigheid stellen we hierin centraal, waarmee we pleiten voor een rechtvaardige verdeling van de kosten, lasten en lusten van het klimaatbeleid binnen de samenleving. Zo kunnen we gevaarlijke klimaatverandering een halt toe roepen én tegelijkertijd

de kwaliteit van leven van mensen verbeteren. Concreet betekent dit dat we ermee doorgaan om van grote vervuilende bedrijven te eisen dat ze, conform het Klimaatakkoord van Parijs, hun CO₂-emissies verminderen. Daarnaast vragen we om een eerlijke verdeling van de kosten van het algehele klimaatbeleid dat nodig is om de kwaliteit van leven van alle mensen in de samenleving te waarborgen. Zo stellen we mensen in staat om gezamenlijk de maatschappelijke verandering te realiseren die nodig is voor een goed en gezond leven op aarde, in harmonie met elkaar en de natuur, voor onszelf en toekomstige generaties.

Onze strategie: we voeren de druk verder op

We concluderen dat er een aantal hardnekkige problemen zijn die we moeten aanpakken om te zorgen dat ook grote bedrijven zich houden aan internationale klimaatafspraken: de buitensporige invloed van grote vervuilers op onze overheden, de goeddeels ontbrekende internationale wet- en regelgeving, en de ineffectiviteit van de wetten die er wél zijn, het ontbreken van voldoende maatschappelijke druk om bedrijven tot verandering te dwingen, en misschien wel de belangrijkste: de publieke opinie die grote vervuilers naar hun hand zetten.

We voeren daarom de komende vijf jaar zelf de druk verder op, samen met onze veranderaars. We gaan door met de rechtszaken die we zijn gestart en beginnen nieuwe procedures, daarbij voeren we ook de druk op via het zogenaamde ecosysteem waarbinnen bedrijven opereren. We bouwen aan een brede en ijzersterke beweging, en we rollen onze strategie internationaal uit. Met al deze acties beïnvloeden we de publieke opinie en zo verschuiven we stap voor stap de maatschappelijk norm.

Wat we nodig hebben

Het is ons doel om nóg meer impact te maken de komende jaren. Onze strategie kan alleen tot bloei komen als

we als organisatie de juiste randvoorwaarden scheppen. Daarom hebben we ook onze interne ambities op papier gezet. Een effectieve organisatie is tenslotte ook een professionele organisatie, die aandacht heeft voor haar mensen, beschikt over de nodige middelen en werkt met goede processen.



Foto: Edo Landwehr

Op strategisch gebied tonen we als organisatie leiderschap, we werken data-gedreven en baseren ons op de wetenschap, we positioneren ons als ‘redelijk radicaal’ waarbij we opereren binnen het huidige sociaal-economische systeem, om datzelfde systeem van binnenuit te kunnen veranderen. En niet onbelangrijk, we investeren de komende jaren extra in onze bondgenoten, ambassadeurs en natuurlijk onze trouwe leden. Want: vervuilers zijn sterk, maar samen staan we sterker.

“**WE GAAN GEWOON KNEITERHARD DOOR BLIJVEN STRIJDEN.**

Winnie Oussoren, voorzitter Milieudefensie Jong

”

HOOFDSTUK 2

VERTREKPUNT: 10 JAAR GROTE VERVUILERS

- 50 jaar Milieudefensie¹**
- In de jaren zeventig richten we ons met succes tegen de vervuiling van de Rijn en de volledige afsluiting van de Oosterschelde. Ook begint in die jaren de strijd tegen milieuvervuiling door wegwerpverpakkingen.
 - In de jaren tachtig starten we met campagnes die het gebruik van duurzame energie als milieuvriendelijk alternatief voor vervuilende fossiele energie onder de aandacht brengen.
 - In 1990 publiceren we samen met de Stichting Natuur en Milieu het rapport ‘Het Broeikaseffect, erop of eronder: nationale verkenning aanpak CO₂-probleem.’²
 - In het jaar 2000 is er in Den Haag een grote internationale klimaattop van de Verenigde Naties. Samen met Friends of the Earth International bedenken en organiseren we ‘de dijk tegen klimaatverandering’. Bijna 6.000 actievoerders uit veertig landen bouwen bij het congrescentrum een 400 meter lange dijk van zandzakken. De dijk krijgt veel internationale en nationale aandacht en zorgt voor druk op de onderhandelende landen.
 - In de periode 2006-2010 richten we ons op het bevorderen van klimaatvriendelijk bankieren. Vanaf dat moment vragen we aandacht voor de noodzaak om geldstromen naar fossiele brandstoffen te verschuiven naar duurzame energie. Daarbij wijzen we op de rol en verantwoordelijkheid van private banken.
 - In 2008 starten we samen met 4 Nigeriaanse boeren de zaak tegen Shell Nigeria. En met succes, want in 2021 stelt een Nederlandse rechter Shell aansprakelijk voor schade door olievervuiling in de Nigerdelta. Die uitkomst is baanbrekend: voor het eerst in de geschiedenis wordt het hoofdkantoor van een multinational verantwoordelijk gehouden voor de schade die een dochterbedrijf in het buitenland

¹ Milieudefensie (2025). Dagvaarding ING. Artikel 3:305a lid 1 BW – de statutaire doelstelling van Milieudefensie en feitelijke activiteiten. *Vereniging Milieudefensie*. <https://milieudefensie.nl/klimaatzaak-ing/info/dagvaarding-ing>

² Alberts, R., Bootsma, M., Gilden, A., Schone, S. (1990). Het Broeikaseffect, erop of eronder: nationale verkenning aanpak CO₂-probleem. *Stichting Natuur en Milieu, Vereniging Milieudefensie*.

- heeft veroorzaakt. Shell blijft zich hier jarenlang tegen verzetten, omdat het bedrijf vindt dat de rechtszaak in Nigeria had moeten plaatsvinden. De Nederlandse rechter is het daar niet mee eens. De overwinning in deze gedurfde zaak is voor ons het bewijs dat rechtszaken een uitermate effectief drukmiddel zijn en het startschot om dat in onze strategie te verankeren.
- Vanaf 2016 stellen we het thema klimaatrechtvaardigheid centraal in ons beleid. We laten onderzoeken uitvoeren en publiceren veelvuldig om de noodzaak van een rechtvaardig klimaatbeleid en een rechtvaardige energietransitie onder de aandacht te brengen.
 - In 2016 starten we met de voorbereidingen voor de klimaatzaak tegen Shell.
 - In 2024 kondigen we onze rechtszaak tegen ING aan. Eind maart 2025 bezorgen we samen met honderden activisten de dagvaarding bij ING.

Al 50 jaar lang zetten we ons vastberaden en toegewijd in voor de maatschappelijke verandering die nodig is voor een goed en gezond leven op aarde, nu en in de toekomst. Sinds het Klimaatakkoord van Parijs in 2015 beginnen we onze pijlen te richten op de grote vervuilers. Zo logisch als dat vandaag de dag klinkt, is dat tien jaar geleden niet: in 2016 werkt een klein groepje collega’s in het grootste geheim aan het project ‘Henk’. Ze bereiden zich voor om een spannende nieuwe weg in te slaan: ze staan op het punt om een klimaatgerelateerde rechtsprocedure te starten tegen een ‘grote vervuiler’. Het blijken de eerste stappen in de grensverleggende klimaatzaak tegen Shell.

In de jaren die volgen maken we een koerswijziging door, ingegeven door een verlangen naar meer samenhang: we gaan van vijf verschillende campagnes naar één grootschalige focuscampagne die zich toespitst op het aanpakken van de dertig meest vervuilende bedrijven. En dat heeft zichtbaar effect op onze effectiviteit. Uit onderzoek van adviesbureau Wallaart & Kusse – zij evalueerden de effectiviteit van ons beleid – blijkt dat, waar we eerder nog als activistisch, amateuristisch en onrealistisch werden ervaren, we inmiddels steeds vaker worden opgevoerd als ‘klimaatexpert’. Milieudefensie bewijst hiermee dat je tegelijkertijd professioneel en doeltreffend kan zijn, óók als je activistisch bent.

Resultaten die het verschil maken

Wat was de afgelopen tien jaar onze impact? Waarmee hebben we het verschil gemaakt? Het meest in het oog springt natuurlijk onze zaak tegen Shell. Op het gebied van jurisprudentie brachten we er een baanbrekende verandering mee teweeg die nu al zichtbaar invloed heeft op rechterlijke uitspraken wereldwijd. Organisaties in andere landen geven we een heel nieuw handelingsperspectief: zij pakken de handschoenen op en starten vergelijkbare klimaatzaken.³

Ook op het gebied van klimaatrechtvaardigheid boekten we succes. We hebben dit begrip en bijbehorend gedachtegoed in Nederland stevig op de kaart gezet. Waar in het Energieakkoord uit 2013 het woord ‘eerlijk’ één keer voorkwam, werd de term zes jaar later in het Klimaatakkoord uit 2019 al dertien keer genoemd, nadrukkelijk gekoppeld aan een eerlijke verdeling van lusten en lasten.



Foto: Bart Hoogveld

Minister Jetten (Ministerie van Economische Zaken) erkende dit in juni 2024: ‘In het klimaatbeleid is sinds het eerste Klimaatplan meer aandacht gekomen voor overwegingen van rechtvaardigheid.’⁴ Ook de Raad van State, de hoogste adviseur van regering en parlement, besteedt in een van haar adviezen uitgebreid aandacht aan klimaatrechtvaardigheid door er een heel hoofdstuk aan te wijden.⁵ Tien jaar geleden was dit ondenkbaar. Inmiddels treden andere maatschappelijke organisaties in onze voetsporen en heeft het idee van klimaatrechtvaardigheid zijn intrede gedaan in het publieke en politieke debat.

³ Volgens de Climate Case Litigation Database van Columbia University lopen er momenteel wereldwijd 222 rechtszaken tegen bedrijven rondom klimaatrechtvaardigheid: <https://climatecasechart.com/>

⁴ Jetten, R. (2024, 14 juni). Kamerbrief met kabinetsreactie evaluatieonderzoek en overzicht klimaatbeleid. [Kamerbrief]: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/06/14/kabinetsreactie-evaluatieonderzoek-en-overzicht-klimaatbeleid>

⁵ Afdeling advisering van de Raad van State. (2025, 3 maart) Ontwerp-Klimaatplan 2025-2030.: <https://www.raadvanstate.nl/adviezen/@147828/w19-24-00360-iv/>

“ WE ZAGEN EEN ORGANISATIE DIE ONDANKS VOOROORDELEN OVER ACTIVISME EN RADICALE STANDPUNTEN UITGROEIDE TOT EEN VAN DE EFFECTIEFSTE EN PROFESSIONEELSTE EXPERTS IN HET VELD. EEN ORGANISATIE DIE DOOR DE BUITENWERELD GROTENDEELS ERKEND WORDT VOOR WAT ZIJ BEOOGT TE ZIJN, EEN LEVENSLUSTIGE LEIDER. ”

Adviesbureau Wallaart & Kusse in ‘Milieudefensie Drakendoder: Evaluatie Beleidsplan 2016-2025’.

Het aantal nieuwsartikelen over Milieudefensie is in die tijd bijna verviervoudigd van 57 in 2016 naar 206 in 2024. En in 10 jaar zijn onze baten gegroeid van 16 naar bijna 40 miljoen.⁶

Kortom, het is kraakhelder: in de afgelopen tien jaar hebben we scherpe, gewaagde keuzes durven maken waarmee we tegenwicht boden aan de dwingende conventies en een nieuw pad ontgonnen om onze belangrijke doelen te bereiken. We zijn trots op onze resultaten. De wereldwijde impact ervan, dichtbij huis en in de rest van de wereld, geven ons hoop. Ze vertellen ons dat onze grote inspanningen zeker niet tevergeefs zijn: we stáán voor ons werk en zitten op het goede spoor.

Tegelijkertijd geldt ook: het is nog lang niet genoeg. Want dat is het moeilijke met het klimaatprobleem: we hebben weinig tijd en het zijn gevechten van de lange adem. Daarom zetten we de komende vijf jaar onze strategie vastberaden voort door opnieuw scherpe keuzes te maken om onze impact te vergroten en zo goed mogelijk in te spelen op veranderende omstandigheden.

⁶ In het jaar 2023 kregen we een forse gift van een grote private financier. Dat geld wordt meerdere jaren op rij ingezet. Maar ook zonder private fondsen groeide vanaf 2021 de inkomstenstroom aanzienlijk.

HOOFDSTUK 3

MISSIE, VISIE, AMBITIE & VERANDERTHEORIE

3.1. MISSIE

Milieudefensie stelt mensen in staat om gezamenlijk de maatschappelijke verandering te realiseren die nodig is voor een goed en gezond leven op aarde, in harmonie met elkaar en de natuur, voor onszelf en toekomstige generaties.

3.2. VISIE

We streven naar een samenleving waarbij huishoudens, overheden en bedrijven naar vermogen bijdragen aan het beëindigen van milieu- en klimaatontwrichting, ieder een gelijke toegang heeft tot natuurlijke hulpbronnen en andere basisvoorwaarden voor een goed bestaan⁷ en iedereen profiteert van de voordelen van een gezonde en duurzame samenleving.

De komende vijf jaar zetten we in onze strategie de klimaatcrisis centraal, met klimaatrechtvaardigheid als meest belangrijke aandachtspunt. Op de langere termijn streven we naar algehele ecologische rechtvaardigheid.

Onder klimaatrechtvaardigheid verstaat Milieudefensie een rechtvaardige verdeling van de nationale kosten, lasten en lusten van het klimaatbeleid om gevaarlijke klimaatverandering een halt toe te roepen én tegelijkertijd de kwaliteit van leven van mensen te verbeteren. Dat betekent enerzijds dat grote vervuilende bedrijven conform het Klimaatakkoord van Parijs hun CO₂-emissies reduceren om zo gevaarlijke klimaatverandering te stoppen. Anderzijds vragen we dat de kosten van het algehele klimaatbeleid eerlijk en dus naar draagkracht binnen de samenleving worden verdeeld, zodat niemand door het ijs zakt en iedereen een goed en waardig leven kan leiden.

Kortom, klimaatrechtvaardigheid plaatst de vraag naar verantwoordelijkheid centraal: wie draagt waarvoor verantwoordelijkheid in het voorkomen van gevaarlijke klimaatverandering?

⁷ Deze definitie komt overeen met het advies van de Raad van State (2025, 3 maart) Ontwerp-Klimaatplan 2025-2030. De Raad onderschrijft het belang van een rechtvaardig klimaatbeleid in hoofdstuk 7: <https://www.raadvanstate.nl/adviezen/@147828/w19-24-00360-iv/>

⁷ Onder basisvoorwaarden voor een goed bestaan verstaan we tenminste toegang tot voedsel, onderwijs, huisvesting, water, energie, gezondheidszorg.

3.3. ONZE AMBITIE: ALLE BEDRIJVEN PARIS-PROOF

Milieudefensie richt zich de komende vijf jaar op het volgende doel: Alle bedrijven Paris-proof. Op nationaal en internationaal niveau zijn de noodzakelijke maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat grote vervuilende bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen en hun (CO₂-)uitstoot op een rechtvaardige manier reduceren, in lijn met het internationale Klimaatakkoord van Parijs.

Onmiddellijke klimaatactie is broodnodig

De wetenschap laat er geen twijfel over bestaan: we zijn aangekomen in een gevaarlijk tijdperk, waarin de gevolgen van klimaatverandering zich steeds meer in ons dagelijks leven aan ons opdringen. We zien extremere weersomstandigheden, een snelle zeespiegelstijging en naderende onomkeerbare gevolgen voor ons ecosysteem⁸, waarvan we zo afhankelijk zijn.

Gevaarlijke klimaatverandering zorgt wereldwijd al voor problemen op het gebied van voedselvoorziening, waterkwaliteit en gezondheid. Wereldwijd leven nu al zeker 3 miljard mensen in gebieden die buitengewoon kwetsbaar zijn voor de gevolgen van klimaatverandering. Zij leven nu al met de gevolgen.⁹ Ook berokkent het nu al grote schade aan onze economie.¹⁰ Maar de dreiging gaat verder: wat we nu waarnemen, is een fractie van wat klimaatverandering in de toekomst met zich mee zal brengen.¹¹

Daarom roept de wereldwijde wetenschap dringend op om doeltreffende maatregelen te nemen om de opwarming van de aarde te beperken en catastrofale

⁸ Lenton, T.M., Laybourn, L., Armstrong, D.I. et al. (2023) Global Tipping Points Report 2023. *University of Exeter, UK*: <https://report-2023.global-tipping-points.org/>

⁹ IPCC (2023). Climate Change 2023: Synthesis Report. Productie MD-495A, p. 51, evenals p. 5 (onder A.2.2).

¹⁰ IPCC (2023). Climate Change 2023: Synthesis Report. Productie MD-495A

¹¹ Lenton, T. M., Laybourn, L., Armstrong, D.I. et al. (2023) Global Tipping Points Report 2023. *University of Exeter, UK*: <https://report-2023.global-tipping-points.org/>

gevolgen te voorkomen. En dat is niet voor niets, want uit de rapporten van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), het klimaatpanel van de Verenigde Naties sinds 1988, wordt overtuigend duidelijk dat er brede wetenschappelijke consensus is over het gegeven dat de temperatuurstijging niet boven de 2°C mag uitkomen. Ook wordt sinds 2015 erkend dat een 1,5°C stijging een ‘veiliger limiet’ is. Alle verdere opwarming, elke extra ton CO₂ die wordt uitgestoten, zal het klimaatsysteem negatief beïnvloeden.

De secretaris-generaal van de Verenigde Naties, António Guterres, verwoordde het tijdens een persconferentie in 2022 als volgt: ‘Voor de hele planeet is klimaatverandering een ramp. En voor wetenschappers is het ondubbelzinnig: de mens is de schuldige. De veranderingen komen volledig overeen met de voorspellingen en herhaalde waarschuwingen. De enige verrassing is de snelheid van de verandering. Klimaatverandering is nu al overal zichtbaar.



Het is angstaanjagend. En het is nog maar het begin.¹² Met deze indringende woorden deed Guterres de oproep tot ‘onmiddellijke en drastische klimaatactie’.

¹² Guterres, A. (2023, juli 27). Secretary-General’s opening remarks at press conference on climate: <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2023-07-27/secretary-generals-opening-remarks-press-conference-climate>

Helder verhaal

Het is een helder verhaal: we weten wat ons te doen staat. Toch ontbreekt het anno 2025 aan regie op alle fronten, en doen de verdragsstaten hun huiswerk niet goed.¹³ Meer dan 30 jaar geleden, in 1992, committeerden we ons namelijk al aan de gemeenschappelijke wereldwijde strijd tegen klimaatverandering.

Toen tekenden 197 landen het United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), een fundament voor de mondiale samenwerking op het gebied van klimaat. In 1997 volgde het Kyoto Protocol, een bindende overeenkomst onder de UNFCCC die landen verplicht om hun emissies te verminderen. In 2015 volgde het Klimaatakkoord van Parijs, met als doel de wereldwijde temperatuurstijging te beperken tot 1,5°C. En in 2021 deden landen toezeggingen om hun (CO₂-)uitstoot terug te dringen, in het Klimaatpact van Glasgow, inclusief de belofte om de CO₂-uitstoot in 2030 met 45% te verminderen.

Ook de gedachte dat grote bedrijven medeverantwoordelijk zijn voor het aanpakken van klimaatverandering is niet nieuw: in VN-verband werd er meer dan 10 jaar geleden al een oproep gedaan aan bedrijven om hun verantwoordelijkheid te nemen.¹⁴ Overheden beschouwden de klimaatactie van bedrijven toen al als noodzakelijk.

Grote bedrijven zijn cruciaal

Ondertussen stevenen we alsnog af op een opwarming van de aarde van ongeveer 3°C in het jaar 2100, gebaseerd op het huidige klimaatbeleid, toezeggingen, emissieniveaus en trends.¹⁵ Er is een gapend gat tussen wat we doen en wat we moeten doen. Zo benadrukken de Verenigde Naties en de 196 landen die bij het VN Klimaatverdrag zijn aangesloten dat zij de klimaatdoelstellingen niet in hun eentje kunnen behalen. Daarvoor is dringend actie nodig van met name grote bedrijven.¹⁶ Grote bedrijven zijn namelijk cruciaal om een klimaatcrisis te voorkomen. Ter illustratie ongeveer 50 bedrijven zijn verantwoordelijk voor 80% van de mondiale CO₂-uitstoot.¹⁷

¹³ Climate Action Network International. (2025, 11 februari). Over 90% of countries fail to submit new NDCs by deadline: <https://climatenetwork.org/2025/02/11/over-90-of-countries-fail-to-submit-new-ndcs-by-deadline/>

¹⁴ Milieudefensie (2021): Pleitnotitie 1.openingspleidooi eerste aanleg par. 130 e.v. https://milieudefensie.nl/actueel/openingspleidooi_klimaatzaak_shell.pdf

¹⁵ United Nations Environment Programme (2024). Emissions Gap Report 2024: <https://www.unep.org/resources/emissions-gap-report-2024>

¹⁶ In het besluit van van Parijs (COP21) wordt specifiek verwezen naar non-party stakeholders waaronder die in de private sector, paragraaf 133-137: <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/10a01.pdf#page=2>

¹⁷ United Nations Environment Programme (2024). Emissions Gap Report 2024: <https://www.unep.org/resources/emissions-gap-report-2024>

Enerzijds is er onmacht: we weten wat er moet gebeuren, maar bedrijven zijn inmiddels zo machtig dat overheden hun greep op grote vervuilers allang zijn verloren. Anderzijds is er onwil: het gebrek aan actie vloeit ook voort uit een gebrek aan politiek leiderschap. Overheden laten zich in de greep houden door de ongezonde afhankelijkheidsrelatie die ze willens en wetens hebben met bedrijven. Dat moet veranderen.

Natuurlijk zijn er ook successen behaald, want de eigen verantwoordelijkheid van bedrijven voor het aanpakken van klimaatverandering is inmiddels gelukkig een verplichting geworden. Het gerechtshof in Den Haag oordeelde namelijk op 12 november 2024 dat bedrijven de plicht hebben om een passende bijdrage te leveren aan het Klimaatakkoord van Parijs. Bescherming tegen gevaarlijke klimaatverandering is een mensenrecht en grote vervuilende bedrijven hebben een verplichting om mensenrechten te beschermen, aldus de rechter.¹⁸ De Raad van State, het hoogste adviesorgaan van de overheid, noemt de uitspraak van het hof ‘richtinggevend’. Daarmee schrijft het voor dat de overheid het oordeel van de rechter moet meenemen in de vorming van klimaatbeleid.¹⁹

DAT BEDRIJVEN HET KUNNEN MAKEN OM HET MILIEU TE VERPESTEN DOOR BIJVOORBEELD AFVAL TE LOODSEN, 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, actief in de lokale groep Rotterdam

Volgens de rechter weegt deze verantwoordelijkheid logischerwijs nóg zwaarder voor de zogenaamde ‘systeemspelers’. Ofwel: de grootste vervuilers in de wereld, die de

¹⁸ Gerechtshof Den Haag. (2024). ECLI:NL:GHDHA:2024:2099. <https://uitspraken.rechtspraak.nl/details?id=ECLI:NL:GHDHA:2024:2099>

¹⁹ Afdeling advisering van de Raad van State. (2025, 3 maart) Ontwerp-Klimaatplan 2025-2030: <https://www.raadvanstate.nl/adviezen/@147828/w19-24-00360-iv/>

macht hebben om het probleem aan te pakken.²⁰ Maar tot op de dag van vandaag zien we te weinig actie,^{21,22} eerder een tegengestelde beweging. De grootste bedrijven lijken op ramkoers te zijn met de klimaatdoelen. Hun beleid blijft



in strijd met wat nodig is om gevaarlijke klimaatverandering te keren. Sterker nog, ze blijven er juist aan bijdragen. En terwijl bedrijven hun verantwoordelijkheid ontlopen, draait de burger op voor de kosten.

Samen komen wij in actie

Bij Milieudefensie zijn we, net als de wetenschap,²³ ervan overtuigd dat het nog steeds mogelijk is om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5°C om de ergste gevolgen van gevaarlijke klimaatverandering te voorkomen. Maar zonder een drastische koerswijziging bij de vervuilende bedrijven van deze wereld blijven alle andere klimaatinspanningen een druppel op een gloeiende plaat. Daarom is het cruciaal dat deze grote spelers hun (CO₂-) uitstoot verminderen in hun hele waardenketen.

Natuurlijk kan Milieudefensie niet alle vervuilende bedrijven op de korrel nemen. Gelukkig hoeft dat ook niet, want zoals transitiedeskundigen ons laten zien²⁴ hebben we maar een paar grote multinationale bedrijven nodig om

²⁰ Gerechtshof Den Haag. (2024). ECLI:NL:GHDHA:2024:2099. <https://uitspraken.rechtspraak.nl/details?id=ECLI:NL:GHDHA:2024:2099>

²¹ Day, T., Hans, F., Mooldijk, S., et al. (2024). Corporate Climate Responsibility Monitor 2024. New Climate Institute: https://newclimate.org/sites/default/files/2024-08/NewClimate_CCRM2024.pdf

²² Milieudefensie. (2022). Klimaatcrisis-Index: grote vervuilers scoren allemaal een onvoldoende: <https://milieudefensie.nl/actueel/klimaatcrisis-index-grote-vervuilers-scoren-allemaal-een-onvoldoende>

²³ IPCC (2023). Climate Change 2023: Synthesis Report. ²⁴ Prof. Dr. Ir. Rotmans, Prof. Dr. Loorbach.

het goede voorbeeld te geven. Op het moment dat een aantal grote bedrijven hun activiteiten serieus verduurzamen en daarin harde eisen stellen aan hun leveranciers, heeft dit effect op het hele systeem.²⁵ Deze bedrijven hebben namelijk veel invloed op hun leveranciers, hun klanten en hun partners. En ook al doen ze ons zelf soms geloven van niet, ze hebben een bepalende rol in de overgang naar schone energie en rechtvaardig beleid. Zo krijgen we het balletje aan het rollen.

Grote vervuilers veranderen niet vanzelf. Samen met duizenden veranderaars komt Milieudefensie daarom in actie. Wij roepen grote vervuilende bedrijven op hun verantwoordelijkheid te nemen in de waar-

denketen en hun (CO₂-)uitstoot te verminderen in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. En ja, het is waar: wat wij vragen is misschien ambitieus, maar helemaal in lijn met wat de wetenschap ons vertelt dat nodig is, en bovendien niet onmogelijk.

3.4. ONZE VERANDERTHEORIE: WE VERSCHUIVEN DE MAATSCHAPPELIJKE NORM

De klimaatcrisis wordt gekenmerkt door een economisch en politiek systeem van deregulatie, privatisering, globalisering en fixatie op aandeelhouderswaarde, waarvan maar een relatief kleine groep grote multinationale bedrijven en individuen financieel profiteert. Dit systeem stelt winst boven mensen en planeet, waardoor de kosten van gevaarlijke klimaatverandering worden afgewenteld. Zo betaalt de samenleving de rekening van klimaatbeleid én de gevolgen van klimaatverandering.

Klimaatrechtvaardigheid

Daarom bouwen we aan zichtbare, publieke steun voor klimaatrechtvaardigheid: eerlijk klimaatbeleid, waarbij de grootste vervuilende bedrijven en de meest kapitaalkrachtige mensen in onze samenleving naar vermogen

²⁵ Rotmans, J., Loorbach, D. (2022). System dynamics of the energy transition: <https://en.milieudefensie.nl/news/expert-statement-rotmans-and-loorbach>

bijdragen, zodat we gevaarlijke klimaatverandering een halt toe roepen én onze kwaliteit van leven verbeteren, voor onszelf en toekomstige generaties. Zo zorgen we ervoor dat de grootste vervuilers een eerlijke bijdrage leveren, terwijl gewone mensen worden ondersteund in de overgang naar een goed en duurzaam leven.

“
KLIMAATRECHTVAARDIGHEID IS DE SLEUTEL TOT VERANDERING.
Kirsten Sleven, projectleider bij Milieudefensie
”

Op papier vindt ongeveer 80% van de Nederlandse bevolking dat grote vervuilers zich moeten houden aan het Klimaatakkoord van Parijs. Er is dus overweldigende maatschappelijke steun voor ons standpunt en ons werk.²⁶ Toch blijven de benodigde beleidsveranderingen van de overheid achterwege.

Om echt tot maatschappelijke verandering te komen, moeten we verder bouwen aan zichtbare publieke steun. In de afgelopen tien jaar hebben we gezien dat onze ideeën over klimaatrechtvaardigheid langzaam maar zeker breder gedragen werden. Stap voor stap worden ze steeds breder geaccepteerd en uiteindelijk worden ze de nieuwe norm. Dit doen we door het Overton-venster²⁷ te verschuiven: weg van de oude economische logica die kortetermijnwinst centraal stelt, richting de principes van klimaatrechtvaardigheid. Op die manier ontstaat er draagvlak en ruimte voor onze ideeën en beleidsvoorstellen, die nodig zijn voor echte verandering bij bedrijven en overheden.

Het **Overton-venster**, van Joseph P. Overton, beschrijft hoe ideeën in de samenleving veranderen en invloed hebben op de politiek. Een belangrijk uitgangspunt is dat politici alleen beleid steunen dat binnen een bandbreedte van maatschappelijk aanvaardbare ideeën valt. Ideeën die buiten de bandbreedte vallen, worden gezien als radicaal of onacceptabel. Het Overton-venster verschuift en kan worden verschoven. Dit gebeurt meestal niet door politici zelf

²⁶ Ipsos I&O. (2024). Milieudefensie door de jaren heen. (intern document).
²⁷ Mackinac Center for Public Policy. The Overton Window: <https://www.mackinac.org/OvertonWindow>

— over het algemeen hangen zij geen controversiële ideeën aan — maar door een geleidelijke verandering in maatschappelijke normen en waarden. De politiek is daarin volgend. Ideeën en beleidsvoorstellen die buiten het Overton-venster vallen, kun je vaak niet aan de man brengen door directe politieke lobby.

Daarvoor is een bandbreedte aan maatschappelijke steun nodig. Pas wanneer een idee voldoende aangehangen wordt binnen de samenleving, zullen politici het serieus beginnen te nemen en uiteindelijk overnemen als onderdeel van beleid.

Factoren die publieke steun beïnvloeden zijn:

- 1. Maatschappelijke ontwikkelingen** – economische, technologische, maar ook juridische ontwikkelingen veranderen de bestaande normen en waarden.
- 2. Media-aandacht** – positieve of negatieve berichtgeving kan de publieke opinie beïnvloeden en zo de acceptatie van bepaalde ideeën vergroten of verkleinen.
- 3. Activisme en bewegingen** – door maatschappelijke kwesties op de agenda te zetten en druk uit te oefenen, forceren sociale bewegingen verandering.
- 4. Politieke macht** – heel soms lukt het charismatische politiek leiders om nieuwe ideeën populair maken. Dit is echter uitzonderlijk.

“
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.
Bram van Liere, campaigner klimaatrechtvaardigheid bij Milieudefensie
”

HOOFDSTUK 4

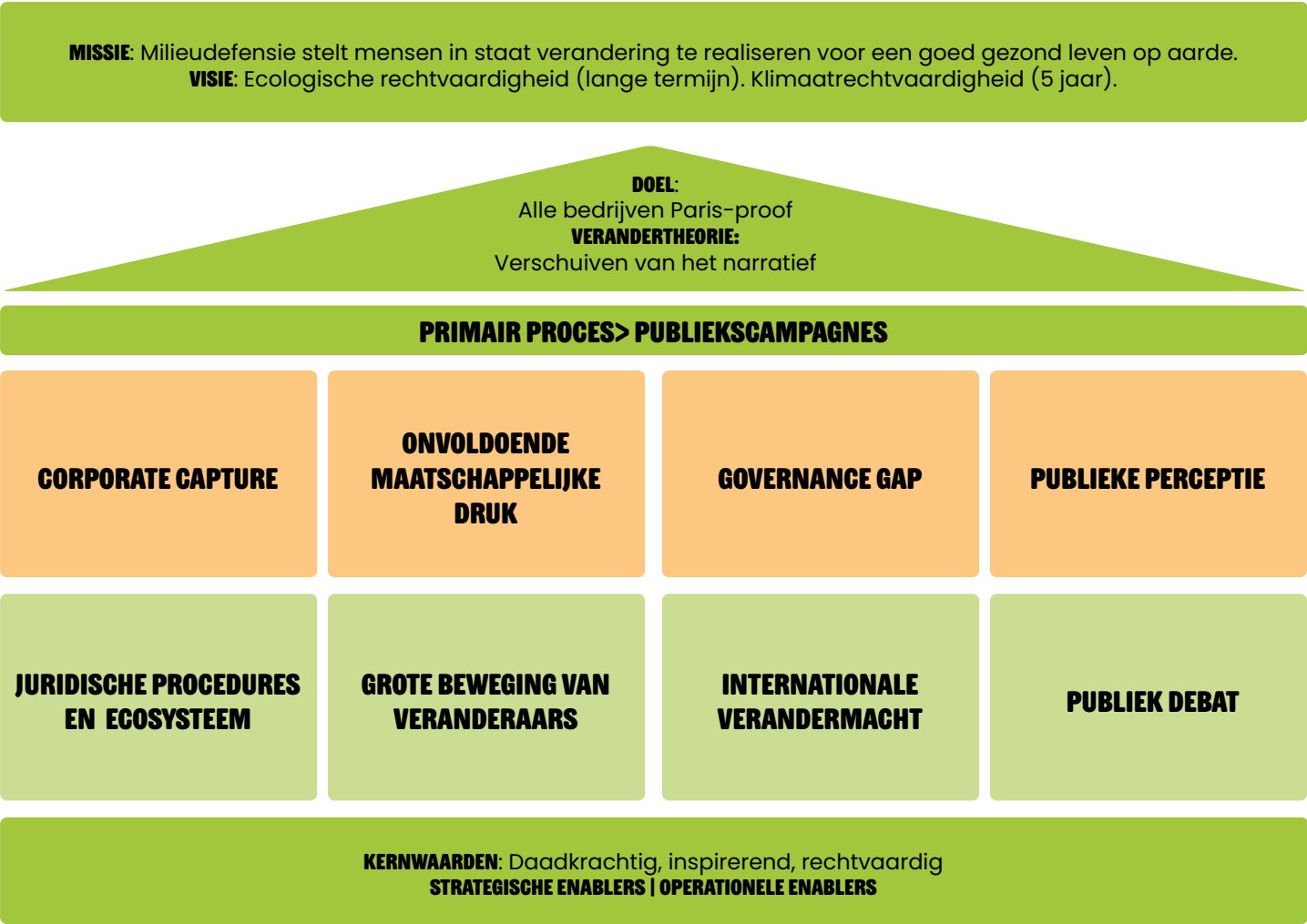
ONZE STRATEGIE

4.1. EEN FRONTALE AANPAK VAN GROTE VERVUILERS

Het veranderen van het gedrag en beleid van grote vervuilers vraagt om een daadkrachtige strategie op verschillende fronten. Grote vervuilers worden namelijk lang niet alleen beïnvloed door wetgeving, maar ook door een veelheid van andere factoren: druk vanuit de samenleving, hun partners en hun klanten, sectorale afspraken, eisen van hun accountants, grote geldschieters, aandeelhouders en kredietbeoordelaars. Onze strategie is daarom niet zozeer gericht op het afdwingen van regulering vanuit de overheid (verticaal), maar juist ook direct gericht op het beïnvloeden van bestuurders en werknemers binnen grote vervuilende bedrijven en op het reguleren van bedrijven via druk vanuit het bredere ecosysteem (horizontaal). Ook werken we samen met bedrijven die wél wezenlijke stappen nemen, om te laten zien dat het echt anders kan. Met deze strategie zijn we een stuk minder afhankelijk van de politieke wil. Ook hebben we een hoop middelen en activisme tot onze beschikking om het tij te keren.



ONS STRATEGIEHUIS



4.2. VIER OBSTAKELS OM TE OVERWINNEN

Het overgrote deel van de grote bedrijven wereldwijd voldoet niet aan de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. Volgens het Carbon Disclosure Project (CDP), dat een platform biedt aan bedrijven om gegevens over hun uitstoot te registreren, maakt maar 21% van de Europese bedrijven echt vorderingen met zijn klimaatbeleid.²⁸ Een belangrijke kanttekening hierbij is dat het CDP zich baseert op gegevens die bedrijven zelf aanleveren en die soms niet overeenkomen met de werkelijke situatie. Het aantal bedrijven dat achterblijft is dus mogelijk nóg groter dan gerapporteerd.²⁹

We hebben ons daarom afgevraagd: wat zijn de belangrijkste obstakels die we moeten overwinnen om ervoor te zorgen dat bedrijven gaan handelen in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs? De vier belangrijkste beschrijven we hier.

“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

OBSTAKEL 1: CORPORATE CAPTURE

Een belangrijk obstakel dat onze doelen in de weg staat is dat de afspraken van het Klimaatakkoord van Parijs niet zijn vertaald naar concrete en afdwingbare reductie-eisen voor grote vervuilers. Daarom zijn bedrijven dus vrij om zich er al dan niet aan te houden. De praktijk laat er geen twijfel over bestaan dat winstoogmerk dan meestal zwaarder weegt dat het klimaat. En bedrijven komen

28 CDP Europe Report (2024). Get the money moving. Meeting the European corporate transition challenge: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v3/template-scripts/cdp-report/pdf/CDP_Europe%20Report_2024.pdf
29 Climate Impact Partners. (2023). Fortune Global 500 Climate Progress Continues: <https://www.climateimpact.com/news-insights/fortune-global-500-climate-commitments/>

hiermee weg, door het zogenaamde *corporate capture*: grote bedrijven gebruiken hun politieke invloed om controle te krijgen over de besluitvormingsmechanismen van de staat en de instanties die wetten handhaven en controleren. Via lobby en beïnvloeding houden ze wetgeving tegen. Zo zetten ze besluitvorming naar hun hand, ten koste van het publiek belang.³⁰ Ook in Nederland zien we dit op grote schaal gebeuren.³¹

Ook is er een groot gebrek aan concrete uitwerking van klimaatdoelen in bedrijfsstrategieën. Bedrijven voelen onvoldoende *push-* en *pull*-factoren om te handelen in lijn met internationale afspraken. De prikkel ontbreekt. Dit maakt dat bedrijven zichzelf niet reguleren en vaak de noodzaak niet voelen om transparant te zijn over veroorzaakte klimaatschade. Door hun naar binnen gerichte fixatie op aandeelhouderswaarde hebben ze geen oog voor de schade die ze veroorzaken met hun (CO₂-)uitstoot, met als gevolg dat ze geneigd zijn verantwoordelijkheid af te schuiven op hun toeleveranciers en de overheid.

OBSTAKEL 2: ONVOLDOENDE DRUK VANUIT DE SAMENLEVING

Er zijn onvoldoende drukfactoren om bedrijven ertoe te bewegen zichzelf te reguleren in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Zo blijven de klimaatstrategieën van de grootste bedrijven ter wereld, ondanks beloftes, nog altijd ver achter achter bij wat nodig is om de opwarming onder 1,5°C te houden.³² Overheidsbeleid dat bedrijven aanspoort en helpt om de klimaatdoelstellingen te behalen is grotendeels afwezig, of staat op het punt te worden afgezwakt.³³ Dat komt niet door een gebrek aan goede beleidsvoorstellen, maar door het ontbreken van zichtbare maatschappelijke steun voor verandering en vraag

30 Harvard Law School Forum on Corporate Governance & Financial Regulation (2012) The Corporate Capture of the United States: <https://corpgov.law.harvard.edu/2012/01/05/the-corporate-capture-of-the-united-states/>
Nyberg, D. (2021). Corporations, Politics, and Democracy: Corporate political activities as political corruption: https://www.researchgate.net/publication/348582119_Corporations_Politics_and_Democracy_Corporate_political_activities_as_political_corruption
31 Volkskrant, 28 maart 2025. Anti-wegkijkwet' wordt steeds verder uitgekleeft: 'Het kabinet volgt bijna steevast de adviezen van VNO-NCW, blijkt uit de nota waarin het standpunt van het kabinet wordt uitgelegd - ook al gaan die bijvoorbeeld tegen de adviezen van ambtenaren op het Ministerie van Buitenlandse Zaken in.' www.researchgate.net/publication/348582119_Corporations_Politics_and_Democracy_Corporate_political_activities_as_political_corruption
32 Day, T., Hans, F., Mooldijk, S., et al. (2024). Corporate Climate Responsibility Monitor 2024. New Climate Institute: https://newclimate.org/sites/default/files/2024-08/NewClimate_CCRM2024.pdf
33 Gros, M., Fernyhough, J. (2025, 22 februari). Brussels plans sweeping cuts to EU's green rules, leaked bill reveals: <https://www.politico.eu/article/brussels-plans-sweeping-cuts-to-eus-green-rules-leaked-bill-reveals>

naar ander beleid.³⁴ Uit de evaluatie van Wallaart & Kusse van ons Algemeen Beleidsplan 2016-2025 blijkt bovendien dat niet alle bedrijven voldoende druk ervaren vanuit onze rechtszaken, omdat we met de middelen en capaciteit die we hebben maar een beperkt aantal juridische procedures kunnen voeren.³⁵ Daarom zijn we ook aangewezen op serieuze druk op bedrijven vanuit de samenleving, zodat een geloofwaardige dreiging uitgaat richting bedrijven om hen zo aan te sporen tot verandering.

“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.”

Wijnand Duyvendak, campagneleider bij Milieudefensie

OBSTAKEL 3: GOVERNANCE GAP

Globalisering, deregulering en privatisering hebben de afgelopen decennia gezorgd voor een steeds verder uitdijende machtsongelijkheid tussen overheden en grote multinationale bedrijven, in het voordeel van de bedrijven: ze zitten niet vast aan bindende internationale mensenrechtenverplichtingen. Ook bieden economische verdragen hun bescherming en privileges, die gek genoeg veel verder gaan dan die van burgers.³⁶ Dit betekent bijvoorbeeld dat bedrijven staten kunnen aanklagen via internationale arbitragesystemen als hun winsten worden bedreigd door milieuregels of sociale wetgeving, terwijl burgers en gemeenschappen vaak geen vergelijkbare mogelijkheden hebben om bedrijven op hun beurt ter verantwoording te roepen.

34 Badullovich, N., Tucker, D., Amoako, R., et al. (2024, 10 mei). How does public perception of climate protest influence support for climate action? <https://www.nature.com/articles/s44168-023-00096-9#ref-CR13>
35 Wallaart & Kusse. (2024). Milieudefensie Drakendoder. Evaluatie van het ABP 2016-2025 (intern document).
36 Sweet, P. (2016). Corporations dominate world's top 100 economic entities: www.accountancydaily.co/corporations-dominate-worlds-top-100-economic-entities

Als gevolg van deze gunstige uitgangspositie zijn multinationale bedrijven steeds groter en machtiger geworden. Sterker nog, van de 100 grootste economische entiteiten ter wereld zijn er op dit moment 69 bedrijven en geen overheden.³⁷ Zij zijn inmiddels zo machtig dat de meeste landen ze al lang niet meer zelfstandig kunnen reguleren, Nederland ook niet. Overheden hebben bovendien geen gezamenlijke, wettelijke verplichtingen om grote vervuilers effectief te reguleren. Dit leidt tot een fragmentarisch en zwak toezicht en vrij spel voor de grote commerciële spelers. Dit verontrustende machtsvacuüm werd meer dan 15 jaar geleden al door de VN gesignaleerd en benoemd als wezenlijk risico voor een eerlijke kosten- en batenverdeling in de samenleving.³⁸

“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. DIE BLIK IS VERNIEUWEND EN SPOT-ON.”

Peer de Rijk, campaigner bij Milieudefensie

OBSTAKEL 4: PUBLIEKE PERCEPTIE

Bedrijven kunnen hun macht het meeste laten gelden als kwesties buiten de publieke aandacht blijven, onder het aloude mom van ‘wat niet weet, wat niet deert’. In de zogenaamde achterkamertjes kunnen bedrijven onderhandelen met politici zonder al te veel tegenstand. Zodra kwesties onderdeel worden van het publieke debat neemt de machtsbalans direct een wending in het voordeel van onze algemene sociaal-maatschappelijke belangen. Want hier krijgen vakbonden, ngo's, sociale bewegingen en politieke tegenstanders een stem. De macht van bedrijven neemt dus af als de maatschappelijke en politieke aandacht toeneemt.³⁹

37 Milieudefensie (2019). Dagvaarding, par. 691-710: <https://milieudefensie.nl/actueel/volledige-dagvaarding-shell.pdf>
38 Ruggie, J.. Promotion and Protection of All Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights, Including the Right to Development. United Nations Human Rights Council, p. 28, 2008.
39 Oxley, Z. (2020). Framing and Political Decision Making: An Overview: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1250>

Toch moeten we ook waakzaam zijn: als zaken publiek worden, hebben grote multinationale bedrijven ook in het publieke debat meestal een voorsprong en soms een bepalende stem door een combinatie van geld, kennis en netwerk.⁴⁰ Ook hebben ze, wat we noemen, ‘structu-
rele macht’: bedrijven en hun goed getrainde lobbyisten hangen de heersende, dominante ideeën aan. Dat werkt in hun voordeel, want ook veel politici hangen deze ideeën aan. Ze hebben een gedeeld wereldbeeld. De manier waarop veel mensen kijken naar de rol van bedrijven is tenslotte diep in de samenleving verankerd.⁴¹ Dat maakt dat de verandering die nodig is om gevaarlijke klimaat-
verandering te stoppen veel te traag en moeizaam op gang komt.

Het beïnvloeden van het publieke debat is ons meest belangrijke middel om onze doelen te bereiken. Daarom bouwen we aan zichtbare publieke steun voor eerlijk klimaatbeleid door onze boodschap zo slim mogelijk te verpakken. Zo kan een brede doelgroep zich deze boodschap laagdrempelig eigen maken. Dat noemen we **‘framing’** en gaat over hoe je de essentie verwoordt van waar je mee bezig bent. Maar het is veel meer dan alleen slim taalgebruik, het is een spel van taal. En, belangrijker nog: degene die het frame bepaalt, beheerst het gesprek — dat geldt ook voor het publieke debat. Daarom nemen we *framing* de komende vijf jaar nóg serieuzer dan we al deden.

4.4. STRATEGISCHE ROUTES NAAR ONZE DOELEN

De komende vijf jaar gaan we ons inspannen om de vier obstakels hierboven te overwinnen. Daarvoor hebben we zogenaamde *strategische routes* bedacht, die beschrijven welke acties we gaan ondernemen om te zorgen dat grote vervuilende bedrijven alsnog hun verantwoordelijkheid nemen in de strijd tegen gevaarlijke klimaatverandering.

ROUTE 1: WE VOEREN RECHTSZAKEN EN ONTWIKKELEN EEN AANPAK OP HET ECOSYSTEEM

We gaan door met het voeren van rechtszaken, in het verlengde van onze Klimaatzaak tegen Shell en de

40 Hanegraaff, M. (2020, 16 december). Hoe het bedrijfsleven de politiek beïnvloedt: <https://wbs.nl/publicaties/hoe-het-bedrijfsleven-de-politieke-beïnvloedt>
41 Hanegraaff, M. (2022). When does the structural power of business fade? Assessing business privileged access at global climate negotiations.

Klimaatzaak tegen ING. Omdat rechtbanken objectiever zijn dan overheidsinstanties en omdat juridische precedents grote invloed hebben op andere multinationale bedrijven binnen en buiten Nederland, zien we dat het aanspannen van rechtszaken op dit moment de meest overtuigende manier is om druk uit te oefenen op grote vervuilers.⁴² Door bestaande zaken voort te zetten en er aandacht voor te blijven vragen én door nieuwe rechtszaken te starten, zullen bedrijven in toenemende mate gaan ervaren dat de kans reëel is dat zij als volgende aan de beurt zijn.

Een extra laag van verantwoording
Ook voeren wij de druk op andere manieren op. We ontwikkelen een strategische aanpak gericht op het ecosysteem van bedrijven.⁴³ Met ‘ecosysteem’ bedoelen we al die actoren die indirect invloed hebben op de bedrijfsvoering van grote vervuilers. Denk aan accountants, ESG-beoordelaars,⁴⁴ advocaten, verzekeraars, Raden van Commissarissen. Zij kunnen een cruciale rol spelen in ons werk, juist omdat zij bedrijven dwingen verantwoording af te leggen over hun bedrijfsactiviteiten. Accountants kunnen bijvoorbeeld strengere eisen stellen aan klimaatgerelateerde financiële risico’s in jaarrekeningen, ESG-beoordelaars kunnen bedrijven lager laten scoren op duurzaamheidsprestaties, advocaten kunnen juridische risico’s van nalatigheid benadrukken, en verzekeraars kunnen premies verhogen of zelfs dekking weigeren voor bedrijven met hoge klimaatrisico’s. Dit creëert een extra laag van verantwoording en dwingt bedrijven om hun klimaatbeleid serieus te nemen. Daarnaast zien ze zichzelf en profileren ze zich vaak als objectief en apolitek. Dat maakt ze gevoelig voor publieke druk. Via die route kunnen we de druk op bedrijven om hun beleid te wijzigen in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs effectief opvoeren.

Steun vanuit de samenleving
En, misschien het allerbelangrijkst, het voeren van rechtszaken tegen grote vervuilers wordt gesteund door de samenleving.⁴⁵ Dat blijkt ook uit de brede steun onder onze leden.⁴⁶ Die publieke steun willen we verder uitbreiden en voeden. Naast de juridische onderbouwing in de rechtszaal, onderbouwen we ook publiekelijk onze eisen aan bedrijven, om bredere maatschappelijke druk te

42 Wallaart & Kusse. (2024). Milieudefensie Drakendoder. Evaluatie Beleidsplan 2026-2025 (intern document).
43 Hayes, A. (2024). What is a Business Ecosystem and How Does It Work? <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ecosystem.asp>
44 Environment (E), Social (S) en Governance (G).
45 Ipsos I&O. (2024). Milieudefensie door de jaren heen. (intern document).
46 Dunck. (2024). Evaluatie Algemeen beleidsplan 2016-2025. Ledenenquête. (intern document).

Foto: Frank van Beek



genereren. Dit doen we bijvoorbeeld met de Klimaatcrisis-Index, waarmee we laten zien dat bedrijven de klimaatwetenschap niet serieus nemen en het nalaten om internationale klimaatafspraken te vertalen naar hun beleid.

“ IK BEN ALTIJD HEEL TROTS OP WAT WE DOEN, BIJVOORBEELD DE ZAAK TEGEN SHELL, DAT WE DE EERSTE KEER GEWONNEN HADDEN. HET HAD ME WEL GERAAKT. ”
Astrid Hight, receptionist bij Milieudefensie

ROUTE 2: WE VOEREN DE DRUK OP VANUIT DE SAMENLEVING

Publieke acties hebben positieve invloed op het publieke debat en daarmee op klimaatmaatregelen. Sociale verandering in de samenleving ontstaat door zichtbare publieke steun vanuit een brede maatschappelijke basis.⁴⁷

47 Chenoweth, E. (2021). Civil Resistance: What Everyone Needs to Know. Social movement theory and the prospects for climate change activism in the United States. Oxford University Press.

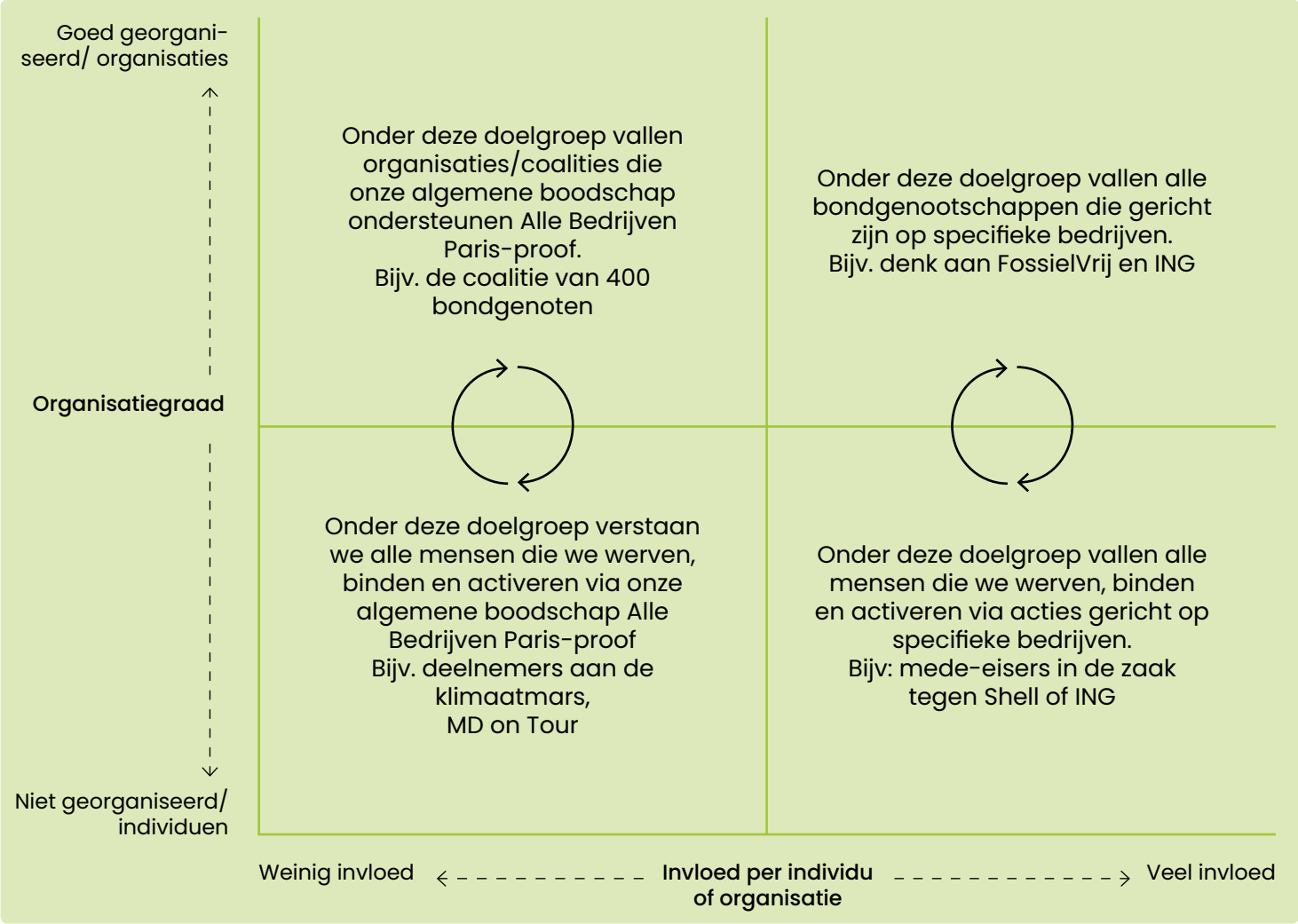
Hoe breder de steun voor onze eis, hoe serieuzer die eis wordt genomen door media, overheden en bedrijven. Onze verandermacht kunnen we opdelen in vier groepen. Per groep hanteren we een toegesneden aanpak, inclusief een langetermijnstrategie, een jaarlijkse prioritering en een interne taakverdeling (zie afbeelding op pagina 20).

Met behulp van onze werving, binding & activatiestrategie⁴⁸ zetten we stevig in op het versterken en het uitbreiden van onze veranderaars. Onder ‘veranderaars’ verstaan wij alle mensen die met ons meedoen, of zij nu tijd investeren of geld geven.

Het is onze ambitie om een structuur te ontwikkelen voor het opbouwen en uitbreiden van de beweging naar 600.000⁴⁹ veranderaars. Voor onze communicatie richten wij ons op twee doelgroepen. Een doelgroep van 4,7 miljoen Nederlanders van 18 jaar en ouder. Deze groep vormt een brede en diverse voorhoede van de klimaatbeweging. Voor activatie kijken wij binnen die doelgroep primair naar een groep van 1,6 miljoen Nederlanders die zegt: ‘Milieudefensie past bij mij’. Zij staan het meest open voor deelname aan activiteiten en het geven van financiële steun. Als hulpmiddel om met deze doelgroepen te communiceren

48 Intern beleidsdocument Milieudefensie.
49 460.000 bij een 18+

ONZE STRATEGIE VOOR DE VERANDERMACHT IN BEELD



werken we met vier doelgroepprofielen ook wel aangeduid als persona's, elk met met hun eigen waarden, behoeften en kenmerken.

“
 HET IS DE KUNST OM MENSEN IN DE BEWEGING KADERS TE GEVEN EN ZELF IN STAAT TE BRENGEN OM VERANDERING TE CREËREN. WE TRAINEN ZE, NEMEN ZE MEE IN ONZE CAMPAGNES EN LATEN ZIEN WAAROM HET ZO BELANGRIJK IS OM HET SAMEN TE DOEN.
 ”
 Lotte Jeursen, hoofd bewegingsopbouw bij Milieudefensie

Zichtbaar draagvlak
 Met onze beweging laten we zien dat er draagvlak is voor onze eis: *Alle bedrijven Paris-proof*. Ook doen we aan big organizing.⁵⁰ daar bedoelen we mee dat onze centrale campagne een decentrale uitvoering krijgt. We zorgen voor lokaal handelingsperspectief dat grote aantallen veranderaars koppelt aan onze kernboodschap.⁵¹ Daarmee geven we gehoor aan de aanbeveling van Wallaart & Kusse (2024) om bewegingsopbouw beter te integreren in onze algehele strategie.⁵²

We investeren bovendien in een-op-een contact om duurzame relaties en betrokkenheid op te bouwen. Met behulp van onze Veranderaars Academie trainen we onze veranderaars om zoveel mogelijk andere veranderaars te activeren en te betrekken bij onze campagnes. Ze worden uitgerust met de kennis, expertise en faciliteiten die nodig is om een actieve bijdrage te kunnen leveren aan de

50 Definitie volgens Bond, B., Exley, Z. (2028). Rules for Revolutionaries.
 51 Te denken aan lokale lobby voor gemeenten *Paris-proof*.
 52 Wallaart & Kusse. (2024). Milieudefensie Drakendoder. Evaluatie Beleid-splan 2026-2025. (intern document).

campagne en om andere mensen in hun omgeving te betrekken. We vormen daarmee een laagdrempelige beweging, dichtbij de mensen, eentje waarvan je gemakkelijk onderdeel kan zijn. We bouwen door van 8 naar 50 sterke, regionaal verspreide groepen door het land in 2030.

Uiteraard blijven we inzetten op massamobilisatie — denk aan de klimaatmars — en blijven we deelnemen aan aandeelhoudersvergaderingen. Daarnaast zetten we bedrijven direct onder druk met een *pilot* die zich richt op het activeren van werknemers, waarbij succesvolle resultaten leiden tot opschaling. We zien bovendien dat er veel animo is voor ons werk onder mensen op sleutelposities binnen bedrijven die onderwerp zijn van onze campagne. Daarom doen wij een handreiking aan deze (potentiële) veranderaars binnen bedrijven. Door te investeren in dialoog, goede relaties en door ze actief te betrekken bij ons werk, bouwen we samen aan blijvende verandering.

Bondgenoten
 Ook werken we samen met verschillende bondgenoten om de maatschappelijke druk op te voeren. De indrukwekkende brede coalitie van 400 bondgenoten⁵³ wordt verder uitgebreid met specifieke aandacht voor progressieve bedrijven die onze klimaateisen ondersteunen. Ook ontwikkelen we mogelijkheden voor deze coalitie om haar stem te laten horen. Zo geven we een podium aan bedrijven die laten zien dat het anders kan. Waar mogelijk werken we mee aan beleidsvoorstellen om gezamenlijk het politieke debat op scherp te zetten.

ROUTE 3: WE BOUWEN AAN EEN INTERNATIONALE VERANDERMACHT

Met het aanpakken van grote multinationale vervuilers opereert Milieudefensie in een internationaal speelveld. Om het gat in internationale wetgeving te dichten is het belangrijk om een meer prominente rol in te nemen binnen dat speelveld. Daarvoor is het nodig om de krachten te bundelen, want dat kunnen we niet alleen. In samenwerking met bondgenoten ‘kopiëren’ we daarom het in Nederland ontwikkelde model naar de internationale context.

Zo bouwen we mee aan een internationale verandermacht, een coalitie van maatschappelijke organisaties, wetenschappers en experts, waarmee we voorstellen ontwikkelen en druk uitoefenen om bedrijven te laten voldoen

53 <https://milieudefensie.nl/doe-mee/bondgenoten/deze-organisaties-ondertekenen-de-oproep-aan-grote-bedrijven>

aan het Klimaatakkoord van Parijs en dit op te nemen in relevante afspraken zoals de International Standardization Organization (ISO), The Science Based Targets initiative (SBTi), UNFCCC Binding Treaty, EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) en in nationale wetgeving. Daarbij zoeken we actief de samenwerking met bestaande netwerken, zoals het *Climate Action Network Europe*, het *Climate Action Network International* en *Friends of the Earth*.

“
 LEDEN VAN FOEI ZIJN DIEP VERANKERD IN DE LOKALE GEMEENSCHAPSTRIJD OVER DE HELE WERELD EN ZORGEN ERVOOR DAT DE STEMMEN VAN MENSEN WERELDWIJD WORDEN GEHOORD. DEZE STEMMEN STAAN OP DE VOORGROND EN EISEN KLIMAATRECHTVAARDIGHEID EN EEN RECHTVAARDIGE TRANSITIE NAAR EEN WERELD WAARIN WE VREEDZAAM SAMENLEVEN MET ELKAAR EN MET DE AARDE - VRIJ VAN DE MACHT VAN BEDRIJVEN. EEN OPEN EN DEMOCRATISCHE SAMENLEVING WAARIN DE STEMMEN VAN MENSEN LEIDEND ZIJN.
 ”

Bobby Peek, directeur van groundWork, Friends of the Earth Zuid-Afrika

Door bestaande instrumenten, zoals de *Climate Case Tool*,⁵⁴ verder uit te bouwen, maken we juridische kennis toegankelijk voor maatschappelijke organisaties en burgers wereldwijd. Zo helpen we andere organisaties om juridische instrumenten in te zetten tegen grote vervuilers. We stimuleren en ondersteunen daarmee rechtszaken tegen grote vervuilers wereldwijd.

Kortom, internationaal nemen we de rol van een versneller van impact, door succesvolle campagnetechnieken en juridische tactieken over te hevelen naar een internationaal niveau. We bundelen onze kennis en expertise, die we door de jaren heen ontwikkelden, in een geïntegreerde strategie die zich ervoor inzet om onze eis — *Alle bedrij-*

54 <https://en.milieudefensie.nl/news/unlock-our-shell-and-ing-climate-cases-with-our-new-climate-case-tool>

ven *Paris-proof* — wereldwijd te realiseren door middel van rechtszaken en publiekscampagnes die beleidsverandering tot gevolg hebben. Zo versterken we niet alleen onze eigen beweging, maar dragen we bij aan een brede, grensoverschrijdende en effectieve aanpak tegen grote vervuilers wereldwijd.

ROUTE 4: WE VERANDEREN DE PUBLIEKE PERCEPTIE

Milieudefensie is volgens stakeholders krachtig in het agenderen, het beïnvloeden en het winnen van het publieke debat. Klimaatrechtvaardigheid hebben we succesvol op de kaart gezet en is inmiddels sterk vertegenwoordigd in de media. Tegelijkertijd staat de tegenstander niet stil. De strijd om de publieke opinie woedt door, waarbij de greep van multinationale bedrijven op het politieke en publieke debat nog altijd dominant is. Om effectief te zijn moeten we de publieke perceptie duurzaam veranderen.

In het publieke debat wapenen we ons stevig tegen de verhalen waarmee grote vervuilers zich graag verweren wanneer ze worden aangesproken op de rol die ze spelen in het veroorzaken van gevaarlijke klimaatverandering en hun verantwoordelijkheid om het tij te keren — oftewel hun **frames**.

Het meest voorkomende verhaal dat grote vervuilers daarover vertellen klinkt ongeveer als volgt: ze produceren op basis van de marktvraag en daarom hebben ze geen eigen verantwoordelijkheid, onder het mom van ‘u vraagt, wij pompen’. Vanuit dit oogpunt bezien is klimaatverandering een probleem dat veroorzaakt wordt door de consument. De consument is verantwoordelijk en moet, onder druk van de overheid, aangespoord worden tot gedragsverandering. Ook maken bedrijven hun eigen winstoogmerk graag heilig: klimaatbeleid dat gericht is op vermindering van de (CO₂-)uitstoot van grote vervuilers is onrealistisch, onhaalbaar, jaagt de consument op kosten en is daarom een economische ramp. Vanzelfsprekend is het in stand houden en liefst vermeerderen van de aandeelhouderswaarde hierin de grootste drijfveer. Wij stellen hier een eigen, krachtig alternatief tegenover: een eerlijk systeem waarin internationale klimaatafspraken om (CO₂-)uitstoot te verminderen voor iedereen gelden, óók voor grote bedrijven. Waar-

bij grote vervuilers, net als iedereen, bijdragen aan het voorkomen van klimaatschade. Dit zorgt ervoor dat de klimaatcrisis een halt wordt toegeroepen en huishoudens, en mensen met een lager inkomen in het bijzonder, er juist op vooruitgaan, bijvoorbeeld door dat de kosten om in hun levensonderhoud te voorzien afnemen doordat zij wonen in een beter geïsoleerd huis. Wij zetten in op een verhaal waarin juist de gewone mensen eindelijk ontzien worden, en de rekening terecht komt bij diegenen die de schade veroorzaken.

Ons verhaal over klimaatrechtvaardigheid maakt het mogelijk om de maatschappelijke druk op grote vervuilers te vergroten en te verbreden. We laden daarom ons narratief doorlopend met klimaatrechtvaardige oplossingen: oplossingen die de klimaatcrisis een halt toe roepen en het dagelijks leven betaalbaar houden voor iedereen. We laten zien dat als iedereen meedoet, de kosten van klimaatbeleid eerlijk verdeeld kunnen worden en voor iedereen goed te dragen zijn. Tegelijkertijd maken we zichtbaar dat het juist het dominante economische denken is dat huishoudens met onnodig hoge kosten opzadelt. Naast de groep mensen die zich zorgen maakt over klimaat, vertegenwoordigen we daarmee óók mensen die zich zorgen maken over hogere levenskosten als gevolg van oneerlijk klimaatbeleid. Door klimaatoplossingen te omschrijven laten we zien dat het echt anders kan en dat we van rechtvaardig klimaatbeleid allemaal beter kunnen worden. Zo verwachten we een bredere doelgroep aan te kunnen spreken.

De politiek biedt een uitgelezen mogelijkheid om ons verhaal aan de man te brengen. We mengen ons waar mogelijk in het politieke debat. In de media zijn we ‘always on’. Zo creëren we een constante vorm van media-aandacht, ook buiten campagnepieken om. Ook zorgen we ervoor dat invloedrijke stemmen ons narratief overnemen, zoals influencers, BN’ers, opiniemakers en andere prominente figuren met een groot bereik. Daarmee verbeteren we onze positie in het publieke debat en ontwikkelen we een strategisch communicatieplan.

“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

”



Foto: Laura Ponchel

HOOFDSTUK 5 ENABLERS

Het is ons doel om nóg meer impact te maken de komende jaren. Daartoe hebben we onze strategie en tactieken geëvalueerd en aangescherpt. We weten welke obstakels we moeten overwinnen en hoe we dat gaan aanpakken. Maar onze strategie kan alleen tot bloei komen als we als organisatie de juiste randvoorwaarden scheppen.

Hieronder beschrijven we onze interne ambities die nodig zijn om onze doelen te bereiken. Dat doen we op basis van onze kernwaarden:

- Rechtvaardig** – ankerwaarden (zit in ons DNA)
Rechtvaardigheid is fundamenteel bepalend voor wie we zijn en wat we doen.
- Inspirerend** – aspiratiewaarden (daar moeten we moeite voor doen)
We motiveren en moedigen anderen aan om mee te doen.
- Daadkrachtig** – eigenwaarden (daar willen we om bekend staan)
We zijn vastberaden, actie- en doelgericht.

5.1. STRATEGISCHE ENABLERS

ENABLING SPACE: WE BLIJVEN ALERT

De democratische rechtsstaat is onze zuurstof, maar staat wereldwijd onder druk. Voor het eerst in meer dan 20 jaar zijn er wereldwijd meer autocratieën (91) dan democratieën (88).⁵⁵ De val van de democratie in de Verenigde Staten, onder leiding van president Donald Trump, als ultiem voorbeeld. Nederland behoort op dit moment nog tot één van die vrije democratieën, maar ook hier zien we zorgwekkende ontwikkelingen, spanningen die gepaard gaan met versnelde aanvallen op de democratische rechtsstaat. Wereldwijd slinkt de ruimte voor burgers, activisten, journalisten, ngo's en sociale bewegingen om zich vrij te organiseren, uit te spreken en hun tegenmacht uit te oefenen.

Deze tendens beïnvloedt onze mogelijkheden en vraagt om een jaarlijkse evaluatie en, indien nodig, bijstelling van onze plannen. Daarbij volgen we de ontwikkelingen op de voet, spelen we in op risico's en benutten we onze kansen optimaal.

⁵⁵ V-Dem Institute. (2025). Democracy Report 2025: 25 Years of Autocratization – Democracy Trumped? University of Gothenburg: https://www.v-dem.net/documents/54/v-dem_dr_2025_lowres_vl.pdf

WE TONEN LEIDERSCHAP

We voegen waarde toe aan de samenleving door leiderschap te tonen, voorop te lopen, onderscheidend en excellent te zijn in ons werk (*product leadership*⁵⁶). Dat betekent dat we ons blijven richten op het ontwikkelen van baanbrekende campagnes en activiteiten. Als levenslustige leider zetten wij de toon en moedigen we anderen aan om onze ideeën en benaderingen over te nemen.

“

IK LOOP AL EEN JAAR OF DERTIG ROND IN DIT VAK. DE SITUATIE TOEN IK ALS JONG STUDENTJE BEGON IN DE JAREN NEGENTIG EN DE SITUATIE NU IS NIET TE VERGELIJKEN. MET HET OOG OP DE HOEVEELHEID MENSEN DIE ACTIEF ZIJN EN HET TEGENSPEL DAT WE KRIJGEN.

Peter Kodde, organizer bij Milieudefensie

”

We werken voortdurend aan de (door)ontwikkeling en verbetering van onze strategieën en campagnes die grote vervuilende bedrijven nóg meer onder druk zetten om zich te houden aan het Klimaatakkoord van Parijs. We blijven onszelf uitdagen en vernieuwen. Ook blijven we investeren in onderzoek en ontwikkeling, aantrekkelijke en professionele campagnes en blijven we bouwen aan een sterke en herkenbare identiteit.

WE OPEREREN SCIENCE-BASED EN DATA-DRIVEN

Milieudefensie opereert *data-driven* en *science-based*. Dat betekent dat we onze beslissingen baseren op objectieve gegevens en wetenschappelijk onderbouwde methoden. Milieudefensie is zelf geen primaire bron; we hechten waarde aan de meest recente wetenschappelijke inzichten om onze betrouwbaarheid als organisatie te waarborgen. Daarnaast maken we slim en strategisch gebruik van data. Zo vergroten we onze impact en behalen we meetbare resultaten. We evalueren doorlopend of belanghebbenden, zoals de media en de politiek, ons nog steeds zien als gezaghebbend en betrouwbaar.

⁵⁶ <https://www.marketingscriptie.nl/waardestrategieen-treacy-en-wiersema/>



Foto: Wouter van Leeuwen

WE ZIJN ‘REDELIJK RADICAAL’

Milieudefensie opereert binnen het huidige sociaal-economische systeem, om datzelfde systeem te kunnen veranderen. We zoeken binnen zijn kaders continu naar drukpunten om verandering teweeg te brengen. Daarmee zijn we principieel en pragmatisch tegelijk. We zijn redelijk, omdat onze standpunten en doelen aansluiten bij de zienswijze van de meerderheid van de Nederlanders. En ook radicaal, omdat dat vraagt om een systeemverandering die het idee van klimaatrechtvaardigheid als uitgangspunt heeft.

WE ZETTEN IN OP BONDGENOTEN EN AMBASSADEURS

Onze primaire inzet is het bouwen, versterken en bestendigen van bondgenootschappen die onze strategische doelen dichterbij brengen. Deze bondgenootschappen bekrachtigen ons verhaal en onze rol in het publieke debat. Daarnaast spelen we waar nodig een (ondersteunende) rol in de samenwerkingen met organisaties die strijden voor de bescherming van de democratische rechtsstaat.

Ook onderhouden we een netwerk van ambassadeurs die zich in de nabijheid van besluitnemers van bedrij-

ven bevinden. Deze ambassadeurs helpen ons om een scherp beeld te krijgen van de manier waarop bedrijven te beïnvloeden zijn. Ook kunnen onze ambassadeurs zelf het bedrijfsbeleid beïnvloeden zodat bedrijven het Klimaatakkoord van Parijs gaan naleven. Op die manier zijn onze ambassadeurs de belichaming van onze strategie.

“

MET RUIM 135.000 LEDEN EN DONATEURS HEEFT MILIEUDEFENSIE EEN ENORME ACHTERBAN. 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 Ahmed, organizer bij Milieudefensie

”

WE INVESTEREN IN ONZE LEDEN

Milieudefensie telt meer dan 80.000 leden. Zij zijn onmisbaar in onze beweging. We koesteren onze vereniging. De komende jaren blijven we daarom de activiteiten verbeteren en versterken die bijdragen aan onze ledenparticipatie, bijvoorbeeld door ledenpanels een volwaardige plek te geven binnen onze strategievorming en -uitvoering. Ook besteden we extra aandacht aan drie zaken:

- 1. **De expertise van onze leden.** Met zo'n grote achterban beschikken we over heel veel kennis, vaardigheden en ervaring, die we kunnen benutten voor activiteiten en campagnes. Daar kunnen en willen we veel meer gebruik van maken. We proberen de komende jaren op zoveel mogelijk vlakken de expertise van onze leden te koppelen aan onze activiteiten.
- 2. **Meer jongeren betrekken.** De betrokkenheid van jongeren blijft essentieel voor de intergenerationele blik op klimaatrechtvaardigheid. Jongeren hebben bovendien een enorme aantrekkingskracht op een groter publiek. De jongerenachterban kent een hoog verloop dat we zo goed mogelijk gaan benutten. We geven jongeren daarmee een volwaardige plek in onze organisatie en beweging, bijvoorbeeld met ons jongerenteam Milieudefensie Jong.
- 3. **We gaan voor een diverse en inclusieve beweging.** In onze ledenparticipatie is het van belang dat de ledenachterban goed vertegenwoordigd is op zoveel mogelijk diversiteitskenmerken, in ieder geval op het gebied van gender, leeftijd en regionale betrokkenheid. Daarom zullen we activiteiten organiseren die specifiek gericht zijn op de ondervertegenwoordigde leden, zodat zij zichtbaarder worden en hun stem kunnen laten horen.

Om dit te bewerkstelligen, zorgen we voor communicatie die zo goed mogelijk aansluit op de randvoorwaarden voor leden om betrokken te zijn en blijven.

DE STEM VAN JONGE MENSEN LATEN WE LUID EN DUIDELIJK HOREN

Milieudefensie Jong is het jongerenteam van Milieudefensie. Met passie en humor werken zij aan klimaatrechtvaardigheid. Zij zijn de aanjagers van verandering en brengen een jong, brutaal en eigentijds perspectief binnen Milieudefensie.

De afgelopen jaren hebben we jongeren steeds meer een gezicht en stem gegeven in onze campagnes en in ons

beleid – en met succes. Bij Milieudefensie voeren jongeren zelf het woord. We praten niet óver jongeren, maar mét jongeren. Hun stemmen zijn intern en extern luid en duidelijk te horen. Samen bouwen we aan een grote, levendige community van jongeren met een eigen geluid.

Het jongerenteam ondersteunen we structureel met mensen, middelen en ruimte voor ontwikkeling. De voorzitter van Milieudefensie Jong heeft bovendien een plek in het management team van Milieudefensie. Zo zorgen we ervoor dat jongeren hun stempel kunnen drukken op onze campagnes, ons beleid en daarmee op hún toekomst.

Iedereen tot en met 30 jaar kan zich aansluiten bij Milieudefensie Jong.

IK DENK SOWIESO DAT JONGEREN OP ZOEK ZIJN NAAR EEN ANDER VERHAAL DAN OUDEREN EN DAT WIJ DAT BETER KUNNEN BRENGEN DAN MILIEUDEFENSIE. 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?

Winnie Oussoren, voorzitter Milieudefensie Jong

WE ONTWIKKELEN BELANGRIJKE COMPETENTIES

- 1. **Samenwerken:** Onze gezamenlijke manier van werken, waarbij steeds één campagne centraal staat, vraagt om een breed gedragen, gemeenschappelijk begrip van onze doelen en strategie. Dit vraagt om heldere communicatie en een breed gedragen visie. We werken harmonieus en doelgericht samen om gezamenlijke successen te behalen.
- 2. **Bondgenootschappen smeden:** In onze nieuwe strategie spelen bondgenootschappen een steeds grotere rol. Daarom is het essentieel om sterke relaties op te bouwen en ze te onderhouden – en om de vaardigheden hiertoe verder te ontwikkelen. We investeren in waardevolle samenwerkingen die onze strategische

- doelen versterken en onze impact vergroten.
- 3. **Besluitvaardigheid:** Duidelijke strategische keuzes zijn onontbeerlijk om vertraging en frustratie te voorkomen en om leiderschap te tonen. We nemen snel, transparant en doeltreffend beslissingen, waardoor we slagvaardig en efficiënt kunnen opereren.
- 4. **Wendbaarheid:** Campagnes zijn constant onderhevig aan een veranderende context. De organisatie en leidinggevenden zorgen dat medewerkers daarop zijn voorbereid, zodat ze zich – wanneer nodig – snel kunnen aanpassen.
- 5. **Strategisch denken:** De vraag hoe we de samenleving daadwerkelijk kunnen veranderen, staat centraal in alles dat we doen. Dit gaat verder dan kortetermijnsucces. We richten ons op grote structurele veranderingen en het winnen van het publieke debat. Lange termijn strategisch denken is diep verankerd in onze organisatie.

5.2. ONZE OPERATIONELE ENABLERS

WE HEBBEN AANDACHT VOOR MENSEN

Wij zijn een goede, aantrekkelijke en sociale werkgever. Wij zijn zichtbaar op de arbeidsmarkt en streven naar een medewerkerstevredenheid van een 8. Wij stimuleren duurzame inzetbaarheid van iedereen binnen Milieudefensie, betalen een passend marktconform⁵⁷ salaris, ondersteunen een goede werk-privébalans en zorgen voor een veilige werkomgeving. We zetten extra in op sociale veiligheid binnen de werkorganisatie. Wij behandelen iedereen gelijk conform ons D&I-beleid. We zetten in op inclusieve werving en selectie en verbeteren onze interviewvaardigheden. Wij motiveren ingrijpende beslissingen. Hierdoor geven we iedereen de mogelijkheid om besluiten te begrijpen en om eventueel verweer te bieden. Wij hanteren hierbij het zorgvuldigheidsbeginsel.⁵⁸

Onze leiders

Onze leidinggevenden sturen, inspireren en motiveren iedereen om de gedeelde strategie te realiseren. Daarbij zijn competenties en vaardigheden als communicatie, empathie, probleemoplossend vermogen en besluitvaardigheid drijvende elementen. Het verbinden binnen Milieudefensie is een duidelijke leidraad voor succes. Onze leidinggevenden leven voorbeeldgedrag voor en dragen onze kernwaarden uit.

⁵⁷ Milieudefensie hanteert de Goede Doelen Benchmark.
⁵⁸ Zie voor meer informatie: <https://jaspersadvocaat.nl/recht-algemeen/zorgvuldigheidsbeginsel/>

Passend personeel

Wij zorgen dat al onze collega's een functie vervullen die aansluit bij hun ervaring, niveau en bekwaamheid, die redelijkerwijs past bij hun vooruitzichten, persoonlijkheid en de omstandigheden. Zij hebben de kennis en deskundigheid om deze functie naar behoren te kunnen uitvoeren of kunnen deze binnen een redelijke termijn via scholing gaan uitvoeren. Dit alles binnen de kaders van het Baarda-model⁵⁹ zoals geïmplementeerd.

WE BESCHIKKEN OVER VOLDOENDE MIDDELEN

Het financieel beleid is gericht op het realiseren van de doelstellingen van het beleid van Milieudefensie, de levensvatbaarheid en de continuïteit van de organisatie. Het beleid rust daarmee op drie pijlers:

- 1. het borgen van de continuïteit op korte en lange termijn,
- 2. het managen van risico's, en
- 3. het goed beheren van de financiële middelen op korte en lange termijn.

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

De komende jaren willen we een ambitieuze groei in inkomsten realiseren. Onze ambities zijn groot: *Alle bedrijven Paris-proof* en we willen 600.000 mensen aan ons binden om die bedrijven onder druk te zetten. Om ons strategische doel te realiseren is in 2030 €25 miljoen benodigd; €15 miljoen werven wij bij individuele donateurs en leden, €10 miljoen bij institutionele fondsen, De PostcodeLoterij en

⁵⁹ Het Baarda-model onderscheidt acht rollen van toegevoegde waarde en faciliteert daarmee individueel en resultaatgericht belonen binnen organisaties. Zie: <https://bureaubaar-da.nl/model-baar-da/>

grote donoren. Onze continuïteitsreserve bedraagt in 2030 €5 miljoen, zodat we mogelijke risico's financieel kunnen ondervangen en 50% van onze jaarlijkse vaste kosten uit de reserve kunnen dekken.

WE WERKEN MET DUIDELIJKE PROCESSEN

Milieudefensie is onderdeel van het internationale Friends of the Earth en een onafhankelijke democratische vereniging. Onze leden geven onze vereniging vorm. Zij hebben een wezenlijke invloed op ons beleid. Samen met hen voeren we campagnes.

De vereniging ondersteunen we met een professionele werkorganisatie. De werkorganisatie wordt geleid door de directie. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de vereniging. De werkorganisatie kent een matrixstructuur met een projectmatige campagneorganisatie en afdelingen die in lijn met de drie langetermijnpijlers van de strategie zijn ingericht.



Merlijn Torensma



COLOFON

Wij danken nogmaals iedereen die heeft meegewerkt aan dit beleidsplan: onze trouwe leden, onze bevlogen werknemers, onze toegewijde Raad van Toezicht, alle experts en adviseurs – uit de wetenschap, het bedrijfsleven, de media – en natuurlijk onze bondgenoten uit de vakbeweging en de klimaatbeweging.

Opdrachtgever: Donald Pols

Projectleider: Kirsten Steven

Projectteam: Saif Ahmed, Robyn Troost,
Bram van Liere, Ivanna van den Broek

Strategisch adviseur: Mariken Gaanderse

Copywriter: Steffie Verstappen

Vormgeving: Multitude Creative Agency

Fotografie: Emmely Jurrius, Michiel Wijnbergh, Edo Landwehr, Bart Hoogveld, Marieke Wijntjes, Wouter van Leeuwen, Frank van Beek, Laura Ponchel, Merlijn Torensma