MILIEUDEFENSIE
JAARPLAN 2026



VOORWOORD

Het zijn turbulente tijden; in de wereld en in Nederland. Dat heeft weerslag op de keuzes die we maken en dus op dit jaarplan. In het jaarplan gaan we in op die ontwikkelingen, hoe we daar met onze strategie op inspelen en wat we in 2026 gaan doen.



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 2

1 Strategie 5
- Impact 5
- Ontwikkellijnen 5
- Strategische keuzes 7

2 Wat we gaan doen? 8
- Toelichting per ontwikkellijn 9

3 Wat hebben we hiervoor nodig? 15

4 Risicobeperkende maatregelen 19

5 Samenvatting 20

ONZE CONTEXT

De maatschappelijke en politieke context waarin Milieudefensie werkt, is in korte tijd ingrijpend veranderd. Waar de afgelopen jaren sprake was van brede en vaak vanzelfsprekende politieke steun voor klimaatbeleid, zien we nu een verschuiving waarin een politieke meerderheid de steun in de samenleving – onder de bevolking en in het bedrijfsleven – onvoldoende vertaalt naar ambitieus klimaatbeleid. Tegelijkertijd is in de publieke opinie het belang van klimaatverandering minder dominant aanwezig, doordat andere thema's – zoals bestaanszekerheid, migratie en veiligheid – meer aandacht opeisen.

Tien jaar na de ondertekening van het Klimaatakkoord van Parijs is het publieke debat opnieuw verschoven. Waar destijds de vraag of klimaatbeleid nodig was grotendeels was beantwoord, en de focus lag op het hoe, zien we nu dat opnieuw de basis van het klimaatbeleid ter discussie staat. De erkenning van klimaat-verandering als urgent maatschappelijk probleem is breed, maar de bereidheid om structurele maatregelen te treffen, neemt af.

ONZE POSITIE

Milieudefensie blijft vasthouden aan het uitgangspunt dat effectieve klimaatmaatregelen alleen mogelijk zijn als het verantwoordelijkheidsvraagstuk centraal staat. Klimaatrechtvaardigheid vormt daarom het fundament van onze strategie: de verantwoordelijkheid voor het voorkomen van gevaarlijke klimaatverandering ligt bij iedereen, maar in het bijzonder bij grote vervuilende bedrijven en bij hoge inkomensgroepen die de meeste uitstoot veroorzaken en de grootste mogelijkheden hebben om die te verminderen.

De afgelopen tien jaar heeft Milieudefensie, samen met partners, belangrijke vooruitgang geboekt. De historische uitspraak in de zaak tegen Shell betekende een keerpunt in de maatschappelijke en juridische discussie over bedrijfsverantwoordelijkheid. Toch staat deze vooruitgang nu onder druk. In Nederland is de CO_2-heffing voor grote bedrijven deels teruggedraaid. En op Europees niveau worden afspraken over emissiereductie door grote bedrijven afgezwakt. Volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) zal Nederland onder het huidige beleid de klimaatdoelen niet halen.[1]



1) Volgens het Planbureau voor de Leefomgeving zorgt de afschaffing voor een stijging van de CO_2 van Nederland, indien er geen andere maatregelen worden getroffen.

Verder zijn voor Milieudefensie, als werkorganisatie van de vereniging, nog een aantal ontwikkelingen relevant: Het nieuwe Algemene Beleidsplan (ABP) is vastgesteld tijdens de Algemene Ledenvergadering van juni 2025. Een belangrijk onderdeel van het ABP is dat we vaststellen dat overheden minder invloed hebben op het gedrag van bedrijven en dat we ons daarom richten op andere beïnvloedingsmogelijkheden, zoals rechtszaken, een internationale verandermacht en de ecosystemen van grote bedrijven. In 2026 starten we met de uitvoering van dit beleid. We scherpen lopende initiatieven aan en starten nieuwe vanuit dit ABP en de focus en verhoogde ambities daarin.

Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft de financiering voor werk in het mondiale Zuiden substantieel gereduceerd en de voorwaarden aangescherpt. Dat valt samen met de beperking van ontwikkelingshulpbudgetten in andere landen, zoals in de Verenigde Staten waar USAID het volledige budget van 60 miljard per jaar is beëindigd. Dat betekent dat er mondiaal minder budget beschikbaar is voor Milieudefensie's werk in en met maatschappelijke organisaties in het mondiale Zuiden.

In de komende jaren gaan we nog intensiever samenwerken met leden en groepen van Milieudefensie in het land om gezamenlijk de resultaten uit het ABP te realiseren. Dat betekent ook dat we meer investeren in ledenparticipatie en -democratie.

De ontwikkelingen in de wereld en in Nederland vragen de komende jaren om koersvastheid. Daarom houden we vast aan onze ambitie – alle bedrijven Paris Proof (bedrijven bouwen hun uitstoot af in lijn met het klimaatakkoord van Parijs) – maar scherpen we onze strategie aan om effectief te blijven in een omgeving waarin politieke steun en maatschappelijk draagvlak minder vanzelfsprekend zijn.

Ook onze organisatiestructuur gaat veranderen en onze strategie volgen, waardoor we effectiever kunnen zijn. Daar vertellen we jullie in dit jaarplan graag meer over.

Samen maken we ook van 2026, ondanks alle tegenwind, een succesvol jaar. Want met z'n allen zijn we sterker dan grote vervuilers.

ONS MOTTO GELDT MEER DAN OOIT: WE KUNNEN NIET WACHTEN!

Donald Pols en **Jessica Mahn**,
directie-bestuur Milieudefensie



HOOFDSTUK 1
STRATEGIE

In ons Algemeen Beleidsplan dat richting geeft voor 2025 en verder, hebben we een duidelijke meerjarenstrategie beschreven. Hieronder lichten we deze strategie toe.



IMPACT

Milieudefensie wil de volgende impact maken:

Mensen zijn in staat om gezamenlijk de maatschappelijke verandering te realiseren die nodig is voor een goed en gezond leven op aarde.

(Visie uit het ABP 2025: 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)

Dat doen we door ons te richten op de ambitie uit het ABP: **Alle Bedrijven Paris Proof.**

ONS STRATEGIEHUIS

MISSIE: Milieudefensie stelt mensen in staat verandering te realiseren voor een goed gezond leven op aarde.
VISIE: Ecologische rechtvaardigheid (lange termijn). Klimaatrechtvaardigheid (5 jaar).

DOEL:
Alle bedrijven Paris-proof
VERANDERTHEORIE:
Verschuiven van het narratief

PRIMAIR PROCES> PUBLIEKSCAMPAGNES

CORPORATE CAPTURE	**ONVOLDOENDE MAATSCHAPPELIJKE DRUK**	**GOVERNANCE GAP**	**PUBLIEKE PERCEPTIE**
JURIDISCHE PROCEDURES EN ECOSYSTEEM	**GROTE BEWEGING VAN VERANDERAARS**	**INTERNATIONALE VERANDERMACHT**	**PUBLIEK DEBAT**

KERNWAARDEN: Daadkrachtig, inspirerend, rechtvaardig
STRATEGISCHE ENABLERS | OPERATIONELE ENABLERS

ONTWIKKELLIJNEN

Om deze impact te realiseren hebben we in het ABP vier inhoudelijke richtingen en prioriteiten gekozen, die we strategische ontwikkellijnen noemen.
Deze ontwikkellijnen zijn:

1. We voeren rechtszaken en ontwikkelen een aanpak op het ecosysteem van bedrijven.
2. We voeren de druk op vanuit de samenleving.
3. We bouwen aan een internationale verandermacht.
4. We veranderen de publieke perceptie.

In de periode 2025-2030 werkt Milieudefensie aan het versterken van een aantal fundamenten onder deze strategie; de zogenaamde strategische enablers. Dat begint met het continue bewaken van de vrije speelruimte die de rechtsstaat ons biedt.

Zelf bouwen we aan productleiderschap en zijn we science based en data-driven. Met een houding die 'redelijk radicaal' is, verbinden we ons met bondgenoten en ambassadeurs. Daarbij investeren we in onze leden en zorgen we dat de stem van jongeren luid klinkt. Terwijl we bouwen aan een organisatie die samenwerkt, bondgenootschappen smeedt, besluitvaardig is, strategisch denkt en wendbaar is.

Dit alles realiseren we niet in 2026, maar we werken vanuit deze principes en leggen in het komend jaar de basis.

In het volgende hoofdstuk lichten we elke ontwikkellijn toe.



OVER HET ECOSYSTEEM VAN BEDRIJVEN

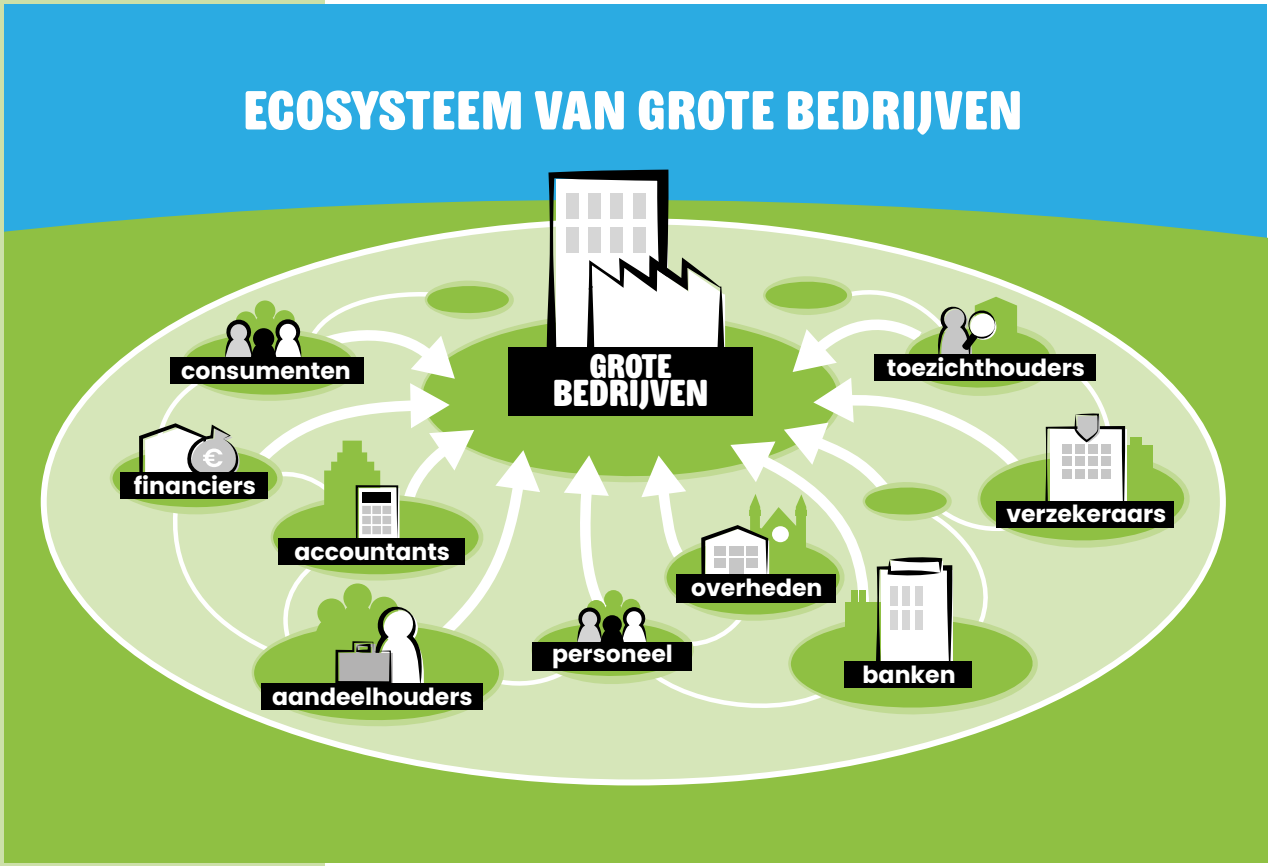
Een ecosysteem is een samenhangend geheel. Als je daar iets verandert, kan dat het hele systeem veranderen. Dat is in de kern waarom we daar een aanpak op willen ontwikkelen.

Een voorbeeld uit de natuur. In Yellowstone National Park in de VS werden in 1959, na een afwezigheid van 70 jaar, opnieuw wolven geïntroduceerd. Dat had ingrijpende, onverwachte gevolgen. Het zorgde voor een enorme toename van de meest uiteenlopende dieren en planten. Zelfs de loop van rivieren werd erdoor beïnvloed.

[Bekijk het verhaal op YouTube]

Ook grote vervuilende bedrijven werken in een netwerk van samenhangende spelers. Denk aan banken, verzekeraars, toezichthouders, accountants en bijvoorbeeld gemeenten.

Als wij de juiste speler weten te vinden om druk op uit te oefenen, is dat van grote invloed op de grote vervuilers zelf. En kan dat uiteindelijk het hele systeem veranderen. Daar is het ons om te doen.



STRATEGISCHE KEUZES

De komende jaren vragen om koersvastheid in een veranderende context. Milieudefensie houdt vast aan haar ambitie – Alle Bedrijven Paris Proof – maar scherpt in het ABP haar strategie aan om effectief te blijven in een omgeving waarin politieke steun en maatschappelijk draagvlak minder vanzelfsprekend zijn. We mobiliseren onze leden in groepen en afdelingen om hier hun rol in te spelen. Binnen die strategie leggen wij voor 2026 de volgende prioriteiten:

1. Behoud van een heldere en consistente ambitie

Milieudefensie blijft onverminderd streven naar het doel: Alle Bedrijven Paris Proof (bedrijven bouwen hun uitstoot af in lijn met het klimaatakkoord van Parijs). Dit biedt richting, herkenbaarheid en continuïteit, juist in een politiek wisselvallige situatie. Daarbij richten wij ons, in lijn met internationale verdragen en wetgeving, op de directe uitstoot in eigen bedrijfsprocessen (scope I), op die van gebruikte energie (scope 2) en op de uitstoot die voortkomt uit de productie van materialen en bedrijfsmiddelen en het gebruik van de geleverde diensten of gemaakte producten door klanten (scope 3). Een bedrijf dat opereert in lijn met de afspraken van Parijs heeft ambities en concrete plannen om elk van deze uitstoten in lijn met het Parijs-akkoord te reduceren.

2. Versterken van juridische pijlers

Juridische trajecten blijven een belangrijk instrument om structurele verandering af te dwingen. Daarom zetten we de rechtszaken gericht op Shell en ING door. Rechtszaken worden gekoppeld aan bredere maatschappelijke campagnes om hun impact te vergroten.

3. Herstellen van draagvlak

Om politiek draagvlak te herstellen en te versterken, zet Milieudefensie nadrukkelijk in op een campagne om de urgentie van het klimaatprobleem opnieuw onder de aandacht te brengen. Deze campagne koppelt de noodzaak van klimaatbeleid aan thema's die breed maatschappelijk resoneren, zoals bestaanszekerheid, gezondheid en rechtvaardigheid.

4. Vergroten van druk op bedrijven

Via de Klimaatcrisis Index biedt Milieudefensie transparantie over de klimaatprestaties van grote bedrijven. De index is niet alleen een communicatiemiddel, maar ook een strategisch drukmiddel richting het ecosysteem van bedrijven - waaronder bestuurders, investeerders, toezichthouders en beleidsmakers.

5. Versterken van het netwerk van veranderaars

Milieudefensie versterkt haar relevantie voor grote groepen mensen, door ons werk te steunen als lid en donateur. We ontwikkelen nieuwe proposities voor onze leden om invloed te kunnen uitoefenen op het bredere ecosysteem van bedrijven. Onder ecosysteem verstaan we hier de omgeving van bedrijven, bestaande uit accountants, verzekeraars, banken et cetera. Zo vergroten we de maatschappelijke hefboom voor structurele verandering.

6. Focus op systeemverandering in plaats van symptoombestrijding

We richten onze strategie op structurele aanpassingen in beleid, marktmechanismen en bestuursculturen. Daarbij zoeken we nadrukkelijk samenwerking met andere maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en vernieuwende bedrijven.

Kortom, door juridische instrumenten te combineren met maatschappelijke mobilisatie, transparantie en samenwerking, blijft Milieudefensie gericht op systeemverandering die noodzakelijk is om gevaarlijke klimaatverandering te voorkomen – rechtvaardig, effectief en toekomstbestendig.

HOOFDSTUK 2
WAT GAAN WE DOEN?

In 2026 beginnen we met de implementatie van het Algemeen Beleidsplan 2025-2030. Daarbij werken we door aan lopende initiatieven die de strategie versterken en starten we nieuwe initiatieven op.

We blijven de druk opvoeren op Shell, ING en Ahold. Deze bedrijven zijn cruciaal voor de verduurzaming van de energie-, financiële en landbouw- en voedselsector. Ze zijn zogenaamde “systeemspelers”:



als zij in beweging komen, komt heel de sector in beweging. Shell als kernspeler in de fossiele industrie; ING als financier met de keuze om fossiele of niet-fossiele industrieën aan te jagen en Ahold als belangrijke speler in de landbouw-en voedselsector, en met een grote rol in het verduurzamen van deze sectoren en haar consumenten. Met de noodzaak om Paris Proof te zijn en - zeker bij Ahold - de kans om voorop te lopen in het transformeren van hun industrie.

Naast de rechtszaken tegen Shell en ING vergroten we de maatschappelijke en politieke druk op grote bedrijven door meer transparantie te creëren over hun klimaatbeleid. Dit doen we met de publicatie van de derde editie van de Klimaatcrisis Index, waarin we de positieve stappen van voorlopers erkennen en de achterblijvers benoemen. We smeden een coalitie met groene bedrijven en bedrijven die zich wel actief opstellen en willen vergroenen. Zo laten we zien dat er wel degelijk draagvlak is voor een duurzame politiek. Samen met deze voorlopende bedrijven doen we voorstellen aan de politiek om de economie te verduurzamen en meer ruimte te creëren voor Paris Proof bedrijven.

We laten zien dat er maatschappelijke steun is voor ambitieus klimaatbeleid door grote evenementen en publieksacties te organiseren. En we doen dat met, door en voor onze veranderaars.

Als reactie op het dalende gevoel van urgentie over klimaatverandering binnen de politiek voeren we een grootschalige campagne, samen met en gedragen door onze veranderaars. Deze campagne maakt zichtbaar wat de gevolgen van klimaatverandering voor Nederland zijn.

Deze activiteiten en nog te ontwikkelen nieuwe initiatieven vallen binnen de al eerder genoemde 4 ontwikkellijnen. Hieronder lichten we deze ontwikkellijnen toe.

1 WE VOEREN RECHTSZAKEN EN ONTWIKKELEN EEN AANPAK OP HET ECOSYSTEEM VAN BEDRIJVEN

Ook in 2026 voeren we rechtszaken. Deze baanbrekende rechtszaken zetten we in om de grootste vervuilers juridisch te dwingen hun verantwoordelijkheid te nemen. Tegelijk verbreden we de druk naar hun hele ecosysteem: banken, verzekeraars, accountants, overheden, commissarissen, ORs, medewerkers, en individuele ambassadeurs. Zo maken we nalatig klimaatbeleid niet alleen juridisch riskant, maar ook financieel, reputatie- en bedrijfsstrategisch onhoudbaar.



Tactiek

In 2026 pakken we dat zo aan:

- We voeren strategische rechtszaken tegen de grootste vervuilers die internationale precedentwaarde hebben (als nieuwe norm kunnen gaan gelden).
- We voeren tegelijkertijd druk op hun ecosysteem. Dat doen we onder andere door het aanspreken van banken, verzekeraars, accountants, aandeelhouders, toezichthouders, en houden hen verantwoordelijk.
- Aan de hand van de Klimaatcrisis Index zetten we druk op bedrijven om met Paris Proof klimaatplannen te komen. We erkennen de koplopers , en vieren successen.
- We versterken een juridisch netwerk op dat internationaal kennis deelt en versterkt.
- We koppelen onze juridische strategie steeds aan bewegings-opbouw en media, zodat rechtszaken breed gedragen en publiek zichtbaar zijn.
- We onderzoeken nieuwe juridische instrumenten en innovaties.
- We bouwen in 2026 aan onze kennis van de ecosystemen die de besluitvorming in grote bedrijven drijft en leren hoe we daar invloedrijk kunnen zijn.

Waarom deze tactiek?

Rechtszaken zijn geen eindpunt, maar één van de tactieken om bedrijven en het hele systeem er omheen in beweging te brengen. We breiden onze tactieken nu verder uit richting de machtsopbouw van het ecosysteem rondom grote vervuilers.

2 WE VOEREN DE DRUK OP VANUIT DE SAMENLEVING

Komend jaar bouwen we verder aan een brede, diverse en zichtbare beweging die bedrijven en politiek niet langer kan negeren. Klimaatrechtvaardigheid wordt een maatschappelijke eis die dagelijks voelbaar is in buurten, in de media, in de politiek en in bestuurskamers. Onze kracht zit in massa, creativiteit en volharding: de samenleving spreekt met één stem richting de grootste vervuilers.



Tactiek

In 2026 pakken we dat zo aan:

- Vanuit onze veranderstrategie richten we ons erop om een brede beweging van mensen te mobiliseren achter onze analyse en doelen. We beginnen bij een steeds groter wordende groep donateurs en leden, die we aanmoedigen om hun steun uit te spreken en uiteindelijk actief deel te nemen aan onze activiteiten.
- We organiseren een grootschalige campagne waarbij we laten zien wat de gevolgen van klimaatverandering voor Nederland zijn;
- We organiseren lokale en nationale campagnes die mensen een directe ingang geven om mee te doen.
- We maken Klimaatrechtvaardigheid concreet: de vervuiler betaalt én neemt zijn verantwoordelijkheid.
- We voeren acties die zichtbaar en onvermijdelijk zijn en die bestuurders en bedrijven onder druk zetten.
- We bouwen coalities met andere bewegingen en organisaties om de druk maatschappelijk dieper te verankeren die vóór aanpak van klimaatverandering is.

Waarom deze tactiek?

We laten zien dat een significant deel van de samenleving klimaatrechtvaardigheid eist. Bedrijven en politici voelen onze druk daarmee niet als een incident, maar als een constante, groeiende kracht die hen tot verandering dwingt.



LANDELIJK EN LOKAAL SAMEN DEZELFDE DOELEN

Om verder te bouwen aan een krachtige beweging die grote vervuilers Paris Proof krijgt, moeten we met zoveel mogelijk veranderaars, landelijk en lokaal samen aan dezelfde doelen werken.

Daarom heeft de Algemene Ledenvergadering van Milieudefensie (ALV) met de statutenwijziging in 2022 het besluit genomen dat lokale groepen en afdelingen hetzelfde zijn.

Lokale afdelingen die zich nog niet aan hadden gesloten bij de landelijke campagne, is dit jaar gevraagd om dat alsnog te doen. Om deze vraag te concretiseren worden hiervoor bindende voorwaarden opgesteld door het directie-bestuur. De inhoud hiervan komt overeen met de manier waarop de groepen al werken. Namelijk dat het merendeel van de activiteiten bijdragen aan de landelijke campagne en aan het door de ALV vastgestelde jaarplan en het Algemeen Beleidsplan 2025 -2030.

De voorwaarden zijn te vinden via deze link.

3 WE BOUWEN AAN EEN INTERNATIONALE VERANDERMACHT

Vanaf 2026 stelt het kabinet minder geld beschikbaar voor de samenwerking met ngo's die gericht is op ontwikkelingssamenwerking. 2025 was het laatste jaar waarin we met dit budget konden werken aan de opbouw van grassroots-organisaties en campagnes in het mondiale zuiden. Deze bezuinigingen treffen Milieudefensie hard. De bestaande activiteiten zijn de afgelopen periode afgebouwd, en partners zijn zo goed mogelijk ondersteund om hun werkzaamheden zelfstandig voort te zetten. Ook de op het buitenland gerichte activiteiten van het Nederlandse kantoor worden gereorganiseerd en kunnen niet op de oude voet doorgaan.

Omdat de klimaatcrisis een wereldwijd probleem is, blijft Milieudefensie internationaal actief. Wel moeten we onszelf daarin opnieuw uitvinden. We richten ons voortaan op activiteiten die direct voortkomen uit ons ABP. Samen met internationale partners en Friends of the Earth International werken we aan het versterken en uitbreiden van de strategie die we in Nederland volgen, zodat die ook in andere landen effect heeft. Ons doel is om te komen tot een grootschalige, gecoördineerde campagne met passende externe financiering. In 2026 leggen we hiervoor de basis.



Tactiek

We pakken dat zo aan:

- We smeden internationale coalities rond rechtszaken en campagnes, zodat successen in Nederland precedentwaarde krijgen in andere landen.
- We delen kennis en tools met zusterorganisaties, met een focus op juridische strategie, bewegingstactieken en narratiefvorming.
- We zetten verbindende campagnes op die grensoverschrijdend zichtbaar zijn, bijvoorbeeld gericht op dezelfde multinationals of sectoren.
- We organiseren internationale druk richting grote bedrijven en instituties (bijvoorbeeld de Europese Unie, de Verenigde Naties en financiële markten).
- We hebben een sterke aanwezigheid en invloed binnen internationale netwerken en fora die werken aan klimaatrechtvaardigheid.

Waarom deze tactiek?

Klimaatrechtvaardigheid stopt niet bij de landsgrens. Terwijl multinationals wereldwijd vervuilen, bouwen wij aan een internationale verandermacht die hen overal ter wereld ter verantwoording roept.

4 WE VERANDEREN DE PUBLIEKE PERCEPTIE

Het dominante narratief (verhaal) van grote vervuilers schuift de verantwoordelijkheid af op consumenten en doet alsof klimaatactie slecht is voor de economie. Milieudefensie doorbreekt dit frame en zet er een alternatief voor in de plaats: klimaatrechtvaardigheid betekent dat bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen en dat mensen juist beter af zijn door eerlijk klimaatbeleid. We verleggen stap voor stap de maatschappelijke norm, zodat klimaatrechtvaardigheid de nieuwe vanzelfsprekendheid wordt.



Tactiek

In 2026 pakken we dat zo aan:

- We ontmaskeren en doorbreken dominante frames van vervuilers, zoals ‘het ligt aan de consument’.
- We dragen een alternatief narratief (verhaal) uit waarin alle bedrijven de wettelijke plicht hebben om hun uitstoot in lijn te brengen met de doelen van Parijs, en huishoudens juist profiteren van klimaatactie.
- We claimen het maatschappelijk debat en zetten telkens opnieuw de verantwoordelijkheid van grote vervuilers centraal.
- We pleiten voor de verschuiving van de klimaatrekening van huishoudens naar multinationals.
- We schuiven nieuwe ideeën systematisch naar binnen in het publieke debat, zodat ze maatschappelijk acceptabel en politiek haalbaar worden.
- We combineren rechtszaken en campagnes om publieke aandacht te trekken en het frame van bedrijven te doorbreken.

Waarom deze tactiek?

Wie het frame bepaalt, bepaalt het speelveld. Wij verschuiven de publieke perceptie (het beeld dat mensen hebben): van een schuldvraag bij de consument naar klimaatrecht-vaardigheid en verantwoordelijkheid voor de grote vervuilers.

HOOFDSTUK 3
WAT HEBBEN WE HIERVOOR NODIG?

Deze impact maken we alleen als onze organisatie gezond blijft. Hiervoor hebben we aandacht voor mensen nodig, moeten we over voldoende middelen beschikken en is het nodig om in duidelijke processen te werken. Daarom gaan we in 2026 in deze 'hefbomen' investeren. Hoe doen we dat?



1 WE HEBBEN AANDACHT VOOR MENSEN

Milieudefensie kan alleen succesvol zijn als de organisatie en de beweging divers, inclusief en veerkrachtig is. Leden, vrijwilligers, medewerkers en jongeren moeten zich herkennen, invloed ervaren en ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Jongeren spelen daarbij een sleutelrol: zij brengen energie, urgentie en een nieuw verhaal binnen de organisatie.

Tactiek

- We ontwikkelen een diverse en inclusieve organisatie, vereniging en beweging, met speciale aandacht voor ondervertegenwoordigde groepen (gender, leeftijd, regio) die zich herkennen in onze doelstellingen.
- We ondersteunen jongeren structureel via Milieudefensie Jong, inclusief een plek in het managementteam.
- We investeren in competenties van medewerkers en vrijwilligers: samenwerken, bondgenootschappen smeden, besluitvaardigheid, wendbaarheid en strategisch denken.



Waarom deze tactiek?

Onze kracht komt van mensen. Alleen met een inclusieve, diverse en sterke organisatie en beweging kunnen we de grote vervuilers tot verandering dwingen.



2 WE BESCHIKKEN OVER VOLDOENDE MIDDELEN

Om onze strategie te realiseren is een stevige, duurzame en groeiende financiële basis nodig. We hebben een grote achterban van leden en donateurs die ons structureel steunen. Door deze te behouden en verder te laten groeien, creëren we de middelen en de onafhankelijkheid die nodig zijn om langdurig druk te zetten op politiek en bedrijven.

De komende jaren zetten we in op het verbreden van onze achterban, het verdiepen van relaties met donateurs, en het verankeren van fondsenwerving in de beweging zelf.
Zo bouwen we aan stabiliteit én slagkracht.

Tactiek

- We behouden onze leden en donateurs en laten die groep verder groeien, zodat de structurele inkomstenbasis stabiel blijft.

  Dat betekent o.a.:
  - Loyaliteit en behoud van bestaande donateurs versterken via heldere communicatie en betrokkenheid.
  - Gerichte campagnes en acties om instroom van nieuwe particuliere donateurs te vergroten.
  - Relaties met major donors verdiepen en uitbreiden.
  - Nalatenschappen systematisch ontwikkelen als strategisch kanaal.
- Het wegvallen van internationale subsidies betekent dat we volledig onafhankelijk zijn van de overheid. Dat is een kracht, maar ook een financieel risico.
- We experimenteren met nieuwe (digitale) kanalen en methoden om inkomsten te diversifiëren.
- We betrekken lokale groepen actief bij fondsenwerving, zodat middelen en draagvlak samen groeien.
- We ontwikkelen nieuwe activiteiten op het binnenhalen van (structurele) inkomsten zolang die in lijn zijn met onze waarden en onafhankelijkheid.
- We sturen o.a. door scherp projectmanagement steeds beter op kostenbewustzijn en doelmatigheid, zodat middelen maximaal bijdragen aan impact.

Waarom deze tactiek?

Fondsenwerving is geen randvoorwaarde, maar cruciale brandstof voor de organisatie: het geeft ons de kracht om grote ambities waar te maken, onze beweging te laten groeien, en bedrijven en politiek blijvend onder druk te zetten. Met een groeiende en stabiele middelenbasis hebben we de lange adem en de onafhankelijkheid die nodig zijn om klimaat-rechtvaardigheid af te dwingen.



3 WE WERKEN MET DUIDELIJKE PROCESSEN

Milieudefensie combineert ledeninvloed met een professionele werkorganisatie. Een heldere [matrix]structuur, duidelijke rollen en een goed werkende governance zorgen dat we effectief kunnen werken en onze strategie wendbaar uitvoeren. (Governance verwijst naar de systemen, processen en structuren waarmee een organisatie wordt bestuurd, beheerd en gecontroleerd).

Tactiek

- We werken in een [matrix]structuur: campagnes en projecten lopen dwars door de organisatie heen.
- We versterken de verenigingsstructuur: leden, ledenpanel en bestuur blijven een duidelijke rol houden.
- De directie en Raad van Toezicht hebben scherp afgebakende taken en verantwoordelijkheden.
- We maken jaarlijkse bijstelling van de organisatiestrategie mogelijk zodat we flexibel inspelen op veranderende omstandigheden.
- We vergroten onze besluitvaardigheid, wendbaarheid en ons strategisch denken met scherp projectmanagement vanuit directie en managementteam.

Waarom deze tactiek?

Met duidelijke processen en een transparante structuur vergroten we onze slagkracht en houden we koers in een veranderende context.

HOE RICHTEN WE DE WERKORGANISATIE HIEROP IN

In 2026 voeren we een nieuwe organisatiestructuur voor de werkorganisatie door. Die structuur is zo vormgegeven dat we zo effectief mogelijk kunnen werken aan de eerder geschetste ontwikkellijnen en strategische enablers. Daarbij is iedere afdeling primair verantwoordelijk voor één ontwikkellijn, waarbij de uitvoering steeds plaatsvindt in nauwe samenwerking met andere afdelingen. Vanuit directie en managementteam wordt gebouwd aan de strategische enablers, met helder inzicht in mijlpalen en resultaten die we boeken, en met de wendbaarheid om te reageren op de wereld om ons heen. Zo geven we maximaal invulling aan onze strategie; onze structuur volgt de strategie.

Beleid, Onderzoek en Ontwikkeling

De Afdeling Beleid, Onderzoek en Ontwikkeling heeft als kerntaak ervoor te zorgen dat Milieudefensie is aangesloten op de meest recente wetenschappelijke inzichten over de oorzaken, gevolgen en oplossingen van klimaatverandering. Deze kennis wordt actief gedeeld met onze campagnes en met relevante instellingen in binnen- en buitenland. In 2026 ligt de focus op de rechtszaken, het uitvoeren en duiden van de Klimaatcrisis Index (KCI), en het borgen van kennis over de nieuwste inzichten in de oorzaken, omvang en oplossingen van de klimaatcrisis, met specifieke aandacht voor Nederland.

Politiek en Publiek Debat

Binnen de afdeling Politiek en Publiek Debat ontwikkelen we de expertise en instrumenten om het debat in de machtscentra van politiek, bedrijfsleven en samenleving te beïnvloeden. We onderzoeken wat klimaatactie door besluitvormers tegenhoudt en hoe we hen in beweging kunnen brengen. De focus in 2026 ligt op het beïnvloeden van een Paris Proof regeerakkoord, het benutten van rechtszaken en de KCI om het ecosysteem rond grote vervuilers te beïnvloeden, en het versterken van onze positie binnen dat veld.

Werving en Activatie

De afdeling Werving en Activatie bouwt aan onze verandermacht door het aantal leden en donateurs te vergroten en hen actief te betrekken bij onze campagnes. In 2026 ligt de nadruk op het verder laten groeien van deze groep, het mobiliseren rond een grote klimaatmars, en het gericht aanbieden van mogelijkheden om mee te doen aan de rechtszaken en aan KCI-gedreven campagnes.

Campagne

In een groot overkoepelend narratief verbinden we al deze elementen tot een baanbrekende campagne.

Die afdelingen verdiepen hun kennis en vaardigheden op de terreinen waar die het hardst nodig zijn. Ze werken aan eigen projecten, maar natuurlijk ook samen in de campagne.

Onze strategie is gebouwd op productleiderschap, science based en data-driven werken, waar mogelijk met bond-genoten en ambassadeurs. We kunnen bouwen op een sterke basis, maar dit vraagt ook nieuwe vaardigheden en activiteiten van onze organisatie. We organiseren ons om besluitvaardig, wendbaar en strategisch te opereren, samen te werken en bondgenootschappen te smeden.

We richten onze werkorganisatie met andere woorden zo in dat die maximaal bijdraagt aan onze impact. Want: we kunnen niet wachten!

Lokale groepen

Bij de mobilisatie en groei van de klimaatbeweging speelt de vereniging een cruciale rol. Met onze campagnes laten we steeds meer mensen zich als lid, donateur of deelnemer uitspreken voor onze missie, visie en ambitie. Deze veranderaars organiseren zich lokaal in afdelingen en groepen met ondersteuning vanuit ons. Groepen en afdelingen worden daarbij ondersteund en krijgen de kans om leden actief te betrekken. Het activeren van leden is hierbij van essentieel belang.

Voor groepen en afdelingen zijn, naast de budgetten die via campagnes worden toegekend en een basis budget, ook het Initiatievenloket en het Juridisch loket beschikbaar. Hieruit kunnen zij financiële steun aanvragen voor projecten die aansluiten bij onze strategie en voldoen aan de gestelde voorwaarden.

HOOFDSTUK 4
BELANGRIJKSTE RISICO'S
EN MAATREGELEN OM DIE TE BEPERKEN

Risico's	Omschrijving	Hoe we de risico's beperken
Politieke tegenwind	Verminderd draagvlak voor klimaatbeleid in politiek en bestuur.	Verbinden van klimaatbeleid aan sociale thema's (bestaanszekerheid, rechtvaardigheid) om bredere steun te verkrijgen.
Afname maatschappelijk draagvlak	Burgers ervaren klimaatbeleid als oneerlijk of te duur.	Versterken van communicatie over klimaatrechtvaardigheid en eerlijkheid van de transitie; nadruk op positieve impact.
Trage juridische processen	Rechtszaken duren langer dan verwacht, waardoor impact vertraagt.	Combineren van juridische acties met publieke en politieke druk; realistische planning en risicobeheersing per zaak.
Verharding publieke debat	Polarisatie en desinformatie ondermijnen vertrouwen in Milieudefensie.	Proactieve communicatie, samenwerking met betrouwbare media en partners, en nadruk op feiten en oplossingen.
Interne capaciteitsdruk	Het vermogen van de werkorganisatie om meerdere complexe trajecten tegelijk uit te voeren is beperkt.	Heldere prioritering binnen projecten; investeren in samenwerking, kennisdeling en verandermanagement.

SAMENVATTING JAARPLAN 2026

Effectieve klimaat-maatregelen vragen om klimaatrechtvaardigheid. Iedereen draagt verant-woordelijkheid, de grootste vervuilers en hoogste inkomensgroepen het meest.

De wereld is turbulent en fossiele belangen winnen terrein. Milieudefensie blijft koersvast:



WE MAKEN STRATEGISCHE KEUZES

- Ambitie helder en consistent houden
- Juridische pijlers versterken
- Maatschappelijke basis verbreden
- Druk op bedrijven vergroten
- Echte verandering, geen symptoom-bestrijding
- Versterken netwerk van veranderaars

WAT GAAN WE DOEN IN 2026?

ONTWIKKELLIJNEN

1. Rechtszaken voeren en ecosystemen van bedrijven beïnvloeden
2. Druk opvoeren vanuit de samenleving
3. Bouwen aan een internationale verandermacht
4. De publieke perceptie veranderen

WAT HEBBEN WE HIERVOOR NODIG?

Aandacht voor mensen: een diverse, inclusieve en veerkrachtige organisatie

Duidelijke processen: een structuur die de strategie ondersteunt

Voldoende middelen: een sterke en groeiende financiële basis

Het voorkomen van gevaarlijke klimaatverandering begint bij systeemverandering.

Rechtvaardig, effectief en toekomstbestendig.

MILIEU DEFENSIE
WE KUNNEN NIET WACHTEN

Milieudefensie
Friends of the Earth Netherlands

Willem Fenengastraat 19-23
1096 BL Amsterdam
T 020 - 6262 620
service@milieudefensie.nl

milieudefensie.nl