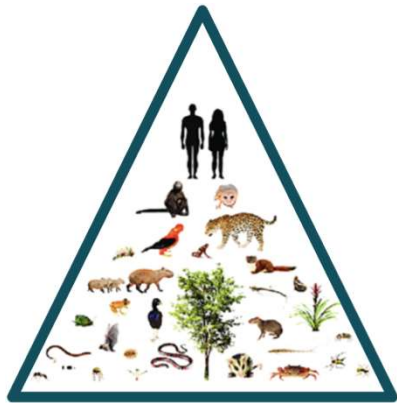




Onboarding Nature



Why give Nature a voice in governance?


- Dependency: businesses rely heavily on natural resources and biodiversity for their own functioning and survival
- Impact: business operation often creates adverse impact on biodiversity and ecosystems.
→ Nature is being acknowledged by our society as a stakeholder in businesses

How?

- To effectively consider the interests of Nature in the decision-making process, it is essential to include the voice of Nature, and ideally, to provide that voice with powers (Colenbrander and Lambooy, 2018) (Lambooy, 2022)
- In a literal way, by appointing people mandated to voice the interests of Nature and to include them in the governance model and processes
→ Doing so increases awareness of the relationship between business and Nature and makes it more tangible

Institutional Framework

Companies are required to report on how “business model and strategy take account of the interests of [their] stakeholders ...” – *Articles 19a and 29a of EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*



Companies are required to assess and disclose how their business “affects biodiversity and ecosystems, in terms of material positive and negative, actual and potential impacts, including the extent to which it contributes to the drivers of biodiversity and ecosystem loss and degradation” – *ESRS E4*

Onboarding Nature

Imagine if the nature of business was Nature's business



6 | CHAPTER 1

Understanding the Importance of Nature as Stakeholder

- 8 The relationship between business and Nature
- 9 The regulatory landscape of environmental governance
- 10 The unique role of business as an ally of the Rights and Voice of Nature
- 11 Onboarding Nature Toolkit
- 12 Key Terms and Concepts
 - 12 Nature as stakeholder
 - 13 Nature-inclusive governance
- 15 Outline

16 | CHAPTER 2

Ways to Onboard Nature: Exploring the Four Emergent Models

- 17 Overview
- 22 Nature as Inspiration
 - 23 Case Study 1 - Willicroft
 - 26 Case Study 2 - Blyde
- 29 Nature as Advisor
 - 30 Case Study 3 - Zoëconomic Institute
 - 33 Case Study 4 - Corporate ReGeneration
- 36 Nature as Director
 - 37 Case Study 5 - Faith in Nature
 - 41 Case Study 6 - Hub Culture
 - 44 Case Study 7 - Palais de Tokyo
- 47 Nature as Shareholder
 - 48 Case Study 8 - Patagonia
 - 52 Case Study 9 - Tony Chocolonely
- 55 Conclusion

56 | CHAPTER 3

Joining the Movement: What Steps to Take

- 57 Introduction
- 57 The purpose of onboarding Nature
 - 57 The mindframe of onboarding Nature
 - 58 Steps to onboard Nature
- 59 Conceptualisation
- 61 Contextualisation
- 65 Implementation
- 66 Who to engage with
- 67 Conclusion

68 | CHAPTER 4

Legal Template: Guidelines for Implementation in the Netherlands

84 | APPENDIX

- 85 Appendix A - Further Resources
- 86 Appendix B - NGA Nature-To-Business Sodality Program
- 86 Appendix C - NGA Templates for Nature as Director

88 | ACKNOWLEDGEMENTS

Initiative:



Tineke Lambooy



**Tessa van Soest
Daan van Apeldoorn**



Alexandra Pimor

Legal:



Jacobien Viets



**Saskia Laseur
Maarten Appels**

Research Question: How can Nature be given a voice in corporate governance structures to represent the interests of the environment in the corporate decision-making processes?

Methodology: Semi-structured interviews of case-study companies supported by theoretical legal research

Research Team: Tineke Lambooy, Alexandra Pimor, Ebba Hooft Toomey, Jacobien Viets, Daan van Apeldoorn, Tessa van Soest, Lucy Ward, and Pooja Sharma



Chapter 2 - Case Studies



HUB CULTURE



Results: 4 Models

A graphic featuring a light purple circle with a yellow leaf partially overlapping it from the right side. The text "Nature as Inspiration" is written in a dark teal, sans-serif font across the center of the circle.

Nature as
Inspiration

A graphic featuring a light purple circle with a yellow leaf partially overlapping it from the bottom-left side. The text "Nature as Advisor" is written in a dark teal, sans-serif font across the center of the circle.

Nature as
Advisor

A graphic featuring a yellow circle with a light purple leaf partially overlapping it from the top-left side. The text "Nature as Director" is written in a dark teal, sans-serif font across the center of the circle.

Nature as
Director

A graphic featuring a yellow circle with a light purple leaf partially overlapping it from the top-right side. The text "Nature as Shareholder" is written in a dark teal, sans-serif font across the center of the circle.

Nature as
Shareholder



Natuur als inspiratie

Optie 1: beleidsmatig

- Natuur symbolisch aanwijzen als CEO
- Besluitvorming: *wat zou Natuur ervan vinden?*

Implementatie: opstellen beleidsdocument

Optie 2: statutair

- Doelomschrijving aanvullen met belangen van Natuur, afgestemd op de activiteiten van de onderneming
- Definieert missie en leidend voor taak vervulling bestuur



Natuur als adviseur

Optie 1: beleidsmatig/niet-statutair. Voorbeelden

- Commissie samengesteld uit (jonge) medewerkers en externen die bestuur adviseren over natuur gerelateerde onderwerpen
- Certificering Zoöp Model, onafhankelijk adviseur voor belangen ecosystemen

Optie 2: statutair

- Raad van Advies in statuten opnemen als additioneel orgaan & beschrijving bevoegdheden m.b.t. natuur gerelateerde onderwerpen:
 - recht om informatie op te vragen
 - om (vooraf)gehoord te worden ten aanzien van bepaalde besluiten. 'Harde' rechten (goedkeuring) of 'zachte' rechten (consultatie)?
 - geven van niet-bindend advies aan het bestuur

Wie te benoemen? Natuurorganisatie of experts



Natuur als bestuurder

- Statutaire doelomschrijving aanvullen met belangen van Natuur, afgestemd op activiteiten van onderneming. → leidend voor taakvervulling bestuurders
- In statuten: 1 bestuurder die (mede) optreedt als vertegenwoordiger van de natuur (kwaliteitseis) 'Natuurbestuurder'
- Taakuitoefening: bestuurders hebben allemaal hetzelfde doel te dienen: handelen in het belang van de vennootschap, waarbij belangen van stakeholders worden meegewogen
- Bestuur dient hierbij ook belang van stakeholder Natuur mee te nemen
- Natuurbestuurder kan daarnaast de belangen van de stakeholder Natuur verwoorden
- Het is niet mogelijk dat een bestuurder primair het belang van - bijvoorbeeld - de natuur dient
Maar steeds geaccepteerder dat een bestuurder naast het belang van de vennootschap ook een specifiek belang dient



Natuur als bestuurder

- Collegiaal bestuur: bestuurstaak in beginsel een taak van bestuurders gezamenlijk, waarbij iedere bestuurder verantwoordelijkheid draagt voor het geheel
- Quorum: bij besluiten die de Natuur raken ('Natuur-gerelateerde besluiten'), dient Natuurbestuurder aanwezig te zijn
- Stemrecht voor Natuur-gerelateerde besluiten:
 - Vetorecht/instemmingsrecht - discussie
 - Wel doorslaggevende stem en meervoudig stemrecht (niet meer dan andere bestuurders samen)
 - Gekwalificeerde meerderheid of unanimititeit



Min of meer dezelfde criteria one tier board uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders

Natuur als commissaris

- Statutaire doelomschrijving aanvullen met belangen van Natuur, afgestemd op activiteiten van onderneming. → leidend voor toezicht commissarissen
- In statuten: 1 commissaris die (mede) optreedt als vertegenwoordiger van de Natuur (kwaliteitseis) 'Natuurcommissaris'
- Taakuitoefening: handelen in het belang van de vennootschap, waarbij belangen van stakeholders worden meegewogen
- RvC dient hierbij ook belang van stakeholder Natuur mee te nemen
- Natuurcommissaris kan daarnaast belangen van Natuur verwoorden en (mede) het specifiek belang van Natuur dienen
- Collegiaal verantwoordelijkheid voor toezicht, taakverdeling in reglement mogelijk
- Quorum en stemrecht zelfde als bij bestuurders



Natuur als aandeelhouder

Optie 1 – Golden share

- Prioriteitsaandeel met beslisbevoegheid over in statuten opgenomen onderwerpen:
 - Instemmingsrecht belangrijke Natuur-gerelateerde besluiten
 - Wijziging statuten (mission lock)
 - Bindende voordracht bestuurder/commissaris
- Prioriteitsaandeel bij stichting met op belangen Natuur afgestemde doelomschrijving
- Kwaliteitseis bestuurders in statuten stichting

Optie 2 – Verschillende klassen aandelen

- Verdeling aandelen in winstrechtloze & stemrechtloze aandelen (BV)
- Aandelen met meervoudig stemrecht (NV)

→ Door combinatie te maken van verschillende klassen aandelen (passend bij eigen organisatie) kan worden gezorgd dat Natuur zeggenschap krijgt in de organisatie, terwijl kapitaalverschaffers de winstrechten behouden



Natuur als aandeelhouder

Optie 3 – Stichting Administratiekantoor

- STAK houdt alle of deel van aandelen en geeft certificaten uit
- Bestuur STAK oefent stemrecht uit; dividend naar certificaathouders
- Doelomschrijving STAK en doelomschrijving onderneming afgestemd op belangen Natuur
- Kwaliteitseis bestuurders in statuten STAK

Opties te combineren met beperking overdraagbaarheid aandelen

Verschillende rollen, rechten en verantwoordelijkheden



Missie en purpose



Statuten ABN AMRO N.V.

Belangen.

Artikel 2.3.

Het belang van de vennootschap omvat het belang van de met haar verbonden onderneming, daaronder mede begrepen de gerechtvaardigde belangen van de klanten, de spaarders en depositohouders, de aandeelhouders, de houders van met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen, de werknemers en de samenleving waarin de vennootschap haar activiteiten uitvoert. Deze belangen worden onder meer behartigd door het voeren van een beheerst beloningsbeleid.

- Mogelijkheid tot opname van een *purpose*
- De ondernemingsactiviteiten zijn dienend aan de missie
- Het bestuur dient te handelen in lijn met het statutaire doel, de plicht tot doelverwezenlijking

De vennootschap heeft ten doel: _____

- (a) het dienen van het algemeen belang door het realiseren van een honderd procent (100%) slaafvrije cacao industrie; _____
- (b) het importeren, het exporteren en het verkopen van chocoladeproducten en verkoopondersteunende activiteiten; _____

Hoofdstuk A. Missie. _____

- 4.1 De missie van de vennootschap is om honderd procent (100%) slaafvrij de norm te maken in chocolade. _____

- Natuurbehoud en bescherming als *purpose*?

Nature as...

Adviseur



- Bij statuten of reglement kan de natuur een adviserende rol krijgen
- Betrokken worden bij de strategie, geconsulteerd worden over belangrijke bestuursbesluiten
- ‘Harde’ rechten (goedkeuring) of ‘zachte’ rechten (consultatie)
- Doorwerking Boek 2 BW bij statutaire verankering, beginsel van redelijkheid en billijkheid, besluiten toetsbaar

- 1 Een rechtspersoon en degenen die krachtens de wet en de statuten bij zijn organisatie zijn betrokken, moeten zich als zodanig jegens elkander gedragen naar hetgeen door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd.
- 2 Een tussen hen krachtens wet, gewoonte, statuten, reglementen of besluit geldende regel is niet van toepassing voor zover dit in de gegeven omstandigheden naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn.

Nature as...

Bestuurder



- Bij de vervulling van **hun taak** richten de bestuurders zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.
- Het bestuur is **collectief** verantwoordelijk (en **collectief** aansprakelijk) voor een behoorlijke taakvervulling
- Het bestuur is verantwoordelijk voor het op **duurzame wijze creëren van waarde** op de lange termijn, waarbij **rekening wordt gehouden met de effecten** van het handelen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming op mens en milieu (Corporate Governance Code 2022)
- Statutaire kwaliteitseis voor ‘Nature bestuurder’ mogelijk. Afwijking van kwaliteitseis kan enkel met dezelfde meerderheid van besluitvorming als zou geldt voor een statutenwijziging.
- De ‘Nature bestuurder’: besturen zonder last maar met ruggespraak?
- Verankering natuur als belanghebbende bij besluitvorming door bestuur:

B-Corp statuten:

"Bij hun besluitvorming zullen de bestuurders ook rekening houden met de sociale, economische, juridische of andere gevolgen van de bedrijfsvoering van de Vennootschap ten aanzien van (i) de werknemers, de dochterondernemingen en leveranciers (ii) de belangen van de klanten van de Vennootschap en haar dochterondernemingen, (iii) de gemeenschappen en de samenleving waarin de Vennootschap, haar dochterondernemingen en leveranciers hun bedrijf uitoefenen, (iv) het lokale en mondiale milieu en (v) de korte en lange termijn belangen van de onderneming."

Nature as...

Bestuurder

Faith in Nature

- Natuur als Non – Executive Director met stemrecht in het bestuur
- Vertegenwoordigd door non-profit Lawyers for Nature
- Opgenomen in statuten als volgt:

3. Objects of the Company

3.1 The objects of the Company are to promote the success of the Company:

3.1.1 for the benefit of its members as a whole; and

3.1.2 through its business and operations, to use its best endeavours to:

3.1.2.1 have a positive impact on Nature as a whole; and

3.1.2.2 minimise the prospect of any harmful impact of the business and operations on Nature,

in a manner commensurate with the size and resources of the Company, taken as a whole.

6. Composition of Board and role of 'Nature'

Composition of the Board:

6.1 The board of directors of the Company from time to time shall include at least one Nature Guardian who acts on behalf of Nature.

13. Quorum for directors' meetings

13.1 The quorum at any meeting of the directors (including adjourned meetings) shall be three directors provided that, if the agenda of the meeting includes any Nature Reserved Matters, the quorum of such meeting of the directors (including adjourned meetings) shall include the Nature Guardian.

Nature as...

ToeziChthouder



- **RvC:** De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor duurzame lange termijn waardecreatie uitvoert.
- **Statutaire ‘purpose’ of ‘missie’:** ook toezicht op handelen in lijn met missie
- **Norminstructie van het vennootschappelijk belang:** de commissaris handelt:
 - a. naar eigen inzicht;
 - b. zelfstandig;
 - c. op onafhankelijke wijze; en
 - d. niet gebonden aan een instructie of mandaat.

Woningwet:

Artikel 31

1. De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.

Nature as...

Aandeelhouder



Patagonia

- Steward ownership: organisatiestructuur waarbij zeggenschap en economisch recht zoveel mogelijk zijn gescheiden.
- Aandelen met stemrecht in bezit van Patagonia Purpose Trust
 - Trust met als doel het in stand houden van de waarden van Patagonia
- Aandelen met economisch recht in bezit van Holdfast Collective
 - Non-profit met als doel het tegengaan van de klimaatcrisis en verdedigen van de natuur.
- “Earth is now our only shareholder” Yvon Chouinard
- Aandeelhouders oefenen **naar eigen inzicht** hun stemrecht uit, in principe geen aansprakelijkheid
- Maar ook.. “aandeelhouders, waaronder institutionele beleggers, **onderkennen het belang** van een strategie gericht op duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming”
- Beperking invloed aandeelhouders: aandeelhouders kunnen niet op de stoel van het bestuur gaan zitten.
- In geval van ‘Missie Stichting’ met prioriteitsaandeel: geef in de statuten van de stichting prioriteit duidelijke kaders mee hoe het bestuur dient te handelen en zorg voor goede governance (checks & balances) binnen deze stichting

Wat zien we nog meer?

Mark Vletter deed afstand van zijn bedrijf: 'Waarom zou al dat geld mij toekomen? Omdat ik toevallig de oprichter ben?'



- Toename van B Corps (inmiddels 798)
- Percentage van de winst doneren (1% club)
- Steward ownership

Opinie • 12 sept 14:30

Tijd om bedrijven meer maatschappelijk te maken

Rutger Claassen, Dirk Schoenmaker

Pieter Omtzigt roept op tot een prominentere overheid en een bedrijfsleven dat maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. Het past bij deze tijd om onze waarden te herzien, met oog voor milieu en eerlijke arbeid.

De huisartsenpraktijk van de toekomst is in handen van stewards

The logo for Mother Nature, featuring the words 'MOTHER NATURE' in a stylized, green, hand-drawn font. Below the text is a graphic of a hand holding a globe.

ESTABLISHED 1957 REIMAGINED 2018

The logo for Willicroft, featuring a circular emblem with a figure and the text 'WILLICROFT' in a bold, black, sans-serif font.

Mother Nature

CEO

Rituals gaat voortaan 10% van de winst doneren aan goede doelen

Richard Smit

A photograph of a group of people walking on a city street.

Duurzaamheidsfonds ASN verkoopt beleggingen in kledingindustrie



Onboarding Nature

Imagine if the nature
of business was
Nature's business

onboardingnature.com



DOWNLOAD DE ONBOARDINGNATURE TOOLKIT VIA [WWW.ONBOARDINGNATURE.COM](https://www.onboardingnature.com)

VOOR VRAGEN OVER DE TOOLKIT, NEEM CONTACT OP MET:

JACOBIEN VIETS | jacobienviets@liance.legal

SASKIA LASEUR | laseur@vandoorne.com