



Community of Practice

Betekenisvolle stakeholderdialoog

Themasessie 1 – Hoe betrek je de natuur als stakeholder?

15 april 2025

SEER

Samenvatting





Inleiding

Dit is een publicatie in het kader van de Community of Practice (CoP) *Betekenisvolle Stakeholderdialoog*. De CoP is een platform voor bedrijven om vaardigheden verder te ontwikkelen, praktijkervaringen uit te wisselen en uitdagingen samen met collega-bedrijven en experts aan te pakken.

Stille stakeholders

Bij stakeholderbetrokkenheid denken we al snel aan groepen of individuen met wie je in dialoog kunt gaan: werknemers, leveranciers, omwonenden of maatschappelijke organisaties. Ook al kan een dialoog soms complex zijn, er is in elk geval een mogelijkheid om in gesprek te gaan.

Er zijn ook stakeholders die geen stem hebben en zich niet actief kunnen uitspreken. Deze noemen we 'stille stakeholders'. Denk aan toekomstige generaties, dieren, ecosystemen, biodiversiteit, het klimaat en de natuur. De belangen van deze stille stakeholders raken aan de kern van duurzaam ondernemen. Hoe geef je deze daadwerkelijk een plek in je besluitvorming?

Natuur als stakeholder

Tijdens deze sessie verdiepen we ons in één specifieke stille stakeholder: de natuur. We bedoelen daarmee alle levende organismen, hun biodiversiteit én de ecosystemen waarin zij voorkomen, of dat nu land, water of de atmosfeer is. Waarom beschouwen we de natuur als stakeholder?

- De natuur staat wereldwijd onder druk. Problemen als klimaatverandering, landconversie, biodiversiteitsverlies, de productie en gebruik van chemicaliën en plastics en watervervuiling zijn nauw met elkaar verbonden (zie ook het model van de Planetaire Grenzen ontworpen door het Stockholm Resilience Centre).

- De EU CSRD (EU Corporate Sustainability Reporting Directive) benadrukt het belang van het betrekken van alle stakeholders, inclusief de natuur, bij het ontwerpen van de strategie, de uitvoering van due diligence onderzoeken, de bedrijfsactiviteiten en de rapportage.
- De natuur heeft intrinsieke waarde – los van haar nut voor de mens.
- Nagenoeg alle bedrijven zijn op een bepaalde manier afhankelijk van de natuur, bijvoorbeeld in verband met hun gebruik van grondstoffen, water en energie, alsook voor de productie van landbouwproducten.
- Nagenoeg alle bedrijven belasten de natuur door hun bedrijfsactiviteiten (en de waardeketen waarin die plaatsvinden): conversie van natuurlijk land voor nieuwe productiesites, kantoren of datacentra, onttrekking van water voor bedrijfsprocessen, vervuiling van bodem, water en lucht door plastics en chemicaliën die bij het bedrijfsproces worden gebruikt, alsook door het gebruik van verpakkingsmateriaal, de producten en resterend afval.

Hoe kun je de belangen van de natuur inzichtelijk maken en zorgen dat je die meeneemt in je bedrijfsvoering? Die vraag proberen we – samen met experts – tijdens de themasessie te beantwoorden. Experts noemen twee manieren om de natuur als stakeholder in je bedrijfsvoering mee te nemen:

- Verankeren in besluitvorming (corporate governance structuur)
- In dialoog met de natuur.

Een eerste stap is de natuur expliciet opnemen in je stakeholderanalyse. Hiermee krijgt deze stille stakeholder een plek tussen andere stakeholders en kun je vervolgacties identificeren. Lees het voorbeeld in het kader om te leren hoe je dat kunt doen.

Uit de praktijk: de natuur meenemen in je stakeholderanalyse

Een deelnemend kledingbedrijf laat zien hoe je de natuur als stille stakeholder een expliciete plek kunt geven in je stakeholderanalyse. Hun aanpak begint met het in kaart brengen van alle stakeholdergroepen, van intern naar extern: medewerkers, leveranciers, klanten, investeerders, maatschappelijke organisaties en uiteindelijk ook de natuur.

De natuur wordt toegevoegd als aparte stakeholdergroep, omdat het bedrijf sterk afhankelijk is van natuurlijke hulpbronnen voor hun productie én omdat hun activiteiten impact hebben op ecosystemen, bijvoorbeeld via vervuiling of afval.

Alle stakeholders, inclusief de natuur, zijn beoordeeld op vier criteria:

- Invloed op de organisatie
- Kwetsbaarheid door de organisatie
- Vertrouwensrelatie
- Bereidheid tot betrokkenheid.

Hieruit blijkt dat de natuur een bijzonder kwetsbare stakeholder is met weinig directe invloed, waardoor juist de verantwoordelijkheid bij het bedrijf ligt om haar belangen serieus te nemen. Het bedrijf kijkt daarom waar in de keten de natuur geraakt wordt, bijvoorbeeld bij de inkoop van grondstoffen en de verwerking van het versleten product, en stelt daar verbeteringen voor op.

Door dit proces krijgt de natuur een volwaardige plek in het stakeholderoverzicht en wordt zij structureel meegenomen in besluitvorming, onder andere via gesprekken met ngo's en impactmetingen zoals Life Cycle Assessments.

Natuur als stakeholder: verankeren in besluitvorming

Expert

Tineke Lambooy - Hoogleraar Ondernemingsrecht aan Nyenrode Business Universiteit

Onboarding Nature

De natuur meenemen als stakeholder kan op veel manieren – van inspiratiebron tot formele bestuurlijke rol. Elk bedrijf kan hierin eigen keuzes maken, afhankelijk van missie, structuur en ambitie. De CSRD biedt bovendien een belangrijk juridisch kader.

Tijdens de sessie worden de resultaten van een onderzoeksproject, [Onboarding Nature](#), gepresenteerd. Hoofdvraag: hoe kan de natuur een stem krijgen in corporate governance structuren met als doel om de belangen van de natuur te vertegenwoordigen in besluitvormingsprocessen.

Vier manieren om de natuur als stakeholder te verankeren in besluitvorming

In het kader van Onboarding Nature werden tien bedrijven onderzocht die de natuur op verschillende manieren als stakeholder betrekken. Op basis hiervan identificeert Lambooy vier categorieën:

1. Natuur als inspiratie

- De natuur vormt het morele of motiverende kompas van het bedrijf via beleid, waarden en/of een intentieverklaring.
- Voorbeeld: *Willcroft* ("Nature is my CEO") gebruikt natuur als drijfveer voor de beslissing om alleen plantaardige producten te maken. Bij andere organisaties is de natuur en natuurherstel als drijfveer en missie opgenomen in statuten. Voorbeelden: bij *Commonland* en Natuurmonumenten is de natuur leidend in de missie en statutair verankerd.

2. Natuur als adviseur

- Verankering van de natuur als belanghebbende in een adviserende hoedanigheid: 1) het creëren van een nieuw orgaan in de statuten van de organisatie met adviserende functie, de natuurraad of natuurcommissie; 2) een contractuele adviesfunctie creëren voor de natuur die *board observer* & adviseur kan zijn; 3) een natuuradviseur benoemen die niet juridisch is verankerd.
- Voorbeeld van variant 2): Bedrijven en organisaties met het *Zoöp*-label benoemen een "Speaker for the Living", die spreekt namens de natuur in besluitvorming. Voorbeeld van variant 3: Het bedrijf *Regeneration* verzorgt een adviseur die adviseert over kwesties die de natuur en/of toekomstige generaties raken.

3. Natuur als bestuurder

- Een persoon in het bestuur opnemen met de portefeuille natuur vertegenwoordigt actief de belangen van natuur, zoals een CFO dit doet voor de financiële belangen, en HR voor het personeelsbeleid. De statuten van het bedrijf of organisatie worden aangepast om de rol te bepalen.
- Voorbeeld: Het Schotse bedrijf *Faith in Nature* heeft een 'non-executive director for nature' in hun one-tier board.

4. Natuur als aandeelhouder

- De natuur wordt (mede)eigenaar of aandeelhouder van het bedrijf, welke positie invloed geeft op besluiten en winstverdeling.
- Voorbeeld: de Patagonia oprichter en aandeelhouder heeft 98% van de aandelen gedoneerd aan een stichting die de dividendinkomsten uitsluitend mag inzetten voor natuurherstel.

Toolkit voor bedrijven

Er is een praktische toolkit beschikbaar voor bedrijven die zelf aan de slag willen met de natuur als stakeholder opnemen in de governance. Bedrijven die willen verkennen hoe dit in hun eigen context zou kunnen werken, kunnen contact opnemen met het team achter het project [Onboarding Nature](#).

Uit de praktijk: komen tot een geïntegreerde strategie

Een deelnemend voedingsmiddelenbedrijf deelt hoe het omgaat met systeemuitdagingen zoals klimaatverandering, waterstress en biodiversiteitsverlies. Een grote uitdaging is: hoe maak je de waarde van de natuur zichtbaar en meetbaar, en gebruik je dit vervolgens als basis voor keuzes in de bedrijfsvoering? In de praktijk blijkt namelijk dat het bedrijf vooral in beweging komt zodra risico's voor de eigen bedrijfsvoering concreet worden, zoals bij reputatieschade of stijgende productiekosten. Het bedrijf onderzoekt daarom hoe je een systeem kunt bouwen waarin de natuur echt meeweegt in alle keuzes, investeringen en gesprekken over de bedrijfsvoering.

- Op het gebied van water heeft het bedrijf in kaart gebracht waar in de keten sprake is van waterstress en waar dit kan leiden tot omzetverlies. Dit inzicht wordt actief gebruikt om risico's te mitigeren. Vervolgens zet het bedrijf zich in via collectieve actie – samen met andere bedrijven, telers en overheden – om watergebruik te verduurzamen op landschapsniveau, dus breder dan de eigen keten.
- Daarnaast werkt het bedrijf aan een geïntegreerde benadering, waarin klimaat, natuur, biodiversiteit en water gezamenlijk worden meegenomen. Dat betekent onder andere dat er gezocht wordt naar interventies die op meerdere thema's tegelijk een positieve impact hebben, zoals:
 - het verhogen van organisch stofgehalte in de bodem, wat gunstig is voor CO₂-opslag, waterretentie en biodiversiteit
 - gebruik van *biochar* (bodemverbeteraar) en het aanleggen van bedekkingsgewassen (*cover crops*), die bijdragen aan bodemgezondheid en klimaatadaptatie
 - meer diversiteit in gewassen, wat weerbaar is voor telers én gunstig voor de ecologie.
- Ook wordt geëxperimenteerd met innovatieve meetmethoden, zoals een pilot met *remote sensing* en het financieel waarderen van natuur, om natuurlijke kapitaal beter te kunnen integreren in de financiële strategie en besluitvorming.

Het bedrijf benadrukt dat het hierbij niet alleen gaat om meten om het meten, maar juist om te sturen: hoe kun je als bedrijf zodanig sturen dat de natuur daadwerkelijk meeweegt in elke bedrijfsbeslissing?

Uit de praktijk: de weg naar een goed onderbouwde natuurstrategie

Een deelnemend ingrediëntenbedrijf deelt hoe het zijn natuurprogramma ontwikkelt op basis van een diepgaand begrip van hun afhankelijkheden, impact, risico's en kansen op het gebied van natuur (DIRO's). Dit programma houdt rekening met de grote verscheidenheid aan grondstoffen die het bedrijf inkoopt én met de locaties waar wordt geproduceerd, zodat de lokale impact op natuur goed wordt meegenomen. Het resultaat van dit programma zal bepalen wat de materiële impact van het bedrijf is op de natuur én helpen prioriteren waar het bedrijf positieve impact kan maken.

Het natuurprogramma wordt ontwikkeld met behulp van internationale kaders en methodologieën, zoals de *Science Based Targets for Nature* (SBTN) en de *LEAP*-benadering van de *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD).

Deze kaders bieden niet alleen een stevige wetenschappelijke basis, maar helpen ook om het gesprek over natuureffecten binnen de organisatie goed te voeren. Ze zorgen voor een duidelijke structuur, waardoor collega's makkelijker op één lijn komen over wat belangrijk is en welke acties nodig zijn.

Natuur als stakeholder: in dialoog met de natuur

Expert

Antoinette Sprenger – Senior Expert Environmental Justice bij IUCN

Wat is en doet IUCN?

De *International Union for Conservation of Nature* (IUCN) is een internationale natuurorganisatie met hoofdkantoor in Zwitserland en nationale comités over de hele wereld, waaronder in Nederland. Wat IUCN bijzonder maakt, is de brede samenstelling van haar leden: overheden, ngo's en kennisinstellingen zijn allemaal vertegenwoordigd. Zo is bijvoorbeeld ook de Nederlandse overheid lid. IUCN beschikt over een netwerk van zo'n 17.000 experts die gezamenlijk adviseren over thema's als biodiversiteit, natuur en klimaat. Vanuit IUCN Nederland – het Nederlandse comité – worden zowel projecten in Nederland als in het buitenland uitgevoerd. In Nederland werken 39 leden samen, waaronder LandschappenNL, Natuurmonumenten, Naturalis, het Wereld Natuur Fonds en ook de rijksoverheid. Zij delen kennis en werken gezamenlijk aan projecten, zoals het Nationaal Dashboard voor Biodiversiteit.

IUCN NL als betekenisvolle stem van de natuur

De OESO-richtlijnen verwachten dat bedrijven hun stakeholders betekenisvol betrekken bij het due diligence-proces. De natuur is hierin een stille stakeholder, die je via vertegenwoordiging een stem kunt geven. IUCN NL kan hierbij helpen.

Hoe ziet dit er in de praktijk uit? Dat verschilt per bedrijf en hangt mede af van de ambitie die een bedrijf heeft. IUCN NL ondersteunt bedrijven in dit groeipad: van inspiratiesessies en eerste verkenningen tot het gezamenlijk vormgeven van (innovatieve) samenwerkingen waarin natuur écht wordt erkend als volwaardige stakeholder. Concreet vervult IUCN NL de rol van 'stem van de natuur' via:

- Inspiratiesessies
- Klankbord voor formuleren ambitie
- Strategiesessies
- In samenwerking opstellen en verankeren van beleid
- Meten van operationele impact op biodiversiteit.

Hierbij is het belangrijk om in partnerschap samen te werken. Dit betekent onder andere dat er een langetermijnrelatie tussen bedrijf en IUCN wordt opgezet om echt tot impact te kunnen komen, en dat er sprake is van onderling vertrouwen en begrip.

Ambitieniveau van bedrijven in het betrekken van de natuur als stakeholder

Bedrijven kunnen op verschillende instapniveaus de natuur als stakeholder in de bedrijfsvoering betrekken. IUCN NL deelt er drie:

- **Project-gerelateerd**

Voor bedrijven die net beginnen en nog zoekende zijn naar hun rol of impact op de natuur, is een projectmatige samenwerking vaak een eerste stap. Dit kan bijvoorbeeld een eenmalig biodiversiteitsproject zijn op of rond het bedrijfsterrein, zoals het vergroenen van het terrein, bij het maaibeheer rekening houden met insecten, of inzaaien van bloemrijke akkerranden. Zulke projecten zijn laagdrempelig en helpen bedrijven om natuur tastbaar te maken en intern bewustwording te creëren.

- **Onderdeel van operatie**

Bedrijven die al iets verder zijn, kunnen de stap zetten naar het structureel opnemen van natuurbescherming in hun operationele processen. In deze fase wordt natuur niet langer als losstaand project gezien maar verweven met dagelijkse activiteiten. Denk aan het structureel bieden van nestgelegenheid voor vogels door vastgoedbedrijven, het aanpassen van inkoopcriteria om ecosystemen te beschermen, het monitoren van biodiversiteit in de keten of het meenemen van natuurcriteria bij locatiekeuzes. Dit type samenwerking vraagt om meer interne afstemming en langetermijndenken maar levert ook structurele winst op voor zowel bedrijf als natuur.

- **Onderdeel van strategie**

De meest impactvolle manier om de natuur te betrekken, is natuur als onderdeel van de strategie. In deze fase wordt natuur niet alleen meegenomen in beslissingen maar krijgt zij daadwerkelijk een stem in de strategische koers van het bedrijf. Bedrijven gaan bijvoorbeeld werken met nieuwe vormen van governance waarin natuur formeel vertegenwoordigd is (bijvoorbeeld via [Onboarding Nature](#)), of zetten zich actief in voor landschapsherstel buiten de directe keten.

Met welke organisaties werken bedrijven al samen?

Deelnemende bedrijven werken onder andere met IUCN en IUCN NL samen en met andere organisaties, zoals BeAware, Better Cotton Initiative, Collectief Natuurinclusief, FairFood, Forest Stewardship Council, Impact Institute, Lab Toekomstige Generaties, Lenzing, Naturalis, Robin Food Coalition, SBTi, SBTN, Stichting Rechten van de Natuur, Stichting Stimular, Werklandschappen van de Toekomst, Zoönomisch Instituut. Bedrijven gebruiken ook de expertise van klanten en/of toeleveranciers.

Hoe betrekken bedrijven de natuur al als stakeholder?

Dit zijn voorbeelden van hoe deelnemers de natuur betrekken in hun bedrijfsvoering:

Vertegenwoordiging en bestuur

- Toekomstgericht bestuur: sommige bedrijven richten zich op toekomstige generaties als toegankelijker perspectief om natuurbelangen in de bestuurskamer te bespreken. Dit werkt vaak beter dan de meer abstracte 'natuur'.
- Formele vertegenwoordiging: initiatieven zoals een 'Toekomststoel' in bestuursvergaderingen of een 'Spreker der Levenden' via het Zoönomisch Instituut geven natuur een stem.
- Planet Board: speciale bestuursstructuren waar milieuaspecten worden besproken. De natuur kan hier ook een rol in krijgen.
- Zoöp-model: aansluiting bij het Zoöp-concept, waarbij de belangen van niet-menselijke levensvormen worden vertegenwoordigd.
- Dialoog met vertegenwoordiging van de natuur: in gesprek gaan met ngo's en belangenorganisaties die de natuur vertegenwoordigen.

Metten en inzichtelijk maken

- 0-metingen: bedrijven brengen hun huidige natuurimpact in kaart als basis voor beleid.
- Dubbele materialiteitsanalyse (DMA): bedrijven identificeren zowel de impact van de onderneming op de natuur als de afhankelijkheid ervan.
- Financiële vertaling: bedrijven maken natuurimpacts en -afhankelijkheden inzichtelijk voor bestuurders die gewend zijn in financiële termen te denken.
- Levenscyclusanalyses (LCA's): bedrijven meten de volledige milieu-impact gedurende de levenscyclus van producten.
- Science Based Targets Initiative (SBTI): bedrijven sluiten zich aan bij initiatieven voor het verminderen van de ecologische voetafdruk, zoals SBTI.

Praktische maatregelen voor natuurbehoud en -herstel

- Biodiversiteitsbeleid: bedrijven voeren actief beleid voor behoud en verbetering van biodiversiteit, zoals het aanleggen van biodiversiteitstuinen of voedselbossen bij kantoorlocaties.
- Natuurcompensatie: voor elke gebouwde vierkante meter een vierkante meter natuur terugbrengen.
- Duurzame inkoop: bedrijven selecteren leveranciers op basis van certificeringen voor afvalverwerking en gebruik van chemicaliën.
- Grondstofbeheer: bewuste keuzes maken over grondstoffen op basis van waterverbruik, landgebruik en biodegradeerbaarheid.
- Natuurbehoud rondom faciliteiten: actief beheer van natuurgebieden rond fabrieken of kantoren.
- Het gebruik van natuur als inspiratiebron voor innovatieve oplossingen (bijvoorbeeld bomen voor schaduw in plaats van airconditioning).
- Collectieve aanpak: bedrijven zoeken de samenwerking met andere bedrijven en stakeholders op om natuurdoelen te realiseren.

Er zijn ook bedrijven die natuur nog niet actief betrekken, maar zich wel bewust zijn van hun impact en stappen zetten om die te beperken.



Contact

Voor meer informatie over de CoP, neem contact op met Marlieke van den Tillaar (m.vanden.tillaar@ser.nl).

Foto Shutterstock

© mei 2025, Sociaal-Economische Raad