

Onboarding Nature

Giv naturen en stemme



„I stedet for at ,gå på børsen‘ kunne man sige, at vi ,går efter formålet‘. I stedet for at udvinde værdi fra naturen og omdanne den til rigdom for investorer, vil vi bruge den rigdom, Patagonia skaber, til at beskytte kilden til al rigdom.”

*Yvon Chouinard, grundlægger af Patagonia,
hvor naturen er den eneste aktionær*

Giv Naturen en Stemme

Toolkit 2026



6 | KAPITEL 1

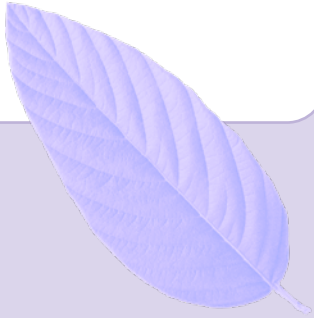
Forstå naturens betydning som interessant

Forholdet mellem erhvervsliv og natur
Naturens regulatoriske landskab
Erhvervslivets rolle som allieret for naturen
Giv naturen en stemme-værktøjskassen
Nøglebegreber og koncepter
Hvad indeholder dette toolkit

16 | KAPITEL 2

Hvordan kan naturen få en stemme

Fire fremvoksende modeller
Fire veje til at give naturen en stemme
Naturen som inspiration
Naturen som rådgiver
Naturen som bestyrelsesmedlem
Naturen som aktionær
Case 1 – Sinatur Hotel & Konference
Case 2 – Søren Jensen
Case 3 – Icebug
Case 4 – Yroli Copenhagen
Case 5 – Northern Playground
Case 6 – Regenerative Stemmer
Case 7 – Faith in Nature
Case 8 – Patagonia
Case 9 – Tony's Chocolonely
Konklusion



70 | KAPITEL 3

Bliv en del af bevægelsen

Formålet med at få naturen med ombord
Tankesættet bag at få naturen med ombord
Skridt til at få naturen med ombord
#1 – Konceptualisering
#2 – Kontekstualisering
#3 – Implementering
Hvem man skal inddrage
Konklusion

80 | KAPITEL 4

Juridisk værktøjskasse for Danmark

Naturen som inspiration
Naturen som rådgiver
Naturen som direktør eller bestyrelsesmedlem
Naturen som aktionær



96 | TAK & ANERKENDELSER

Kapitel 1

FORSTÅ NATURENS BETYDNING SOM INTERESSENT



"Vi taler kun til os selv. Vi taler ikke til floderne, vi lytter ikke til vinden og stjernerne. Vi har brudt den store samtale. Ved at bryde den samtale har vi splintret universet. Alle de katastrofer, der sker nu, er en følge af det ..."¹

1 Berry, T. (1997). The Dream of the Earth. Sierra Club Books.

Forholdet mellem erhvervsliv og natur

Erhvervslivets aktiviteter påvirker naturens tilstand. Det er dokumenteret i adskillige rapporter, herunder Taskforce on Nature-related Financial Disclosure² og WWF's Living Planet-rapporter.³ Både Parisaftalen fra 2015⁴ og den globale biodiversitetsramme (Global Biodiversity Framework)⁵ fastsætter 2030 som en kritisk 'deadline' for at nå de mål, der sikrer en fortsat beboelig planet. Alligevel er 7 ud af 9 planetære grænser⁶ nu overskredet, og 5 ud af 26 afgørende tipping points⁷ er truede. Det kan føre til uoprettelige forandringer: uden for disse grænser kan jordens systemer muligvis ikke længere selvregulere i en sund ligevægt.

Samtidig er det blevet stadig tydeligere, at det er umuligt at drive virksomhed adskilt fra naturen. På den ene side afhænger virksomheder af økosystemtjenester for at fungere.⁸ På den anden side påvirker virksomheders aktivitet økosystemer og biodiversitet negativt. En for snæver forståelse af, hvordan virksomheder og deres værdikæder afhænger af og påvirker naturen, begrænser virksomhedens mulighed for at gøre en reel forskel for bæredygtigheden. Fra start til slut foregår en virksomheds arbejde i og omkring den ikke-menneskelige verden. Derfor er naturen en af erhvervslivets største interessenter, og at anerkende den som sådan styrker virksomheders tilgang til samfundsansvar.⁹

Som fremhævet i Global Tipping Points Report 2023: "Eksistensen af tipping points betyder, at 'business as usual' nu er forbi. Der sker hurtige forandringer i naturen og samfundet, og flere er på vej. Hvis vi ikke reviderer vores styringstilgang, vil disse forandringer overvælde samfund, efterhånden som naturen hastigt falder fra hinanden. Alternativt kan kollektive indgreb – med akut global handling og passende governance – udnytte styrken i positive tipping points og hjælpe os med at navigere mod en blomstrende, bæredygtig fremtid."¹⁰

Naturens regulatoriske landskab

Governance er en grundlæggende søjle i den globale bæredygtighedstilgang – både for virksomheders ansvarlighed og gennemsigtig rapportering om naturrelaterede risici og virksomheders påvirkninger. Investorer læner sig i

stigende grad op ad klima- og naturrelaterede rapporterings- og oplysning-smekanismer.

I tråd med ovenstående observationer afhænger 85 % af verdens største virksomheder¹¹ af naturen og biodiversiteten; og generelt er virksomheder stærkt afhængige af en sund planet¹² og naturens overflod for deres egne funktioner og overlevelse. Som World Economic Forum illustrerer, er naturen fundamentet for økonomisk vækst og jobskabelse.¹³ WEF understreger yderligere, at naturen er vor tids vigtigste interessant,¹⁴ derfor er virksomheder nødt til at indlede en samtale med naturen og lytte til jordens naturlige systemer.¹⁵

Da det oprindelige toolkit blev udgivet i 2024, var det generelle billede, at reguleringen verden over kun bevægede sig én vej: mod mere og strammere krav. Det billede har siden vist sig ustabil. På blot to år har det regulatoriske landskab bevæget sig i markant forskellige retninger afhængigt af region – og har vist sig langt mere politisk foranderligt, end mange dengang antog.

EU har siden 2024 indskrænket kravene under Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) betydeligt gennem EU's "Omnibus"-forenklingssække, der trådte i kraft i marts 2026.¹⁶ Hvor CSRD oprindeligt omfattede virksomheder med omkring 250 ansatte og €40-50 mio. i omsætning, gælder kravet nu kun virksomheder med over 1.000 ansatte og over €450 mio. i omsætning¹⁷ – en markant indsnævring af, hvor mange virksomheder der reelt er forpligtet til at rapportere på deres afhængighed af og påvirkning på naturen (ESRS E4, biodiversitet og økosystemer). Det tilhørende due diligence-direktiv (CSDDD) er beskåret endnu hårdere: det gælder nu kun virksomheder med over 5.000 ansatte og over €1,5 mia. i omsætning, og først fra 2029.¹⁸

Selve ESRS E4-standarden for biodiversitet og økosystemer – der oprindeligt krævede detaljerede oplysninger om virksomheders afhængighed af og påvirkning på naturen – er også blevet forenklet markant som del af samme proces. EFRAG fremlagde i juli 2025 et udkast til reviderede standarder, der reducerer antallet af obligatoriske datapunkter i E4 med op mod 78 % – den største forenkling af nogen af de enkelte emnestandarder.¹⁹ Blandt ændringerne er kravet om en biodiversitetsomstillingsplan gjort betinget, så det kun gælder virksomheder, der allerede har en sådan plan, og kravet om at redegøre for forventede finansielle effekter (E4-6) er fjernet helt.²⁰ Kommissionen ventes at vedtage de endelige, reviderede standarder i løbet af 2026, med anvendelse fra regnskabsåret 2027. For de virksomheder, der fortsat er omfattet af CSRD efter de nye, højere tærskler, gælder E4 dog stadig – blot i en væsentligt lempet form.²¹

2 The Taskforce on Nature-related Financial Disclosures.

3 WWF (2022). 'How is Nature doing worldwide?'

4 UNCC (senest tilgået marts 2024). 'What is the Paris Agreement?'

5 Convention on Biological Diversity (senest tilgået marts 2024). 'The Biodiversity Plan For Life on Earth.'

6 Stockholm Resilience Centre & Potsdam Institute for Climate Impact Research (september 2025). 'Planetary Health Check 2025': syv af ni planetære grænser er nu overskredet, med havforsuring tilføjet som den syvende for første gang.

7 Stockholm Resilience Center (senest tilgået marts 2024). 'New report: Tipping point threats and opportunities accelerate'. University of Stockholm.

8 Lambooy, T. (2010). Corporate social responsibility: legal and semi-legal frameworks supporting CSR. Kluwer, Nederlandene.

9 Lambooy, T. (2022). 'Verankerung van de belangen van toekomstige generaties en de natuur in de governance', i: Preadvies: Corporate governance en het maatschappelijk belang.

10 Lenton, T.M. et al. (2023). 'Global Tipping Points'. University of Exeter Global Systems Institute.

11 S&P Global Sustainable 1 (2023). 'How the world's largest companies depend on nature and biodiversity'.

12 Business for Nature (senest tilgået marts 2024). 'High Level Business Actions on Nature'.

13 World Economic Forum (2020). 'New Nature Economy Report II: The Future Of Nature And Business'.

14 World Economic Forum (2020). 'Why nature is the most important stakeholder of the coming decade'.

15 World Economic Forum (2019). 'To save the planet, we need to listen to the Earth's natural systems'.

16 Rådet for Den Europæiske Union (24. februar 2026). Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness.

17 Grant Thornton International (januar 2026). European Sustainability Reporting Update; PwC Viewpoint (opdateret januar 2026). 'Omnibus' directive finalised.

18 Gibson Dunn (marts 2026). Omnibus Simplification of EU's Sustainability Rules (CSRD and CSDDD) Enacted.

19 EFRAG (juli 2025). ESRS Simplification – Amended ESRS E4 Exposure Draft.

20 Ciferi (marts 2026). ESRS E4: Biodiversity and Ecosystem Reporting.

21 Coolset (2026). ESRS E4 after Omnibus: biodiversity and ecosystems reporting under the amended ESRS.

I USA blev Securities and Exchange Commissions klimarapporteringsregel fra marts 2024 aldrig reelt sat i kraft. Den blev sat i bero som følge af retssager kort efter vedtagelsen, og i marts 2025 opgav SEC selv sit forsvar af reglen i retten.²² I maj 2026 fremsatte kommissionen et forslag om at ophæve reglen fuldstændigt.²³

Udviklingen er dog ikke ensidigt negativ. I Asien har ISSB-standarderne (International Sustainability Standards Board) vundet betydeligt mere fremgang, end det oprindeligt blev forventet: over 20 jurisdiktioner havde ved starten af 2026 vedtaget standarderne, heraf flere som et obligatorisk krav i store markeder som Japan, Singapore, Hongkong og Malaysia.²⁴ Også flere afrikanske lande fortsætter med at indføre miljøoplysningsmekanismer for at forebygge greenwashing.²⁵

Denne udvikling peger på en central pointe: lovgivning kan ikke alene bære ansvaret for at sikre, at naturens interesser bliver hørt i erhvervslivet. Regulering er politisk, og politik skifter retning – som det er sket i både EU og USA på under to år. De virksomheder, der har forpligtet sig til naturinkluderende governance frivilligt – forankret i egne vedtægter, formål eller styringsstrukturer – står derfor stærkere og mere robust end virksomheder, hvis eneste drivkraft er lovpligtig compliance. Når reguleringen strammes, er de allerede foran; når den løsnes, ændrer deres egen forpligtelse sig ikke. Det frivillige, virksomhedsdrevne initiativ er derfor ikke kun et supplement til lovgivning. Det er i stigende grad en forudsætning for, at naturens stemme reelt bliver hørt, uanset hvilken vej den politiske vind blæser.

Erhvervslivets unikke rolle som allieret for naturens rettigheder

Fremskridt med at håndtere uholdbare klima- og miljøforandringer kan synes langsomme, plaget af en oplevet manglende evne til at forestille sig en anden og bedre fremtid. Men dette er en forestillingskrise, som virksomheder er særligt godt placeret til at håndtere, da de allerede er anesteder for kreativ tænkning, innovative løsninger og banebrydende idéer.

Virksomheder er unikt positioneret til at gå forrest i fremskridt, der skaber værdi og forbedrer livskvaliteten for samfund og planet. Det er, hvad nogle få modige virksomheder har gjort: sat deres kreativitet i spil for at forestille sig, hvordan de kan inddrage naturen som central interessant. I en tid, hvor erhvervslivet ofte males som en 'dårlig social og miljømæssig aktør', viser B Corp-certificerede virksomheder som Patagonia, Sinatur, Icebug, Søren Jensen, Yroli og Faith in Nature vejen til meningsfuld virksomhedstransformation, der sætter virksomheder i stand til at tjene det fælles bedste gennem naturinkluderende governance-modeller.

Formaliseringen af naturens rolle som interessant sker side om side og i synergi med bevægelsen for naturens rettigheder (Rights of Nature, RoN). Naturens rettigheder er et juridisk instrument, der via en rettighedsbaseret

tilgang udvider beskyttelsen af ikke-menneskelige arter og økosystemer og fastslår naturens status som retssubjekt. Pr. marts 2023 var der dokumenteret over 500 initiativer for naturens rettigheder på tværs af 29 lande.²⁶ For eksempel er det spanske parlament i Europa den første nationale institution, der har vedtaget en lov, som giver lagunen Mar Menor og dens opland juridisk status som person – herunder ret til beskyttelse, bevarelse, vedligeholdelse og genopretning for at understøtte dens ret til at eksistere som økosystem og udvikle sig naturligt.²⁷

Den eksponentielle vækst i naturens rettigheder gennem de sidste to årtier har ansporet fremkomsten af naturinkluderende governance i erhvervslivet. Hvor naturens rettigheder finder deres plads i den offentlige sfære, gror naturinkluderende governance frem i den private sfære – med fokus på private aktører og reguleret af privatretten. Tilsammen har disse redskaber mulighed for at transformere vores forhold til naturen og forme vores forståelse af naturen til en, hvor naturen har handlekraft, en stemme, en rolle og rettigheder. Det kan vise sig afgørende for at nå klima- og bæredygtighedsmål på vejen mod en retfærdig og regenerativ fremtid.

Så. Forestil dig, at det er 2040. Forestil dig en verden, hvor Jorden blomstrer under ansvarlige erhvervsaktiviteters og menneskelig omsorgs forvaltning. Forestil dig en verden, hvor erhvervslivets natur er til gavn for naturen, og alle interessenter værdsættes og prioriteres.

Forestil dig en verden, hvor naturen er en interessant i hver eneste virksomhed, fordi erhvervslivets natur er naturens anliggende.

Giv naturen en stemme-værktøjskassen

Denne værktøjskasse præsenterer casestudier af virksomheder, der har formaliseret naturens stemme i deres governance-struktur. Ud fra disse casestudier identificeres fire modeller for at implementere naturen som interessant: Naturen som inspiration, Naturen som rådgiver, Naturen som bestyrelsesmedlem og Naturen som aktionær.

Værktøjskassen henvender sig til aktører i den private sektor. Erhvervslivet er en væsentlig drivkraft for forandring, og virksomheder har den fordel, at de er mere adrætte og fleksible end mange andre aktører. Med denne værktøjskasse ønsker vi at fremskynde forandring ved at inspirere private aktører til at give naturen en stemme i deres beslutningsmodeller – det vil sige at inkludere naturen som interessant i deres governance-strukturer. Vi inviterer dig derfor til at deltage i denne samtale, bidrage med dine egne fantasifulde idéer og få naturen med ombord som interessant i din organisation.

Værktøjskassen giver en begrebsmæssig baggrund for hver af de fire modeller for Naturen som interessant og udstyrer din organisation med redskaberne til at vælge, tilpasse og implementere din egen model.

²² U.S. Securities and Exchange Commission (27. marts 2025). SEC Votes to End Defense of Climate Disclosure Rules.

²³ U.S. Securities and Exchange Commission (29. maj 2026). SEC Proposes Rescission of Climate-Related Disclosure Rules.

²⁴ S&P Global Sustainable1 (januar 2026). Where does the world stand on ISSB adoption?

²⁵ Savage, R. (2022). More African countries ESG finance policies - study.

²⁶ Ifølge Eco Jurisprudence Monitor. Se også Putzer, A., Lambooy, T., Jeurissen, R. & Kim, E. (2022). 'Putting the rights of nature on the map'. Journal of Maps, 18:1, 89–96.

²⁷ Ley 19/2022, de 30 de septiembre, para el reconocimiento de personalidad jurídica a la laguna del Mar Menor y su cuenca.

At formalisere naturen som interessant i din virksomhed giver følgende fordele:

- For naturen ved at styrke ægtheden af din omsorg og værdien af din ansvarlighedsstrategi.
- For erhvervslivet ved at træffe bedre, naturinformede beslutninger, opfylde ESG-forpligtelser og bestyrelsesmedlemmers pligter, sende signaler til forbrugere og konkurrenter samt beskytte finansielle investeringer.
- For fællesskabet af interessenter ved bedre at varetage deres interesser og stemmer.
- For verden ved at bidrage til bedre governance, der skaber reel handling og regenerering på vejen mod en naturpositiv verden – og ved at inspirere og styrke andre aktører.

Nøglebegreber og koncepter

Før modellerne introduceres, er det vigtigt at etablere et fælles sprog til at identificere de relevante begreber. Indarbejdelsen af naturen i interessent- og governance-teorier er et fremvoksende fænomen, hvis nyhed kræver kontekst.

Naturen som interessant. Definitionen af natur er ikke entydig. Tilsvarende er begrebet interessant ikke uden kontrovers. Alligevel har alliancen mellem naturen og interessentteorien fanget den kollektive forestillingsevne på tværs af erhvervsliv, finans og miljøpolitik.

Naturen som semantisk begreb er ikke let at definere. Set fra et eurocentrisk perspektiv kan naturbegrebet betyde mange forskellige ting, afhængigt af sammenhængen. For eksempel kan natur betyde det ikke-menneskelige eller mere-end-menneskelige; flora og fauna; økosystemer; økosystemtjenester; bjerge; skove; floder; universet; det fysiske miljø/sted; livskraften; essensen/kvaliteten/karakteren af noget.²⁸ På tværs af Den Europæiske Union forstås natur i den foreslåede naturgenopretningslov²⁹ som 'land- og havområder samt specifikke habitater og arter'.³⁰

'Natur' er i den forstand en vestlig tankegang, der adskiller naturen fra det menneskelige samfund. Men i takt med at naturkrisen er blevet mere presserende, og oprindelige folks verdenssyn får mere plads, dukker en anden forståelse op: at der findes mange forskellige 'naturer', og at mennesket er en del af en større, sammenhængende helhed på planeten – ikke adskilt fra den.³¹ Denne værktøjskasse deler de forskellige fortolkninger af natur, der udspringer af casestudierne.

Interessant (stakeholder) som begreb stammer fra 1700-tallet og kombinerer to ord: stake (indsats/pæl) og holder. Oprindeligt henviste det til en person, der holder en pæl, som vedkommende driver ned i jorden for at gøre krav på

eller afgrænse sin interesse eller sine rettigheder til et stykke land. Det kan også defineres som en person, der er betroet ansvaret for andres indsatser; og/eller som en enhed, der påvirkes af en virksomhed, hvori den har en indsats eller en interesse.

OECD's retningslinjer³² fastslår, at virksomheder som led i deres due diligence bør inddrage interessenter og deres legitime repræsentanter på meningsfuld vis – især i forbindelse med aktiviteter, der kan påvirke dem væsentligt, som specificeret i retningslinjerne. OECD's retningslinjer giver et overblik over, hvad meningsfuld interessentinddragelse indebærer, og dækker eksplicit erhvervslivets miljøpåvirkning.³³

Interessentteorien danner derfor grundlaget for, hvordan virksomheder tænker etik og formål i deres forhold til interessenter – særligt hvordan interessenter inddrages og repræsenteres.³⁴ Heri er begrebet 'Naturen som interessant' et fremvoksende tema, hvor 'naturen [anses for] essentiel for virksomheder og andre organisationer, da den giver ressourcer, påvirker andre interessenter og har en moralsk ret til at blive inkluderet i organisatorisk beslutningstagning'.³⁵

At give naturen en stemme som interessant er stadig noget, virksomheder selv vælger at gøre. Der findes ingen lov, der kræver det. I de fleste lande har naturen nemlig ikke juridisk status som en person med egne rettigheder. Alligevel har modige virksomhedsledere fundet kreative måder at lytte til naturens stemme på, ved at bruge de muligheder, der allerede findes inden for den almindelige privatret.

I denne værktøjskasse er Naturen som interessant tænkt som et myndiggørende begreb. I den forstand gør naturen krav på at blive hørt i erhvervsanliggender gennem naturinkluderende governance-praksis.

Naturinkluderende governance. Governance er et bredt begreb, der relaterer sig til en række systemer (statslige, lokale, urbane osv.). Fokus i denne værktøjskasse er på virksomheders governance, som generelt beskrives som "et system af regler, praksisser og processer, hvorved en virksomhed styres og kontrolleres", og som handler om magt, ansvarlighed og beslutningsprocesser.³⁶

En vigtig definition af virksomheders governance blev for nylig vedtaget af G20- og OECD-landene som "et sæt relationer mellem en virksomheds ledelse, bestyrelse, aktionærer og andre interessenter. Virksomheders governance tilvejebringer også den struktur og de systemer, hvorigennem virksomheden styres, og dens mål fastsættes, samt midlerne til at nå disse mål og overvåge resultaterne bestemmes."³⁷ Denne definition understreger det relationelle aspekt af virksomheders governance og den måde, hvorpå mål formuleres.

²⁸ Ducarme, F., Couvet, D. 'What does "nature" mean?'. *Palgrave Commun* 6, 14 (2020).

²⁹ Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on nature restoration. COM/2022/304 final.

³⁰ Herunder 'wetlands, forests, grasslands, river and lakes, heath & scrub, rocky habitats and dunes, pollinating insects, forest ecosystems, urban ecosystems, agricultural ecosystems, marine ecosystems, river connectivity'.

³¹ Aoki Inoue, C.Y. og Franco Moreira, P. (2016). 'Many worlds, many nature(s), one planet: indigenous knowledge in the Anthropocene'. *Revista Brasileira de Política Internacional*, vol. 59, nr. 2.

³² The OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct.

³³ The OECD Guidelines and stakeholder engagement – OECD Watch.

³⁴ Van der Linden, B. (2021). 'Stakeholder theory: What it is and how to use it'. EDHEC Business School.

³⁵ Kujala, J. et al. (2019). 'Engaging with the natural environment: Examining the premises of nature-inclusive stakeholder relationships and engagement'. *Proceedings of the International Association for Business and Society*.

³⁶ Chartered Governance Institute UK & Ireland (2024). What is corporate governance?

³⁷ OECD (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paris.

ESG-rammen bruges til at måle en virksomheds samlede påvirkning på samfundet ud fra tre områder: miljø, sociale forhold og god selskabsledelse (governance). Governance-delen handler om, hvordan magt og ansvar er fordelt mellem virksomhedens forskellige parter -bestyrelsesmedlemmer, ledere, aktionærer og øvrige interessenter - når der skal træffes beslutninger.³⁸

Naturinkluderende er ét blandt flere naturrelaterede begreber, der kan tolkes bredt – der findes ikke én fast, entydig definition. For eksempel omfatter begrebet 'naturinkluderende' inden for landbrug,³⁹ byplanlægning⁴⁰ og udvikling af vedvarende energi⁴¹ foranstaltninger til bevarelse, beskyttelse og genopretning af biodiversitet og økosystemer samt naturvenlige tilgange og naturinspirerede processer.

For at hjælpe virksomheder med at blive mere ansvarlige i både kultur og praksis tilføjer denne værktøjskasse et nyt lag til, hvad "naturinkluderende" betyder:

Naturinkluderende governance betyder, at naturen inkluderes som en aktiv interessent - med egne interesser, en reel repræsentation og en stemme, der tæller - i virksomheders beslutningsprocesser og governance-strukturer.

Hvad indeholder dette toolkit

Værktøjskassen har til formål at give inspiration og håndgribelige eksempler til virksomheder og guide dem på rejsen mod at anerkende naturen som interessent i deres organisationer.

Den er inddelt i 3 dele:

Kapitel 2 giver et overblik over de 4 modeller: Naturen som inspiration, Naturen som rådgiver, Naturen som bestyrelsesmedlem og Naturen som aktionær – og giver eksempler på, hvordan disse modeller implementeres gennem nordiske casestudier.

Kapitel 3 beskriver de skridt, der skal tages i implementeringen af en natur-governance-model, med praktiske spørgsmål og retningslinjer, der hjælper med at konceptualisere, kontekstualisere og implementere en model.

Kapitel 4 er en samling af juridiske redskaber for Danmark, der giver retning for konkrete skridt for virksomheder, som er parate til juridisk at implementere en model for Naturen som interessent.

“When you know that ultimately Nature is going to have input, actually what that does is bring a Nature positive way of making decisions in the process much earlier... it’s about the conversations that we’re having and how early those conversations are being had.”

Anne Hopkins, Creative and Brand Director at Faith in Nature where Nature is on the Board of Directors

³⁸ S&P Global (2020). 'What is the "G" in ESG?.'

³⁹ Petra van Egmond. 'Nature inclusiveness is the future'. Agrospecials editie 9.

⁴⁰ Gionfra, S., Kelder, E., Aivalioti, S. & Ball, C. (2023). Embracing biodiversity: Paving the way for nature-inclusive cities. IUCN.

⁴¹ Nature-inclusive people-centered renewables. Civil society manifesto.

Kapitel 2

HVORDAN KAN NATUREN FÅ EN STEMME



Fire fremvoksende modeller

Naturen er en iboende – ja, ligefrem oprindelig – interessant i alle virksomheder. Men om og hvordan naturens status som interessant skal anerkendes i governance-strukturen, er i høj grad et valg, den enkelte virksomhed selv træffer.

Dette kapitel introducerer fire fremvoksende modeller for at onboarder naturen som interessant: Naturen som inspiration, Naturen som rådgiver, Naturen som bestyrelsesmedlem og Naturen som aktionær.

1. Naturen som inspiration
2. Naturen som rådgiver
3. Naturen som bestyrelsesmedlem
4. Naturen som aktionær

På tværs af disse modeller kan konceptualiseringen af naturen og dens rolle i en organisation antage forskellige former. Det afspejler den iboende mangfoldighed blandt virksomheder. Som illustration præsenterer dette kapitel de særegne historier og tilgange hos en række nordiske og internationale organisationer, der har bragt naturens stemme ind i deres beslutningsproces og ofte formelt har forankret naturen som interessant i deres governance-struktur. Disse casestudier afslører, hvordan hver organisations forståelse af naturen, bevæggrund for at handle, implementeringsmetode og deraf følgende impact er unikke. Selvom hver organisation har anerkendt naturen som interessant i sin governance og drift, er ingen af deres tilgange identiske. Ikke desto mindre kan det konceptuelle grundlag for hver tilgang kategoriseres i en af de fire modeller.

Næste side skitserer den konceptuelle definition af hver model, med en kort beskrivelse af deres særtræk og en klassificering af, hvordan naturens stemme forankres. Naturens stemme kan formaliseres på et juridisk grundlag (dvs. gennem privatretlige mekanismer) eller på et politisk grundlag (gennem deklaratoriske og strategiske initiativer).

FIRE VEJE TIL AT GIVE NATUREN EN STEMME

Naturen som inspiration

Konceptuel definition

Naturen som inspiration kan enten være en politisk baseret erklæring om hensigt/værdier, eller en juridisk forankring af Naturen som formål i en organisations vedtægter.

Særtræk

Naturen som inspiration er, som politisk baseret tilgang, en kulturel forankring af naturen og naturpositive værdier i en organisation. Et bemærkelsesværdigt eksempel er Sinatur, hvis samfundsambition "Vi driver hoteller på naturens præmisser" er kulturelt forankret gennem hele organisationen. Internationalt er det mest kendte eksempel kampagnen for Moder Natur som CEO (Willicroft, Blyde) - en formåls- og missionsdrevet erklæring, der er et første skridt på vejen mod at formalisere **Naturen som interessant.**

I sin juridiske form er Naturen som formål en eksplicit forpligtelse over for naturen fra organisationens side, som den indskrives i sine vedtægter eller stiftelsesdokumenter. Naturen som formål kan fungere alene og/eller understøttes af yderligere organisatoriske mekanismer, der giver naturen en stemme.

Særligt interessant er den svenske skovirksomhed Icebug, der har skrevet planetære grænser direkte ind i sin bolagsordning: "Verksamhetssyftet är inte begränsat till att maximera vinst. Verksamheten har att förhålla sig till att inte överskrida planetära gränser eller exploatera människor." Internationalt er de mest kendte eksempler Faith in Nature og House of Hackney, hvis formålsbestemmelser blev ændret til at omfatte en dobbelt forpligtelse: at fremme virksomhedens succes og at drive virksomheden på en måde, der gavner naturen.

Naturen som rådgiver

Konceptuel definition

Naturen som rådgiver kan være enten en politisk eller juridisk forpligtelse til at forankre naturen som interessant i en rådgivende funktion i en virksomheds governance via oprettelsen af et rådgivende organ (advisory board) eller en plads i et eksisterende rådgivende organ.

Særtræk

Denne tilgang kan være enten en politisk eller en juridisk forankring af naturen, afhængigt af virksomhedens valgte vision og strategi.

Naturen som rådgiver kan repræsenteres gennem en enkeltperson eller gennem en bredere skare; desuden kan et rådgivende organ eller en rådgivende rolle være enten intern eller ekstern i forhold til organisationen.

Hvor forankringen er juridisk (dvs. i en virksomheds vedtægter), har et rådgivende råd mandat til at rådgive bestyrelsen eller ledelsen om naturrelaterede beslutninger. Hvor der er tale om en politisk baseret forankring, er det rådgivende organ et samtalerum, hvor centrale emner fremlægges til høring og drøftelse; det afgiver derefter sine ikke-bindende anbefalinger til bestyrelsen.

Et bemærkelsesværdigt nordisk eksempel er Yröli, hvor "Jordens Stemme" har fast plads i virksomhedens advisory board, side om side med ejere og kunder, og rådgiver ledelsen ud fra klima- og miljøforskning.

Internationalt er det mest kendte eksempel på en politisk baseret, ekstern satellit-udvalgsmodel udviklet af Corporate Regeneration; virksomheder, der har indført denne alternative governance-model, omfatter Copains (Impact Board), Realco (Vision Board), NGroup (Impact Board) og Danone BeLux (interessentmøde). Det mest kendte eksempel på en individuel rådgivende rolle er udviklet af Zoöconomic Institute: "Talspersonen for det levende" (Speaker for the Living) har en observatørplads i organisationer certificeret som Zoöps.

Konceptuel definition

Naturen som bestyrelsesmedlem er en juridisk forpligtelse til at forankre naturens stemme, stemmeret og interesser i virksomhedens vedtægtsmæssige, strategiske og operationelle governance.

Særtræk

Denne tilgang er en juridisk forankring af naturens status som interesseret i en virksomheds vedtægtsmæssige og governancemæssige DNA. Naturen gives beskyttelse og rettigheder gennem en revision af vedtægterne, en opgradering af virksomhedens formål og en ændring af organisationens governance-politiske ramme.

Oprettelsen af en bestyrelsespost forankrer naturens input i virksomhedens beslutningstagning gennem en række rettigheder, herunder stemmeret, adgang til information og gennemgang af rapportering. Naturen som bestyrelsesmedlem har samme rettigheder og pligter som virksomhedens øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Naturen som bestyrelsesmedlem kan antage form af en enkelt rolle – som et udøvende (operationelt) eller ikke-udøvende (strategisk) medlem – eller form af en kollektiv rolle, hvor hele bestyrelsen agerer som stedfortræder for naturen.

De nordiske cases i denne værktøjskasse viser netop denne bredde i praksis. Hos Northern Playground er naturens stedfortræder én navngiven person med permanent stemmeret på lige fod med bestyrelsens øvrige medlemmer. Hos Regenerative Stemmer sidder naturens stemme i stedet i selve bestyrelsen – den såkaldte B-cirkel – men udøves gennem en rolle, der går på omgang mellem medlemmerne, og som bliver afgørende, når bestyrelsen ikke selv kan finde enighed. International er de to mest fremtrædende eksempler Faith in Nature og House of Hackney, begge engelske virksomheder.

Konceptuel definition

Naturen som aktionær er en juridisk forpligtelse til at forankre naturens stemme, stemmeret og interesser gennem virksomhedens ejerstruktur og governance.

Særtræk

Denne tilgang er en juridisk forankring af naturen gennem en alternativ ejermodel, der flytter eller udvider omfanget af beslutningstagning og økonomisk værdi til en bredere kreds af interessenter.¹

Naturen som aktionær er generelt baseret på steward-ownership-modellen,² en juridisk struktur, der lægger vægt på formål frem for profit, selvstyre og langsigtede mål (arv). Som vogter af virksomhedens naturdrevne mission kan Naturen som aktionær integreres i forskellige former: gylden aktionær (golden shareholder), neutraliseret kapital, aktionærfond (shareholder foundation) eller perpetual purpose trust.

De mest bemærkelsesværdige eksempler på Naturen som aktionær er Patagonia og Tony's Chocolonely.

1 Armeni, A., Lyon, C. & Menter, J. (2023). Alternative Ownership Enterprises: An Introduction for Mission-Oriented Investors.

2 For yderligere information og definitioner af steward-ownership-modeller, se også We Are Stewards; Purpose Foundation (2020). Steward-ownership – A short guidebook to legal frameworks. NYU | Law. 21

NATUREN SOM INSPIRATION

„Vi er natur. Der er ingen adskillelse mellem det derude og os. Vi er biologiske skabninger, en del af naturen.”

David Ekelund, medstifter og co-CEO, Icebug

CASE 1

Sinatur Hotel & Konference

“Vi har en stålsat ambition om at drive hoteller på naturens præmisser. Det er ikke et kommunikationsgreb, men en etisk forpligtelse. For os er naturen ikke kun en værdi eller et formål; den fungerer som en væsentlig interessant eller som en kollega, som medarbejderne løbende spørger til, når de træffer beslutninger.”

– Claus Nielsen, CEO, Sinatur



Sinatur's samfundsambition

Vi driver hoteller på
naturens præmisser

Sinatur Hotel & Konference er en dansk hotelkæde med seks hoteller, hvor natur har været en kerneværdi siden 2007. I 2019 formulerede virksomheden samfundsambitionen „Vi driver hoteller på naturens præmisser“. Et væsentligt pejlemærke princip, der siden er blevet et gennemgående mindset for beslutningstagning på alle niveauer i virksomheden, - uden at naturen endnu har fået en formel plads med stemmeret i governance.

Natursyn	Motivation
Natur betyder for Sinatur både den konkrete natur omkring hotellerne (skov, vand, jord, dyr), de bredere systemer – biodiversitet, klima, økosystemer – som virksomheden er afhængig af og påvirker, samt noget autentisk og cyklisk: årstider, fornyelse, vækst, forfald og dvale. Naturen bliver dermed en konkret interessant på linje med gæster, medarbejdere, ejerkreds og leverandører, en tilgang til at drive virksomhed, noget virksomheden skal give tilbage til og efterlade stærkere.	Ambitionen udspringer af spørgsmålet „Hvordan ville naturen drive et hotel?“ og en erkendelse af, at hotelvirksomhed både er afhængig af og påvirker naturen. Drivkraften er samfundsambitionen om at drive hotel på naturens præmisser, bundet i virksomhedens langsigtede eksistensgrundlag, ansvar over for kommende generationer, og et ønske om at inspirere resten af branchen til at tage et større samfundsansvar.

Naturens repræsentation	Hvad er implementeret
Naturen repræsenteres ikke af en formel juridisk person eller et bestyrelsesmedlem, men gennem organisationens kultur og medarbejdere – bl.a. i medarbejderkodeks, i retningslinjer for gastronomi, housekeeping, i alge af leverandører og indkøb, og i et bæredygtighedsambassadørkorps på tværs af de seks hoteller. På den måde er naturens stemme distribueret gennem organisationen frem for placeret hos én bestemt person.	Naturhensynet er ikke forankret i vedtægter, men i forretningsorden, forretningsstrategi og 2030 målsætninger, etisk kodeks, medarbejderkontrakt, gastronomisk kodeks, indkøbspolitik og B Corp-certificering. Sinatur rapporterer årligt via ESG Impact Rapport og konkrete 2030-mål.
Det er samtidig en begrænsning ved modellen: det er stadig mennesker, der fortolker naturens interesser. Sinatur har selv identificeret behovet for en mere formaliseret, ekstern naturstemme med mandat til at udfordre beslutninger – et skridt mod Nature as Advisor.	

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Samfundsambition	„Vi driver hoteller på naturens præmisser“ fungerer som overordnet pejlemærke for hele virksomheden
Forretningsorden	Forankrer naturhensyn i virksomhedens formelle beslutningsstruktur
Strategi	Strategiske indsatsspor og 2030-mål, der folder strategiske projekter ud og giver pejlemærker for fremdrift
Værdier	Natur som en af tre kerneværdier, sammen med gastronomi og nærvær
Medarbejderkontrakt	Forankrer ansvarlighed, naturhensyn og forventninger til medarbejdernes rolle
Ambassadørkorps	Medarbejderrepræsentanter med ansvar for på tværs af hotellerne at italesætte udfordringer og iværksætte projekter der bidrager til Sinaturs samfundsambition
Værdikæde og væsentlighedsanalyse	Årlig Due diligence proces med udgangspunkt i research og involvering af eksperter, der kan afdække virksomhedens indvirkning på natur
Gastronomisk/house-keeping kodeks	Omsætter naturhensyn til konkrete valg om råvarer, klima, sæson og oksekød
Indkøbspolitik, leverandørscan/kodeks og handleplan	Udvider naturperspektivet til værdikæden og leverandørrelationer og indkøb
ESG-rapportering	Gør natur- og miljøpåvirkning målbar og rapporterbar
B Corp-certificering	Understøtter en bredere governance- og purpose-orienteret virksomhedsmodel
Etisk markedsføringskodeks	Sætter rammer for, hvordan Sinatur eksternt kommunikerer om natur i sprog og billeder

Grundlag: Politik	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
Sinatur har valgt en policy- og kulturorienteret Nature as Inspiration-model snarere end at give naturen en juridisk governance-position. Naturen er integreret i kultur og beslutningsprocesser gennem flere organisatoriske mekanismer.	Sinatur rapporterer på udviklingen gennem en årlig ESG Impact Rapport, klimaregnskab, konkrete 2030-mål og B Corp-certificering. Rapporteringen indeholder både resultater, dilemmaer og ønsker om fremadrettede indsatser. Sinatur beskriver selv rapporten som et afsæt frem for et facit og bruger den til at identificere, hvor virksomheden fortsat mangler svar. Sinatur forsøger også at være transparent om dilemmaer, hvor det ikke er entydigt, hvad der er det rigtige valg for naturen – f.eks. når en beslutning, der reducerer klimaaftrykket, samtidig kan have konsekvenser andre steder i værdikæden.

Positiv impact-analyse

Sinaturs styrke er, at naturhensynet er internaliseret bredt i organisationen frem for placeret hos en enkelt bæredygtighedsfunktion – 2030-ambitionen og de specifikke mål, den moralske kontrakt med medarbejderne, de guidende kodekser for gastronomi, housekeeping og indkøb, samt ambassadørkorpset gør det til en daglig, decentral praksis. Det har omsat et abstrakt princip til konkrete, målbare valg, herunder en over 60 % reduktion i oksekødsforbrug (2023) og etablering af biodiversitetsprojekter.

Begrænsningen er, at naturen endnu ikke har et selvstændigt mandat: uden en uafhængig repræsentant afhænger dens indflydelse fortsat af menneskers fortolkning og kulturens styrke. Sinatur peger selv på dette som næste skridt i retning af en Nature as Advisor-model.

"Vi er nu modne til at nedsætte et advisory board og dét er samtidig muligheden for at give naturen en egentlig stemme, med nogen der ved noget og kan tale dens sag. Det skal være en konkret person – en udefrakommende, der har mandat til at stille spørgsmål og udfordre os, når vi træffer beslutninger. Vi vil gerne have ejerkredsen med ind i de drøftelser, for det handler om det langsigtede og det samfundsforandrende."

– Claus Nielsen, CEO, Sinatur

CASE 2

Søren Jensen

"Det byggede miljø er uløseligt forbundet med og afhængigt af biosfæren. Tænk, hvis man kunne skabe bygninger, der ikke belastede miljøet, men rent faktisk bidrog til at genoprette det. Det tror vi man kan - vi kalder det regenerativt byggeri."

– Frank Jensen, ejer og bestyrelsesformand,
Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S



Søren Jensen er et dansk, familieejet ingeniørfirma, grundlagt i 1945. Virksomheden er B Corp-certificeret, og siden 2017 har den arbejdet målrettet med at udvikle og afprøve regenerative principper i byggeriet. Visionen er at skabe byggeri, der ikke blot belaster miljøet mindst muligt, men som aktivt bidrager positivt til både mennesker, samfund og planetær sundhed.

Forretning, samfund og planeten betragtes som én samlet helhed, hvor byggeriet skal skabe reel og positiv værdi. Søren Jensen arbejder ud fra et selvudviklet regenerativt paradigme med udgangspunkt i 12 kategorier, der tilsammen beskriver en bevægelse fra at undgå skade til aktivt at bidrage positivt til at genoprette og styrke natur, økosystemer, klima og menneskelig trivsel. Paradigmet er funderet i en bredere stewardship-tankegang, hvor ejerskabet - tredje generation - ser sig selv som forvaltere af en arv, snarere end ejere i traditionel forstand.

Søren Jensen er et eksempel på Naturen som Inspiration, men med en stærk forankring i samfundsambition og vedtægter, hvor forpligtelsen ligger i selve selskabets vedtægter, ikke i hvem der ejer det.

Natursyn	Motivation
Natursynet tager ikke udgangspunkt i en personlig, romantisk naturforbindelse, men i en ærlig nysgerrighed: hvad betyder en regenerativ forretningsmodel for en virksomhed, hvis råstoffer ikke er levende, som fisk er det for en fisker? Erkendelsen er, at tre generationer har tæret på naturen for at bygge – gravet huller, hentet råstoffer, bygget på jord.	Motivationen er forankret i doughnut-økonomiens logik om planetære grænser som den samfundskontrakt, virksomheden vil operere inden for. Ambitionen: 'under nul' skal blive hverdag, og hver ny mission skal tage fat i den næste planetære grænse.
Den erkendelse er skærpet af Dasgupta-reviewet om biodiversitetens økonomi og af de planetære grænser som en fælles, målbar ramme. Som ingeniørfirma mødes erkendelsen med det, virksomheden er bedst til: at gå i gang med det komplekse problem.	Stewardship-tankegangen udspringer af samme erkendelse: målet er ikke kun mindre skade fremover, men at anerkende den gæld, virksomheden har opbygget, og se sig selv som forvaltere, der afleverer mere, end de arvede.
Svaret blev den regenerative cirkel – biosfæren som en blå, omsluttende ring, virksomheden er forpligtet til at operere inden for – et visuelt greb, der skal minde ledelsen om naturforbindelsen ved hver beslutning. Vedtægterne slår det fast juridisk: det byggede miljø er uløseligt forbundet med og afhængigt af biosfæren.	Forpligtelsen eksisterer inden for en kommerciel virkelighed - CVR-nummerets samfundskontrakt kræver først arbejdspladser og skat. Netop derfor blev naturhensynet skrevet ind i selve vedtægterne, så det ikke forsvinder med et generationsskifte.

Hvordan er naturen repræsenteret?	Hvad er implementeret?
Naturen har ingen navn-given repræsentant eller formelt mandat i bestyrelsen. I stedet er naturhensynet beskyttet konstitutionelt: seks vedtægtsfæstede kapitaler, heriblandt naturgenopretning, er sikret af et udbytte-loft på 2 % af omsætningen, et krav om 5/6-supermajoritet blandt ejerne for at ændre kapitalerne, og et 'no-transfer covenant', der forbyder at overdrage ufinansieret klimaansvar til næste generation. Det gør forpligtelserne strukturelt vanskelige at fortryde ved et almindeligt bestyrelsesmøde og vidner om en sjælden grad af binding for en privatejet virksomhed.	Naturhensynet er ikke skrevet ind gennem en ejerandel, men gennem seks vedtægtsfæstede kapitaler, et forsøg på at sidestille finansiell og de ikke-finansielle værdier - social, human, natur, produceret og intellektuel kapital - hvorved Natur tillægges samme vægt som den finansielle. Yderligere er der etableret finansielle værner - udbytte-loft, supermajoritetskrav og et 'no-transfer covenant', der forbyder at overdrage ufinansieret klimagæld til næste generation.
Virksomheden arbejder aktivt videre på, hvordan naturens interesser kan få endnu tydeligere gennemslag i selve beslutningsrummet - uden at gøre bestyrelsens arbejde ineffektivt eller mandatet for snævert. Det er endnu ikke besluttet, hvordan, men det viser, at de vedtægtsfæstede missioner ses som et fundament, ikke et slutpunkt, for hvor langt naturhensynet kan drives.	Forpligtelsen er bygget ind i en bredere stewardship-model på tværs af flere selskaber: operations (selve ingeniørforretningen), investments (investeringer i materialer og løsninger) og institute (partnerskaber om viden-sudvikling) bidrager alle til samme mission om regenerativt byggeri, hver med egne, avancerede vedtægter og stærke forpligtelser. Det betyder, at naturhensynet ikke kun er forankret i moderselskabet, men gentages og forstærkes på tværs af hele koncernstrukturen.
	Der er samtidig indbygget en arms-længde-konstruktion: de enkelte driftsselskaber og deres bestyrelser kan ikke selv ændre deres formål eller vedtægter. Det kan kun koncernen, som dermed fungerer som oversight og sikrer et "mission-lock". Dermed kan naturhensynet ikke udvandes lokalt, uden at det besluttet centralt for alle selskaber. Søren Jensen har målt sin CO ₂ -udledning siden 2019 og offentliggør resultaterne åbent i årlige Impact-rapporter og har accepteret en historisk klimagæld på 5.700 tCO ₂ e tilbage til virksomhedens grundlæggelse i 1945, som selskabet har forpligtet sig til at finansiere fuldt ud inden 2030 og fysisk fjerne inden 2045. Planetære genopretningsomkostninger fremgår som en fast linje i alle projekters anlægsbudget, ikke kun i det overordnede regnskab.

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Stewardship-model på tværs af selskaber	Alle selskaber forpligtet af vedtægter til samme mission om regenerativt byggeri
Seks vedtægtsfæstede kapitaler	Naturgenopretning er én af seks kapitaler skrevet direkte ind i selskabets vedtægter
Udbytte-loft	Maks. 2 % af omsætningen kan udloddes som udbytte til ejerne
Supermajoritetskrav	5/6 af ejerne skal stemme for at ændre missionerne – beskytter mod udvanding ved almindeligt flertal
No-transfer covenant	Forbyder at overdrage ufinansieret klimagæld til næste generation af ejere

Mekanisme	Naturens rolle
Historisk klimagæld anerkendt og finansieret	5.700 tCO ₂ e udledt siden 1945, forpligtet finansieret inden 2030 og fysisk fjernet inden 2045
Scope 4-mål for byggeprojekter	Trinvis skærpe: under 8 kg CO ₂ e/m ² /år → under 3 → under 0
Planetære genopretningsomkostninger i budgettet	Fast linje i alle projekters anlægsbudget, ikke kun i overordnet regnskab
Slippen 18 (FSC-skovrejsning)	22,5 hektar skov og søer siden 1972 (kun 2 ha biodiversitetskortlagt) ; sjældne arter dokumenteret; løfte om ikke at blive en biologisk tom nåletræsplantage
Inner Development-tilgang	Regenerativ ledelse forankret i medarbejdernes egen udvikling og bevidsthed om AI-etik og klimaaftryk
Årlige Impact-rapporter	Offentliggjort siden 2022/23, med detaljerede CO ₂ -tal og status på kapitallerne

Grundlag: Juridisk	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
De seks kapitaller, herunder naturgenopretning, er vedtægtsfæstede og beskyttet af konstitutionelle mekanismer - udbytteloft, supermajoritetskrav og no-transfer covenant - snarere end af en frivillig hensigtserklæring. Det gør Søren Jensen til en juridisk, ikke blot politisk, variant af Naturen som Inspiration, med et bredt sæt af forpligtelser fordelt på seks kapitaller i stedet for én enkelt formålsparagraf.	Virksomheden offentliggør Impact-rapporter (2022/23 og 2024/25) med detaljerede CO ₂ -tal og løbende status på FSC-projektet Slippen 18, hvor biodiversitetskortlægningen udvides gradvist på tværs af hele arealet.

Positiv impact-analyse

Søren Jensens styrke er den konstitutionelle bindingsgrad: hvor de fleste virksomheders naturløfter kan ændres ved næste bestyrelsesmøde, kræver en ændring af Søren Jensens mission og forpligtelse til de 6 kapitaller et bredt flertal blandt ejerne. Kombinationen af udbytteloft, supermajoritetskrav og no-transfer covenant gør forpligtelserne strukturelt robuste over for generationskifte, ejerskifte og kortsigtet pres.

Virksomheden har omsat forpligtelsen til konkrete beslutninger: at anerkende og forpligte sig til at finansiere en historisk klimagæld tilbage til 1945, i stedet for kun at tælle fra i dag; at insistere på reel biodiversitet i skovrejsningsprojektet Slippen 18 frem for en hurtigere, biologisk fattig genvej; og at indskrive planetære genopretningsomkostninger direkte i hvert enkelt projekts anlægsbudget, så det bliver en løbende, økonomisk prioritet frem for en årlig regnskabspost.

Begrænsningen er, at naturen ikke har et formelt sæde i selve bestyrelseslokalet. Det er et spørgsmål, virksomheden aktivt arbejder videre med – hvordan naturens interesser kan få endnu tydeligere gennemslag i beslutningsrummet, uden at gøre bestyrelsens arbejde ineffektivt eller mandatet for snævert.

"Vi vil ikke gøre naturen til en særinteresse, som ét bestyrelsesmedlem skal tale for. Den skal være iboende alle - en del af vores mission, en del af selve kernen i det regenerative byggeri, og afrapporteret som vores naturkapital."

– Frank Jensen, bestyrelsesformand, Søren Jensen

CASE 3

Icebug

"Vi er natur. Der er ingen adskillelse mellem det derude og os. Vi er biologiske skabninger, en del af naturen, uanset om vi kan lide det eller ej."

– David Ekelund, medstifter og co-CEO, Icebug



Icebug er en familieejet, svensk producent af outdoor-fodtøj grundlagt i 2001 ud fra en enkel mission: at lave sko med greb, så folk ikke glider. Den praktiske mission er selve mekanismen, der gør det muligt at komme ud og være aktive i naturen året rundt, også når vejret ellers ville holde folk inde. Det er den lige linje fra den oprindelige forretningsidé til Icebugs vision om at være en forandringsagent for et samfund, hvor mennesker kan trives på en planet i balance.

Icebug har skrevet planetære grænser direkte ind i sin juridisk bindende formålsparagraf, der stadfæster, at virksomhedens formål ikke er begrænset til at maksimere overskud. Virksomheden skal forholde sig til ikke at overskride planetære grænser eller udnytte mennesker. Det styrende dokument for forretningen, Owner's Directive, er „nordstjernen“, som instruerer selskabet til at arbejde for systemisk forandring frem for vækst og profit for enhver pris og som stadfæster, at Icebug ikke har vækstmål.

Natursyn	Motivation
Icebug definerer natur eksistentielt: mennesket er ikke adskilt fra naturen, men en biologisk skabning og en del af den. Naturbegrebet omfatter derfor også „menneskets natur“, den indre udvikling, der er nødvendig, for at mennesker kan trives inden for planetens grænser. Det mest markante udtryk for natursynet er selve interessant-hierarkiet: hvor de fleste private virksomheder sætter aktionærernes interesser først, fremhæver Icebug eksplicit Natur og Samfund som sine to vigtigste interesser – foran kunder, medarbejdere, leverandører og aktionærer. Det er ikke en symbolsk rangering, men skrevet direkte ind i Owner's Directive som virksomhedens erklærede prioritetsorden. Forpligtelsen konkretiseres i løftet om at 'gøre det rigtige, selv når det koster Icebug': virksomheden skaber bevidst værdi i tre dimensioner – for kunden, for Icebug og for verden – og når disse dimensioner kolliderer, vælger virksomheden verden frem for egen kortsigtede fordel.	Motivationen er at gøre virksomheden til en positiv kraft inden for rammer, som samfundet endnu ikke selv har sat: 'Mens de grænser stadig stort set er fraværende i verden, vælger vi at sætte dem for os selv,' hedder det i Owner's Directive. Ambitionen er en kulturændring mod mindre forbrug og mere livskvalitet gennem oplevelser og fællesskab – derfor er det vigtigste håndtag at sælge mindre og ændre forbrugsmønstre, fremfor at stole på teknisk udvikling og cirkulære løsninger alene. Filosofien bag det fravalgte vækstmål illustreres med et organisk billede: at vokse til sin naturlige størrelse, ikke mere – som et gammelt egetræ, der ikke bliver ved med at vokse i højden, men i stedet fokuserer på at trives og bliver et stærkt rodsystem, der huser sit eget økosystem og indgår i skoven som helhed. Selv Ekelunds egen forpligtelse har rod i noget personligt frem for strategisk: han beskriver sin 'opvågnen' som en personlig proces, udløst af Earth Overshoot Day og en regnfri svensk sommer i 2018 – ikke som en forretningsbeslutning.

Hvordan er naturen repræsenteret?	Hvad er implementeret?
Naturen har ingen navngiven repræsentant eller formelt mandat i bestyrelsen. I stedet er naturens grænser skrevet direkte ind i selskabets juridiske grundlag: bolagsordningen og Owner's Directive, der fungerer som en fast, skriftlig 'stemme', som bestyrelse og ledelse er forpligtet af. Bestyrelsen er bevidst indrettet som en lærende sparringspartner frem for et traditionelt styrende organ, co-CEO'erne har aktiemajoriteten og træffer selv driftsbeslutningerne. I dagligdagen fungerer naturhensynet derfor som et indre kompas frem for en formel institution: det gennemsyrlige organisationen som en stille, men vedvarende tilstedeværelse, der holder naturens perspektiv nærværende i enhver beslutning	Icebugs juridisk bindende formålsparagraf i bolagsordningen fastslår, at 'verksamhetssyftet är inte begränsat till att maximera vinst. Verksamheten har att förhålla sig till att inte överskrida planetära gränser eller exploatera människor.' Owner's Directive - publiceret online og trykt fysisk på en træplade i virksomheden - fungerer som det egentlige styringsdokument: det instruerer selskabet til systemisk forandring, hverken at prioritere vækst eller profit over alt andet, og til at operere inden for planetære grænser, selv hvor omverdenen endnu ikke stiller det krav. Forpligtelserne understøttes af flere konkrete mekanismer: en intern CO2-pris på 100 euro pr. ton, øremærket til grøn omstilling; medlemskab af 1% for the Planet; B Corp-certificering; og som første outdoor-skofirma en offentliggjort klimaomstillingsplan efter FN's HLEG-troverdensstandard. Naturhensynet strækker sig også ind i medarbejdernes egen udvikling: gennem rammeværket Inner Development Goals arbejder Icebug bevidst med det, virksomheden selv kalder menneskets natur – den indre udvikling, der kobler medarbejdernes personlige vækst til virksomhedens overordnede naturvision.

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Juridisk formålsparagraf (bolagsordning)	„Verksamhetssyftet är inte begränsat till att maximera vinst. Verksamheten har att förhålla sig till att inte överskrida planetära gränser eller exploatera människor.“
Owner's Directive	Fysisk „nordstjerne“-dokument, der instruerer selskabet til systemisk forandring frem for vækst og profit, publiceret online
Intet vækstsmål	Bevidst fravalg af vækst som styrende mål; menneske og planet prioriteres over profit
Intern CO2-pris	100 € pr. ton, øremærket til grøn omstilling
1% for the Planet	Første outdoor-skofirma som medlem; donationer går til klimaindsats og økosystembeskyttelse, uanset overskud

Mekanisme	Naturens rolle
Profitfordeling	1 % af omsætningen går til planeten forud for fordeling af resten; af det resterende overskud går 7,5 % til medarbejdere og 10 % til ejere -naturen er først i rækkefølgen
Partnerskab med Naturarvet/Skydda Skogen	Siden 2017; ca. 2,5 mio. SEK doneret til beskyttelse af svensk gammelskov, inkl. finansiering af køb af 117 hektar Klinger-vattskogen (2025)
Black Friday-omlægning	Ingen rabatter; hele omsætningen doneres til skovbeskyttelse
Produkttransparens	QR-kode på hver sko viser fuld leverandørkæde, CO2-aftryk og andel bio-/genanvendte materialer
Materialevalg	Verdens første FSC-mærkede skokollektion; FSC-certificeret naturgummi erstatter oliebaseret gummi (23-63 % afhængig af model)
Product Environmental Footprint (PEF)	26 datapunkter bruges til at træffe mere holistiske beslutninger i leverandørkæden, bl.a. farvning af tekstil på fiber-niveau for at reducere kemikalie- og vandforbrug
Inner Development Goals	Struktureret arbejde med medarbejdernes personlige udvikling siden 2022, koblet til virksomhedens naturvision

Grundlag: Juridisk	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
Formålsparagraffen om planetære grænser er skrevet ind i selskabets bolagsordning (den svenske pendant til vedtægter) og er dermed juridisk bindende for selskabets drift - ikke blot et strategisk værktøj eller en hensigtserklæring. Det gør Icebug til en juridisk variant af Nature as Inspiration, i familie med Faith in Natures formålsændring, men formuleret specifikt som planetære grænser frem for en generel forpligtelse over for naturen. Owner's Directive supplerer den juridiske formålsparagraf med en mere detaljeret - men ikke juridisk bindende - retning for, hvordan overskud fordeles og prioriteres: naturen og samfundet før overskuddet.	Icebug offentliggør en årlige Impact Rapport med konkrete klima- og materialedata og har offentliggjort en FN-godkendt klimaomstillingsplan. Produktniveau-transparens via QR-koder gør leverandørkæde og CO2-aftryk offentligt tilgængeligt for hver enkelt sko. Virksomheden overkompenserer sit nuværende klimaftryk med 200 % og har som mål at halvere de samlede udledninger inden 2030, fra et udgangspunkt på 12,9 kg CO2 pr. par i 2015, nu reduceret til 11,0 kg.

Positiv impact-analyse

Icebugs styrke er, at naturens grænser ikke blot er en hensigtserklæring, men juridisk indskrevet i bolagsordningen – det gør den svenske case til en af de mest forpligtende varianter af Inspiration-modellen i denne samling, på niveau med Faith in Natures formålsændring i det oprindelige toolkit.

Modellen har allerede ført til konkrete, kostbare beslutninger: under covid-nedlukningen i Vietnam betalte Icebug løn til fabriksarbejdere, der ikke kunne arbejde, og selskabet fravælger konsekvent luftfragt, selv når det koster forsinkelser og mistet salg – ved en lejlighed op mod 20 % af salget. Icebug har desuden bemærket, at varmere vintre direkte reducerer salget af deres kernesortiment: en påmindelse om, at klimaforandringer ikke kun er en ekstern risiko, men allerede rammer forretningen i dag.

Naturens grænser understøttes af flere konkrete mekanismer: en intern CO2-pris, fuld produkttransparens via QR-koder, og et langvarigt partnerskab med Naturarvet og Skydda Skogen, hvor Icebug siden 2017 har doneret over 2,5 mio. SEK til beskyttelse af svensk gammelskov – herunder finansiering af opkøbet af 117 hektar Klingervattsskogen i 2025. Skoven beskrives internt som virksomhedens 'hjem', og partnerskabet er samtidig et bevidst modsvær til en udbredt opfattelse af, at ødelæggelse af gammelskov primært sker andre steder – som i Amazonas – fremfor lige uden for døren i Sverige, hvor skovindustrien lægger et tungt pres på de sidste urørte områder.

Begrænsningen er, at naturen ikke har en formel stemme eller et navngivet mandat i selve governance-strukturen – modsat Northern Playgrounds Naturens stedfortræder eller Yrolis Jordens Stemme. Naturens grænser virker gennem juridisk bindende tekst og kultur, ikke gennem en person med ret til at tale og stemme i beslutningsrummet, selvom Icebug nu arbejder på at gøre dette mere levende i det formelle bestyrelsesarbejde med den nye bestyrelse på 6 medlemmer. Virksomheden er desuden selv åben om grænserne for egen sporbarhed: mens gummi er FSC-certificeret, er læder svært at spore fuldt ud, og olie i visse komponenter kan slet ikke spores – en påmindelse om, at selv en juridisk forpligtet naturgrænse ikke løser leverandørkædens tekniske begrænsninger.

"Icebugs primære formål er at gøre en positiv forskel, ikke at maksimere overskud. Naturen og Samfundet er vores vigtigste interessenter..."

– David Ekelund, medstifter og co-CEO, Icebug

NATUREN SOM RÅDGIVER

„Vi er selv natur, vi arbejder med natur, og naturen bærer konsekvenserne af de valg, vi tager. Vi spørger naturen til råds for at guide os.“

Trine-Lise Buestad-Kjeldsmark & Jette Nørgaard Haulrig, Yrolis

CASE 4

Yrolí Copenhagen

"Vores grundlæggende overbevisning er, at mennesker og natur trives bedst, når de næres, ikke når de kontrolleres eller korrigeres. Det gælder vores hud. Det gælder vores krop. Og det gælder den natur, vi er en del af. Vi er her for at genoprette tilliden til det naturlige — i huden, i hverdagen og i verden."

– Trine-Lise Buestad-Kjeldsmark & Jette Nørgaard Haulrig, medstiftere, Yrolí



Yrolí Copenhagen er et hudplejemærke, der bygger på filosofien om skinnimalisme – færre produkter, der arbejder med kroppen frem for imod den, respekterer hudens intelligens, og hvor mindre kan gøre mere. Produkterne nærer frem for at korrigere og er formuleret med naturlige ingredienser, huden kan genkende.

Naturen er inspirationen bag virksomhedsfilosofien og tilgangen til at udvikle produkter, en afgrænsning og rettesnor for beslutninger. Senest har Yrolí givet naturen en formel plads i sit advisory board, under betegnelsen „Jordens Stemme“, for at udvide naturens stemme i beslutningsprocesser.

Natursyn	Motivation
Yrolí anlægger en helhedsorienteret forståelse af naturen, der inkluderer mennesker (vi er natur), og relaterer både til hudens natur og den fysiske natur, som leverer ingredienser til Yrolí's produkter. Yrolí ser en parallel mellem hud og økosystem: begge trives, når de næres og passes på – ikke når de kontrolleres eller korrigeres.	Positioneringen af naturen som omdrejningsspunkt for forretningen bunder i ambitionen om at genoprette tilliden til det naturlige og dermed finde tilbage til balancen – i huden, i selvværdet og i naturen.
Natur er udgangspunktet for Yrolí's filosofi, samfundsambition og forretningsmodel og er positioneret som en væsentlig interessant på linje med aktionærer og kunder i governancestrukturen.	Naturen har i virksomhedens første fase været inspirator i forhold til hudplejefilosofien, i formulering af produkter, valg af emballage og i valget af naturlige ingredienser og certificeringer.
	Nu sikres naturen yderligere mandat ved at gøre den intuitive inspiration til en strukturel del af governance – både for at få kompetent rådgivning i forhold til ikke at ødelægge natur på bekostning af udseende eller økonomisk gevinst, og så naturens stemme ikke udvandes ved fremtidig vækst.

Hvordan er naturen repræsenteret?	Hvad er implementeret?
Naturens Stemme, her kaldt Jordens Stemme, har fast plads i Yrolí's advisory board. Den repræsenteres af Nille Skalts, der har samme rådgivende rolle og mandat som øvrige medlemmer og kan rådgive i alle anliggender. Advisory boardet mødes fire gange årligt med faste temaer: risiko, værdiskabelse, strategi og budget.	Som certificeret B Corp har Yrolí indskrevet en juridisk bindende formålsparagraf om 'en væsentlig positiv indvirkning på samfundet og miljøet som helhed' i både vedtægter og selskabsregistrering og forpligtet direktionen til at veje miljø og samfund ind i enhver beslutning.
Jordens Stemme rådgiver særligt ledelsen ud fra klima-/miljøforskning og indsigt i regenerative forretningsmodeller. Herudover har naturens stemme plads i alle beslutninger om udvikling af produkter eller valg af emballage.	Den årlige værdikæde-, væsentlighedsanalyse og interessentkortlægning er udgangspunkt for indsatsen, der skal forebygges, restaureres og regenereres.
Endelig er naturens stemme omdrejningsspunkt for Yrolí's engagement i Stop Eco-cide, hvor virksomheden bruger sin stemme til at agitere for behovet for lovgivning.	Produktudvikling baseres på formuleret politik, med tydelige fravalg og et krav om Ecocert Cosmos-certificering (min. 95 % naturlige ingredienser, fuld sporbarhed) og respekt for Blue Beauty-konceptet.

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Juridisk bindende formål	„Vi er her for at genoprette tilliden til det naturlige – i huden, i hverdagen og i verden – ved at skabe færre, bedre hudplejeløsninger, der nærer både mennesker og natur“
Advisory board	Fast plads til Naturens Stemme sammen med ejere/investorer og kunder
Ecocert Cosmos-certificering	Min. 95 % naturlige ingredienser, krav om fuld sporbarhed
Blue Beauty-koncept	Genanvendt og genanvendelige materialer til emballage, fravalg af ydre emballage, let nedbrydelige ingredienser
Leverandørdialog	Løbende samtaler om ingredienser, produktion og emballage
Klagemekanisme	Offentligt tilgængelig klagemekanisme
Collective action-advocacy (Stop Ecocide)	Medunderskriver på appel for en dansk ecocide-lov, sammen med 65 andre virksomhedsledere

Grundlag: Politik	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
Naturens plads er ikke vedtægtsfæstet, men forankret i det juridisk bindende B Corp-formål og i en skriftlig, ledelsesgodkendt Advisory Board-brief, der definerer Jordens Stemmes mandat. Yroli har underskrevet B Labs Declaration of Interdependence, og en offentlig interessenpolitik forpligter direktionen til at inddrage naturen i beslutninger. Det juridisk bindende formål fungerer samtidig som en form for mission lock: stifterne fremhæver selv, at naturhensynet er noget af det første, der typisk udvandes, hvis virksomheden en dag sælges – og formålet er bevidst skrevet ind for at gøre det svært at „vaske af“ ved et fremtidigt ejerskifte.	Advisory Board udfører en årlig værdikædeanalyse med identifikation af både risici for negativ indvirkning på natur og mennesker og muligheder for impact. Yroli fører skriftlige notater over centrale beslutninger og hvordan interessentinput er afvejet. Stop Ecocide-deltagelsen revurderes én gang årligt sammen med lobbyisme-politikken og offentliggøres. En klagemekanisme behandler henvendelser fortroligt og uden risiko for represalier.

Positiv impact-analyse

Yroli giver naturen en navngiven repræsentant med et defineret mandat i et fast governanceforum, side om side med ejere og kunder. Det sidestiller naturens interesser med virksomhedens øvrige centrale stakeholdere.

Modellen har allerede påvirket konkrete produktbeslutninger: et eksempel er fravalget af en glimmer-creme, hvor markedets ønske om æstetisk effekt stod over for naturens interesse om at undgå mikroplast, der vaskes ud i vandmiljøet.

Naturens Stemme understøttes af flere lag: Ecocert-certificeringens eksterne ramme, en årlig interessent- og værdikædekortlægning, og ekstern advocacy gennem Stop Ecocide, hvor Yroli bruger sin stemme til at presse på for lovgivning ud over egen virksomhed.

Begrænsningen er, at modellen er policy-forankret, ikke juridisk vedtægtsfæstet: Naturens Stemme har ingen stemme- eller vetoet, og indflydelsen afhænger af ledelsens vilje til at lytte og handle. Som lille virksomhed oplever Yroli desuden, at forpligtelsen gør væksten langsommere og økonomien sværere.

"Vi er selv natur, vi arbejder med natur, og naturen bærer konsekvenserne af de valg, vi tager. Vi spørger naturen til råds for at guide os, både i forhold til at ændre måden vi forholder os til skønhed og forbruger skønhedsprodukter, men også i forhold til, hvordan vi driver virksomheden. Det er vigtigt for os at gøre det intuitive strukturelt, og derfor er Jordens Stemme en del af vores advisory board."

– Trine-Lise Buestad-Kjeldsmark & Jette Nørgaard Haulrig, medstiftere, Yroli

NATUREN SOM BESTYRELSES -MEDLEM

„Spørgsmålet er ikke OM Naturen skal ind i bestyrelseslokalet. Spørgsmålet er, hvordan det gøres på en måde, der styrker både selskabet og Naturen, som virksomheden forholder sig til.”

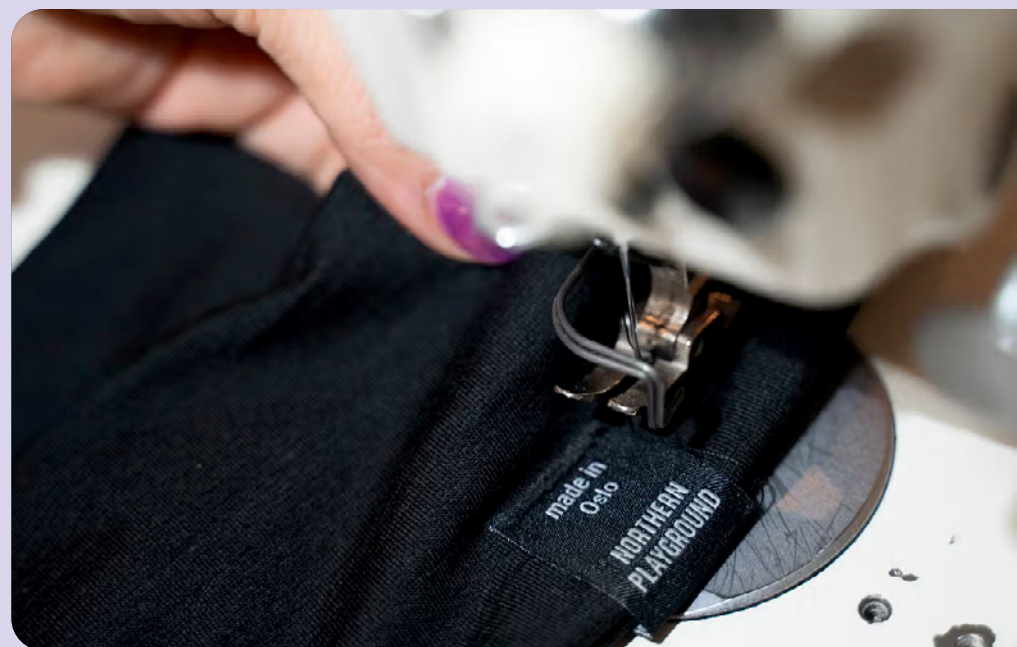
Anne Solgaard, rådgiver for Natur i styret, Earth Law Center – Nature Governance Agency

CASE 5

Northern Playground

“At bringe Naturen ind i bestyrelsen har to dimensioner. Den ene handler om at sikre vores forretningsmodel og værdier — vi ved jo aldrig, hvem der ejer os i morgen. Den anden handler om at rejse en debat og inspirere større virksomheder til at følge efter. Forestil dig, hvis nogle af Norges største ejendomsudviklere havde Naturen i bestyrelsen — eller Oljefondet. Hvilke beslutninger ville det føre til?”

– Jo Egil Tobiassen, grundlægger og CEO, Northern Playground



Northern Playground AS er en norsk outdoor-beklædningsvirksomhed bygget på visionen „Buy less - play more“ - holdbarhed og reparation frem for stadigt nyt forbrug. I 2026 vedtog selskabet at gøre Naturen til et fuldgældigt, vedtægtsfæstet bestyrelsesmedlem med stemmeret som det første selskab i Norden. Karoline Andaur, generalsekretær i WWF Norge, blev valgt som Naturens stedfortræder.

Beslutningen bygger på selskabets eksisterende samfundsansvarsparagraf (§3a), der forpligter Northern Playground til at bidrage til en reel positiv ændring af samfundets klimaaftryk og påvirkning af naturen. De tre nye paragraffer §3b-§3d løfter denne forpligtelse fra hensigtserklæring til institutionel beslutningspraksis.

Natursyn	Motivation
Northern Playground er funderet på et økocentrisk grundsyn. Naturen forstås som selve livsvæven - økosystemer, arter og de processer, der opretholder dem - og ikke som en geografisk eller artsmæssigt afgrænset kategori.	Northern Playground går bevidst ud over sit mandat som selskab og mener, at en virksomhed skal gøre en reel, positiv forskel for både naturen og menneskene i den - i dag og for de generationer, der kommer efter os. Northern Playground ønsker at bygge en bevægelse af ligesindede, der brænder for naturen og for en bæredygtig fremtid for alle.
Vedtægterne definerer Naturen eksplicit til også at omfatte menneskeligt liv og virksomhed, i det omfang det indgår i og afhænger af denne livsvæv: mennesker er natur, og selskabets produkter er materialiseret natur.	Northern Playground vil derfor mere, end selskabsloven kræver. Motivationen er at løfte en formålsparagraf fra rapportering til reel beslutningspraksis. Uden en formel stemme i bestyrelseslokalet risikerer selv det mest ambitiøse formål at ende som en hensigtserklæring, noget der viger, når det kommer til pres for alvor presser på. Northern Playground har derfor bevidst valgt stemmeret frem for en rådgivende observatørolle.
Naturens interesser forstås derfor ikke som geografisk afgrænsede, men som rettet mod livsvævens opretholdelse, regeneration og evne til selvorganisering	

"Selvom Northern Playground svømmer mod strømmen i tøjbranchen, kan der opstå situationer, hvor naturens interesser kommer i anden række. I de tilfælde er det mit ansvar at bringe naturens perspektiv ind i bestyrelseslokalet på en måde, der reelt påvirker beslutningerne. Det her er et utrolig spændende pionerarbejde, og jeg håber, det kan skabe ringe i vandet til andre bestyrelser."

– Karoline Andaur, Naturens stedfortræder

Hvordan er naturen repræsenteret?	Hvad er implementeret?
Naturen repræsenteres af en stedfortræder som taler og stemmer på Naturens vegne.	Tre nye vedtægtsparagraffer (§3b-§3d) blev vedtaget på generalforsamlingen 3. juni 2026, der etablerer Naturen som fast bestyrelsesmedlem, definerer Naturen, regulerer valg, periode og ansættelse af naturstedfortræder, definerer naturrelaterede sager og indfører begrundelsespligt og årlig Naturrapport.
Stedfortræderen vælges af generalforsamlingen ved almindeligt flertal efter indstilling fra bestyrelsen; norsk aktielov tillader ikke, at bestyrelsen selv vælger sine medlemmer. Valgperioden er to år med mulighed for genvalg to gange, så samlet funktionstid ikke overstiger seks år. Stedfortræderen skal være uafhængig af selskabets administration og honoreres som øvrige bestyrelsesmedlemmer. Ved vakance varetager bestyrelsesformanden midlertidigt rollen, herunder afgørelsen af, om en sag er naturrelateret. Mandatet har tre kernefunktioner:	Naturrelaterede sager er dér, hvor det batter: leverandørkæde, materialer, produktion, affald og cirkularitet, energi og transport. Men det er også, hvordan selskabet henter kapital, hvem der er ejere, hvem der vælges som partnere, hvordan selskabet taler med ejere og kunder og hvordan Northern Playground bruger som stemme til at skubbe verden mod "buy less, play more".
- at bruge selskabets stemme udadtil til at påvirke politik, regulering og andre virksomheder; - at udfordre naturrelaterede beslutninger internt og kræve dokumentation og alternativvurderinger; - at holde naturperspektivet levende i bestyrelsesarbejdet over tid.	I praksis rykker nye typer spørgsmål nu op på bestyrelsesniveau, fx skal de faste kollektioner udvides med flere farver og varianter for at drive salg, eller bidrager det til unødigt forbrug? Er det strategisk klogt at gå all-in på reparation nu, selvom det betyder en længere vej til lønsomhed? Den slags sager nåede sjældent bestyrelsen før; det gør de nu.
Det daglige naturarbejde som for eksempel dokumentation, måling, leverandøranalyser, varetages af virksomheden selv, ikke af stedfortræderen.	

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Vedtægtsfæstet bestyrelsespost (§3b)	Naturen er fast, stemmeberettiget bestyrelsesmedlem på lige linje med øvrige medlemmer
Naturens stedfortræder (§3c)	Naturens stedfortræder vælges af generalforsamlingen for 2 år ad gangen, maks. 6 år samlet, honoreres som øvrige bestyrelsesmedlemmer
Definitionsret over naturrelaterede sager (§3d(1))	Stedfortræderen – ikke bestyrelsen – afgør, om en konkret sag er naturrelateret
Begrundelsespligt (§3d(2))	Bestyrelsen skal protokolføre en afbalanceret begrundelse, hvis den går imod stedfortræderens råd eller stemme
Årlig Naturrapport (§3d(3))	Indgår i den årlige formålsrapport; stedfortræderen har ret til at vedhæfte egen bemærkning

Mekanisme	Naturens rolle
Pilotår 2026–2027 (§3d(4))	Bestyrelse og stedfortræder evaluerer modellen i fællesskab og kan foreslå justeringer
Suspensionsmekanisme (§3d(5))	Ved bestyrelsens handlepligt efter aktielovens §3-5 (insolvensnærhed) suspenderes §3b–§3d midlertidigt, og stedfortræderen træder midlertidigt tilbage
Afviklingstærskel (§3d(6))	Kræver 2/3 flertal, én måneds varsel og sagspapirer med begrundelse, stedfortræderens udtalelse og bestyrelsens alternativvurdering
Ekspertstøtte, inkl. AI	Stedfortræderen har ret til at indkalde eksperter og trække på AI-baseret beslutningsstøtte

Grundlag: Juridisk	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
Modellen er vedtægtsfæstet og juridisk forankret i norsk aktielov. Naturens stedfortræder har samme omhu- og loyalitetspligt, tavshedspligt og habilitetsregler og personlige erstatningsansvar som ethvert andet bestyrelsesmedlem – ingen særlige beføjelser eller særlig immunitet er knyttet til rollen, ud over definitionsretten og retten til en begrundelse ved overstyring. Et veto blev overvejet og fravalgt under den juridiske kvalitetssikring, til fordel for begrundelsespligten og af hensyn til risikoen for handlingsslammelse.	Bestyrelsen udarbejder årligt en Naturrapport som del af formålsrapporten, hvor stedfortræderen har ret til at vedhæfte egen bemærkning. Northern Playground ligger under den norske regnskabslovs tærskelværdier for obligatorisk bæredygtighedsrapportering (CSRD/ESRS) og åbenhedsloven, men udformer den frivillige rapportering. Suspensionen ved handlepligt skal protokolføres og meddeles stedfortræderen uden ugrundet ophold, og rollen genindtrædes, når handlepligten er bortfaldet. Afvikling af hele modellen kræver samme kvalificerede flertal som indførelsen (2/3), men er praktisk sværere at gennemføre: den kræver skriftlig begrundelse, stedfortræderens udtalelse og en redegørelse for de alternativer, bestyrelsen har overvejet.

Positiv impact-analyse

Naturen sidder ikke på sidelinjen og rådgiver, men har fuld stemmeret i bestyrelsen. Det er, ifølge Northern Playgrounds egen vurdering, det, der for alvor rykker ved dynamikken i bestyrelseslokalet.

Modellen er juridisk stresstestet. Naturens stemme vejer tungt op mod aktielovens ufravigelige regler og skulle selskabet en dag nærme sig insolvens, træder en suspensionsmekanisme i kraft, der beskytter stedfortræderen mod personligt ansvar.

Det her er ikke en beslutning, ledelsen tog alene. Over 1.100 investorer står bag – 409 af dem nye fra den seneste emission. Med så mange aktionærer bag, bliver det til en bevægelse, ikke et bestyrelsesvedtag: ejerne har selv stemt sig ind i den.

Stedfortræderen har ikke vetoret. Og hvad der egentlig tæller som "naturrelateret" kan stadig diskuteres, væsentlighedskriterium eller ej. Northern Playground erkender også, at ét menneske aldrig kan bære hele naturens stemme alene – derfor har stedfortræderen ret til at hente eksperter ind, når det gælder. 2026–2027 er erklæret pilotår. Det her er ikke et færdigt system. Det er en læringsproces – og det er selskabet ikke bange for at sige højt.

"Vi har ikke alle svarene på, hvordan bestyrelsesdynamikker og magtstrukturer vil udvikle sig. Men vi kan allerede se, at møderne vil ændre sig — med mere plads til naturen og mindre til økonomien."

– Jo Egil Tobiassen, grundlægger og CEO, Northern Playground

CASE 6

Regenerative Stemmer

"Naturen er foreningen. Den er i foreningen, i os, omkring os."

– Pernille Bruun og Anna Taws, forpersoner Regenerative Stemmer



Regenerative Stemmer er en almennyttig forening, stiftet i 2025 i naturens rum – omkring et bål i Gribskov – med det formål at danne et praktisk og teoretisk fundament for undersøgelse og udfoldelse af regenerative, bæredygtige og samfundsudviklende praksisser samt fremme kendskabet hertil. Foreningen er ikke en virksomhed, men den er alligevel med, fordi den viser en governance-model, der er markant anderledes end de øvrige cases: foreningen bygger på principperne for Livets Logik, og naturen er en essentiel del af bestyrelses-cirklen (B Cirklen), som er foreningens bestyrelse, valgt af generalforsamlingen.

Naturens stemme skal altid være repræsenteret ved B-cirkel beslutninger og har en vedtægtsfæstet, afgørende funktion, når foreningens bestyrelse ikke selv kan blive enige. B-cirkel medlemmer samt suppleanter kan holde og repræsentere naturens stemme, – det er ikke en navngiven person eller et fast bestyrelsessæde.

Natursyn	Motivation
Regenerative Stemmers natursyn er avanceret og flerfacetteret – naturen er i os, det indre, noget der omgiver os, noget vi er en del af, som vi kan træde ind i. Natursynet er forankret i Principperne for Livets Logik: at liv er livgivende, konstant foranderligt, relationelt og indbyrdes forbundet, mangfoldigt, cyklisk, afhængigt af strømme af energi og materie, og del af et fælles, levende felt. Disse principper er foreningens forsøg på at oversætte naturens egen logik til et sprog, en forening kan handle ud fra. Naturen forstås ikke kun som en ekstern kategori, men som noget, foreningen selv er en del af og bærer i sig: naturen er foreningen, inde i foreningen, inde i os, omkring os. Tilgangen er bevidst udforskende, foreningen ønsker ikke at fastlåse én endelig definition, men at holde det som et åbent, undersøgende rum.	Motivationen for at danne Regenerative Stemmer udspringer af en længsel efter en anden fremtid – en oplevelse af, at noget måtte forandres, og et ønske om at skabe rum for hinanden og for at lytte til livet, naturen og verden omkring. Naturen blev omdrejningspunktet, fordi foreningens sociokratiske grundtanke – at ledelse ikke handler om magt, men om at lytte, forbinde og tage ansvar i fællesskab – naturligt udvider sig til også at omfatte de stemmer, der ikke selv kan tale for sig ved bordet. Denne forståelse af naturen som gensidighed frem for udvinding gennemsyrrer også, hvordan foreningen taler om sin egen økonomi: frem for 'erhvervsliv' taler Regenerative Stemmer om 'næringsliv' – hvor erhverv er at få, er næring at give. Vedtægterne og manifestet omtales som et 'næringsbrev': den ret, foreningen har fået til at virke, funderet i gensidighed frem for udvinding. Vejen fra idé til forening var ikke uden friktion i mødet med omverden: det oprindelige, mere ideologisk gennearbejdede oplæg til vedtægter måtte forenkles, og substansen flyttet til et manifest, for at kunne rummes inden for den eksisterende danske foreningsstruktur – en påmindelse om, at selv de mest eksperimenterende governance-modeller endnu skal kunne virke indenfor eksisterende rammer og mindset.

Hvordan er naturen repræsenteret?	Hvad er implementeret?
Når Principperne for Livets Logik er udgangspunktet, bliver naturen naturligt et omdrejningspunkt for hele foreningens beslutninger - ikke en særskilt interessant, man skal huske at spørge, men en iboende del af det, B-cirklen i forvejen forholder sig til. Det afspejler sig i, hvordan repræsentationen konkret er skruet sammen. Naturens stemme er ikke en fast person, men en rolle, ethvert medlem af bestyrelsen („B-cirklen“) eller dens suppleanter kan holde. Rollen går på omgang over to til tre samlinger ad gangen for at skabe kontinuitet uden at blive en permanent post. Den, der holder rollen, er bevidst forpligtet til ikke at lade sin egen person skinne igennem – opgaven er at stille bedre spørgsmål, ikke at bestemme resultatet på forhånd. Vedtægterne (§7.3) fastslår, at naturens stemme altid skal være repræsenteret ved B-cirkkens beslutninger – B-cirklen er foreningens formelle bestyrelse, valgt af generalforsamlingen. Og hvor beslutninger normalt træffes ved samtykke, gælder det ifølge §7.5, at „ved stemmelighed er naturens stemme afgørende“ – en reel, vedtægtsfæstet magt inde i selve bestyrelseslokalet, om end udøvet gennem en rolle, der går på omgang, frem for én fast, navngiven person med permanent stemmeret. Beslutninger træffes som udgangspunkt ved samtykke, ikke afstemning – „vi stemmer ikke, vi samtykker: ja, det er godt nok til at gå videre med.“ Kun i sidste konsekvens falder foreningen tilbage på almindeligt flertal, og det er her, naturens stemme får sin afgørende funktion.	I praksis har B-cirklen eksperimenteret med mange forskellige former for at holde naturens stemme: en ny repræsentant fra samling til samling, der hver gang tog sit eget udtryk for naturen med – en fysisk plante i rummet, som tebusken med sin egen koloniale historie, quest cards, eller en tom stol, hvor spørgsmålet er, hvilke spørgsmål den ville stille. Fælles for forsøgene er, at samlinger indledes og afsluttes med at lytte til naturens stemme: hvad har den at fortælle, før vi går i gang, og hvad efterlader den os med, når vi slutter. Til den kommende B-cirkel-cyklus er foreningen landet på en fast praksis: at give naturens stemme til én person, der forvalter den – uden faste rammer for præcis hvordan, da det stadig varierer meget fra gang til gang. Den, der varetager rollen, gør det over to til tre samlinger ad gangen, for at skabe kontinuitet uden at gøre det til en permanent post. Foreningen arbejder desuden i 'arbejds-cirkler' efter sociokratisk model – blandt andet en kompas-cirkel og en kommunikations-/økonomicirkel, hvor økonomi bevidst omtales som en 'næringsmodel' frem for en forretningsmodel.

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Naturens stemme i B-cirklen	Altid til stede ved bestyrelsens beslutninger; afgørende ved stemmelighed (vedtægternes §7.3 og §7.5)
Roterende rolle	Går på omgang mellem medlemmer og suppleanter over 2-3 samlinger for kontinuitet
Samtykkebaseret beslutningsproces	Beslutninger søges ved samtykke; falder det til afstemning, er naturens stemme afgørende ved stemmelighed

Mekanisme	Naturens rolle
Principperne for Livets Logik	Foreningens fælles, filosofiske grundlag for at forstå og handle i overensstemmelse med naturens egen orden
Regenerative Stemmers Manifest	Levende værdidokument, der forankrer vedtægterne og fungerer som fælles kompas
Sanselige naturøvelser	Naturen som ikke-menneskelig, fx fysisk plante i rummet, tom stol, quest cards; samlinger åbnes og lukkes med at lytte til naturens stemme
Sociokratiske arbejds-cirkler	Bl.a. kompas-cirkel og kommunikations-/økonomicirkel („næringsmodel“)
Diversitetskrav i vedtægterne	B-cirkkens sammensætning skal afspejle bredde i bl.a. køn, etnicitet og region

Grundlag: Juridisk	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
Naturens afgørende stemme ved stemmelighed er skrevet direkte ind i foreningens vedtægter, godkendt på generalforsamlingen – ikke blot en hensigtserklæring i manifestet. Som forening, ikke aktieselskab, er der her ikke tale om selskabsret, men foreningsret: vedtægterne er det bindende dokument, men generalforsamlingen kan ændre dem med kvalificeret flertal (§8.5).	Foreningen er stadig meget ung – stiftet i 2025, med sin første ordinære generalforsamling og vedtægtsgodkendelse i juni 2026. B-cirklen aflægger årligt en beretning og et regnskab, som skal godkendes på generalforsamlingen og revideres af en uafhængig revisor, men der findes endnu ingen etablerede indikatorer for, hvordan foreningen specifikt vurderer, om naturens stemme reelt gør en forskel. Det er selv et spørgsmål, foreningen aktivt undersøger og endnu ikke har et fast svar på.

Positiv impact-analyse

Regenerative Stemmers styrke er, at naturens stemme ikke er en formalitet, men en reel, vedtægtsfæstet magt i selve bestyrelsen, B-cirklen. Det gør modellen til et eksempel på natur som bestyrelsesmedlem, men af en anden type end Northern Playground eller Faith in Nature: naturen har ikke en fast, navngiven repræsentant med permanent stemmeret, men en kollektiv, roterende tilstedeværelse, der bliver afgørende i de øjeblikke, hvor fællesskabet ikke selv kan finde enighed. Den roterende rolle betyder samtidig, at flere medlemmer over tid oplever, hvad det vil sige at tale for noget større end sig selv, i stedet for at ansvaret hviler på én enkelt person.

Praksissen at åbne og lukke samlinger med naturens stemme gør naturinklusion til noget kropsligt og sanseligt, ikke kun en governance-struktur på papir. Det er en anden vej ind i samme spørgsmål, som fx Faith in Nature stiller juridisk: hvordan giver man noget uden stemme en reel indflydelse på beslutninger, der angår det.

Begrænsningen er, at foreningen selv er ærlig om at være et 'levende laboratorium': praksis varierer meget fra samling til samling, og der er endnu ingen faste mål for, hvornår naturens stemme har gjort en forskel. Regenerative

Stemmer er samtidig en forening, ikke en virksomhed – modellen viser derfor først og fremmest, hvordan naturens stemme kan gives reel vægt i et fællesskab bygget på samtykke og cirkler, snarere end i en traditionel bestyrelse – men den indvarsler, hvordan fremtidens bestyrelser kan nære og styrke virksomheder, samfund og natur.

"Vi øver os og er bevidste om, at vi er eksperimenterende. Som floden er i bevægelse og konstant forandring - i morgen er det noget andet vand i floden, det er en ny flod, vi går ud i..."

– Pernille Bruun & Anna Taws, forpersoner Regenerative Stemmer

CASE 7

Faith in Nature

"Alt, hvad vi gør, har en indvirkning på den naturlige verden — og alligevel har den naturlige verden selv intet at skulle have sagt om disse beslutninger. Hvad nu hvis naturen faktisk var chefen?"

– Anne Hopkins, Faith in Nature



Faith in Nature er en britisk personlig plejevirkksomhed, grundlagt i Manchester i 1974, der eksisterer for at gøre de bedste naturlige plejeprodukter tilgængelige for så mange mennesker som muligt. Den bredere eksistensberettigelse, som virksomheden selv har formuleret gennem årene, handler om at bevise, at forretning kan drives i harmoni med naturen snarere end på bekostning af den. Kort sagt: Faith in Nature er sat i verden for at demonstrere, at man kan lave et kommercielt levedygtigt produkt der er tilgængeligt for mange uden at skade naturen og har over tid udviklet den ambition til den mere vidtgående påstand, at naturen fortjener en direkte stemme i de beslutninger, der påvirker den.

I 2021 stillede Faith in Nature spørgsmålet: 'hvad nu hvis Naturen virkelig var chefen?' - og i august 2022 blev selskabet det første i verden til formelt at udnævne Naturen til medlem af sin bestyrelse - med fuld stemmeret, på lige fod med de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Selskabet har siden delt hele den juridiske proces frit i en „Open Source Guide“, netop for at gøre modellen let at genskabe for andre virksomheder. Faith in Nature indgår som det internationale forbillede for Natur som Bestyrelsesmedlem - den model, som blandt andre Northern Playground senere har videreudviklet i en nordisk, vedtægtsfæstet variant.

Natursyn	Motivation
Faith in Natures natursyn bygger på en grundlæggende asymmetri: selskabet erkender, at enhver beslutning, det træffer, påvirker den naturlige verden, men at naturen selv aldrig har haft en stemme i beslutningen. Juridisk, i vedtægterne, defineres Naturen bredt som 'den naturlige verden og alle ikke-menneskelige arter, der bebor den'. Modellen bygger bevidst på 'guardianship'-princippet fra børneretten: ligesom et barn ikke selv kan repræsentere sig i en retssag og derfor har en værge, der taler på dets vegne, betragtes Naturen som en stemmeløs part, hvis interesser kræver en menneskelig stedfortræder, der er juridisk forpligtet til at tale for den.	Motivationen udspringer af spørgsmålet, Faith in Nature stillede sig selv i 2021: 'Hvad nu hvis Naturen reelt var chefen?' - kan man gøre Naturen til en interessant i virksomheden, som man kan søge råd hos, når vigtige beslutninger skal træffes. Selskabet identificerede konkrete fordele: mere bevidst beslutningstagning, mindre miljøpåvirkning, øget evne til at gennemgå miljøpåvirkning i detaljer, styrket medarbejdermoral og mere tilfredse interessenter. Timingen var samtidig bevidst: med stigende offentlig kontrol af virksomheders 'greenwashing' ønskede Faith in Nature et skridt, der var forsvarligt som en proaktiv og meningsfuld handling for miljømæssig ansvarlighed - ikke blot endnu en hensigts-erklæring.

Hvordan er naturen repræsenteret?	Hvad er implementeret?
Naturen repræsenteres af 'Nature Guardians' -bestyrelsesmedlemmer med den nødvendige ekspertise, nomineret af bestyrelsen efter en fastlagt 'Nature Nomination Policy' og udpeget ved simpelt flertal blandt selskabets aktionærer. Naturen har én stemme som bestyrelsesmedlem og kan uddelegere beslutningskompetence til et udvalg af eksperter; for sager, der klassificeres som 'Nature Reserved Matters', kræver mødets beslutningsdygtighed (quorum), at Naturens stemme er til stede. Den første guardian var den juridiske non-profit-organisation Lawyers for Nature, indsat som selskabsdirektør ('corporate director') hos det engelske selskabsregister, repræsenteret ved Brontie Ansell, der fokuserede på at skabe det juridiske fundament. I 2024 blev dr. Juliet Rose, med baggrund i plantevidenskab og økologisk restaurering, tilføjet som en mere praktisk, erfaringsbaseret stemme. Rollen er i dag delt: to personer deler ansvaret som naturens vogter, arbejder sammen for at finde konsensus om naturens bedste interesse, og har ret til at søge råd hos eksperter inden for et allokeret budget. Man sidder maksimalt to år ad gangen. Ambitionen rækker videre endnu: Faith in Nature arbejder hen imod et helt 'hive-mind of guardians' - et kollektivt vogterfællesskab, hvoraf én til enhver tid udvælges som talsperson med sæde i bestyrelsen - for at bringe så mange stemmer i spil som muligt og gøre det let at finde en arvtager for naturens stemme. Kreativ direktør Simeon Rose har beskrevet denne gradvise udvidelse som økologisk succession. Ligesom laver er de første organismer, der finder fæste på bar klippe og skaber det jordsmon, senere mosser, græsser og til sidst skov kan vokse i, mener Rose, at en organisation først skal skabe den kulturelle jordbund, før en formel naturstemme kan slå rod for alvor.	To ændringer blev indført i selskabets vedtægter (Articles of Association). Formålsparagraffen (objects clause) blev udvidet med en forpligtelse til "at have en positiv indvirkning på Naturen som helhed og minimere udsigten til enhver skadelig indvirkning fra virksomhedens forretning og drift på Naturen." Bestyrelsens sammensætning blev samtidig ændret, så den til enhver tid "skal omfatte mindst én guardian, der handler på Naturens vegne." En afsættelsesklausul kræver, at enhver fjernelse af en Nature Guardian ledsages af en fyldestgørende, afbalanceret begrundelse, herunder beskrivelse af eventuel uenighed mellem guardian og bestyrelsen. En begrundelsespligt pålægger desuden bestyrelsen at protokolføre en afbalanceret begrundelse, hver gang den stemmer anderledes end Naturen i en Nature Reserved Matter. Bestyrelsen udarbejder årligt en Naturrapport til selskabets aktionærer, hvis indhold skal være „til Naturens tilfredshed“ - den skal indeholde en afbalanceret og fyldestgørende analyse af selskabets miljøpåvirkning. Tre årsrapporter er offentliggjort siden 2022. Naturens Guardian har ret til at vedhæfte sin egen kommentar til selskabets årlige Naturrapport, hvis vedkommende ikke er tilfreds med dens indhold - en mekanisme, der gør uenighed synlig for aktionærerne, i stedet for at lade den forsvinde i en intern proces.

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Udvidet formålspara-graf	Juridisk forpligtelse til at have positiv indvirkning på Naturen og minimere skadelig indvirkning
Vedtægtsfæstet bestyr- elssessæde	Bestyrelsen skal til enhver tid omfatte mindst én Nature Guardian.
Nature Guardians	To personer deler ansvaret og søger konsensus om Naturens interesse; maks. to år ad gangen. Hive-mind of guardians er under udvikling. Ambition om et kollektivt vogterfællesskab, hvoraf én til enhver tid repræsenterer Naturen i bestyrelsen
Stemmeret	Én stemme som bestyrelsesmedlem; kan uddelegere til et udvalg af eksperter
Quorum-regel for Na- ture Reserved Matters	Beslutningsdygtighed kræver Naturens tilstedeværelse ved naturrelaterede sager
Begrundelsespligt	Afbalanceret, protokolført begrundelse hver gang bestyrelsen stemmer imod Naturen
Afsættelsesklausul	Fjernelse af en guardian kræver fyldestgørende begrundelse, inkl. evt. uenighed
Årlig Naturrapport	Offentliggjort til aktionærerne hvert år siden 2022; Guardian kan vedhæfte egen, uredigeret kommentar, som skal offentliggøres
Open Source Guide	Hele den juridiske model delt frit, så andre virksomheder kan genskabe den

Grundlag: Juridisk	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
Modellen er fuldt juridisk forankret gennem en vedtægtsændring, vedtaget ved særligt flertal (special resolution) blandt aktionærerne, og bygger direkte på Companies Act 2006 §172, som allerede pålægger bestyrelsesmedlemmer at fremme selskabets succes under hensyn til de langsigtede konsekvenser af beslutninger og selskabets interesser. Faith in Nature betragter derfor ikke Naturens bestyrelsespost som et brud med gældende ret, men som en udmøntning af en pligt, der allerede findes. Det juridiske arbejde blev udført af Lawyers for Nature (Storbritannien) og Earth Law Center (USA), med pro bono-støtte fra det internationale advokatfirma Shearman & Sterling LLP.	Selskabet har offentliggjort tre årlige Nature on the Board-rapporter siden 2022, en Q&A-vejledning om processen, og bogen 'Nature's Boardroom: Giving Nature a Voice & A Vote'. Et særligt stærkt transparensэлеment er retten til at kommentere: hvis Naturens Guardian ikke er tilfreds med indholdet af den årlige Naturrapport, kan vedkommende vedhæfte sin egen, uafhængige kommentar til rap-porten, før den offentliggøres til aktionærerne – det betyder, at uenighed bliver synlig for omverdenen, i stedet for at en potentiel konflikt bliver løst internt og usynligt. Modellen har allerede vist sig i praksis: i 2023 stemte Naturen for, at selskabet skulle bevæge sig væk fra plastik og undersøge regenereret palmeolie – begge forslag blev vedtaget.

Positiv impact-analyse

Faith in Nature's styrke er den juridiske grundighed: modellen er ikke en symbolsk gestus, men en fuldt vedtægtsfæstet bestyrelsespost med stemmeret, begrundelsespligt og en afsættelsesklausul, der beskytter Naturens repræsentant mod vilkårlig fjernelse. Ved bevidst at forankre modellen i Companies Act 2006 §172 – en eksisterende juridisk pligt, snarere end en ny kategori – har selskabet gjort modellen let genkendelig for andre engelske bestyrelser og advokater.

Den gradvise udvidelse af, hvem der taler for Naturen – fra de jurister, der byggede det juridiske fundament, til en praktiker med baggrund i økologisk restaurering – viser en bevidst, faseopdelt tilgang til modenhed og foranderlige behov.

Modellen har allerede skabt konkrete, sporbare beslutninger og er blevet en åben skabelon, andre organisationer har taget i brug: bl.a. House of Hackney, FutureEverything (første Community Interest Company med Naturen i bestyrelsen) og Wales' National Infrastructure Commission (første offentlige organ med en Nature Guardian).

Begrænsningen er den samme, man ser hos flere andre cases i denne samling: Naturens repræsentant har ingen vetoet, kun retten til at få en begrundelse, hvis bestyrelsen stemmer den imod. Kritikere har desuden peget på, at initiativet – trods sin juridiske substans – fortsat er svært at adskille fuldstændigt fra markedsføring, al den stund Faith in Nature selv aktivt bruger „verdens første“-positionen i sin kommunikation. Selskabet imødegår dette gennem offentlig gennemsigtighed: alle årsrapporter, herunder tilfælde hvor bestyrelsen er gået imod Naturens stemme, offentliggøres.

"Vi er glade for at være de første til at gøre dette, men vi vil ikke være de sidste. Vores håb er, at andre virksomheder, der tager deres ansvar over for den naturlige verden alvorligt, vil følge trop."

– Simeon Rose, kreativ direktør, Faith in Nature

NATUREN SOM AKTIONÆR

CASE 8

Patagonia

"I stedet for at udvinde værdi fra naturen og omdanne den til rigdom for investorer, bruger vi den rigdom, Patagonia skaber, til at beskytte kilden til al rigdom. Vi gør Jorden til vores eneste aktionær."

– Yvon Chouinard, grundlægger, Patagonia



Patagonia er en amerikansk producent af outdoor-beklædning og -udstyr, grundlagt i 1973 af klatreren Yvon Chouinard, en selverklæret 'modvillig forretningsmand'. Virksomhedens vision er kort og direkte: 'We're in business to save our home planet' – at drive forretning for at redde vores hjemplanet. Missionen udspringer af Chouinards egen indsigt som naturbruger: at erhvervslivet historisk har været en del af problemet, ikke løsningen, og derfor må gøres til en positiv kraft i stedet.

Patagonia har over fire årtier bygget et ry som en af verdens mest konsekvente virksomhedsaktivister. I 1985 indførte selskabet 1% for the Planet – en selvpålagt 'jordskat' på 1 % af den samlede omsætning, doneret til miljøorganisationer hvert eneste år, uanset om virksomheden går med underskud. Da Trump-administrationen i 2017 skar drastisk ned i det fredede naturområde Bears Ears, ændrede Patagonia sin egen forside til teksten 'The President Stole Your Land' og lagde sag an mod den amerikanske regering; året efter donerede selskabet hele sin skattelettelse på 10 mio. dollar fra Trumps skattereform til miljøorganisationer, som en eksplicit protest mod selve loven.

I august 2022 overdrog Chouinard-familien ejerskabet af hele virksomheden – vurderet til ca. 3 mia. dollar – til naturen, gennem en trustkonstruktion, der permanent låser virksomhedens formål fast.

Natursyn	Motivation
Naturen er for Patagonia ikke en ekstern ressource, men selve hjemmet. Det er ordvalget i virksomhedens officielle kerneværdi om miljøansvarlighed: 'Protect our home planet' – beskyt vores hjemplanet – efterfulgt af en direkte erklæring om, at 'vi er alle en del af naturen', og at enhver beslutning derfor må ses i lyset af den miljøkrise, menneskeheden står over for. Chouinard beskriver selv, hvordan hans tænkning er formet af dybdeøkologi (deep ecology) – et filosofisk grundsyn, hvor naturen har en egen, iboende værdi, uafhængigt af dens nytte for mennesker. Det er dette hjemme-begreb – ikke en ressource, man forvalter, men et sted, man hører til, og som har værdi i sig selv – der binder Patagonias produktfilosofi, aktivisme og ejerskabsstruktur sammen til én linje. Natursynet er også indbygget direkte i selve produktfilosofien: det ideelle Patagonia-produkt er ét, der giver lige så meget tilbage til jorden, som det tager fra den. Målet er derfor ikke blot at minimere skade, men at bevæge sig mod at helbrede – en regenerativ ambition, der går igen i både produktdesign og virksomhedens bredere klimaarbejde.	Motivationen bunder i en grundlæggende erkendelse: at erhvervslivet historisk har båret hovedparten af ansvaret for at være 'en fjende af naturen' – ved at ødelægge oprindelige kulturer, tage fra de fattige og give til de rige, og forgifte jorden med fabrikernes spildevand. Virksomheden afviser samtidig enhver forestilling om, at bæredygtighed er en tilstand, man opnår – 'der findes ikke noget, der hedder bæredygtighed,' kun en vej, man forsøger at gøre lidt bedre hver dag. Motivationen udspringer også af et konkret arveproblem: hvad skulle der ske med Patagonia, når Chouinard ikke længere ejede den? Familien overvejede to alternativer og forkastede begge. At sælge virksomheden ville have betydet at miste kontrollen over dens værdier og risikere medarbejdernes job. At børsnotere den ville, ifølge Chouinard selv, have været 'en katastrofe' – selv børsnoterede selskaber med gode hensigter presses til kortsigtet gevinst på bekostning af langsigtet ansvarlighed.

Hvordan er naturen repræsenteret?	Hvad er implementeret?
Naturen er repræsenteret på flere niveauer på én gang hos Patagonia: gennem ejerskabsstrukturen, der giver den økonomisk kontrol; gennem de officielle kerneværdier, der forpligter enhver beslutning til at blive taget i lyset af den miljøkrise, menneskeheden står over for; og gennem selve forretningsfilosofien og produktdesignet, hvor det regenerative ideal er indbygget som målestok. Det er altså ikke én enkelt mekanisme, men et sammenhængende system, hvor naturens interesser er vævet ind i både governance, kultur og produkt. Ejerskabet er delt i to adskilte enheder med hver sin funktion. Patagonia Purpose Trust ejer 100 % af den stemmeberettigede kapital (2 % af den samlede aktiekapital) og har til formål at fastholde virksomhedens formål og værdier permanent – truster stemmer, men modtager intet udbytte. Holdfast Collective, en non-profit-organisation, ejer 100 % af den ikke-stemmeberettigede kapital (98 % af den samlede aktiekapital) og modtager hvert år hele det overskud, der ikke geninvesteres i virksomheden, til brug for naturbeskyttelse, biodiversitet og klimaindsats. Konstruktionen adskiller dermed kontrol fra økonomisk værdi: ingen enkeltperson eller investorgruppe kan længere presse Patagonia mod kortsigtet profit, fordi den økonomiske gevinst pr. definition tilfalder naturen, ikke aktionærer i traditionel forstand. Yvon Chouinard sidder fortsat i bestyrelsen, men ejer intet	Ejerskabsomlægningen i 2022 skriver dette natursyn direkte ind i virksomhedens juridiske DNA – naturen er ikke længere en ekstern begrænsning på forretningen, men dens eneste formål. Formålet med Patagonia Purpose Trust er eksplicit at sikre, at der 'aldrig sker en afvigelse fra grundlæggerens hensigt' – en juridisk forsikring mod den udvanding af mission, mange formålsdrevne virksomheder oplever efter et generationsskifte eller salg. Bestyrelsesformand Charles Conn har beskrevet omlægningen som et bevidst modbevis på antagelsen om, at investorer kun forstår profit som mål for en virksomhed – Patagonia demonstrerer i stedet, at kapitalisme kan arbejde for planeten. Siden omlægningen er over 180 mio. dollar udbetalt til Holdfast Collective – blandt andet til The Conservation Fund's fredning af 8.000 acres nær Okefenokee-sumpen i juni 2025, USA's største sortvandssump. Hertil kommer den mangeårige 1%-for-planeten-forpligtelse: i regnskabsåret 2025 alene gik støtte til 824 non-profit-organisationer.

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Patagonia Purpose Trust	Ejer 100 % af den stemmeberettigede kapital (2 % af aktiekapitalen); fastholder virksomhedens formål permanent, modtager intet udbytte
Holdfast Collective	Non-profit ejer af 100 % af den ikke-stemmeberettigede kapital (98 %); modtager hele det udeholdte overskud til naturbeskyttelse
1% for the Planet	Fast forpligtelse siden virksomhedens tidlige år; 824 modtagende non-profit i FY25 alene

Mekanisme	Naturens rolle
Work in Progress-rapport	Første samlede klima- og naturimpact-rapport, offentliggjort november 2025, bygget på dobbelt væsentlighedsanalyse (CSRD-metodik)
Kul-udfasningskrav til leverandører	Leverandører skal udarbejde og dele en tidsplan for udfasning af kul; kostede 37,3 mio. dollar i driftsudgifter i FY25
Forbud mod CO2-kompensation	Gælder både medarbejdere og partnere; erstatter offsets med reelle reduktioner
Ironclad Quality Index	Proprietært mål for holdbarhed, reparerbarhed og miljøpåvirkning i produktdesign
Reparations- og Worn Wear-program	174.799 reparerede produkter i FY25; genbrugssalg via Worn Wear
Klimarisikostyringskomité	Rapporterer identificerede klimarisici til bestyrelsens risikoudvalg; første formelle klimascenarieanalyse gennemført i 2025

Grundlag: Juridisk	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
Ejerskabsstrukturen er juridisk uigenkaldelig: Chouinard-familien overdrog i august 2022 hele aktiekapitalen til de to trust- og non-profit-konstruktioner, og kan ikke fortryde det. Patagonia forbliver et almindeligt, skattepligtigt aktieselskab og en certificeret B Corp/registreret benefit corporation – modellen ændrer altså ikke selve driftsformen, kun hvem der modtager overskuddet, og hvem der har den formelle kontrol.	I november 2025 offentliggjorde Patagonia sin første samlede 'Work in Progress'-rapport, bygget på en dobbelt væsentlighedsanalyse efter EU's CSRD-standard, selvom virksomheden ikke er forpligtet til det. Rapporten er bevidst kritisk: den erkender direkte, at virksomhedens tidligere klimaneutralitets-påstand 'ikke levede op til vores standarder for miljømæssigt ansvar,' og at CO2-udledningen faktisk steg 2 % i regnskabsåret på grund af ændringer i produkt-sortimentet. Patagonia mangler fortsat sine egne 2025-mål på cirkularitet: kun ca. 6 % af genanvendt syntetisk materiale stammer fra tekstilaffald mod et mål på 50 %, og kun omkring 1 % af produkterne returneres til genanvendelse.

Positiv impact-analyse

Patagonias styrke er den juridiske uigenkaldelighed: hvor mange formålsdrevne virksomheder risikerer at miste deres naturforpligtelse ved et generationsskifte eller salg, har Patagonia gjort det strukturelt umuligt. Ved at adskille stemmeret (Purpose Trust) fra økonomisk værdi (Holdfast Collective) er der ingen vej tilbage til et almindeligt aktionærkredsløb – hverken for Chouinard-familien selv eller for en fremtidig køber.

Konstruktionen har allerede vist sig i praksis: over 180 mio. dollar er udloddet til naturbeskyttelse siden 2022, herunder finansiering af konkrete landkøb som fredningen ved Okefenokee-sumpen. Med Work in Progress-rapporten fra 2025 har Patagonia desuden sat en ny standard for gennemsigtighed blandt Aktionær-modellens eksempler: rapporten er bygget på en interna-

tional rapporteringsstandard (CSRD-dobbeltvæsentlighed), selvom det ikke er et lovkrav for et amerikansk selskab, og den navngiver sine egne fejlslagne mål lige så tydeligt som sine succeser.

Begrænsningen er, at ejerskabsmodellen løser spørgsmålet om, hvor overskuddet går hen – ikke spørgsmålet om, hvor stort selskabets faktiske fodaftryk er. Patagonias egne tal viser, at udledningerne steg i seneste regnskabsår, at målet om 100 % foretrukne materialer inden 2025 blev misset (84,4 % opnået), og at cirkularitetsambitionerne er langt bagud i forhold til egne mål. Modellen sikrer med andre ord, at pengene går det rigtige sted hen – den garanterer ikke i sig selv et lavere aftryk, og Patagonia er selv den første til at sige det højt.

"Vi kommer aldrig til at være perfekte. Det er bare en vej, man begiver sig ud på, og hver dag prøver man at gøre det lidt bedre."

– Yvon Chouinard, grundlægger, Patagonia

CASE 9

Tony's Chocolonely

"Der findes ikke social retfærdighed på en ødelagt planet."

– Tony's Chocolonely



Tony's Chocolonely er en hollandsk chokoladeproducent, grundlagt i Amsterdam i 2005. Grundmissionen er 100% slaverifri chokolade, oprindeligt fokuseret snævert på at udrydde slaveri og tvangsarbejde i kakaoindustrien. Missionen har siden udvidet sig til at omfatte de tre store, sammenhængende problemer i branchen: manglende leveløn til kakaobønder, børnearbejde og afskovning, fordi virksomheden ser dem som gensidigt forstærkende: fattigdom driver børnearbejde og skovrydning, som igen forringer fremtidig høst og fastholder fattigdommen.

Tony's Chocolonely indgår i denne værktøjskasse som et internationalt forbill-ede for Natur som Aktionær, ved siden af Patagonia – men med en markant anden mekanisme: hvor Patagonia lader hele overskuddet tilfalde naturen, bruger Tony's en gylden aktie til uigenkaldeligt at låse virksomhedens formål og indkøbsprincipper fast, uanset hvem der ejer selskabet i fremtiden.

Natursyn	Motivation
Tony's Chocolonelys natursyn adskiller sig fra de øvrige cases ved ikke at behandle naturen som en selvstændig interessant, men som uløseligt forbundet med selskabets oprindelige menneskerettighedsmission: afskovning, manglende leveløn og udnyttelse af landbrugsfamilier ses som tre sider af samme problem. Kakaobønder, der ikke får en leveløn, presses til at rydde mere skov for at overleve – hvilket igen forringer jordens frugtbarhed og deres fremtidige høst, og fastholder dem i fattigdom. Klimaforandringer rammer ifølge virksomheden kakaobønderne hårdest af alle, fordi de direkte forringer afgrøders udbytte og kvalitet. Naturen indgår derfor ikke som en isoleret kategori i Tony's arbejde, men som en forudsætning for, at den oprindelige mission – at gøre slaverifri chokolade til normen – overhovedet kan lykkes på sigt.	Motivationen udspringer ikke af miljøaktivisme, men af undersøgende journalistik: grundlæggerens opdagelse af udbredt børnearbejde og tvangsarbejde i kakaoindustrien i 2003. Den oprindelige mission – 'sammen gør vi chokolade 100 % slaverifri' – er siden udvidet til at omfatte leveløn, børnearbejde og afskovning som ét samlet problemkompleks. Beslutningen om at indføre Tony's Mission Lock i 2023 var motiveret af et ønske om at sikre, at missionen – inklusive kravet om en skovrydningsfri leverandørkæde – aldrig kan udvandes, uanset fremtidige ejerskifter, opkøb eller børsnotering.

Hvordan er naturen repræsenteret?	Hvad er implementeret?
Naturen har ikke sæde i bestyrelsen eller en navngiven repræsentant. I stedet er kravet om en skovrydningsfri leverandørkæde beskyttet gennem 'Tony's Mission Lock': en gylden aktie, overvåget af tre uafhængige 'Mission Guardians' – blandt andre Seth Goldman, medstifter af Honest Tea, og Ikenna Azuike. Guardians har vetoret over enhver ændring af virksomhedens mission, uanset hvem der i øvrigt ejer aktierne i selskabet – det gør naturhensynet strukturelt umuligt at forhandle væk ved et fremtidigt salg, en fusion eller en børsnotering.	Siden 2023 er Tony's fem indkøbsprincipper indskrevet i selskabets vedtægter: 100 % sporbare kakaobønner, en fast, højere pris til bønderne, langsigtede kontrakter (minimum fem år), investering i stærke bondekooperativer, og forpligtelse til kvalitet og produktivitet. Ifølge virksomheden selv virker principperne kun, hvis alle fem anvendes samtidig, ingen cherry picking.

Mekanismer og naturens rolle

Mekanisme	Naturens rolle
Tony's Mission Lock	Gylden aktie, der uigenkaldeligt beskytter missionen og de fem indkøbsprincipper mod ændring, uanset ejerskab
Mission Guardians	Tre uafhængige personer, bl.a. Seth Goldman og Ikenna Azuike med vetoet over ændringer af missionsdefinitionen.
Fem indkøbsprincipper i vedtægterne	Sporbarhed, højere pris, langsigtede kontrakter, stærke kooperativer, kvalitet/produktivitet – alle fem skal anvendes samlet
Skovrydningsfri leverandørkæde	99,99 % verificeret skovrydningsfri i seneste rapporteringsår; kun 2 ud af 42.538 gårde med bekræftet afskovning
Videnskabsbaseret klimamål	Maksimal ambitionsklasse: 42 % reduktion af scope 1- og 2-udledninger inden 2030
Tony's Open Chain	Åben licensmodel; over 20 „Mission Allies“-partnermærker sourcer kakao efter Tony's principper
Child Labor Monitoring & Remediation System (CLMRS)	System til at opdage og afhjælpe børnearbejde hos leverandører
Årlig FAIR-rapport	Offentliggjort hvert år siden lanceringen; seneste rapport dækker 2024/2025-sæsonen

Grundlag: Juridisk	Rapportering og ansvarlighedsmekanismer
Tony's Mission Lock er en juridisk, vedtægtsfæstet konstruktion indført i 2023 - den gyldne aktie giver Mission Guardians formel vetoet over enhver ændring af missionens definition, de fem indkøbsprincipper eller andre missionsrelaterede vedtægtsbestemmelser.	Tony's offentliggør en årlig FAIR-rapport med detaljerede tal for sporbarhed, leveløn, børnearbejde og afskovning. Den seneste rapport (2024/2025) beskriver samtidig branchens hidtil sværeste år: kakaopriserne steg fra ca. 3.600 til 12.600 dollar pr. ton, og høstudbyttet faldt 20 % – alligevel betalte Tony's over 32.000 bønder en højere pris i perioden.

Positiv impact-analyse

Tony's Chocolonelys styrke er, at virksomheden aldrig har fremstillet sig selv som en naturvirksomhed - og netop derfor er det interessant, at naturhensynet (afskovning, klima) alligevel er blevet en juridisk beskyttet del af missionen. Ved at koble skovrydningsfri sourcing sammen med leveløn og børnearbejde i én samlet, udelelig pakke af fem principper, undgår Tony's den risiko, mange virksomheder løber: at behandle miljø og menneskerettigheder som separate, konkurrerende hensyn.

Mission Lock-modellen er en anden juridisk løsning på samme grundproblem, som Patagonia adresserer: hvordan sikrer man, at en formålsdrevet virksom-

heds kerneværdier overlever et fremtidigt ejerskifte? Hvor Patagonia løser det ved at omfordele hele den økonomiske værdi til naturen, løser Tony's det ved at give tre uafhængige vogtere vetoet over selve missionsdefinitionen – en model, der er lettere at overføre til virksomheder, hvis ejere ikke ønsker at give hele overskuddet væk, men stadig vil beskytte deres formål mod udvanding.

De konkrete resultater er stærke og veldokumenterede: 99,99 % skovrydningsfri leverandørkæde og markant lavere udledning end branchegennemsnittet. Begrænsningen er, at Mission Lock beskytter principperne, ikke resultaterne – guardians kan forhindre en ændring af reglerne, men garanterer ikke i sig selv, at målene nås. Det seneste regnskabsår viser da også, hvor skrøbelig balancen er: historiske prisstigninger og et faldende høstudbytte satte hele branchen under et pres, som selv en juridisk beskyttet mission må navigere igennem.

"Vores fem indkøbsprincipper virker kun, hvis alle fem anvendes sammen. Ingen cherry picking."

– Tony's Chocolonely

KONKLUSION

Mangfoldigheden af de modeller, der præsenteres gennem dette kapitel, åbner mange veje til at integrere naturen i organisationer. Casestudierne giver et indblik i de motivationer (hvorfor), designrammer (hvordan) og processer (hvad), der har inspireret disse virksomheder til at give Naturen plads som interessant i deres vision, strategi og beslutningsproces.

For at give et struktureret overblik over de forskellige modeller og tilbyde en række valgmuligheder for virksomheder, der ønsker at følge trop, har denne værktøjskasse kategoriseret tilgangene i fire hovedmodeller: Naturen som inspiration, Naturen som rådgiver, Naturen som bestyrelsesmedlem og Naturen som aktionær. Inden for disse modeller implementerer hver virksomhed Naturen som interessant på sin egen, unikke måde – hvad enten det er Sinaturs kulturelle forankring, Yrolis rådgivende naturstemme, Northern Playgrounds vedtægtsfæstede bestyrelsespost eller Patagonias ejerskabsmodel.

Det, der træder frem af disse casestudier, er tre nøglekomponenter, man bør overveje på rejsen mod at give Naturen en stemme som interessant:

- En fælles organisatorisk forståelse af naturens betydning og motivationen for kulturel og organisatorisk forandring gennem integration af naturen i virksomhedens governance
- Vedtagelse af krav til, hvordan naturen skal repræsenteres i organisationen
- En klar plan for implementering, der kan understøtte praksis for governance og ansvarlighed med Naturen som interessant

Disse aspekter behandles i det næste kapitel, der dækker faserne *konceptualisering*, *kontekstualisering* og *implementering* – for at sikre sammenhæng mellem vision, design og handling for organisationer, der ønsker at implementere en model.



Kapitel 3

BLIV EN DEL AF BEVÆGELSEN

I kapitel 1 så vi, **hvorfor** det er væsentligt at formalisere Naturen som interessant for at fremme virksomheders samfundsansvar. I kapitel 2 så vi, **hvor-
dan** Naturen som interessant kan udmøntes gennem forskellige modeller, som en række pionervirksomheder allerede har afprøvet. Kapitel 3 handler om, **hvilke** skridt der skal tages for at implementere disse eller lignende modeller. Det præsenterer en køreplan, der kan lette den kreative og transformative proces med at give naturen en stemme.

Det er værd at huske på målet undervejs: at påvirke naturens tilstand positivt. Strategien er at praktisere naturbevidst governance, og formålet med Naturen som interessant er at understøtte udviklingen af en regenerativ forretningskultur i din virksomhed. Derfor lægger de følgende afsnit først vægt på formål, tankesæt, kultur og forestillingsevne, før vi bevæger os over i det håndgribelige: de konkrete skridt til handling.

Formålet med at få naturen med ombord

At give naturen en stemme er hverken en destination eller et projekt med en fastlagt slutdato. Det er det første konkrete skridt i en løbende proces, hvor naturen integreres i virksomhedens governance og tænkning – med målet at gøre virksomheder i stand til at bidrage til en mere bæredygtig og regenerativ fremtid for hele livets fællesskab.

Tankesættet bag at få naturen med ombord

Einstein sagde engang, at vi ikke kan løse problemer med den samme tankegang, der skabte dem. Det samme gælder de klima- og miljøproblemer, vi står over for i dag: de kan ikke løses effektivt med de forretningsmetoder, der har skabt dem. At onboard naturen handler derfor om at transformere en virksomheds beslutningstagning, ansvar og ansvarlighed – hvilket kræver et skift i tankegangen, både hos de enkelte mennesker i virksomheden og i virksomhedens kollektive bevidsthed¹. Konkret bør virksomheder sigte mod at tale med naturen frem for om naturen, og arbejde for at skabe positiv impact frem for blot at minimere skade.

At give naturen en stemme er derfor ikke kun en teknisk, juridisk eller strukturel øvelse. Den bygger på tre grundlæggende idéer:

- Vi (mennesker) er natur – naturen er derfor ikke noget uden for os.
- Naturen er liv, og virksomheder bringes til live gennem menneskers drømme, ambitioner og handlinger.
- Naturen er kultur, og som afspejlinger af menneskers værdier kan virksomheder være en kraft af og for naturen.²

For at undgå anklager om greenwashing skal denne transformation være kulturel lige så meget som juridisk, strukturel og mulig at håndhæve over tid.

¹ Kollektiv bevidsthed henviser her til gruppens fælles sæt af overbevisninger, idéer og moralske holdninger, især vedrørende naturen og naturlige måder at tænke og være på.

² Det fælles bedste er tanken om, at handlinger og fordele er i alles interesse – inklusive mennesker, mere-end-menneskelige og andet-end-menneskelige væsener, økosystemer, planeten og dermed naturen som helhed.

Det handler om at ændre måder at tænke, relatere og drive forretning på. Måder forankret i bevidste, etiske beslutninger, der understøttes af konkrete juridiske og strukturelle ændringer.

Skridt til at få naturen med ombord

Det, der gør Naturen som interessant til noget særligt, er, at processen starter med naturen i centrum af selve designprocessen - som muse og partner. For virksomhedsledere, der svarer på opfordringen til at give naturen en stemme, er denne værktøjskasse tænkt som en ledsager på vejen mod en regenerativ, naturinkluderende forretningsmodel.

Det følgende er forslag snarere end forskrifter. Formen på Naturen som interessant vil se forskellig ud fra virksomhed til virksomhed, og processen er ikke lineær - den er cirkulær, dynamisk og levende, baseret på forestillingsevne, kreativitet, designtænkning og agil læring. Tre pejlemærker kan hjælpe med at holde processen sammenhængende:

1

Konceptualisering

Afklar din forståelse af og dit forhold til naturen, og fastslå, hvorfor du vil bringe den ombord.

2

Kontekstualisering

Vælg en model for Naturen som interessant, og tilpas dens design til din vision og dine organisatoriske behov.

3

Implementering

Ændr og tilpas de relevante vedtægtsdokumenter, den organisatoriske struktur og governance-kulturen, efter behov.

#1 — KONCEPTUALISERING

At fastlægge kernemotivationen for at få naturen med ombord er et afgørende skridt. Det er frøet, der skal vokse til praksis for naturbevidst governance. Det kræver et konceptuelt kompas bygget op omkring fire elementer: naturens natur, den organisatoriske vision for fremtiden, den ønskede forandring, og formålet med at formalisere Naturen som interessant.

Definér en fælles forståelse af naturen

Naturen som begreb er kontekstuel - det betyder forskellige ting for forskellige mennesker på tværs af sektorer, regioner og kulturer. Forståelser spænder fra det naturlige miljø, flora og fauna, biodiversitet og økosystemer til ikke-menneskelige arter, planeten som helhed og livets fællesskab i brede forstand. Icebug har fx skrevet planetære grænser direkte ind i sin juridisk bindende formålsparagraf; Yrøli trækker en parallel mellem huden og økosystemet, for begge trives bedst, når de næres frem for kontrolleres; Northern Playground definerer naturen som "the web of life itself" - hele livets væv; og Regenerative Stemmer bygger sin forståelse på "Principperne for Livets Logik", hvor alt liv anskues som indbyrdes forbundet og cyklisk. For nogen kan det være en praktisk løsning at sætte navn på den 'del' af naturen, virksomheden konkret vil fokusere på - f.eks. det bestemte økosystem, det naturlige habitat, eller de arter, som den påvirker allermost. Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar, men en fælles forståelse af naturen hjælper med at træffe centrale beslutninger om hvilken model der passer bedst, hvem der kan tale for naturen, hvad der udgør en naturrelateret sag, og hvordan man sikrer en naturpositiv impact.

Afklar visionen om fremtiden med naturen ombord

FN's generalsekretær António Guterres udtalte i 2020, "At slutte fred med naturen er det 21. århundredes definerende opgave. Det må være den højeste prioritet for alle, overalt."³ Vores nuværende omstændigheder er uholdbare, og uden forandring peger fremtiden i en dyster retning. Det er her, forestillingsevnen kraft skal aktiveres: forestil dig en fremtid, hvor alt liv trives, og hvor menneskeheden lever i harmoni med naturen - og forestil dig så den rolle, din virksomhed kan spille i at gøre det til virkelighed, guidet af Naturen som interessant.

Beskriv den forandring, der ønskes med Naturen som interessant

En vision om en anden fremtid kræver, at noget ændrer sig fra nutidens status quo. Det er derfor nyttigt at identificere, hvad der skal være anderledes. Relevante forandringsområder kan omfatte: samfundsambition, forretningssmodel, virksomhedens governance, produktportefølje, værdikæder, drifts-

3 FN's generalsekretær António Guterres (2020). United Nations Climate Change.

praktikker, tilgang til kunder og forhold til forbrugere og lokalsamfund, samt lokale miljøpåvirkninger.

Fastlæg formålet med at formalisere Naturen som interessant

Både visionen om det ønskede resultat og de forandringer, der kræves for at nå det, informerer formålet med at give naturen en formel plads i virksomhedens governance. Virksomheder bør her klart skitsere deres egen forståelse af naturinkluderende governance, medarbejderejskab, investeringer og succes.

Eksempler på spørgsmål til det personlige kompas

Naturens betydning • Hvordan definerer og opfatter du naturen? • Hvad betyder naturen for din virksomhed og forretningsmodel?	Vision for fremtiden • Hvorfor er det vigtigt at bringe naturen ombord? • Hvilken fremtid forestiller du dig, når naturen er integreret i virksomheden?
Forandring med Naturen som interessant • Hvilken forandring ønsker du at bringe til din virksomhed? • Hvad håber du at opnå eller gøre anderledes med naturen ombord?	Formålet med Naturen som interessant • Hvad er formålet med naturens stemme? • Hvilken impact ønsker du med naturens vejledning?

Svarene vil hjælpe dig med at formulere en langsigtet vision for Naturen som interessant, der kan blive din ledestjerne for implementeringen af naturinkluderende governance.

#2 — KONTEKSTUALISERING

Som vist i kapitel 2 findes der flere modeller for naturinkluderende governance, hver især opstået i overensstemmelse med sine egne juridiske, organisatoriske, kulturelle og formålsdrevne omstændigheder. Modellerne for Naturen som interessant afspejler i sig selv biodiversitet – deres mangfoldighed giver dem styrke. De modeller, der præsenteres, er derfor skabeloner og inspirerende startpakker, der kan tilpasses, udvikles og justeres til din egen virksomheds unikke vision.

Gennemgå og vælg den foretrukne model

De fire modeller for Naturen som interessant er ikke en udtømmende liste, men en solid gennemgang af afprøvede og innovative tilgange. De kan inspirere i sig selv, men det er også muligt at få foretaget en mere afgrænset eller bred gennemgang hos en specialiseret konsulent eller juridisk rådgiver, hvor rådgivningen er tilpasset virksomhedens egne kriterier og ambition. Udvælgelsen af modeller bør guides af det kompas, konceptualiseringsfasen har givet dig – særligt formålet med Naturen som interessant og de ønskede forandringer. Har din virksomhed fx ikke en bestyrelse, vil modellen Naturen som bestyrelsesmedlem ikke være aktuel, mens Naturen som inspiration eller Naturen som rådgiver godt kan være det. Det kan derfor være værdifuldt at gennemgå flere mulige modeller gennem en scenariebaseret sammenligning og det anbefales stærkt at inddrage både interne og eksterne interessenter i denne udforskning.

Design repræsentationen af Naturen som interessant

Når det konceptuelle kompas er på plads, skal en virksomhed beslutte, hvordan naturens stemme og rettigheder skal repræsenteres. Her er nogle centrale kriterier at overveje:

Politisk eller juridisk grundlag. Naturen som interessant kan forankres enten politisk eller juridisk. Northern Playground har forankret Naturen som bestyrelsesmedlem juridisk gennem en vedtægtsændring, hvor naturen formelt repræsenteres af en stedfortræder med stemmeret; Sinatur har derimod integreret Naturen som inspiration politisk, gennem en hensigtserklæring, der gennemsyrrer hele organisationskulturen.

Menneske eller AI. Størstedelen af naturens stedfortrædere er i dag mennesker. Hos Hub Culture understøttes de otte menneskelige stedfortrædere for naturen dog af en niende, en AI ved navn Zeke, trænet til at håndtere naturrelaterede spørgsmål – et sjældent, men interessant eksempel på, hvor bredt rollen kan udformes.

Individuel eller kollektiv. Naturen kan repræsenteres af én person, et par eller et kollektiv. Northern Playground har en enkelt, navngiven stedfortræder (Karoline Andaur, WWF Norge); Faith in Nature har to med-stedfortrædere, der deler én samlet stemme; og Regenerative Stemmer lader hele bestyrelsen – B-cirklen – bære naturens stemme kollektivt og på skift.

Intern eller ekstern. Repræsentationen kan komme fra et internt medlem eller en ekstern part. Yrolis "Jordens Stemme" varetages af en ekstern, uafhængig stemme i advisory boardet; Northern Playgrounds stedfortræder er ligeledes ekstern, hentet fra WWF Norge; mens Naturen som inspiration typisk hviler på intern repræsentation gennem hele organisationskulturen, som man ser hos Icebug og Sinatur.

En vogter eller en agent. Begge tilgange bygger på en etik om omsorg og respekt. Vogterperspektivet udspringer af bevægelsen for naturens rettigheder og er rettighedsbaseret - stedfortræderen er en forsvarer af naturens interesser, som man ser det hos Faith in Nature og Northern Playground. Agentperspektivet er ansvarsbaseret og lægger vægt på at facilitere et bevidsthedsskift i organisationen, snarere end at forsvare rettigheder alene - som hos Regenerative Stemmer, hvor rollen netop er at stille bedre spørgsmål frem for at diktere svar. Hvilken tilgang der passer bedst, bør drøftes og aftales sammen med naturens kommende stedfortræder.

Det er også afgørende at fastlægge mandatet: vederlag, stemmerettigheder (i naturrelaterede sager, eventuel vetoret), tilsynsbeføjelser, ansvarsområde og stedfortræderperiodens længde. Hver virksomhed må også afklare rekrutteringsproces og den ekspertise, stedfortræderen bør have - det kan spænde fra videnskabelig og økonomisk viden til sociokulturel og traditionel, oprindelig viden.

Tilpas en formålstjenlig model

Naturen som interessant er ikke en one-size-fits-all-løsning. Efter det konceptuelle kompas og en vurdering af den praktiske gennemførlighed kan det endelige modelvalg justeres med ekspertbistand. Ønsker en virksomhed fx et internt rådgivende organ med reel vægt bag sig, kan den kombinere elementer fra Naturen som bestyrelsesmedlem og Naturen som rådgiver - netop det, Regenerative Stemmer har gjort, ved at give naturens stemme en juridisk, vedtægtsfæstet plads i selve bestyrelsen, men uden en permanent, individuel stemmeret. At tilpasse modellen på denne måde giver ledelsen mulighed for at give Naturen som interessant en autentisk funktion i netop jeres organisation. Sinatur har på tilsvarende vis tilpasset Naturen som inspiration til sin egen kontekst ved at forankre naturhensynet i et konkret medarbejderkodeks, der omsætter den overordnede samfundsambition til retningslinjer for den enkelte medarbejders daglige valg - fra housekeeping til gastronomi.

Evaluer og analysér den foretrukne models gennemførlighed

Det første evalueringsniveau kan udføres internt, fx som en SWOT-analyse af modellen op mod virksomhedens krav. Det anbefales, at et andet, mere grundigt niveau udføres af en specialiseret konsulent eller juridisk rådgiver, som kan undersøge modellens substans i den relevante juridiske kontekst (national ret, aftaleret og selskabsret), samt de strukturelle og organisatoriske justeringer, den kræver.

Eksempler på spørgsmål til at definere den skræddersyede model

Nedenfor er spørgsmål, som virksomheder kan overveje i forbindelse med at gennemgå, evaluere, vælge og tilpasse den bedste form for Naturen som interessant til deres virksomhed.

Gennemgå og vælg en model • Hvilke afprøvede modeller findes der? • Hvilke teoretiske modeller foreslås?	Design naturens repræsentation • Er en stedfortræder nødvendig? I så fald, hvilken ekspertise og hvilke kvalifikationer skal vedkommende have? • Hvad ville være naturens mandat, rettigheder og rolle? • Bør naturens repræsentation forankres formelt og juridisk?
Evaluer og analysér gennemførlighed • Hvad er udfordringerne og mulighederne ved at onboard naturen? • Hvilke juridiske, strukturelle og organisatoriske komponenter skal håndteres?	Tilpas modellen • I hvilke rum ville naturens stemme blive hørt? • Hvordan vil du arbejde med naturen?

Svarene på disse ikke-udtømmende spørgsmål vil hjælpe dig med at afgøre, hvilken model der bedst kan fungere for jeres virksomheds vision og formål. Både udfordrende og inspirerende kan disse spørgsmål invitere til kreativitet og dialog. Det betyder, at I gerne må ændre, omforme og videreudvikle de fire modeller, så de bedre passer til netop jeres organisatoriske identitet og kultur.

#3 — IMPLEMENTERING

Dette er udførelsesfasen – men den er på ingen måde vejens ende. Når naturen først er en etableret stemme, begynder det egentlige arbejde: at træffe beslutninger med naturen. Det er derfor afgørende, at implementeringen bevarer overensstemmelse med det konceptuelle kompas, I har fastlagt.

Følgende elementer vil typisk skulle ændres eller udvikles, afhængigt af den valgte model:

- Vedtægtsdokumenter (fx stiftelsesdokument og vedtægter)
- Ejeraftale (ejerskabets forventninger)
- Interne dokumenter (fx forretningsordener og politikker)
- Kontrakter og aftaler (fx med stedfortræder eller bestyrelse)
- Oprettelse af rollen: mandat og kommissorium
- Rekruttering – fx i samarbejde med relevante natur-NGO'er, som Northern Playground gjorde med WWF Norge
- Aflønning og finansiell pakke, herunder budget til juridisk ekspertise og konsulentonorarer
- Introduktions- og udviklingsprogram for stedfortræderen, samt bestyrelsestræning

Detaljerne vil variere betydeligt afhængigt af den valgte model, de planlagte justeringer, virksomhedens eksisterende struktur og den nationale jurisdiktion. Selvom en deadline kan fastsættes strategisk, vil den reelle tidslinje afhænge af juridiske og administrative procedurer, bestyrelsesgodkendelse, rekruttering og forhandling.

Eksempler på spørgsmål til at støtte implementeringen

Jurisdiktionel dimension – Hvilken form for Naturen som interessant er tilladt under national ret? Hvilke retlige bestemmelser er relevante?

Governance-dimension – Hvilke vedtægtsdokumenter skal ændres? Hvilke protokoller og politikker bør designes?

Virksomhedsdimension – Hvilke justeringer kræves i forhold til virksomhedens størrelse, form og kapacitet? Hvilke kontrakter skal udarbejdes?

Interessentdimension – Hvordan udvælger, introducerer og støtter man naturens repræsentant? Hvilke partnerskaber kan hjælpe med at forfine repræsentationen af naturen?

Hvem man skal inddrage

Gennem de tre faser – konceptualisering, kontekstualisering og implementering – sættes en lang række samtaler i gang. Her er en liste over aktører, det kan være værd at inddrage undervejs.

Internt sker samtalen typisk først som en selvreflekterende øvelse: aktionærer og bestyrelse, den øverste ledelse (herunder økonomi og HR, hvor relevant), kapitalinvestorer, samt organisatoriske græsroddere som teamledere og medarbejderinitiativer.

Eksternt kan det være nyttigt at søge bistand hos en bredere kreds: naturbaserede ambassadører, NGO'er og eksperter; virksomheder, der allerede har onboardet naturen; specialiserede organisationer og konsulentbureauer; juridiske rådgivere; samt facilitatorer inden for regenerativ forretning og naturbaseret coaching.

Og naturligvis spørge: "Hvad ville naturen sige?"

Det var spørgsmålet, Faith in Nature stillede sig selv, før de gav naturen en stemme i bestyrelsen og det er siden blevet et fast pejlemærke i deres governance. Regenerative Stemmer stiller det samme spørgsmål på sin egen måde: ved at lade hver samling åbne og slutte med at lytte til naturens stemme, eller ved at sætte en tom stol i rummet og spørge, hvilke spørgsmål den ville stille. Uanset formen handler det om at lytte efter visdommen fra dig selv som et udtryk for naturen; faktabaseret viden; det naturlige miljø og økosystemerne omkring jer; liv og fællesskaber ud over det menneskelige; oprindelige folk, lokalt som globalt; bevaringsorganisationer; og fortalere for naturens rettigheder og enhver anden stemme, der træder frem som en naturlig repræsentation, der giver genklang hos jer.

Konklusion

At arbejde bevidst gennem faserne konceptualisering, kontekstualisering og implementering vil hjælpe din organisation med at definere sin egen personlige opfordring til handling. De afklarende spørgsmål, der er stillet undervejs i dette kapitel, kan understøtte rejsen med en autentisk og informeret tilgang. At genforestille sig sin virksomheds forhold til naturen som en af dens vigtigste interessenter er en mulighed for at udvikle og tilpasse organisationens struktur til en, der bedre understøtter en fremtid med betingelser, der er fordrende for alt liv.

Rejsen giver positiv effekt og fordele på flere niveauer:

- For naturen – ved at styrke ægtheden af jeres omsorg og effekten af jeres ansvar
- For virksomheden – ved at træffe bedre, naturinformerede beslutninger, opfylde ESG-forpligtelser og bestyrelsesmedlemmers pligter samt beskytte finansielle investeringer.
- For fællesskabet af interessenter – ved bedre at varetage deres interesser og stemmer.
- For verden – ved at bidrage til bedre governance-praksis for en naturpositiv verden af handling og regenerering, og ved at inspirere andre aktører.
- For os alle – fordi vi efterhånden ved, at erhvervslivets natur er naturens anliggende.

Kapitel 4

JURIDISK

VÆRKTØJSKASSE

FOR DANMARK



Onboarding Nature: Hvordan kan naturen blive interessant i en virksomhed?

"Onboarding Nature Toolkit" har til formål at inspirere danske virksomheder og organisationer til at vedtage og implementere de fire modeller for Naturen som interessant, der er skitseret i denne værktøjskasse. Den fungerer også som en guide til at vælge den model, der bedst passer til virksomhedens ambitionsniveau og behov. Det danske afsnit af værktøjskassen nedenfor forklarer nærmere begrebet, implementeringsmulighederne og den nødvendige dokumentation for hver af de fire modeller for Naturen som interessant:

- Naturen som inspiration;
- Naturen som rådgiver;
- Naturen som direktør eller bestyrelsesmedlem; og
- Naturen som aktionær.

For at implementere disse modeller effektivt er det vigtigt at anerkende, at enhver virksomhed har sine egne, særlige forhold og ambitioner. Vi opfordrer virksomheder til at rådføre sig med deres juridiske rådgivere for at bekræfte de nødvendige skridt og eventuelle skræddersyede ændringer i virksomhedens dokumenter. Hvis en virksomhed eller organisation ønsker at undersøge nogen af disse modeller nærmere, eller har spørgsmål til dette danske kapitel, er man velkommen til at kontakte en af kapitlets forfattere med henblik på en drøftelse.

Dette notat omhandler udelukkende danske kapitalselskaber, der er omfattet af selskabsloven, hvorved selskaber, der ikke er omfattet af loven, såsom andelsselskaber med begrænset ansvar (amba) og foreninger med begrænset ansvar (fmba), ikke er omfattet.

Det skal dog bemærkes, at andelsselskaber med begrænset ansvar (amba) og foreninger med begrænset ansvar (fmba) har endnu bredere rammer, hvilket betyder, at der vil være endnu større aftalefrihed. De forhold, der beskrives i dette notat, vil derfor også i vid udstrækning være mulige i et amba og fmba, blot tilpasset de specifikke omstændigheder.

Idéer til, hvordan naturen kan gøres til interessant i en virksomhed:

Overordnet set er der fire forskellige måder, hvorpå naturen kan gøres til interessant i en virksomhed: som inspiration, som rådgiver, som direktør eller bestyrelsesmedlem eller som aktionær.

I det følgende vil "Naturen" blive brugt som en samlebetegnelse for klima, miljø og lignende, som det kunne være interessant at forpligte en virksomhed til at tage hensyn til.

De fire ovenstående modeller vil blive behandlet hver for sig med henblik på at undersøge, hvordan det på forskellige niveauer er muligt at lade naturen være interessant i en virksomhed i Danmark.

NATUREN SOM INSPIRATION

Det er muligt at forpligte en virksomhed til at lade naturen være en central inspirationskilde i sine beslutningsprocesser.

Der er flere forskellige måder, hvorpå naturen kan tjene som inspiration for virksomheden:

Hensigtserklæring

Virksomheden kan underskrive en hensigtserklæring, hvorunder virksomheden forpligter sig til at overholde bestemte krav over for naturen.

En sådan hensigtserklæring kan indgås på virksomhedens vegne af de personer, der er tildelt tegningsret i den pågældende virksomhed. Skal hensigtserklæringen indarbejdes i virksomhedens strategi, skal den vedtages af bestyrelsen. Bestyrelsen er ansvarlig for virksomhedens overordnede og strategiske ledelse, mens direktionen generelt varetager den daglige ledelse. Fordelen ved at lade hensigtserklæringen vedtage af bestyrelsen, frem for kun af direktionen, er således, at den derved bliver mere solidt forankret i virksomhedens overordnede og strategiske grundlag. En bestyrelsesbeslutning kan derfor give hensigtserklæringen større intern vægt og gøre det tydeligere, at hensynet til naturen bør indgå i virksomhedens strategiske beslutninger, og ikke kun i dens løbende drift.

En hensigtserklæring kan være et internt redskab, der operationaliseres ved at blive indarbejdet internt i organisationen, så det bliver en integreret del af virksomhedens drift og noget, medarbejderne tager hensyn til, når de træffer løbende beslutninger.

Typisk vil en hensigtserklæring blive formuleret så vagt, at det vil være vanskeligt at støtte ret på den.

En hensigtserklæring kan også afgives til en bestemt NGO eller til virksomhedens kapitalejere og kan fungere som et redskab til at demonstrere virksomhedens hensigt om at bevæge sig i en grønnere retning.

Ved indgåelse af en hensigtserklæring bør virksomheden være opmærksom på virksomhedens tagningsregel. Herudover skal ledelsen sikre, at hensigtserklæringen er i overensstemmelse med virksomhedens formål og virksomhedens interesse, da hensigtserklæringen ellers potentielt vil kunne tilsidesættes, jf. selskabslovens § 136, stk. 1, nr. 2 og 3.

Virksomhedens formål fremgår af formålsbestemmelsen i virksomhedens vedtægter og kan ændres af kapitalejerne efter den fremgangsmåde, der er angivet i vedtægterne. Mere om dette nedenfor.

Virksomhedens interesse henviser til kapitalejernes kollektive interesse. Typisk vil kapitalejernes interesse være af økonomisk karakter, men i tilfælde af at ejerkredsen ønsker at bevæge sig i en grønnere retning, kan dette også delvist indgå i kapitalejernes kollektive interesse. Virksomhedens interesse omfatter også virksomhedens kreditors interesse, især i tilfælde hvor virksomheden har likviditets- og/eller solvensproblemer.

Der kan opstå situationer, hvor virksomheden ikke vil være i stand til at overholde en hensigtserklæring, hvis dette ville stride mod kreditorernes interesser.

Betydningen af ovenstående afhænger dog af, hvordan hensigtserklæringen er formuleret. Er den vagt formuleret, vil ovenstående være af underordnet betydning.

Sinatur Hotel & Konference

Et dansk eksempel på en hensigtserklæring, der er blevet indarbejdet i en virksomheds strategi, er Sinatur Hotel & Konference. Virksomheden har formuleret en samfundsambition om at drive hoteller på naturens præmisser, som er indarbejdet direkte i virksomhedens strategi og 2030-målsætning. Hensigtserklæringen er desuden underskrevet af ejerkredsen i forretningsordenen, hvilket adskiller den fra en mere løst formuleret hensigtserklæring: ved at lade ejerne underskrive den i forretningsordenen, som regulerer samarbejdet mellem ejerskab og direktion, opnår erklæringen en fastere intern forankring, uden at det kræver en egentlig vedtægtsændring.

Samme mandat er givet videre til den enkelte medarbejder gennem et personligt medarbejderkodeks, som hver medarbejder underskriver ved ansættelsen og som virksomheden selv medunderskriver. Kodekset forpligter medarbejderen til konkret at lade naturen guide beslutninger i eget arbejdsområde, holde sig nysgerrig på naturrelateret viden relevant for rollen, og dele naturglæde med kolleger og gæster.

Eksemplet illustrerer, hvordan en hensigtserklæring kan gøres mere forpligtende end en løs, ensidig tilkendegivelse - ikke ved at gøre den juridisk bindende i selskabsretlig forstand, men ved at forankre den i et dokument, ejerkredsen selv har underskrevet, og som er koblet direkte til virksomhedens konkrete strategi og målsætninger.

Formålsbestemmelse

For danske kapitalselskaber skal virksomhedens vedtægter, jf. selskabslovens § 28, nr. 1, indeholde oplysninger om virksomhedens formål. Ledelsen i en virksomhed kan ifalde erstatningsansvar, hvis den forsætligt eller uagtsomt lader virksomheden forfølge aktiviteter uden for virksomhedens formål, og dette forårsager et tab for virksomheden, dens kapitalejere, kreditorer eller tredjemand. Ligeledes vil en aftale, der ligger uden for virksomhedens formål, ikke være bindende for virksomheden, hvis den part, som aftalen blev indgået med, var bekendt med, at aftalen lå uden for eller i strid med virksomhedens formål.

Typisk vil en virksomheds formålsbestemmelse dog blive beskrevet så generelt, at aftaler indgået af ledelsen typisk vil falde inden for virksomhedens formål.

Virksomhedens formålsbestemmelse vil typisk angive virksomhedens forretningsområde, men der er intet til hinder for, at formålsbestemmelsen også kan regulere, hvordan de enkelte interessenters interesser skal prioriteres

eller vægtes. Dette må også betyde, at det vil være muligt at tilføje interessenteres interesse i naturen til virksomhedens formålsbestemmelse.

Ved at inkludere naturen i virksomhedens formålsbestemmelse kan man i et vist omfang regulere ledelsens mulighed for at indgå aftaler og handle på virksomhedens vegne, da dette skal ske i overensstemmelse med formålsbestemmelsen.

I tilfælde af at en virksomhed ønsker en formålsbestemmelse, hvori der nævnes hensyn til naturen, skal den være opmærksom på bestemmelsens formulering, så den fortsat opfylder selskabslovens krav til formålsbestemmelsen, dvs. at den skal angive virksomhedens forretningsområde.

Den danske selskabslov indeholder krav til en virksomheds ledelsesopgaver i §§ 115-118. Det er heri fastsat, at den til enhver tid værende ledelse har pligt til at sikre, at virksomhedens kapitalberedskab er forsvarligt, og at formueforvaltningen sker på en betryggende måde.

Ved udformningen af formålsbestemmelsen bør det bemærkes, at ledelsen kan tage hensyn til naturen, men at dette altid skal vurderes konkret i forhold til, om virksomhedens kapitalberedskab er forsvarligt, om formueforvaltningen sker på en betryggende måde, og om ledelsens øvrige forpligtelser fortsat kan opfyldes.

Ønsker en virksomhed at inkludere naturen i sin formålsbestemmelse, vil dette kræve en vedtægtsændring.

Vælger en virksomhed at inkludere naturen eller lignende i virksomhedens formål, skal den ud over ovenstående være opmærksom på, at bestemmelsen kan ændres med det flertal, der kræves for at ændre virksomhedens vedtægter.

Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S

Et dansk eksempel på, hvordan naturhensyn kan skrives ind i en virksomheds formålsbestemmelse, er Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S. Virksomheden har vedtægtsfæstet seks kapitaler, herunder naturgenopretning, som en del af sit formål. Forpligtelsen er ikke alene formuleret som en hensigtserklæring, men understøttet af konkrete, økonomiske mekanismer i vedtægterne: et loft på, hvor stor en andel af omsætningen der kan udloddes som udbytte til ejerne, samt et krav om kvalificeret flertal blandt kapitalejerne for at ændre missionerne. Eksemplet illustrerer, hvordan en formålsbestemmelse kan gå ud over blot at angive naturhensyn i generelle vendinger og i stedet knyttes til konkrete, målbare økonomiske rammer, der gør forpligtelsen vanskeligere at fravige ved en almindelig beslutning.

Ejeraftale

I virksomheder, hvor ejerkredsen består af mere end én person, vil forholdet mellem kapitalejerne typisk blive reguleret gennem en ejeraftale. Det er derfor en mulighed at inkludere naturen i denne aftale.

Vælger ejerne af en virksomhed at regulere hensynet til naturen i ejeraftalen, skal de være opmærksom på, at ejeraftalen ikke er bindende for virksomheden, jf. selskabslovens § 82. Det betyder, at bestemmelsen om naturen ikke er bindende for virksomheden eller virksomhedens ledelse. Virksomhedens ledelse bør derfor ikke behandle ejeraftalen som en direkte instruks til virksomheden eller som et selvstændigt retligt grundlag for ledelsesbeslutninger. Ledelsen skal fortsat handle inden for rammerne af selskabsloven, virksomhedens vedtægter, virksomhedens formål og virksomhedens interesse.

Bestemmelsen vil derimod være bindende for kapitalejerne, og de vil derfor være forpligtede overfor hinanden til at handle i overensstemmelse hermed.

I praksis betyder dette, at kapitalejerne kan være forpligtede over for hinanden til at stemme eller handle på en bestemt måde, men virksomhedens ledelse vil kun være forpligtet til at følge sådanne hensyn i det omfang, de også afspejles i en gyldig selskabsbeslutning, vedtægterne, virksomhedens formål, eller i øvrigt falder inden for ledelsens pligter og skøn efter selskabsloven.

Ejeraftalen kunne indeholde en bestemmelse om, at kapitalejerne på generalforsamlingen skal tage hensyn til naturen, når de afgiver deres stemme.

Det ville også være muligt at regulere, at hvis en kapitalejer ønsker at sælge sine kapitalandele, skal dette ske til en investor, der opfylder specifikke krav vedrørende naturen. Herudover ville det være muligt at fastsætte, at når nye medlemmer optages i ejerkredsen, skal disse nye medlemmer også opfylde specifikke krav vedrørende naturen.

Når generalforsamlingen vælger bestyrelsen, kan det også i ejeraftalen beslutes, at der skal tages særligt hensyn til naturen ved udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmer. Det er også muligt at bemyndige NGO'er eller andre tredjeparter til at udpege et bestyrelsesmedlem. Mere om dette nedenfor.

Ejeraftalen er derfor et redskab til at regulere kapitalejernes indbyrdes håndtering af virksomheden. Hvis en kapitalejer handler i strid med ejeraftalen, vil de øvrige kapitalejere kunne gøre de misligholdelsesbeføjelser gældende, der er fastsat i ejeraftalen.

Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S

Et eksempel på, hvordan en ejeraftale kan bruges til at beskytte naturrelaterede forpligtelser mod fremtidig udvanding er Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S. Ud over udbytteloftet og kravet om kvalificeret flertal indeholder virksomhedens ejerkonstruktion en bestemmelse om, at ufinansieret klimaansvar ikke må overdrages til den næste generation af ejere ved et generationsskifte. Da en ejeraftale, som beskrevet ovenfor, ikke er bindende for selskabet selv, men alene for kapitalejerne indbyrdes, viser eksemplet, hvordan de to redskaber, formålsbestemmelsen i vedtægterne og forpligtelser i ejeraftalen, kan supplere hinanden: vedtægterne binder selskabets ledelse, mens ejeraftalen sikrer, at ejerkredsen selv er forpligtet til at videreføre ambitionen, uanset fremtidige ejerskifter.

NATUREN SOM RÅDGIVER

Naturen kan tildeles en rådgivende rolle i en virksomhed, enten som intern eller ekstern rådgiver. Denne rådgivende rolle kan have forskellig karakter, juridisk eller politisk, og kan enten integreres i virksomheden som en intern rådgiver eller fungere som en ekstern "sparringspartner". Det følgende afsnit fokuserer på de muligheder og begrænsninger, som selskabsloven giver for naturens rolle som både intern og ekstern rådgiver.

Intern rådgiverrolle

En intern rådgiverrolle indebærer etableringen af et organ inden for virksomheden, der repræsenterer naturens interesser og rådgiver om beslutninger, der påvirker naturen. Selskabsloven er ikke til hinder for etableringen af organer med rådgivende funktioner. Det vil dog være hensigtsmæssigt at medtage et sådant organ i virksomhedens vedtægter. I den forbindelse skal organets opgaver og formål også fastlægges.

Det er afgørende, at organet kun har en rådgivende funktion over for bestyrelsen og direktionen, da det ikke må varetage opgaver, der efter selskabsloven henhører under ledelsen eller generalforsamlingen. Generalforsamlingens og ledelsens kompetencer er fastlagt i selskabslovens kapitel 6 og 7.

Et eksempel på et sådant organ kunne være et rådgivende organ, der rådgiver bestyrelsen og/eller direktionen om specifikke områder.

Vedtægterne kunne for eksempel fastsætte, at i tilfælde hvor ledelsen vælger ikke at følge det rådgivende organs anbefalinger, kræver dette en særskilt redegørelse for, hvorfor anbefalingen ikke blev fulgt.

Corporate ReGeneration

Et eksempel fra udlandet er Corporate ReGeneration, en virksomhed, der har etableret et internt rådgivende organ bestående af "Guardians" (vogtere). Dette organ er inddelt i fem fokusområder:

- Vogter for solidaritet mellem generationer
- Vogter for social retfærdighed
- Vogter for planetens grænser
- Vogter for missionen og velstanden
- Vogter for naturens genopretning

For hvert af disse fem fokusområder udpeges to vogtere: én intern i virksomheden og én ekstern. Vogterne tager stilling til spørgsmål inden for deres fokusområde, som normalt rejses af virksomhedens ledelse, udarbejder referater og forslag, som derefter sendes til ledelsen og indgår i beslutningssprocessen.

Herudover udarbejder vogterne en årsrapport, der indeholder en analyse af virksomhedens resultater i det forgangne år samt bæredygtige strategier for det kommende år.

Ekstern rådgiverrolle

Ekstern betyder, at virksomheden indgår en aftale med et organ, der er uafhængigt af virksomheden. Denne aftale skal regulere, hvad organet skal rådgive om, og hvilke beføjelser organet har.

Ved indgåelse af en sådan aftale skal virksomheden igen være opmærksom på, hvem der er tildelt tegningsretten, og ledelsen skal sikre, at aftalen er i overensstemmelse med virksomhedens formål og virksomhedens interesse, jf. selskabslovens § 136, stk. 1, nr. 2 og 3.

Zoöconomic Institute

Et eksempel fra udlandet er Zoöconomic Institute, som er en organisation, der administrerer og certificerer Zoöps og hjælper virksomheder med at implementere "Zoöp"-modellen. I denne model vil der være en "Speaker for the Living" (talsperson for det levende), som vil have en rådgivende rolle for en virksomhed.

Rådgiveren i dette eksempel er en person, der har en ombudsmandsfunktion, hvor vedkommende har en rådgivende og undervisende rolle. Vedkommende vil have adgang til mindst to bestyrelsesmøder om året, dog uden stemmeret.

Rådgiveren har til formål at repræsentere "andet-end-menneskeligt liv" og hjælper med at omsætte dette til en virksomheds aktiviteter.

Virksomheden bliver kontraktligt bundet til rådgiveren, hvorved rådgiveren tildeles beføjelse til blandt andet at deltage i bestyrelsesmøder og kræve, at bestyrelsen redegør for beslutninger, der strider mod rådgiverens anbefalinger.

NATUREN SOM DIREKTØR ELLER BESTYRELSESMEDLEM

En anden måde at gøre naturen til interessant i en virksomhed på er ved at give naturen en plads i virksomhedens ledelse, enten som direktør eller bestyrelsesmedlem. Da antallet af virksomheder med et tilsynsråd i praksis er meget begrænset, vil en sådan ledelsesstruktur ikke blive behandlet nærmere nedenfor.

Afhængigt af virksomhedens valgte ledelsesform i henhold til selskabslovens § 111 vil det organ, der er ansvarligt for virksomhedens overordnede og strategiske ledelse, enten være direktionen eller bestyrelsen.

Skal naturen fungere som interessant på ledelsesniveau i en virksomhed, vil det være hensigtsmæssigt at placere naturen på det niveau, hvor virksomhedens overordnede og strategiske ledelse finder sted, hvorfor naturen for eksempel kunne gives en plads enten i direktionen eller i bestyrelsen.

Da et medlem af direktionen og bestyrelsen skal være en fysisk person, jf. selskabslovens § 112, stk. 2, modsætningsvist, vil det i praksis være en repræsentant for naturen, der udpeges til ledelsen. Hvordan denne repræsentant udvælges, kan enten fastlægges eksempelvis i den forening, der har udpegningsretten, eller specificeres i ejeraftalen eller i virksomhedens vedtægter.

Bestyrelsen som det overordnede ledelsesorgan

Reglerne om valg af bestyrelsesmedlemmer afhænger af, om virksomheden er et ApS eller A/S (samlet betegnet "kapitalselskaber"), samt af hvad der fremgår af den enkelte virksomheds vedtægter. Det bemærkes, at det for kapitalselskaber er muligt, jf. selskabslovens § 120, stk. 2, at vedtægterne kan tillægge andre ret til at kunne udpege et eller flere bestyrelsesmedlemmer. For A/S'er er det dog et krav, at mindst halvdelen af bestyrelsen er udpeget af generalforsamlingen.

Som led i dette kunne en NGO eller anden tredjepart bemyndiges til at udpege et eller flere medlemmer til bestyrelsen. En sådan udpegningsret kan medtages i virksomhedens vedtægter eller kan fastsættes i ejeraftalen som beskrevet ovenfor.

Ud over at kunne bemyndige en tredjepart til at udpege, vil det også være muligt at fastsætte betingelser, som en bestyrelseskandidat skal opfylde for at komme i betragtning til en bestyrelsespost.

Fleksibiliteten for, hvad der kan skrives ind i vedtægterne og/eller ejeraftalen, er rimeligt stor på dette område, så længe det ikke strider mod selskabslovens § 120, stk. 1, hvorefter et flertal af bestyrelsen i et A/S skal være udpeget af generalforsamlingen.

Direktionen som det overordnede ledelsesorgan

I virksomheder, hvor direktionen er virksomhedens eneste ledelsesorgan, er direktionen ansvarlig for virksomhedens overordnede og strategiske ledelse, jf. selskabslovens § 117, stk. 2.

I sådanne tilfælde er det kapitalejerne, og dermed generalforsamlingen, der udpeger virksomhedens ledelse. Det vil igen være muligt at tildele en tredjepart en udpegningsret, enten ved at fastsætte dette i vedtægterne eller i ejeraftalen.

Pligter for et ledelsesmedlem, der repræsenterer naturen

Den person, der udpeges til virksomhedens ledelse for at repræsentere naturens interesser, skal være særligt opmærksom på, at vedkommende efter udpegelsen er underlagt de samme generelle pligter og forpligtelser som ethvert andet medlem af virksomhedens ledelse.

Både direktionen og bestyrelsen er blandt andet forpligtet til at sikre, at virksomhedens formueforvaltning sker på en betryggende måde, og at virksomheden har et forsvarligt kapitalberedskab.

Det er derfor afgørende for det pågældende medlem at kunne afveje behovet for at repræsentere naturen, uden samtidig at gå på kompromis med et ledelsesmedlems generelle selskabsretlige forpligtelser. Tilsidesætter personen sidstnævnte forpligtelse, kan dette i sidste ende resultere i erstatningsansvar for ledelsesmedlemmet.

Medlemmet skal derfor afveje kapitalejernes interesser med andre relevante hensyn, primært virksomhedens overordnede interesse. Er naturen repræsenteret i virksomhedens ledelse, vil kapitalejernes interesser sandsynligvis i vid udstrækning være i overensstemmelse med naturens interesser, eftersom det er kapitalejerne, der har gjort naturen til en del af ledelsen. Virksomhedens interesse forstås generelt som:

- om en beslutning træffes i overensstemmelse med kapitalejernes kollektive interesse,
- om en beslutning træffes i overensstemmelse med kreditorernes interesse. Det væsentligste er derfor, at ledelsesmedlemmet ikke handler på en måde, der skader virksomhedens kreditorer.

Opstår der en konflikt mellem naturens interesser og virksomhedens mulighed for at leve op til sine økonomiske forpligtelser, kan det ledelsesmedlem, der repræsenterer naturen, ikke uden videre lade naturhensynet være afgørende. Medlemmet skal foretage en konkret vurdering inden for de almindelige rammer af dansk selskabsret, herunder virksomhedens formål og interesse, hensynet til kapitalejere og kreditorer samt pligten til at sikre et forsvarligt kapitalberedskab og en betryggende formueforvaltning. Det indebærer ikke, at kortsigtede økonomiske hensyn går forud for naturen. Er naturhensynet indarbejdet i virksomhedens formål, strategi eller governance-struktur, kan det indgå som en del af virksomhedens langsigtede interesse. Hvis en beslutning derimod væsentligt kan bringe virksomhedens økonomiske stilling, likviditet, solvens eller kreditorernes interesser i fare, skal ledelsen udvise særlig forsigtighed, da en tilsidesættelse af disse pligter kan medføre ansvar.

Kontraktligt forpligtede virksomhedens ledelsesmedlemmer

Et eksempel fra udlandet, hvor naturen er blevet givet en rolle på ledelsesniveau, er Hub Culture.

I denne model har bestyrelsesmedlemmerne gennem en fuldmagtsaftale forpligtet sig til at repræsentere naturens interesser. Dette omfatter en forpligtelse til at søge rådgivning hos udvalgte naturrådgivere og til at tage deres anbefalinger i betragtning ved udøvelsen af deres rolle som bestyrelsesmedlemmer.

Efter dansk ret er der generelt intet til hinder for, at det enkelte bestyrelsesmedlem indgår en sådan aftale, forudsat at de påtagne forpligtelser ikke strider mod deres ufravigelige pligter efter selskabsloven, virksomhedens vedtægter, virksomhedens formål eller virksomhedens overordnede interesser.

Vælges en sådan model, bør følgende punkter overvejes:

En sådan aftale vil kun binde de bestyrelsesmedlemmer, der er parter i den. Den vil ikke binde virksomheden selv, medmindre virksomheden også gyldigt har indgået aftalen, eller de relevante forpligtelser i øvrigt er indarbejdet i virksomhedens vedtægter, formål eller en gyldig selskabsbeslutning.

Dette betyder, at aftalen kan skabe personlige, kontraktlige forpligtelser for de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Et bestyrelsesmedlem kan for eksempel være forpligtet over for de øvrige parter i aftalen til at søge rådgivning, overveje anbefalinger vedrørende naturen eller forklare, hvorfor sådanne anbefalinger ikke følges. Aftalen giver imidlertid ikke i sig selv rådgiveren eller de øvrige aftalparter beføjelse til at instruere virksomheden, binde virksomheden udadtil eller tilsidesætte de almindelige beslutningsregler, der gælder for bestyrelsen og virksomheden efter dansk selskabsret.

Bestyrelsesmedlemmer skal nøje vurdere, hvad de påtager sig i aftalen. De bør undgå at acceptere forpligtelser, der kan bringe dem i en konflikt mellem deres kontraktlige tilsagn og deres pligter efter selskabsloven, herunder deres pligt til at handle i virksomhedens interesse og til at sikre, at virksomhedens kapitalberedskab og formueforvaltning forbliver forsvarlige.

Fordelen ved denne model er, at den kan implementeres uden en vedtægtsændring eller vedtagelse af en beslutning på generalforsamlingen. Den kan derfor være en forholdsvis fleksibel og enkel måde at forankre en forventning om, at bestyrelsesmedlemmer tager hensyn til naturen. Dens begrænsning er dog, at den fortsat primært er en kontraktlig ordning mellem aftalparterne og ikke har samme selskabsretlige virkning som en bestemmelse i vedtægterne eller virksomhedens formål.

Som direktør

I kapitalselskaber er der ejere, og disse ejere kan vælge en bestyrelse eller en direktion, eller en bestyrelse og en direktion. Bestyrelsens opgave er at varetage den overordnede strategiske ledelse, mens direktionens opgave vil være at varetage virksomhedens daglige drift.

En mulighed er at have naturen som direktør i virksomheden.

Fordelen ved at udpege naturen som direktør vil være, at den person, der repræsenterer naturen, har adgang til virksomheden selv og de daglige beslutninger.

En mulighed er at have en direktør, der repræsenterer naturen, og en direktør, der er ansvarlig for virksomhedens administration, for at sikre en balance.

NATUREN SOM AKTIONÆR

Den sidste måde at gøre naturen til interessant i en virksomhed på er ved at gøre naturen til kapitalejer i virksomheden. Det betyder, at naturen bliver en del af virksomhedens ejerkreds.

En af fordelene ved at inkludere naturen i ejerkredsen er, at kapitalejerne ikke er underlagt de samme forpligtelser som ledelsen efter selskabsloven. Kapitalejerne udøver deres beføjelse til at træffe beslutning om virksomhedens anliggender ved at træffe beslutninger på generalforsamlingen, som er virksomhedens øverste myndighed.

Det er blandt andet generalforsamlingen, der indledningsvis vælger bestyrelsen, hvorved generalforsamlingen dermed har indflydelse på virksomhedens overordnede og strategiske ledelse.

Måden at gøre naturen til kapitalejer i en virksomhed på er at etablere en juridisk enhed, der derefter varetager naturens interesser og bliver en del af virksomhedens ejerkreds. Nedenfor følger en gennemgang af nogle måder, hvorpå dette kan gøres.

Der findes mange eksempler på virksomheder, der er helt eller delvist ejet af en velgørende institution eksempelvis en fond, således at overskuddet fra virksomheden i sidste ende går tilbage til almenvelgørende formål. Et eksempel på dette er Patagonias "Earth is Our Only Shareholder"-mekanisme.

I Patagonia-eksemplet består virksomheden af to kapitalklasser. Den ene kapitalklasse er tildelt alle ledelsesrettigheder, herunder stemmerettigheder, og repræsenterer 2% af virksomhedens samlede aktier. Den anden kapitalklasse er stemmeløs, men repræsenterer 98% af virksomhedens samlede aktier.

En non-profit fond ejer 98% af virksomheden og er derfor berettiget til 98% af de økonomiske overskud, der genereres i virksomheden. Fonden har imidlertid ingen kontrol over virksomheden, da de aktier, den ejer, er gjort stemmeløse.

Patagonias egen fond ejer derefter de resterende 2% af virksomhedens aktier, som udgør 100% af stemmerne i virksomheden, og har derfor fuld kontrol over, hvordan virksomheden drives.

Fordelen ved en sådan konstellation er, at virksomhedens oprindelige ejere kan bevare fuld kontrol over virksomheden og dens fremtidige mission, mens alt overskud, der genereres i virksomheden, går til en velgørende fond.

I Danmark er der en række eksempler på virksomheder, der er helt eller delvist ejet af en almenvelgørende fond eller forening, for eksempel Grundfos, Velux, Cowi, Rambøll. Forsikringsselskabet Tryg, Novo Nordisk og Carlsberg. Den organisatoriske struktur for en sådan model er således velkendt.

Dansk ret

Efter dansk selskabsret kan vedtægterne fastsætte, at der skal være forskellige kapitalklasser; det skal blot fastlægges, hvilke rettigheder der er knyttet til de enkelte klasser, samt størrelsen heraf, jf. selskabslovens § 45.

Herudover giver selskabsloven også mulighed for at oprette en kapitalklasse, hvor kapitalandelene er stemmeløse, jf. selskabslovens § 46. Dette muliggør en opdeling af virksomheden, hvor den ene kapitalklasse besidder alle stemmerettigheder, men kun ejer nogle få procent af virksomhedens aktier. Det ville også være muligt at begrænse denne kapitalklasses økonomiske rettigheder, for eksempel ved at give den anden kapitalklasse en fortrinsret til udbytte.

Virksomheden kan således opdeles, så en velgørende fond vil eje næsten hele virksomheden og dermed være berettiget til næsten alt virksomhedens overskud, mens en anden juridisk enhed, eventuelt repræsenterende de tidligere ejere, vil besidde 100% af virksomhedens ledelsesrettigheder.

En sådan konstellation vil være attraktiv i tilfælde, hvor en ejerkreds ønsker at bevare kontrollen over virksomheden, men ønsker, at alt overskud fra virksomheden skal gå til et velgørende formål.

Virksomheden ejes af en fond

En måde hvor naturens interesse kan sikres som aktionær, er, at virksomheden ejes af en velgørende fond, der har naturen som en del af sit formål.

Der vil således være en selvejende institution ("Fonden"), som vil have alle administrative og økonomiske rettigheder til virksomheden. Fonden vil have egne vedtægter og formål der regulerer, hvordan virksomhedens overskud skal forvaltes, og hvad midlerne skal anvendes til. I et sådant tilfælde vil fonden også være ansvarlig for at udpege virksomhedens bestyrelsesmedlemmer og vil blive tildelt de beføjelser, der tilkommer aktionærerne på generalforsamlingen.

I modsætning til modellen beskrevet ovenfor, hvor de økonomiske og administrative rettigheder var delt i to, vil de i denne konstellation være samlet i én enhed.

Som beskrevet ovenfor, er dette en velafprøvet model i en dansk kontekst.

Fondens varetagelse af naturens interesser som ejer

Har en fond indskrevet i sit formål, at den skal varetage naturens interesser, skal fondsbestyrelsen loyalt lade dette hensyn indgå som et centralt og formålsbestemt hensyn i fondens beslutninger. Naturhensynet er dermed ikke alene et politisk eller værdimæssigt hensyn, men en del af den opgave, fonden er sat i verden for at varetage. Det betyder dog ikke, at fonden kan se bort fra sine øvrige retlige og økonomiske forpligtelser. Fondsbestyrelsen skal fortsat sikre en forsvarlig forvaltning af fondens midler og træffe beslutninger på et grundlag, der gør det muligt for fonden også fremadrettet at opfylde sit formål.

Opstår der en konflikt mellem naturens interesser og fondens økonomiske interesser, må bestyrelsen derfor foretage en konkret afvejning. Spørgsmålet er

ikke, om økonomien automatisk går forud for naturen, men hvordan fondens naturformål bedst kan fremmes på en økonomisk forsvarlig måde. En beslutning, der tilgodeser naturen på kort sigt, men væsentligt svækker fondens mulighed for fremover at virke for sit formål eller opfylde sine forpligtelser, vil kunne være problematisk. Omvendt kan fonden ikke undlade at tage hensyn til naturen alene med henvisning til, at en anden beslutning ville være økonomisk mere fordelagtig, hvis dette reelt indebærer, at fondens formål tilsidesættes.

Hvis fonden ejer kapitalandele i et kapitalsekskab, skal den udøve sine ejerbeføjelser i overensstemmelse med fondens formål. Det kan blandt andet ske ved, at fonden anvender sin stemmeret på generalforsamlingen til at vælge en bestyrelse, der har de nødvendige kompetencer og det fornødne mandat til at varetage naturhensyn, ved at vedtage eller støtte selskabsstrategier, politikker og målsætninger, der fremmer naturens interesser, og ved at sikre, at selskabets vedtægter, formålsbestemmelse eller governance-dokumenter i relevant omfang afspejler fondens naturrelaterede formål. Fonden kan også fastsætte ejerprincipper eller en ejerskabspolitik, der beskriver, hvordan fonden vil udøve sit ejerskab, herunder hvilke naturhensyn der skal indgå ved væsentlige beslutninger, investeringer, udlodninger og valg af ledelsesmedlemmer.

Fonden skal samtidig respektere, at kapitalsekskabet er en selvstændig juridisk enhed, og at selskabets ledelse er underlagt selskabslovens regler og pligter. Fonden kan som ejer sætte den overordnede retning gennem lovlige generalforsamlingsbeslutninger, valg af ledelse og ejerpolitikker, men den kan ikke instruere selskabets ledelse til at handle i strid med selskabets vedtægter, selskabets interesse, kreditorhensyn eller kravene om forsvarligt kapitalberedskab og betryggende formueforvaltning. Den mest robuste model vil derfor ofte være at skabe sammenhæng mellem fondens formål, selskabets formål og de dokumenter, der regulerer selskabets ledelse, så naturhensynet både er forankret hos ejeren og kan indgå lovligt og sagligt i selskabets egne beslutningsprocesser.

Helena Reumert Gjerding *Aduokat, Kontra Aduokater, København*

Mhairi Letcher *Head of Legal & Governance, B Lab Europe*

DANSKE BIDRAGYDERE

Teamet bag den danske værktøjskasse

Den danske udgave af Onboarding Nature-værktøjskassen er blevet til gennem et samarbejde mellem Märk og B Lab Nordics og med juridisk ekspertise fra Kontra Advokater. Særligt fire fagpersoner, der hver især bringer deres egen ekspertise i spil – inden for samfundsansvar og B Corp-bevægelsen, selskabs- og foreningsret, og international naturret og governance har været centrale for udgivelsen.

Nille Skalts *Medstifter af Märk, grundlægger af Nordic B Corp Movement*



Nille er medstifter af forandringsbureauet Märk. I 2015 grundlagde hun den nordiske B Corp bevægelse, som i dag tæller over 185 certificerede virksomheder. Nille sidder som bestyrelsesleder for GXN, i advisory boards for Aasted og North-ESG, og er selv Jordens Stemme i Yröli Copenhagens advisory board, hvor hun repræsenterer naturens interesser i virksomhedens strategiske beslutninger. Med denne værktøjskasse har hun ledet arbejdet med at oversætte og videreudvikle det oprindelige toolkit til en nordisk kontekst, herunder udvikling af de nordiske casestudier.

Helena Reumert Gjerding *Aadvokat (L), partner, Kontra Advokater*



Helena er advokat med speciale i at rådgive organisationer, demokratiske virksomheder og NGO'er om selskabsret, fondsjura og foreningsret, samt bestyrelser og direktioner om de juridiske problemstillinger, der opstår ved drift og omstrukturering af fonde og foreninger. Hun er medstifter og forperson for Naturens Retshjælp og har blandt andet skrevet håndbogen „Kooperativ håndbog – Iværksætter i fællesskab“ om etablering af medarbejderejede virksomheder. Helena sidder desuden i en række bestyrelser og tillidshverv, herunder som formand for Fonden Mental Sundhed og næstforperson for tænketanken Demokratisk Erhverv. I dette projekt har Helena bidraget med den juridiske ekspertise inden for dansk selskabs- og foreningsret, der ligger til grund for værktøjskassens danske juridiske skabeloner.

Mhairi Letcher *Head of Legal & Governance, B Lab Europe Lawyer for the Arts & Nature*



Mhairi er jurist og rådgiver med dyb ekspertise inden for ledelse på tværs af de internationale bæredygtigheds- og kultursektorer, med speciale i bæredygtig impact-strategi, naturens juridiske rettigheder, natur- og interessent-governance samt „More Than Human Rights“ (naturens rettigheder). Hun er Head of Legal, Governance & Strategy hos B Lab Europe og sidder i bestyrelser for blandt andre Seawilding, B Lab Italien og B Lab Spanien. Mhairi var tidligere Chief Operating Officer og General Counsel hos Metabolic i Amsterdam, en international rådgivningsvirksomhed inden for bæredygtighed og systemtænkning, og er uddannet Solicitor ved England og Wales' højesteret. I dette projekt har Mhairi bidraget med sin internationale ekspertise inden for naturens juridiske rettigheder og governance-modeller, der forbinder den danske værktøjskasse til den bredere, internationale Nature Governance-bevægelse.

Gitte Rosholm *Manager, B Lab Nordics*



Gitte leder B Labs regionale kontor for Norden - den non-profit-organisation, der står bag B Corp-certificeringen og den globale bevægelse af over 10.000 virksomheder, som ønsker at være en positiv kraft i verden. Gennem B Labs standarder, programmer og fortalervirksomhed arbejder hun for at omstille det globale økonomiske system til ét, der gavner alle mennesker, lokalsamfund og planeten. Før dette arbejdede Gitte med at udvikle ledelse, kultur og organisationer som løftestænger for bæredygtig forandring og menneskelig vækst, drevet af en overbevisning om, at arbejde kan rumme både glæde, mening og fællesskab - og en passion for at hjælpe virksomheder med at forstå deres rolle i at opbygge bæredygtige samfund.

Kreativt design

Det oprindelige toolkits kreative design blev udviklet af Studio Duel, Bas de Koning, Hederik van der Kolk. Designet er tilpasset til den nordiske udgave af Paul Clements, Clem in the Cloud.

Tak til de modige pionerer, der har givet naturen en stemme

Den nordiske udgave af Onboarding Nature-værktøjskassen havde ikke været mulig uden de virksomheder og organisationer, der delte historierne om deres egen rejse mod at give naturen en stemme i deres governance. Ledere og medstiftere har stillet sig til rådighed med tid, tanker og gennemarbejdede svar om deres organisations natursyn, motivation og konkrete erfaringer - og har dermed gjort det muligt at tegne et billede af naturinkluderende governance i en nordisk kontekst, der er både ærligt og håndgribeligt.

Tak til:

Claus Nielsen, CEO, Sinatur Hotel & Konference

Trine-Lise Buestad-Kjeldsmark, medstifter, ejer og CEO, Yrolí Copenhagen

Jette Nørgaard Haulrig, medstifter, ejer og CEO, Yrolí Copenhagen

Jo Egil Tobiassen, grundlægger og CEO, Northern Playground

Anne Solgaard, arkitekt bag modellen og investor, Northern Playground

David Ekelund, medstifter og co-CEO, Icebug

Pernille Bruun, forperson, Regenerative Stemmer

Anna Taws, forperson, Regenerative Stemmer

Frank Jensen, ejer og bestyrelsesformand, Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma

Vi retter desuden en tak til de internationale pionerorganisationer, hvis erfaringer fra det oprindelige toolkit fortsat udgør et vigtigt fundament og sammenligningsgrundlag for de nordiske cases i denne udgave - heriblandt Faith in Nature, Patagonia og Tony's Chocolonely.

Samarbejdet om den oprindelige Onboarding Nature Toolbox

Onboarding Nature-værktøjskassen er resultatet af fælles research, engagement og et partnerskab mellem B Lab Benelux (BLB), Earth Law Centers Nature Governance Agency (ELC-NGA) og Nyenrode Business Universiteit (NBU).

Idéen om at skabe en værktøjskasse til brug for B Corporations (B Corps) og andre organisationer opstod i begyndelsen af 2023, da Tessa van Soest og Daan van Apeldoorn (BLB) begyndte at arbejde på et roadmap for de naturinkluderende governance-praksisser, der var ved at opstå i det globale B Corp-fællesskab.

For at inspirere flere virksomheder til at gennemføre paradigmeskiftet fra menneskecentrerede til naturinkluderende governance-modeller, inviterede BLB eksperter fra ELC-NGA (Alexandra Pimor, direktør for ELC-NGA og tidligere Nature Proxy hos Faith in Nature); We Are Stewards (Gijsbert Koren, grundlægger); Patagonia (Nina Hajikhanian, General Manager EMEA) og Undercover Activist (Tessa Wernink, medstifter af Fairphone) til at være medværter for en workshop om alternative governance-modeller, spændende fra symbolske til formelle formater - herunder „Moder Natur som symbolsk CEO“, Nature on the Board og Steward Ownership. Inspireret af denne samtale indgik BLB og ELC-NGA samarbejde med NBU (Tineke Lambooy, Ebba Hooft Toomey) og Liance Legal (Jacobien Viets) for at bringe deres ekspertise ind i feltet, udvikle forskningsdesignet og bidrage til både undersøgelsen og selve værktøjskassen.

Forskningsteam og metode

Det akademiske forskningsprojekt blev ledet af Tineke Lambooy (NBU) med forskningsassistance fra Ebba Hooft Toomey.

Forskningen blev støttet af Alexandra Pimor (ELC-NGA); Tessa van Soest (BLB); Daan van Apeldoorn (BLB); Jacobien Viets (Liance Legal); Pooja Sharma (ELC-NGA); og Lucy Ward (ELC-NGA).

Projektet blev designet som et eksplorativt, empirisk forskningsprojekt, hvor teamet gennemførte interviews på engelsk og hollandsk med repræsentanter fra 10 udpegede best practice-virksomheder.

Forskningen fulgte en etisk protokol godkendt af NBU, der sikrede afbødning af potentielle interessekonflikter og garanterede, at deltagende virksomheder gav informeret samtykke, under hensyntagen til databeskyttelse, privatliv og fortrolighed.

Værktøjskassens indhold er udviklet gennem en kombination af desk research (juridisk-teoretisk gennemgang og litteraturstudie), empirisk forskning (interviews) samt professionel og praktisk erfaring. Den trækker på narrativ analyse af de kvalitative data, der blev indsamlet gennem interviewene (bl.a.

transskriptions- og faktaark-analyse, tematisk fortolkning og identifikation af fremvoksende mønstre). De inspirerende, praktiske og juridiske elementer, der er identificeret gennem forskningen, afspejles i den vision, de redskaber og de juridiske skabeloner, der deles i Onboarding Nature-værktøjskassen.

Anerkendelse af bidrag

Værktøjskassens redaktionelle team

B Lab Benelux: Tessa van Soest, Daan van Apeldoorn

Earth Law Center-Nature Governance Agency: Alexandra Pimor, Lucy Ward, Pooja Sharma

Nyenrode Business University: Tineke Lambooy, Ebba Hooft Toomey

Liance Legal: Jacobien Viets

Bidragende forfattere

Kapitel 1: Forståelse af naturens betydning som interessant

Bidragydere: Alexandra Pimor, Tineke Lambooy, Ebba Hooft Toomey, Lucy Ward, Pooja Sharma, Daan van Apeldoorn, Tessa van Soest

Kapitel 2: Forståelse af modellerne for Naturen som interessant

Bidragydere: Alexandra Pimor, Ebba Hooft Toomey, Daan van Apeldoorn, Pooja Sharma, Tineke Lambooy, Tessa van Soest

Kapitel 3: At besvare kaldet til eventyret

Bidragydere: Alexandra Pimor, Daan van Apeldoorn, Tessa van Soest, Ebba Hooft Toomey, Lucy Ward, Tineke Lambooy

Kapitel 4: Juridiske skabeloner

Bidragydere: Tineke Lambooy, Jacobien Viets, Daan van Apeldoorn, Ebba Hooft Toomey

Projektledelse

Daan van Apeldoorn, Tessa van Soest, Ebba Hooft Toomey

Kreativt design

Studio Duel: Bas de Koning, Hederik van der Kolk

Biografier

Tessa van Soest (MA)



Tessa er Executive Director Benelux hos B Lab, en international non-profit-organisation, der blandt andet certificerer B Corps. Tessa er erfaren virksomhedsrådgiver og bæredygtighedsekspert. Siden 2021 har hun støttet bevægelsen for naturens rettigheder og var medforfatter til undersøgelsen „Granting Rights of Nature to the Wadden Sea?”. Hun sidder i forskellige bestyrelser, blandt andet Stand Up For Your Rights Foundation, der fremmer menneskers ret til et rent og sundt miljø.

Daan van Apeldoorn (LLM)



Daan er Senior Manager for B Corp Impact and Engagement hos B Lab og står i spidsen for B Corp-fællesskabet i Benelux. Han opbyggede tidligere WPP NL's første bæredygtighedsteam og er en erfaren bæredygtighedskonsulent med ekspertise inden for interessentinddragelse, public affairs og kommunikation. Daan sidder i flere advisory boards og bestyrelser.

Alexandra Pimor (LLB Hons, FHEA, PGCE)



Alexandra leder Nature Governance-programmet og Dandelion-fellowshipprogrammet hos Earth Law Center (et udviklingsinitiativ for naturens stedfortrædere). Hun er jurist inden for naturret, juridisk forsker, akademiker, socialt iværksætter og systemcoach. Hun er desuden grundlægger af SoaNoia, et konsulenthus specialiseret i bevidst ledelse og governance samt organisatorisk og systemisk transformation.

Pooja Sharma (Esq.)



Pooja er medleder af strategi, drift og planlægning for Earth Law Centers Nature Governance-team. Hun er advokat for social virksomhed og fortaler for naturens rettigheder, baseret i Los Angeles, Californien. Hun sidder desuden i den frivilligt drevne bestyrelse hos B Local Los Angeles, hvor hun bidrager med intern juridisk rådgivning og hjælper med B Corp-fællesskabets kollektive handlekraft.

Lucy Ward (BSc)



Lucy er medleder af strategi, drift og planlægning for Earth Law Centers Nature Governance Agency. Hun er fortaler for naturret, havbiolog, ivrig talsperson for havene og underviser i naturret. Hun har erfaring med at lede juridiske forskningsteam og med aktivt arbejde for genopretning af levesteder.

Prof. Dr. Tineke Lambooy (LLM)



Tineke er professor i selskabsret ved Nyenrode Business University, udnævnt i 2014. Hendes forskning fokuserer på selskabsret, corporate governance, virksomheders samfundsansvar (bl.a. KVS Preadviezen 2022 – KVS Economenvereniging), cirkulær økonomi og, siden 2018, naturens rettigheder (bl.a. artiklen „Putting the rights of nature on the map: A quantitative analysis of rights of nature initiatives across the world” og „Granting Rights of Nature to the Wadden Sea?”). Hun er desuden en af stifterne af de hollandske NGO'er Lab Future Generations (2017) og Stand Up For Your Rights (2008), der fremmer menneskers ret til et rent og sundt miljø, naturens rettigheder og fremtidige generationers rettigheder.

Ebba Hooft Toomey (BA, BSc)



Ebba er forsker med erfaring inden for naturens rettigheder, miljøret, systemtænkning og politisk økologi. Hun har blandt andet sikret etableringen og analysen af en global database med over 400 initiativer for naturens rettigheder, sammen med Tineke Lambooy. Ebba har desuden arbejdet som politikudvikler, bevægelsesorganisator, vildtbiolog og historiefortæller.

Jacobien Viets (LLM)



Jacobien Viets er erfaren juridisk rådgiver med speciale i selskabs- og handelsret. Efter mere end tyve år som intern juridisk rådgiver er hun nu selvstændig juridisk rådgiver og partner hos rådgivningsfirmaet Liance Legal. Jacobien har opbygget sin governance-ekspertise gennem rådgivning af en række organisationer, i (frivillige) bestyrelsesroller og gennem støtte til en naturbevaringsorganisation baseret i Nederlandene.

Kate Chan

Kate er trekvalificeret advokat i USA, Storbritannien og Hongkong, med speciale i ESG/bæredygtighedsret, corporate governance og bæredygtige investeringer. Hun fungerer som pro bono-advokat for Earth Law Center og har rådgivet Earth Law Center og Lawyers for Nature i Faith in Nature-projektet samt udviklingen af en britisk ramme for Naturen som bestyrelsesmedlem. Hun er medleder af den internationale ESG-praksis hos Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP.

Tak til virksomhederne

Onboarding Nature-værktøjskassen havde ikke været mulig uden disse pionerorganisationer, der delte historierne om deres inspiration og tilblivelse. Medstiftere og ledere stillede sig selv til rådighed og delte gennemtænkte, detaljerede svar om deres organisations drift, fremtidsplaner og deres helt specifikke „hvorfor nu“, når det gælder at give naturen en plads i governance. Takket være organisationernes frivillige bidrag har værktøjskassens forfattere og redaktører kunnet tegne et samlet billede, der er tilgængeligt for alle læsere.

Tak til:

Brad Vanstone, medstifter og Head of Impact hos Willicroft

Nynke van den Broek, medstifter af Blyde

Vincent Truyens, medstifter af Corporate ReGeneration

Tom Rowell, Palais de Tokyo

David Pendlington, Tony's Chocolonely

Klaas Kuitenbrouwer, Zoöconomic Institute

Simeon Rose, Brand Director hos Faith in Nature

Anne Hopkins, Creative Director hos Faith in Nature

Brontie Ansell, medstifter af Lawyers for Nature

Jessica Mond Wedd, Lawyers for Nature

Stan Stalnaker, medstifter af HubCulture

Frieda Gormley, medstifter af House of Hackney



LÆS MERE PÅ WWW.ONBOARDINGNATURE.COM