

Baggrundsdokument 3: Organisering, governance og samarbejdsstruktur

Baggrundsdokumenter er en del af National Handlingsplan for Tekstilers (NHPT) digitale vidensgrundlag. De uddyber de metoder, analyser og faglige tilgange, som ligger til grund for handlingsplanen og skal ses som et vigtigt funderment for og supplement til selve handlingsplanen.

Indhold

1. Om dette baggrundsdokument.....	1
2. Formål med organisering og struktur	2
3. Principper for governance	2
4. Organisering af NHPT	2
5. Partnerskabsmodellen for konsortiet	3
6. Governance som grundlag for langsigtet omstilling	4
7. Bilag	4
Bilag 3A: Organisationsdiagram for NHPT	4
Bilag 3B: Forretningsorden for styregruppe	4

1. Om dette baggrundsdokument

Dette baggrundsdokument beskriver organiseringen af NHPT, herunder governance, roller, ansvar og samarbejdsstruktur. Formålet er at skabe gennemsigtighed om, hvordan handlingsplanen ledes, koordineres og gennemføres, og hvordan forskellige aktører bidrager til udviklingen af fælles løsninger. Dokumentet beskriver samtidig de principper, der ligger til grund for samarbejdet mellem myndigheder, virksomheder, vidensinstitutioner og øvrige interessenter.

2. Formål med organisering og struktur

National Handlingsplan for Tekstiler bygger på en samarbejdsbaseret governance-model, hvor offentlige og private aktører bidrager med forskellige kompetencer, erfaringer og perspektiver.

Omstillingen af tekstilsektoren kan ikke gennemføres af én aktør alene. Den kræver et tæt samspil mellem virksomheder, myndigheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner, brancheorganisationer, kulturinstitutioner og civilsamfund. Organiseringen af handlingsplanen er derfor udformet med henblik på at understøtte dette samarbejde og skabe en fælles retning for udviklingen af den danske tekstilsektor.

Governance-modellen skal samtidig sikre en tydelig rollefordeling mellem strategisk ledelse, faglig udvikling og den daglige gennemførelse af initiativerne. Formålet er at skabe en organisation, der både understøtter effektiv projektgennemførelse og giver plads til løbende læring, dialog og udvikling gennem hele handlingsplanens periode.

3. Principper for governance

NHPT bygger på en række grundlæggende principper, som danner rammen for samarbejdet på tværs af handlingsplanens initiativer.

Fælles retning: Alle initiativer arbejder mod handlingsplanens fælles målsætning om at skabe de nødvendige forudsætninger for en mere cirkulær tekstilsektor og bidrage til reduktion af tekstilproduktion, tekstilforbrug og den samlede klima- og miljøbelastning.

Tværgående samarbejde: Initiativerne udvikles og gennemføres i samarbejde mellem relevante aktører på tværs af værdikæden. Dette skal sikre, at eksisterende viden bringes i anvendelse, og at løsninger udvikles i fællesskab frem for parallelt.

Faglig kvalitet: Udviklingen af handlingsplanens initiativer bygger på den bedst tilgængelige viden og inddrager relevante forsknings- og vidensinstitutioner, hvor det er relevant.

Løbende læring: Governance skal understøtte en kultur, hvor erfaringer deles på tværs af initiativerne, og hvor ny viden løbende kan omsættes til forbedringer af handlingsplanens indsatser.

4. Organisering af NHPT

Energistyrelsen er tilsagnsgiver (overgået fra Miljøstyrelsen ifm. ny regering i juni 2026) og følger handlingsplanens fremdrift gennem den løbende rapportering og den faste dialog med sekretariatet.

Handlingsplanen gennemføres af en konsortiegruppe bestående af Lifestyle and Design Cluster, TRACE og Dansk Mode & Textil, som varetager sekretariatsfunktionen og den daglige koordinering af indsatserne. Konsortiegruppen samler komplementære kompetencer inden for branchekendskab, innovation, forskning og værdikædesamarbejde. Lifestyle and Design Cluster er økonomisk ansvarlig over for tilsagnsgiver (Energistyrelsen).

Sekretariatet sikrer sammenhæng mellem initiativerne, understøtter den daglige projektledelse og koordinerer samarbejdet mellem projektpartnere, styregruppe og følgegruppe. De enkelte initiativer gennemføres af de ansvarlige projektpartnere i samarbejde med relevante virksomheder, myndigheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner og øvrige aktører. Initiativerne organiseres, så de både kan udvikle egne leverancer og samtidig bidrage til handlingsplanens samlede mål.

Der gælder ligeledes følgende:

- At en væsentlig del af udførelsen og implementeringen af initiativerne vil blive varetaget af de konsortier, der vinder de enkelte udbud.
- At de udvalgte konsortier skal koordinere tæt med sekretariatet gennem hele projektperioden, og at der løbende vil blive fulgt op på fremdrift og rapporteret om progressionen til både styregruppen og Energistyrelsen.
- At styregruppen vil indgå i beslutningen om, hvilke konsortier der tildeles de enkelte udbud.

5. Partnerskabsmodellen for konsortiet

Partnerskabsmodellen for sekretariatet er valgt for at samle komplementære kompetencer og sikre en bred faglig forankring på tværs af tekstilsektoren. Samtidig har de tre involverede organisationer hver især ansvar for udvalgte initiativer, hvor de bringer deres faglige kompetencer og eksisterende netværk i spil.

Partnerskabsmodellen skal sikre, at handlingsplanen bygger videre på eksisterende viden, erfaringer og samarbejder frem for at etablere parallelle strukturer. Samtidig understøtter modellen en tæt koordinering mellem initiativerne og en fælles prioritering af handlingsplanens samlede mål.

Partnerskabsmodellen gør det samtidig muligt at kombinere strategisk udvikling med konkret implementering, idet de organisationer, der udvikler initiativerne, også har ansvar for at omsætte dem til praksis i tæt samarbejde med relevante aktører.

Som tilsagnsmodtager sikrer Lifestyle and Design Cluster sammenhæng mellem initiativer, rapportering, kommunikation og den løbende dialog med Energistyrelsen.

Handlingsplanens organisering bygger på en tydelig rollefordeling mellem de centrale aktører.

Sekretariatet har ansvar for den daglige koordinering, den tværgående projektledelse, den administrative opfølgning og den løbende dialog med Energistyrelsen. Sekretariatet understøtter desuden videndeling, kommunikation og samarbejde på tværs af initiativerne.

Styregruppen bidrager med strategisk sparring og følger den overordnede udvikling af handlingsplanen. Gruppen understøtter prioriteringer, bidrager med perspektiver fra sektoren og medvirker til at sikre, at handlingsplanen fastholder sin strategiske retning.

Følgegruppen fungerer som et bredt forum for dialog, videndeling og kvalificering af handlingsplanens arbejde. Gruppen inddrager erfaringer fra forskellige dele af tekstilsektoren og bidrager til at sikre bred forankring af initiativerne.

Herudover etableres relevante arbejdsgrupper og faglige samarbejder efter behov for at understøtte udviklingen af de enkelte initiativer.

En central ambition i NHPT er at styrke samarbejdet mellem aktører, som traditionelt har arbejdet hver for sig. Handlingsplanen samler virksomheder, brancheorganisationer, forsknings- og uddannelsesinstitutioner, myndigheder, kommuner, kulturinstitutioner og civilsamfund om udviklingen af fælles løsninger. Samarbejdet skal bidrage til at skabe en fælles forståelse af udfordringer og muligheder samt styrke koordineringen mellem eksisterende indsatser.

Samtidig skal organiseringen gøre det lettere at omsætte ny viden til praksis og sikre, at erfaringer fra ét initiativ kan skabe værdi i andre dele af handlingsplanen. Denne tværgående tilgang er en vigtig forudsætning for at udvikle løsninger, som kan anvendes bredt i hele tekstilsektoren.

6. Governance som grundlag for langsigtet omstilling

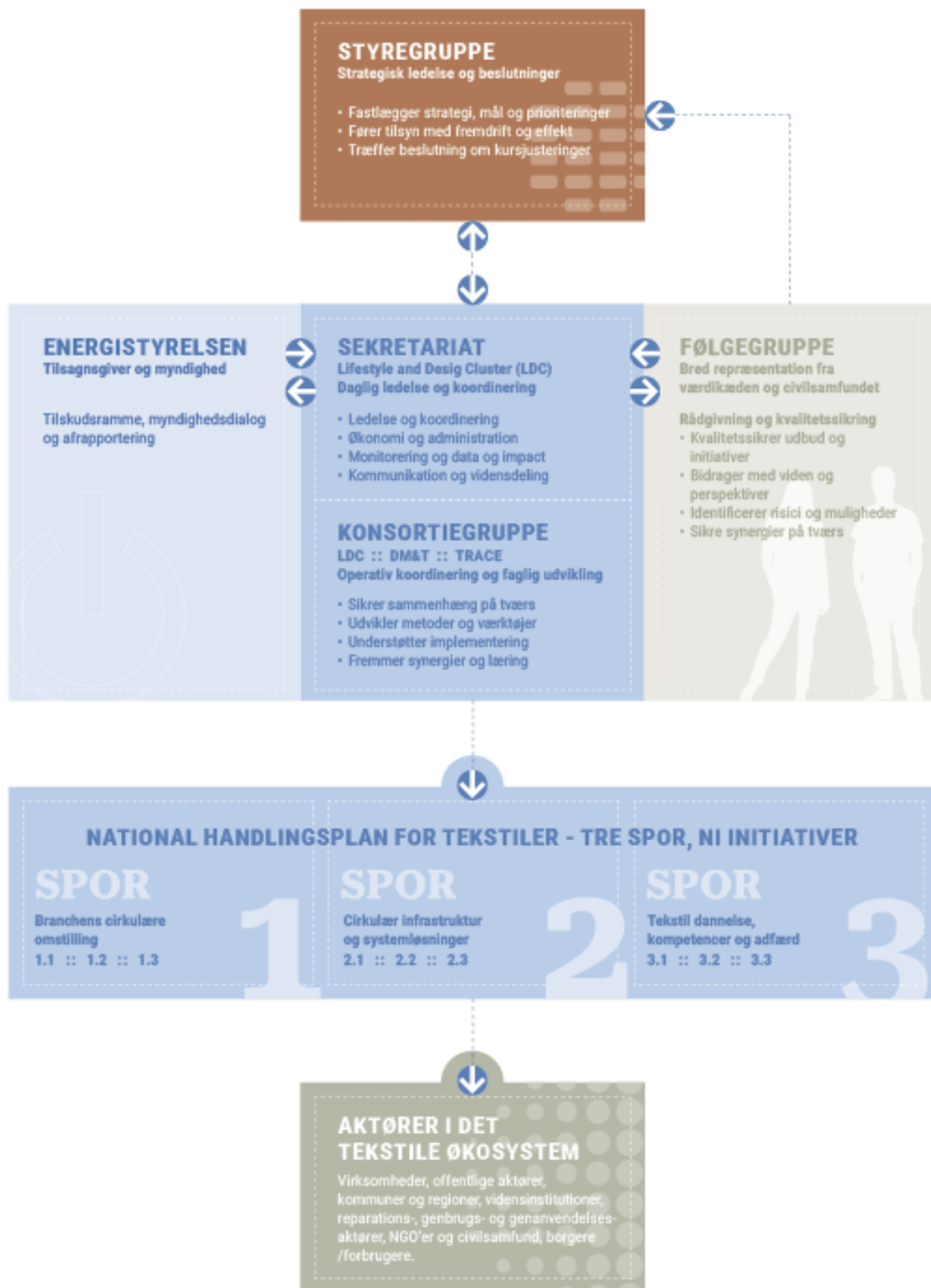
Handlingsplanens governance er ikke alene etableret for at understøtte gennemførelsen af NHPT i perioden 2026-2029. Ambitionen er samtidig at styrke den langsigtede kapacitet til samarbejde om den cirkulære omstilling af tekstilsektoren.

De samarbejder, netværk og arbejdsformer, der udvikles gennem handlingsplanen, forventes derfor også at kunne skabe værdi efter handlingsplanens afslutning. På den måde skal governance ikke alene understøtte gennemførelsen af handlingsplanen, men også bidrage til en mere sammenhængende og samarbejdsbaseret udvikling af den danske tekstilsektor.

7. Bilag

Bilag 3A: Organisationsdiagram for NHPT

Bilag 3B: Forretningsorden for styregruppe



Forretningsorden for Styregruppen for National Handlingsplan for Tekstiler

Gældende for perioden 1. oktober 2025 – 31. marts 2029

1. Formål og hjemmel

Styregruppen er nedsat i henhold til Miljøstyrelsens tilsagn af 22. september 2025 til Lifestyle and Design Cluster (LDC) (i partnerskab med Dansk Mode & Textil og TRACE) om varetagelse af sekretariatsfunktionen for National Handlingsplan for Tekstiler (NHPT), jf. Finanslovens § 23.21.15, tekstanmærkning nr. 106.

Formålet med styregruppen er at sikre, at handlingsplanens initiativer gennemføres i overensstemmelse med:

- formålet i ansøgningsmaterialet og tilsagnet,
- de forvaltningsretlige regler (ligebehandling, habilitet, aktindsigt og partshøring),
- og de økonomiske og faglige krav til dokumentation, afrapportering og resultater.

Styregruppen skal understøtte den cirkulære omstilling af mode- og tekstilbranchen i Danmark og bidrage til at realisere handlingsplanens tre spor:

- Spor 1) Branchens cirkulære omstilling: En branche der lever op til – og går foran – EU's krav og bidrager til reduktion af tekstilforbrug
- Spor 2) Cirkulær infrastruktur: Opbygning af en cirkulær infrastruktur i Danmark, der holder tekstiler og tekstilfibre i kredsløb og aktiveres af offentlige private partnerskaber
- Spor 3) Tekstil dannelse og tekstile kompetencer: En befolkning og arbejdsstyrke med stærke cirkulære kompetencer

2. Styregruppens sammensætning og beslutningskompetence

Styregruppen består af [14] medlemmer, repræsenterende relevante interessenter i hele tekstilværdikæden (produktion, detail, affald, innovation, NGO'er, myndigheder m.fl.) og inkluderer:

1. Annette Braunstein, Udviklingschef, DAKOFA
2. Mette Hoffgaard Ranfelt, Miljøpolitisk chefrådgiver, Danmarks Naturfredningsforening
3. Marie Josephine Mustelin, Fagchef for grøn omstilling i tekstilbranchen, Dansk Erhverv

4. Iben Sohn, Teamleder for cirkulær økonomi og affald, Dansk Industri
5. Jens Obel, medejer og direktør, DK Company
6. Marie Busck, Chief Sustainability Officer, Dansk Mode & Textil
7. Christina Saxkjær, Bæredygtighedschef, Elis
8. Lene Nedergaard, CMO , F.Engel
9. Vibeke Myrtue Jensen, Politisk rådgiver, Forbrugerrådet Tænk
10. Mette Bendix, Partner & Director, Kvadrat
11. Betina Simonsen, CEO, Lifestyle and Design Cluster
12. Signe Tholstrup, CEO, MINI A TURE
13. Cecilie Schwartz Førby, Udbuds- & Indkøbschef, Odense Kommune
14. Kristine Holm-Jensen, Direktør, Museum Midtjylland
15. Anette Juhl, Director, TRACE

På det konstituerende møde udpeges en forperson og en næstforperson: De tre konsortiepartnere har valgt at posterne som forperson og næstforperson besættes af henholdsvis DM&T og TRACE mens LDC varetager sekretariatsbetjeningen. De tre konsortiepartnere har forpligtet sig over for Miljøstyrelsen til at lave en handlingsplan som har en bred forankring på tværs af sektoren og dens værdikæde og har derfor fundet det hensigtsmæssigt at konsortiepartnerne indtager posterne som beskrevet. Ved forpersonens forfald fungerer næstforpersonen som stedfortræder.

Medlemmer udpeges for hele perioden 1. oktober 2025 – 31. marts 2029. Ved udtrædelse udpeges en afløser af sekretariatet med styregruppens godkendelse. Afløseren skal repræsentere en lignende interessentgruppe, så repræsentativitet og balance ift. tekstilværdikæden bevares.

Medlemmer udpeges personligt og kan ikke lade sig repræsentere. Ved forfald kan stemmefuldmagt gives til forpersonen.

Styregruppen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne, herunder forpersonen er til stede.

Afgørelser træffes ved simpel stemmeflerhed. Ved stemmelighed er forpersonens stemme udslagsgivende.

3. Styregruppens opgaver og dækning af udgifter

Styregruppen har det overordnede ansvar for at sikre fremdrift og sammenhæng i handlingsplanen, herunder:

- strategisk prioritering af initiativer inden for de tre løsningsspor,
- kvalitet og relevans i de igangsatte projekter,

Styregruppen godkender:

- handlingsplanens samlede indhold og eventuelle ændringer,
- initiativer, der skal i udbud eller direkte tildeling.

Styregruppen orienteres om:

- årlige budgetter og afrapporteringer til Miljøstyrelsen.

Hvis et projekt eller initiativ viser væsentlige afvigelser i forhold til mål, tidsplan, økonomi eller samarbejde, orienterer sekretariatet styregruppen. Sekretariatet udarbejder en kort redegørelse som inkluderer:

- beskrivelse af afvigelsen
- årsager og konsekvenser for handlingsplanens samlede fremdrift
- forslag til håndtering eller afhjælpning.

Styregruppen drøfter sagen og træffer beslutning om eventuelle korrigerende tiltag, justering af aktiviteter eller, i særlige tilfælde, afslutning af initiativet.

Styregruppen godkender den årlige kommunikationsplan, som udarbejdes af sekretariatet, og fungerer som ambassadører for handlingsplanen.

Der tilbydes som udgangspunkt ikke honorar eller timebetaling for deltagelse i styregruppen.

4. Møder og beslutningsproces

Styregruppen afholder minimum to fysiske møder årligt (ét i hvert halvår) samt minimum to online møder. Ekstra møder kan indkaldes af forpersonen, næstforpersonen eller på skriftlig anmodning fra mindst ét medlem.

Sekretariatet indkalder til møder i samråd med forperson og næstforperson med mindst to ugers varsel. Dagsorden og bilag udsendes samtidig; bilag som hovedregel mindst en uge før mødet.

Dagsorden godkendes ved mødets start. Ethvert medlem kan kræve punkter sat på dagsordenen.

Møder kan afholdes fysisk, hybridt eller digitalt efter aftale.

5. Referater og dokumentation

Sekretariatet udfærdiger referat over drøftelser og beslutninger. Referatet skal tydeligt angive beslutninger, handlinger, ansvar og frister.

Udkast til referat udsendes senest en uge efter mødet. Kommentarfrist: én uge.

Referatet godkendes skriftligt (digital godkendelse) senest to uger efter mødet. Uden indsigelser anses det for godkendt.

Godkendte referater arkiveres digitalt.

6. Sekretariatets opgaver og ansvarsfordeling

Sekretariatet (LDC) varetager den daglige drift og økonomi. Dispositioner af usædvanlig karakter eller større betydning kræver styregruppens forudgående godkendelse.

Sekretariatet sikrer, at processer for tildeling af midler lever op til kravene i forvaltningsloven, udbudsloven og Økonomistyrelsens vejledning om effektiv tilskudsadministration.

Sekretariatet har det samlede ansvar for:

- udarbejdelse og implementering af handlingsplanen i samarbejde med tovholder(e) og projektleder(e)
- løbende dialog med initiativernes projektledere om udfordringer og assisterer med løsning heraf ved behov.
- løbende status fra projekter herunder sikring af en årlig rapportering i rapporteringsskabelon
- administration og uddeling af midler (tilskudsordninger, udbud mv.),
- økonomistyring, budgettering og afrapportering til Miljøstyrelsen,
- koordinering og facilitering af styre- og følgegruppe,
- dokumentation af processer, habilitetsvurderinger og beslutninger,
- samt udarbejdelse af årlig kommunikationsplan.

Ansvarsfordeling mellem konsortiepartnere:

- DM&T: Politisk interessevaretagelse og tovholder på initiativerne 1.1, 2.1,

- TRACE: Impact-analyser af relevante initiativer og tovholder på initiativerne 2.3, 3.1, 3.2 (delt tovholder på 2.2 med LDC)
- LDC: Daglig sekretariatsdrift, kommunikation og koordinering. Tovholder på initiativerne 1.2, 1.3, 3.3 (delt tovholder på 2.2 med TRACE)

Konsortiegruppen mødes løbende mhp. koordinering, afstemning, opfølgning etc.

Sekretariatet skal sikre, at alle økonomiske dispositioner lever op til kravene i tilsagnsbrevet og de gældende statsstøtteregler.

Der skal foreligge revisorpåregnede årsregnskaber og dokumentation for alle tilskudsberettigede udgifter.

7. Økonomi, budget og revision

Styregruppen godkender årligt sekretariatets budget.

Midler anvendes i overensstemmelse med Finanslovens bevilling (40 mio. kr.) og de årlige tilsagn.

Der udarbejdes faglig afrapportering til Miljøstyrelsen én gang årligt. På samme tidspunkt anmodes om udbetaling af tilskud på baggrund af afsluttede delleverancer (aktiviteter, initiativer mv).

Ved projektets afslutning udarbejdes sendes slutrapport og et slutregnskab med revisorerklæring til orientering, som skal indsendes til Miljøstyrelsen senest 30. april 2029.

8. Tavshedspligt og habilitet

Medlemmer af styregruppen er omfattet af reglerne om habilitet og tavshedspligt i forvaltningsloven.

Eventuel inhabilitet skal meddeles forpersonen inden behandling af sager.

Alle oplysninger og dokumenter behandlet i styregruppen, som ikke er offentligt tilgængelige, skal behandles fortroligt.

9. Ikrafttræden og ændringer

Denne forretningsorden træder i kraft den 1. oktober 2025 og gælder for hele projektperioden frem til 31. marts, 2029.

Ændringer i forretningsordenen kan kun ske efter beslutning i styregruppen med simpelt flertal.