



AALBORG UNIVERSITET
KØBENHAVN

Aalborg Universitet København
A. C. Meyers Vænge 15
2450 København SV
Danmark

Sekretær: Lene Wenstrøm Jørgensen
Telefon: 99 40 97 34
Lene Wenstrøm Jørgensen

Studenterrapport

Uddannelse:

Ledelse og Informatik i Byggeriet
Cand.Tech.

Semester:

LIB4

Titel på projekt:

Bæredygtigt byggeri gennem strategiske partnerskaber: At tackle samfundets udfordringer

Projektperiode:

E25

Vejleder:

Marianne Forman

Gruppenavn:

Fri-104156-2

Medlemmer:

Nikole Sadokierski

Regina Luca Szentirmai

Antal normalsider: 94

Afleveringsdato: 08.01.2026

Resumé:

The construction industry has long been characterized by low productivity, fragmented processes, and frequent stakeholder conflicts, limiting quality, efficiency, and innovation. At the same time, increasingly stringent sustainability requirements place new demands on planning, decision-making, and collaboration, necessitating the integration of sustainability into business models and project management. In response, strategic partnerships have been introduced since the 1990s as an innovative collaboration model aimed at enhancing trust, knowledge sharing, and coordination.

This thesis examines the extent to which the design of TRUST II supports the City of Copenhagen's role as a public developer in advancing sustainability in public new construction. Drawing on Scott's (2003) theory of institutional pillars and carriers and Friedland and Alford's (1991) theory of institutional logics, the study analyzes the evolution of the strategic partnership from TRUST I to TRUST II, the rationales guiding actor behavior, and how governance and decision-making processes shape actors' scope for developing sustainable solutions.

The thesis concludes that, in its current form, TRUST II does not function as an innovative driver for sustainability in public new construction. Rather, its effectiveness depends on the City of Copenhagen's understanding of innovation and sustainability, as well as the degree of professional discretion afforded to architects and contractors to apply expert judgment and alternative sustainability approaches.

Forord

Denne kandidatafhandling er udarbejdet som led i uddannelsen Ledelse og Informatik i Byggeriet på Aalborg Universitet i København og tager udgangspunkt i vores interesse for strategiske partnerskaber i byggebranchen og deres betydning for fremme af bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Baggrunden for specialet er et ønske om at undersøge, hvordan strategiske partnerskaber kan bidrage til at håndtere byggebranchens stigende kompleksitet samt de skærpede krav til bæredygtighed, som i dag stilles til offentlige bygherrer.

Specialet har særligt fokus på det strategiske partnerskab TRUST II i Københavns Kommune og undersøger, i hvilket omfang partnerskabets udformning og styringsmekanismer kan fungere som en innovativ drivkraft for realiseringen af bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Undersøgelsen anlægger et institutionelt perspektiv og belyser, hvordan regulative, normative og kulturelt kognitive forhold samt forskellige aktørers logikker former mulighederne for at arbejde med bæredygtighed i praksis.

Specialet er udarbejdet i efterårssemestret 2025 på fjerde semester af kandidatuddannelsen Ledelse og Informatik i Byggeriet på Aalborg Universitet i København. Specialet bygger på systematisk litteraturstudie samt empirisk materiale indsamlet gennem semistruktureret interview og dokumentanalyse. De empiriske undersøgelser har haft til formål at opnå en dybere forståelse af, hvordan bæredygtighed defineres, prioriteres og løses af de involverede aktører i TRUST II.

Vi vil gerne rette en tak til vejleder Marianne Forman for konstruktiv sparring og faglig vejledning gennem hele specialeforløbet. Derudover vil vi takke de interviewrespondenter, der har stillet deres tid og erfaring til rådighed og bidraget med værdifulde indsigter til specialet. Alle interviewrespondenter er anonymiseret, og citater er gengivet i let redigeret form af hensyn til læsbarheden.

Vi håber, at dette speciale kan bidrage med ny viden og refleksion til både forskning og praksis vedrørende strategiske partnerskaber som drivkraft og deres potentiale for at fremme bæredygtige tiltag i det offentlige nybyggeri.

God læselyst!

Indholdsfortegnelse

Læsevejledning	5
Anbefaling til læsning.....	6
1 Indledning	7
1.1 Strategiske partnerskaber i byggeriet.....	7
1.2 Regulering og krav til bæredygtigt byggeri	8
1.3 Bæredygtighed i byggeriet: Økonomisk, miljømæssig og social dimension.....	9
1.3.1 Miljømæssig bæredygtighed	10
1.3.2 Økonomisk bæredygtighed	10
1.3.3 Social bæredygtighed.....	10
1.4 Offentlig sektor og kommunens rolle	11
1.5 Certificering og standarder	12
1.6 Case beskrivelse.....	14
1.6.1 Københavns Kommunes kerneopgaver og organisering	14
1.6.2 Byk med TRUST	15
1.7 Problemfelt.....	17
1.8 Litteraturgennemgang	18
1.8.1 Når siloer spænder ben for den bæredygtige udvikling	18
1.8.2 Strategiske partnerskaber som svar på stigende kompleksitet.....	19
1.8.3 At mobilisere strategiske partnerskaber for bæredygtige resultater	21
1.9 Afgrænsning.....	22
1.9.1 Københavns kommune.....	22
1.9.2 Socialforvaltningen	22
1.9.3 Det Strategiske partnerskab (DSP-PLUS)	23
1.9.4 Renovering.....	23
1.9.5 Nøhr & Sigsgaard, Norconsult, LYTT Architecture, DOMINIA.....	23
2 Teori.....	24
2.1 Teoretisk grundlag	24
2.2 Søjler og bærer.....	25
2.3 Logikker.....	27
2.3.1 Markedslogik	28
2.3.2 Fællesskabslogikken	28
2.3.3 Projektlogik.....	29

2.3.4	Professionel logik.....	29
2.3.5	Administrativ og bureaukratisk logik	30
2.3.6	Spændingsfelt mellem logikker i byggebranchen.....	30
2.4	Socialkonstruktivisme.....	31
3	Metode	32
3.1	Litteraturstudie.....	32
3.2	Kvalitative metoder.....	35
3.3	Casestudie	37
3.4	Forskningsinterview.....	38
3.4.1	Hvorfor valgte vi interviewstudie?	39
3.4.2	Semistrukturerede interview	39
3.4.3	Interview respondenter.....	40
3.5	Dokumentanalyse.....	42
3.6	Datakodning	44
4	Analyse	46
4.1	Udvikling og overgang fra TRUST I til TRUST II	48
4.1.1	TRUST I: Det strategiske partnerskab som styringsredskab	48
4.1.2	TRUST I til TRUST II: Forandring og pres	63
4.1.3	TRUST 2: Bæredygtighed som praksis	64
4.2	Realisering af bæredygtighed i TRUST II.....	70
4.2.1	Aktørernes holdninger og handlinger	70
4.2.2	Bæredygtighed i etablerede praksisser.....	75
4.3	Styrings-og beslutningsprocessernes betydning for bæredygtighed i TRUST II	78
5	Diskussion.....	85
5.1	Analysens resultater i lyset af teori.....	85
5.2	Eksisterende viden og alternative innovationsveje	86
5.3	Bæredygtighed mellem politik, rammeaftale og praksis i TRUST II.....	89
5.4	Teoretisk tilgang	90
5.5	Metodisk tilgang	91
5.6	Afgrænsninger og deres betydning	92
5.6.1	Københavns Kommune.....	92
5.6.2	Socialforvaltningen	93
5.6.3	DSP-PLUS	93

5.6.4	Renovering	94
5.6.5	Nøhr & Sigsgaard, Norconsult, LYTT Architecture, DOMINIA.....	95
6	Konklusion.....	96
7	Perspektivering	98
8	Bilagsliste.....	99
9	Bibliografi	100

Læsevejledning

Specialet er opdelt i følgende kapitler:

Kapitel 1 – Indledning: Dette kapitel præsenterer specialets grundlag, herunder udviklingen af strategiske partnerskaber i Danmark og den eksisterende litteratur indenfor feltet, det overordnede problemfelt samt bæredygtighed i forbindelse med renovering i byggeriet. Kapitlet introducerer desuden vores problemformulering og afgrænsning, som tilsammen danner rammen for specialets undersøgelsesfelt.

Kapitel 2 – Teori: Dette kapitel præsenterer den valgte teori med afsæt i den eksisterende litteratur gennemgået i afsnit 1. Teorien udfoldes gennem begreberne *søjler og bærer* (Scott, 2003) som gensidigt suppleres med *institutionelle logikker* (Friedland & Alford, 1991). Begge teorier anvendes gennem hele specialet med henblik på at forstå hvordan det strategiske partnerskab formes gennem regulative, normative og kulturel-kognitive søjler og deres understøttende bærere, og hvordan forskellige aktørers rationaler påvirker, hvad bæredygtighed betyder i praksis og hvilke muligheder de har for at realisere dem i TRUST II.

Kapitel 3 – Metode: Dette kapitel præsenterer specialets metodiske overvejelser samt metodens anvendelse i forbindelse med indhentning, bearbejdning og anvendelsen af empirien.

Kapitel 4 – Analyse: Dette kapitel bearbejder specialets empiri og udgør opgavens analytiske kerne. Kapitlet består af tre afsnit med tilhørende underafsnit:

- Første problemstilling søger at forstå, hvordan det strategiske partnerskab formes. Dette gør vi ved at belyse de regulative, normative og kulturel-kognitive søjler og deres understøttende bærere.
- Anden problemstilling bygger videre på resultaterne fra første del og tager udgangspunkt i Friedland og Alfords (1991) institutionelle logikker som den primære teoretiske vinkling af empirien. Afsnittet søger at belyse hvordan forskellige aktørers rationaler påvirker, hvad bæredygtighed betyder i praksis.
- Tredje problemstilling bygger videre på resultaterne fra første og anden del og tager afsæt i Scotts (2003) søjler og bærer samt Friedland og Alfords (1991) logikker. Afsnittet søger at belyse, hvilke muligheder aktørerne har for at realisere bæredygtighed i TRUST II.

Kapitel 5 – Diskussion: Dette kapitel reflekterer over analysens resultater med fokus på konstruktionen af TRUST II som organisationsform. Kapitlet diskuterer desuden analysens resultater og sammenholder dem med den eksisterende litteratur, som blev præsenteret i kapitel 1.

Kapitel 6 – Konklusion: Dette kapitel sammenfatter specialets resultater og centrale fund samt konkluderer på specialets problemformulering.

Kapitel 7 – Perspektivering: Dette kapitel gennemgår på sektorniveau hvor og hvordan vores speciale er relevant og kan bidrage i praksis.

Kapitel 8 – Bilagsliste: Bilag.

Kapitel 9 – Bibliografi: Referencer og kilder.

Anbefaling til læsning

Specialet kan med fordel læses i sin helhed for en dybdegående forståelse af emnet. Alternativt kan læseren vælge at fokusere på udvalgte kapitler afhængigt af interesse:

- For en kort introduktion til emnet: Kapitel 1 og 6.
- For en forståelse af det teoretiske grundlag: Kapitel 2.
- For indsigt i specialets analyser og resultater: Kapitel 4 og 5.
- For en perspektivering til specialets relevans: Kapitel 7.

1 Indledning

Dette kapitel præsenteres specialets overordnede emne, kontekst og case og danner grundlag for opgavens problemfelt, problemformulering og afgrænsning. Kapitlet bevæger sig fra en generel indføring i strategiske partnerskaber i byggeriet, til en konkret præsentation af Københavns Kommune og det strategiske partnerskab TRUST II, der udgør specialets empiriske udgangspunkt. Kapitlet rammesætter samtidig de reguleringsmæssige og samfundsmæssige vilkår, som præger nutidens byggeri, herunder skærpede krav til bæredygtighed og dokumentation, og introducerer bæredygtighed som et flerdimensionelt begreb, der omfatter miljømæssige, økonomiske og sociale hensyn. Dernæst gennemgås den offentlige sektors rolle som bygherre og drivkraft i den bæredygtige omstilling konkretiseres gennem Københavns Kommunes praksis og anvendelse af standarder og certificeringer. På denne baggrund præsenteres TRUST II som et strategisk partnerskab, hvor organisering, styring og langsigtede relationer spiller en central rolle for realiseringen af bæredygtige ambitioner i offentligt nybyggeri. Samlet set afgrænser kapitlet undersøgelsens kontekst, case og problemstilling og tydeliggør, hvorfor TRUST II er et relevant empirisk udgangspunkt for at undersøge, hvordan bæredygtighed kan understøttes gennem strategiske partnerskaber i offentligt nybyggeri.

1.1 Strategiske partnerskaber i byggeriet

Strategiske partnerskaber i byggeriet har deres oprindelse i et behov for at forbedre samarbejdet og effektiviteten på tværs af byggeriets aktører. I midten af 1990'erne blev det klart, at byggeriets sektor var præget af lav produktivitsudvikling, dårlig kvalitet og en høj forekomst af tvister mellem de involverede parter. På denne baggrund blev der i flere politiske og faglige dokumenter fremlagt initiativer for at forbedre samarbejdet i byggeprojekter. En af de centrale visioner var at fremme en kulturændring fra modspil og mistillid til medspil og tillid, hvilket blandt andet skulle opnås gennem nye samarbejdsformer som partnering (Bolig- og Byministeriet, 1998; Erhverve- og Byggestyrelsen, 2006). I regeringens Byggepolitiske Handlingsplan fra 1998 blev det overordnede mål at fremme byggeriets kvalitet og produktivitet gennem 13 konkrete initiativer, herunder øget fokus på samarbejde, ny teknologi og vidensdeling (Bolig- og Byministeriet, 1998). Et af de vigtigste tiltag var at styrke relationerne mellem bygherrer, entreprenører og andre aktører i byggeprojekter, hvilket blev betragtet som en forudsætning for at opnå bedre resultater (Kretzschmar, 2003). Samarbejdsformer som partnering, horisontal industrialisering og mellemudbud blev introduceret som alternative metoder til at sikre tættere

samarbejde og større transparens i byggeprojekterne (Bolig- og Byministeriet, 1998). Partnering, som blev promoveret som en ny udbuds- og samarbejdsform, skulle ifølge (Erhverve- og Byggestyrelsen, 2006) skabe en mere åben kommunikation mellem parterne og nedbryde den etableret fasemodel i byggeriet. Denne metode forudsatte, at bygherren ikke kun valgte den billigste pris, men også tog hensyn til andre faktorer som kvalitet, samarbejdsevne og økonomiske incitament. Projektloyalitet var et centralt element i denne tilgang, hvor alle parter skulle bidrage til at skabe størst mulig værdi gennem et tæt samarbejde, hvor løsninger blev fundet i fællesskab i stedet for at parterne opererede isoleret (Projekt Hus, 2001). Regeringens initiativer i starten af 2000'erne understøttede denne udvikling ved at fremme nye udbuds- og samarbejdsformer som en del af en overordnet strategi for at styrke byggeriets konkurrenceevne og produktivitet. Der blev samtidig sat fokus på vigtigheden af bygherrernes rolle i at sætte dagsordenen for et mere effektivt og kvalitetsbevidst byggeri (Kretzschmar, 2003). Dette skift i strategi afspejlede en erkendelse af, at et velfungerende boligmarked krævede nye metoder for samarbejde, der kunne imødegå de udfordringer, der hidtil havde præget branchen. Strategiske partnerskaber blev derfor ikke kun en mulighed for at forbedre samarbejde og produktivitet, men også et redskab til at forny byggebranchen og sikre en bedre udnyttelse af ressourcerne. Samtidig spillede forskning og vidensdeling en væsentlig rolle i at implementere disse nye samarbejdsformer, eksempelvis gennem initiativer som Øresundsregionen og samarbejder om energi (Bolig- og Byministeriet, 1998). Dette skulle sikre, at byggeriet kunne udvikles i en retning, der både var miljøvenlig, effektiv og økonomisk bæredygtig. I praksis er strategiske partnerskaber en innovation hvor udbuds- og samarbejdsformer formaliseres ved at udbyde en fireårig rammeaftale om bygge- og anlægsopgaver efter reglerne om udbud med forhandling og ved at opbygge samarbejdsrelationer mellem bygherreorganisationen og det 'vindende' konsortium.

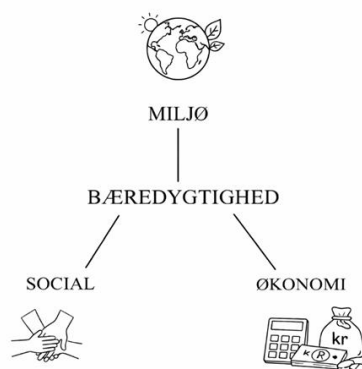
1.2 Regulering og krav til bæredygtigt byggeri

Byggeriet står i dag over for langt mere komplekse udfordringer, der rækker ud over branchens interne samarbejdsproblemer som handler om at levere løsninger på den globale klimakrise, ressourceknaphed og behovet for bæredygtige bygninger og byer (Berg et al., 2019). Med Bygningsreglementet (BR18), FN's verdensmål og EU-taksonomien stilles der markant skærpede krav til dokumentation, CO₂-reduktion og ressourceeffektivitet for medlemsstaterne. I Danmark betyder det konkret, at nybyggeri over 1.000 m² siden 1. januar 2023 har skullet overholde en CO₂-grænseværdi på 12,0 kg CO₂-ækv./m²/år (Social- og boligstyrelsen, 2023), og at der er

indført krav om livscyklusvurderinger (LCA) for alt nybyggeri, også under 1.000 m² (Social- og boligstyrelsen, 2023). I 2025 blev kravene skærpet yderligere, idet grænseværdien blev sænket til ca. 7,1 kg CO₂-ækv./m²/år for boliger og kontorbyggeri, samtidig med at emissioner fra transport og byggepladsarbejde skal medregnes (Social- og boligstyrelsen, 2023). Disse krav gælder primært for boliger, kontorer og institutioner, men vil gradvist blive udvidet til flere bygningstyper såsom parkeringshuse, rækkehuse og tilbygninger, som tidligere har været undtaget (Social- og boligstyrelsen, 2023). I dette lys bliver det tydeligt, at udfordringen ikke længere kun handler om at forbedre relationer mellem de enkelte aktører, men om at skabe fælles mål og forståelse for bæredygtighed på tværs af hele værdikæden. Kadefors et al. (2013) peger i deres undersøgelser af langsigtede partnerskaber i Danmark og Sverige på, hvordan strategiske partnerskaber kan fungere som en platform for at understøtte klimavenlige løsninger, især når både offentlige og private aktører engageres i en fælles vision for byggeri, der er både økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarligt. Denne pointe underbygges af Berg et al. (2019), som viser, hvordan ændrede forretningsmodeller og samarbejdsformer kan bidrage til grønne løsninger i byggeriet i form af lavenergibyggeri, brug af genbrugsmaterialer og optimering af materialers livscyklus.

1.3 Bæredygtighed i byggeriet: Økonomisk, miljømæssig og social dimension

Allerede med FN's Brundtland-rapport fra 1987, blev bæredygtighed defineret som en balance mellem miljømæssige, sociale og økonomiske hensyn, og denne tredeling blev senere understøttet af Energistyrelsen (2015), som fremhævede nødvendigheden af at forstå bæredygtighed bredt, ikke kun som et spørgsmål om reduktion af CO₂, men også om social sammenhængskraft, trivsel og økonomisk robusthed.



Figur 1: De tre dimensioner af bæredygtighed (Verdensmaalene, 2016); Egenproduktion

1.3.1 Miljømæssig bæredygtighed

Miljømæssig bæredygtighed i byggeriet handler om at reducere bygningers samlede miljøbelastning og sikre, at ressourceforbruget ikke kompromitterer fremtidige generationers muligheder (Brundtlandkommissionen, 1987). Centralt står reduktion af CO₂-udledning, energieffektivitet og anvendelse af vedvarende og miljøvenlige materialer. Ifølge Energistyrelsen (2015) skal bæredygtighed forstås i et livscyklusperspektiv, hvor både opførelse, drift, nedrivning og genanvendelse indgår i vurderingen (Energistyrelsen, 2015).

1.3.2 Økonomisk bæredygtighed

Økonomisk bæredygtighed omfatter udviklingen af løsninger, der er økonomisk holdbare på lang sigt og samtidig anvender ressourcer ansvarligt (Brundtlandkommissionen, 1987). I byggeriet betyder det, at fokus rettes mod bygningens totaløkonomi frem for udelukkende anlægsomkostninger. Energistyrelsen (2015) peger på, at både drifts-, energi- og vedligeholdelsesomkostninger bør indgå i beslutningsgrundlaget for at sikre økonomisk levedygtige bygninger gennem hele deres levetid (Energistyrelsen, 2015).

1.3.3 Social bæredygtighed

Social bæredygtighed fokuserer på, hvordan byggeri bidrager til menneskers trivsel, sundhed og lige adgang til fysiske rammer. Ifølge Brundtlandkommissionen (1987) er sociale hensyn en central del af bæredygtig udvikling, da udviklingen skal komme hele samfundet til gode (Brundtlandkommissionen, 1987). I byggeriet omfatter dette både brugere af bygningerne og de mennesker, der arbejder med opførelsen. Energistyrelsen fremhæver betydningen af gode fysiske rammer, der understøtter livskvalitet og arbejdsmiljø (Energistyrelsen, 2015).

Hvor den miljømæssige dimension længe har domineret debatten i byggeriet, peger nyere undersøgelser på, at også den sociale bæredygtighed rummer et betydeligt potentiale, fordi byggeri ikke kun skaber fysiske rammer, men også sociale rum, der kan understøtte fællesskaber, tryghed og livskvalitet (Energistyrelsen, 2015). Denne bredere forståelse af bæredygtighed stiller nye krav til byggebranchens aktører og deres forretningsmodeller. Mokhelesian og Holmén (2012) argumenterer for, at branchen står over for et paradigmeskifte, hvor det ikke længere er tilstrækkeligt at fokusere på kortsigtede økonomiske gevinster. I stedet må bæredygtighed integreres direkte i forretningsmodellerne og de udbuds- og samarbejdsformer, som driver byggeprojekterne frem.

1.4 Offentlig sektor og kommunens rolle

Samtidig peger flere internationale og nationale rapporter på, at det i særlig grad er den offentlige sektor, og herunder kommunerne, der skal løfte opgaven. Dette understøtter en top-down strategi, hvor den offentlige bygherre fungerer som katalysator for innovation blandt de private aktører. Behovet for en sådan styring er ikke nyt. Som Bolig- og Byministeriet (1998) allerede påpegede, er “erfarings- og videnscentre ofte utilstrækkelig, især til små og mellemstore virksomheder samtidig med at byggebranchen er præget af en vis træghed i udnyttelse af kendte udviklingsresultater og erfaringer” (Bolig- og Byministeriet, 1998). Ydermere understreger Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) fra 2024, at regeringer skal gå forrest gennem deres indkøbspolitikker og derved “lead by example” ved at opstille standarder for bæredygtige produkter og ydelser. Rapporten er udarbejdet på baggrund af medlemsstaternes fælles forpligtelser, herunder Danmarks, og fungerer derfor som en politisk og strategisk rettesnor for, hvordan offentlige aktører kan anvende deres indkøbsmagt som motor for grøn omstilling (OECD, 2024). Overført til en dansk kontekst er dette perspektiv yderst relevant, da Danmark allerede har etableret lignende målsætninger gennem den Nationale strategi for bæredygtigt byggeri (2021) og Klimaplan for en grøn offentlig sektor (2020), som pålægger statslige og kommunale institutioner at reducere CO₂-udledningen gennem krav til LCA og dokumenteret bæredygtighed i byggeri. Staten sætter rammerne, men det er kommunerne, der implementerer disse i praksis gennem konkrete byggeprojekter og udbud (OECD, 2024). OECD-rapporten argumenterer endvidere for, at lokale og regionale myndigheder spiller en central rolle i den grønne omstilling, fordi størstedelen af de offentlige byggeprojekter udføres lokalt. Dette kan direkte overføres til Danmark, hvor kommunerne som nogle af landets største bygherrer har ansvaret for byggeri af skoler, daginstitutioner, plejehjem, botilbud og almene boliger.

Denne internationale forståelse af kommunernes rolle genfindes også i danske analyser. Dansk Industri fremhæver, at “kommunerne spiller en afgørende rolle – både som bygherre og som myndighed, der skaber rammerne for de lokale virksomheder” (Dansk Industri, 2024, s. 3). Organisationen anbefaler, at kommunerne udvikler lokale strategier for bæredygtigt byggeri, går i dialog med markedet og afsætter ressourcer til bæredygtighed i egne byggesager. Dermed placeres ansvaret eksplicit hos kommunerne, som ikke blot forventes at følge nationale krav, men at være proaktive drivkræfter i den bæredygtige omstilling. Samtidig viser danske undersøgelser, at denne rolle også er forbundet med betydelige udfordringer. Ifølge Rådet for Grøn

Omstilling (2023) understøtter den nuværende lovgivning og regulering ikke i tilstrækkelig grad cirkulært byggeri, og der peges på, at det netop er de politiske og kommunale niveauer, der må tage initiativ til at drive forandringer. Rapporten fra Rådet for Grøn Omstilling (2023) understreger, at byggeriet står for en væsentlig andel af Danmarks samlede CO₂-udledning og affaldsproduktion, hvilket stiller krav til, at kommuner og offentlige bygherrer sætter dagsordenen for en mere cirkulær praksis. Dermed fremstår kommunerne både som nøglen til forandring og som flaskehalsen, hvis kompetencer, vidensdeling og organisatoriske strukturer ikke understøtter denne udvikling.

1.5 Certificering og standarder

Københavns Kommune har som Danmarks største kommune tydeliggjort sit ansvar for den bæredygtige omstilling i deres indkøbspolitik: *Ansvarlige og bæredygtige indkøb til gavn for borgere og samfund (2023–2026)*, hvor de fastlægger kommunens overordnede ramme for, hvordan indkøb skal bidrage til økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed. Politikken fremhæver fem centrale værdier, herunder: (1) effektiv indkøbsorganisation, (2) miljømæssig bæredygtighed, (3) ansvarligt arbejdsvilkår, (4) partnerskaber og innovation og (5) reduceret klimaaftrek (Københavns Kommune, 2023). I relation til byggeriet indeholder politikken specifikke mål om at reducere klimaaftrekket fra kommunens bygge- og anlægsaktiviteter. Kommunen vil ”arbejde mod emissionsfrie bygge- og anlægspladser samt reduktion af klimaaftrekket fra byggematerialer” (Københavns Kommune, 2023, s. 3). Dette skal understøttes af data om klimaaftrek, emissionsfaktorer og udvikling af nye finansieringsmodeller, som kan muliggøre prioritering af grønne løsninger. Politikken lægger desuden vægt på miljømæssig bæredygtighed gennem fokus på genbrug, genanvendelse, cirkularitet, ecodesign og produkters livscyklus. Kommunen vil fremme brugen af miljømærkede produkter og stille krav om, at indkøbte varer i videst muligt omfang kan adskilles, repareres og genanvendes. Der lægges også vægt på at fremme ”genbrug og genanvendelse af materialer i kommunens byggeprojekter” (Københavns Kommune, 2023, s. 7). Endelig prioriterer politikken partnerskaber og innovation som en integreret del af indkøbspraksis. Københavns Kommune vil deltage i offentlige-private innovationsfællesskaber (OPI) og offentlige-private partnerskaber (OPP) med henblik på at udvikle nye bæredygtige løsninger. Kommunen vil også støtte små og mellemstore virksomheder samt socialøkonomiske virksomheder i at byde på kommunale opgaver (Københavns Kommune, 2023, s. 10).

Ydermere har Borgerrepræsentationen i Københavns Kommune truffet beslutning den 24. juni 2020 om, at kommunens egne byggerier med en entreprisenum på over 20 millioner kroner skulle certificeres efter den danske udgave af Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) eller en tilsvarende bæredygtighedscertificering (Københavns Kommune, u.d.). Dette gælder projekter med planlægningsbevilling fra budget 2021 og fremefter, hvor hvert nybyggeri skulle opnå DGNB-guld, mens omfattende renoveringer skulle opnå DGNB-sølv (Københavns Kommune, u.d.). Kommunens miljøkrav var et borgertilpasset DGNB-kravdokument som tog udgangspunkt i DGNB-kriterier og indikatorer og udvider dem med 18 kommunespecifikke krav (Københavns Kommune, u.d.).

DGNB er en tysk certificeringsordning, der vurderer en bygnings bæredygtighed ud fra seks hovedemner: (1) miljøkvalitet, (2) økonomisk kvalitet, (3) sociokulturel og funktionel kvalitet, (4) teknisk kvalitet, (5) proceskvalitet og (6) områdekvalitet (DGNB GmbH, n.d.). Byggeriet kan opnå point på forskellige indikatorer inden for de seks hovedemner, hvilket danner en samlet procent-score, som afgør certifikatniveauet (DGNB GmbH, u.d.). DGNBs certifikatniveauer spænder fra bronze til platin:

- DGNB-bronze fra 35% samlet præstation.
- DGNB-sølv fra 50% samlet præstation.
- DGNB-guld fra 65% samlet præstation.
- DGNB-platin fra 80% samlet præstation.

Borgerrepræsentationen i Københavns Kommune har den 22. maj 2025 besluttet, at kommunens kommende nybyggerier som udgangspunkt skal opføres efter den frivillige lavemissionsklasse, som skærper kravene til bygningers CO₂-udledning i både opførelse og drift. Beslutningen sker parallelt med, at de nationale klimakrav og DGNB-ordningen strammes pr. 1. juli 2025, hvilket betyder, at kommunens eksisterende krav om DGNB-certificering fortsat gælder, men efter en mere ambitiøs version af ordningen. Nybyggeri skal fortsat opnå DGNB-guld og større renoveringer DGNB-sølv, og de kommunale miljø- og funktionskrav justeres tilsvarende, så klimareduktioner og cirkulær økonomi integreres som faste elementer i projekterne. For at muliggøre dette inden for de økonomiske rammer forhøjes maksimalpriserne for kommunalt byggeri med op til 10 %.

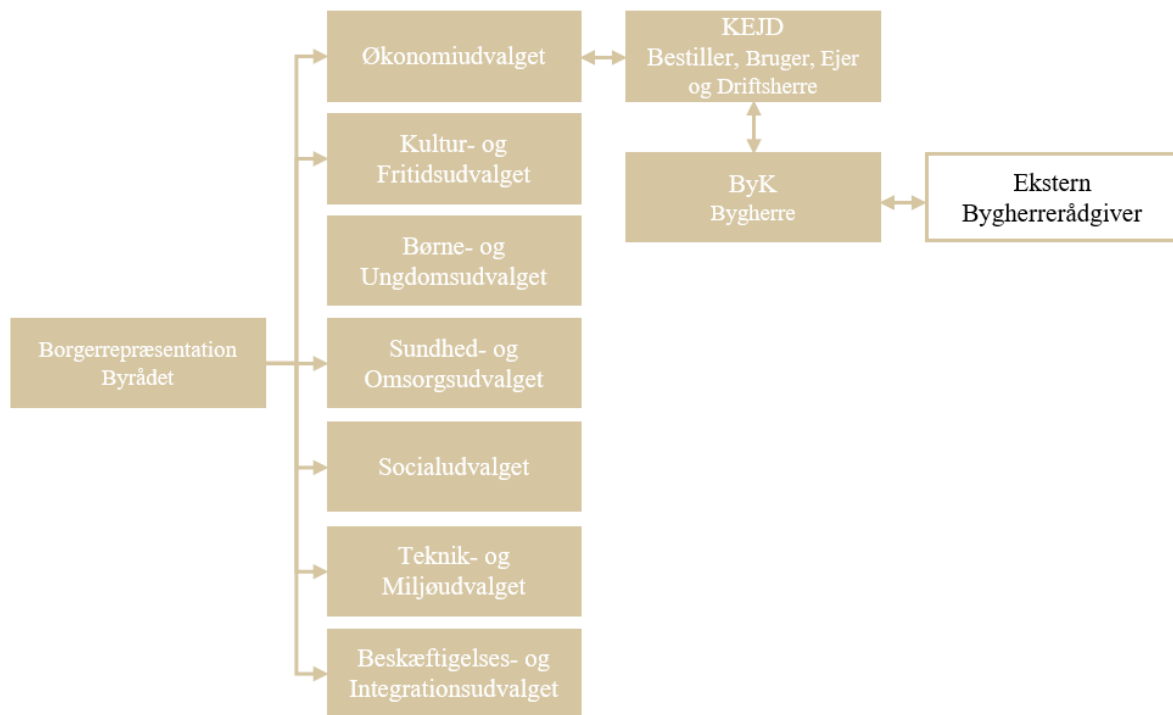
Med BR18 blev lavenergiklasse formelt indarbejdet som en frivillig energiklasse for bygninger, defineret i BR18 under kapitlet "Lavenergiklasse" (§ 473-484). Kriterierne angår bygningens samlede behov for tilført energi til opvarmning, ventilation, køling, varmt brugsvand og i nogle tilfælde også belysning (Social- og Boligstyrelsen, u.d.). Ifølge BR18 defineres lavenergiklasse for boliger, kollegier, hoteller og lignende som et årligt energibehov på højst 27,0 kWh/m² til opvarmning, ventilation, køling og varmt brugsvand. For andre bygninger, som kontorer og institutioner, må det samlede energibehov inklusive belysning ikke overstige 33,0 kWh/m²/år. Denne klasse skulle forbedre markedet på fremtidens lavenergyniveau Bygningsklasse 2020.

Lavemissionsklasse er en frivillig bygningsklasse i Bygningsreglementet (BR18), der stiller skærpede krav til bygningers samlede CO₂-udledning over livscyklussen. Klassen fastlægger en maksimal grænseværdi for CO₂-udledning pr. m² pr. år og kræver livscyklusvurderinger (LCA) som dokumentation. Formålet er at reducere klimaaftrykket fra nybyggeri ud over de nationale minimumskrav (Social- og boligstyrelsen, 2023).

1.6 Case beskrivelse

1.6.1 Københavns Kommunes kerneopgaver og organisering

Københavns Kommunes kerneopgave er at skabe rammerne for borgernes velfærd og byens bæredygtige udvikling gennem samlede indsatser på social-, uddannelses-, sundheds-, beskæftigelses-, integrations-, forsynings-, planlægnings- og kulturområdet (Finansministeriet, u.d.). Det øverste politiske organ i Københavns Kommune er Borgerrepræsentationen, som svarer til byrådet i andre kommuner. Københavns Kommune er derudover opdelt i syv politiske udvalg, som hver især har ansvar for et sæt af fagområder og forvaltninger (Københavns Kommune, u.d.). Udvalgene varetager det politiske ansvar og fastlægger Borgerrepræsentationens beslutninger, mens forvaltningerne udgør det administrative niveau, der gennemfører og administrerer de politiske beslutninger i praksis. Med undtagelse af Økonomiudvalget, som har det overordnede politiske ansvar for kommunens økonomi og tværgående strategiske beslutninger, varetager de øvrige fagudvalg og forvaltninger (FF) deres egne fagområder.



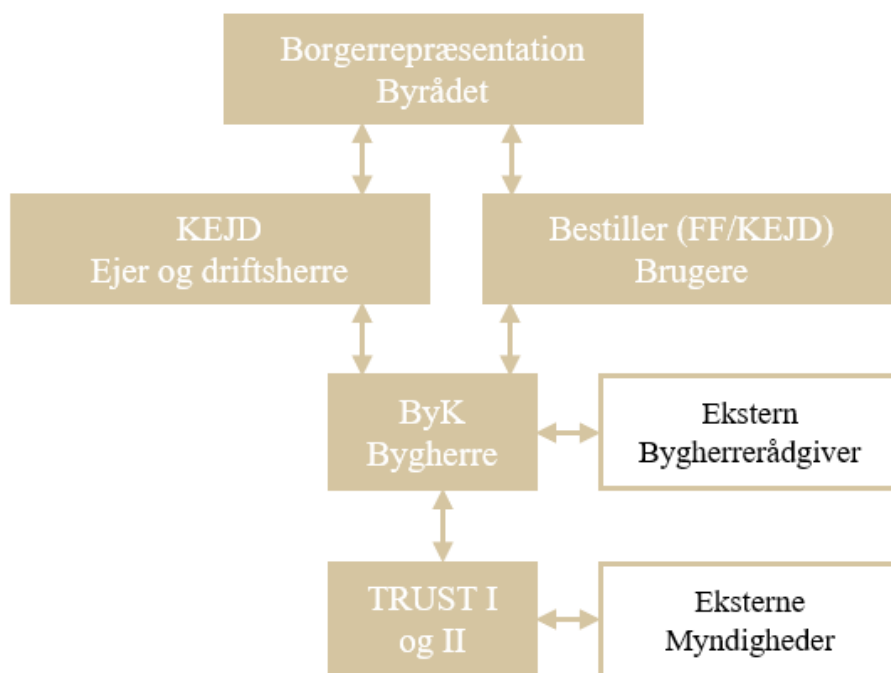
Figur 2 Relationer mellem kommunale enheder; Egenproduktion

Under Økonomiforvaltningen hører både Byggeri København (ByK) og Københavns Ejendomme (KEJD). De fagforvaltninger, der har behov for nye eller renoverede bygninger, bestiller projekterne hos ByK, og når projektet samt budgettet er politisk godkendt, påtager ByK sig rollen som bygherre og sikrer, at byggeriet gennemføres i overensstemmelse med de fastlagte rammer (Byggeri København, u.d.). Efter færdiggørelsen overdrages ejendommen til KEJD, som herefter har ansvaret for drift og vedligeholdelsen (Københavns Ejendomme, u.d.).

1.6.2 Byk med TRUST

TRUST I og DSP-PLUS er et strategisk partnerskab, rammeaftale, mellem ByK og et fast, tværfagligt team af private entreprenører og rådgivere. Ved den seneste udvælgelse (2022–2025) blev parterne valgt ud fra den “bedste balance mellem pris og kvalitet” med kriterierne pris (40 %), organisation og bemanning (30 %) samt proces, optimering og bæredygtighed (30 %) (Københavns Kommune, 2021). Partnerskabets samlede portefølje over de kommende fire år vurderes til ca. 2,5 mia. kr. (Københavns Kommune, 2021). TRUST I fungerer ved, at alle aktører samarbejder fra tidlig projektering til aflevering, deler ansvar for tid, økonomi, kvalitet og funktionalitet, og derved muliggør mere effektive, stabile og konfliktfrie byggeprojekter. Indkøbspolitikken udgør dermed ikke blot en overordnet politisk ramme, men fungerer som et

centralt styringsredskab for organiseringen af TRUST I og DSP-PLUS. Ved at fremhæve partnerskaber, innovation og reduceret klimaaftryk som bærende værdier legitimerer politikken anvendelsen af strategiske partnerskaber frem for traditionelle entrepriseformer. TRUST-modellen kan således forstås som et konkret organisatorisk svar på indkøbspolitikens ambitioner om at bruge kommunens indkøbsmagt aktivt til at fremme bæredygtig omstilling i byggeriet.



Figur 3 Relationer mellem kommunale enheder og TRUST I og II, EgenproduktionProblemfelt

1.7 Problemfelt

Byggeriet har historisk været præget af lav produktivitet og fragmenterede arbejdsprocesser mellem aktører, hvilket har begrænset effektivitet og innovatio. Siden 1990'erne er strategiske partnerskaber blevet introduceret som en innovativ samarbejdsform, der skulle styrke tillid, vidensdeling og koordinering på tværs af projekter og aktører. Samtidig har byggebranchen fået nye udfordringer, der rækker ud over interne samarbejdsproblemer. Skærpede krav til bæredygtighed, herunder CO₂-reduktion, økonomisk- og social ansvarlighed, stiller nye krav til samarbejde. Dette skaber et behov for, at aktører i byggebranchen udvikler fælles forståelse i forretningsmodellerne og interne projektstyring. Problemfeltet består derfor i spændingsfeltet mellem behovet for effektivt og samarbejde på tværs af byggebranchens aktører og ønsket om at levere bæredygtige løsninger, hvor strategiske partnerskaber kan fungere som innovative drivkræfter. Dette rejser spørgsmålet om, hvordan bæredygtighed bedst fremmes i byggebranchen, og om strategiske partnerskaber kan fungere som en central drivkraft i denne proces.

Vi ønsker at undersøge, i hvilket omfang TRUST's udformning understøtter Københavns Kommunes forpligtelse som offentlig bygherre i at realisere bæredygtighed i byggebranchen. På denne baggrund har vi formuleret følgende problemformulering:

Kan TRUST II være en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri, og hvilke mekanismer muliggør eller hindrer dette?

Herved kan det ses, at problemformuleringen vil berøre følgende problemstillinger, der bruges til at uddybe problemformuleringen:

- **Problemstilling 1:** Hvordan har formen på det strategiske partnerskab udviklet sig fra TRUST I til TRUST II, og hvordan kommer denne udvikling til udtryk i partnerskabets arbejde med bæredygtighed?
- **Problemstilling 2:** Hvilke rationaler ligger bag aktørernes holdninger og handlinger i relation til bæredygtighed, og hvordan medvirker disse til at udfordre de etablerede praksisser i TRUST II?
- **Problemstilling 3:** Hvordan påvirker styrings- og beslutningsprocesserne i TRUST II aktørernes spillerum til at udvikle bæredygtige løsninger?

1.8 Litteraturgennemgang

Nedenfor ses Tabel 1 som giver et overblik over eksisterende litteratur indenfor problemfeltet. Litteraturen har dannet grundlag for specialets fokus og perspektiver på emnet.

Emner	Eksisterende litteratur
Når siloer spænder ben for den bæredygtige udvikling	Ngowi (1998); van Bueren & Primeus (2002); Jensen et al. (2018); Kumarasawamy et al. (2005); Jensen et al. (2017)
Strategiske partnerskaber som svar på stigende kompleksitet	Gottlieb et al. (2020); Gottlieb et al. (2020); Frederiksen et al. (2021); Frederiksen (2021)
At mobilisere strategiske partnerskaber for bæredygtige resultater	Konggaard (2025); Lyng et al. (2024); Berg et al. (2023); Vaníčková (2024)

Tabel 1 Kategorisering af litteraturerne ind i tre hovedemner; Egenproduktion

1.8.1 Når siloer spænder ben for den bæredygtige udvikling

Allerede i 1998 undersøgte Ngowi paradokset mellem etableret udbudsformer og bæredygtig udvikling i byggebranchen. Bæredygtig udvikling kræver en holistisk tilgang, hvor byggeprojekter ansues som en helhed med sociale, økonomiske og miljømæssige konsekvenser. Aktører i byggeprojekter derimod isoleres ofte i siloer, hvilket risikerer væsentlige sammenhænge at blive overset, og gør beslutningstagningen kortsigtet og snæver. Derfor argumenterer Ngowi (1998) for, at etableret udbudsformer ikke formår at integrere tværfaglige ressourcer og kompetencer effektivt, hvilket fører til fragmenteret arbejde, svagt samarbejde og resultater, der ikke i tilstrækkelig grad opfylder brugernes behov. Dette skyldes høj specialisering i bygge- og anlægsbranchen, hvilket har skabt siloer i byggeprocesserne og på den måde hæmmer bæredygtig udvikling. Undersøgelsen konkluderer dermed, at byggeprojekter kan opnå højere bæredygtige resultater ved at skifte til integrerede og helhedsorienterede udbuds- og samarbejdsformer. Dette argument er understøttet af et casestudie udført af van Bueren og Priemus (2002) som undersøgte, hvorfor bæredygtigt byggeri, på trods af stærk politisk opbakning og teknologisk potentiale, endnu ikke har opnået udbredt anvendelse i Holland. Samlet set konkluderer undersøgelsen, at fragmenteret beslutningstagning samt strukturelle forskydninger i marked og roller forhindrer bæredygtig udvikling. Derfor ligger løsningen i at samle ansvar, styrke samarbejde og gradvist reformere institutioner i bygge- og anlægsbranchen. Jensen et al. (2018) udførte et litteraturstudie med formålet på at opstille 10 centrale spørgsmål vedrørende bæredygtig renovering. Litteraturstudiet konkluderer, at etableret faser, udbuds- og samarbejdsformer i bæredygtig renovering medfører ofte høje transaktionsomkostninger. For at imødegå

dette anvendes relationelle kontrakter, som fokuserer på tillid og samarbejde mellem partnere. Jensen et al. (2018) fremhæver også, at strategiske partnerskaber, ofte baseret på rammeaftaler for porteføljer af både renovering og nybyggeri, har spredt sig til flere lande i de seneste to årtier.

Kumarasawamy et al. (2005) udgav en artikel som sammenfatter resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse blandt 60 respondenter i Singapore vedrørende de 24 faktorer, der antages at fremme, samt de 28 faktorer, der kan hæmme alternative udbudsformer som relationelle kontrakter. Samlet set konkluderer artiklen, at en ”kulturel revolution” anses som nødvendig for at forbedre produktivitet, der ligger langt ud over, hvad man kan opnå gennem strukturelle ændringer såsom organisatoriske eller kommunikative tilpasninger. Denne kulturændring dækker over styrkelse af relationelle kontrakter med at fremme af integrerede projektgrupper og samarbejde mellem aktører. Derudover udførte Jensen et al. (2017) et casestudie af REBUS for at identificere forudsætningerne for at etablere succesfulde strategiske partnerskaber i forbindelse med bæredygtig renovering i en dansk kontekst. Undersøgelsen tager udgangspunkt i REBUS, som er et specifikt partnerskab mellem Realdania, Grundejernes Investeringsfond og andre deltagende virksomheder. På baggrund af den indsamlet empiri under forskellige workshops, med partnerskabets aktører, konkluderer Jensen et al. (2017), at rammeaftaler skaber et juridisk grundlag for at opretholde samarbejdet og adressere udfordringer knyttet til udbud, konkurrence og prisfokus. Dog forudsætter succesfulde strategiske partnerskaber også en fælles indstilling og organisatorisk modenhed hos de involverede parter.

1.8.2 Strategiske partnerskaber som svar på stigende kompleksitet

Gottlieb et al. (2020) har udarbejdet en videnskabelig artikel om, hvordan Københavns Kommune søger at skabe omkostningseffektive løsninger i offentligt byggeri gennem etableringen af strategiske partnerskaber. Artiklen belyser, hvordan partnerskaber håndterer udfordringer forbundet med kompleksitet, samt hvilke institutionelle logikker der træder i spil blandt aktørerne. Forskerne drog den konklusion, at strategiske partnerskaber kan betragtes som trading zones¹, der konstant tilpasser og udvikler sig for at opfylde efterspørgsel. Derfor kan selve

¹ Gottlieb et al (2020) tager udgangspunkt i Galisons (1997) bruge af trading zones til at beskrive steder eller situationer, hvor aktører med forskellige sprog, perspektiver og logikker formår at samarbejde. Artiklen anvender også Collions et al.'s (2007) klassifikation, der skelner mellem de forskellige former af trading zones. I Gottlieb et al. (2020) introduceres trading zones dermed som dynamiske samarbejdsrum mellem homogene aktører, der garanterer ikke harmonisk hybridisering.

partnerskaberne, som er underlagt de samme krav og pres, følge forskellige institutionelle logikker. Ydermere konkluderer Gottlieb et al. (2020), at selvom konceptet bag strategiske partnerskaber opbygges med afsæt i principperne for fællesskabslogik, er der ikke én dominerende logik for problemløsning i disse hybride organisationer.

Derudover bidrager en BUILD-rapport fra Gottlieb et al., (2020) med en omfattende empirisk evaluering af TRUST I og DSP-PLUS i Københavns Kommune. Rapporten viser, at strategiske partnerskaber kan reducere fragmentering i værdikæden og skabe mere stabile samarbejdsrelationer gennem gentagelseeffekter, fælles målsætninger og løbende organisatorisk læring. Evalueringen fremhæver særligt, at partnerskaberne giver bedre forudsætninger for at håndtere komplekse krav i moderne byggeri, herunder koordinering på tværs af fagligheder samt systematisk kvalitets- og risikostyring. Dermed underbygger rapporten, at strategiske partnerskaber ikke blot har et teoretisk potentiale, men også i praksis kan skabe mere effektive og helhedsorienterede processer i offentligt byggeri (Gottlieb et al., 2020). I 2021 udgav Frederiksen et al. en rapport, der bidrager til diskussionen om, hvordan hybride organisationer navigerer interne institutionelle logikker gennem etableringen af forskellige organisatoriske mellemrum og governance-mekanismer. På baggrund af en kvalitative undersøgelse konkluderer Frederiksen et al. (2021), at strategiske partnerskaber implementerer forskellige former for governance-mekanismer i form af materialistiske praksisser og symboler for at undgå fragmentering i værdikæden og for at sikre en effektiv styring af interne aktiviteter.

Frederiksens afhandlingsprojekt fra 2021 arbejder videre på blandt andet resultaterne fra de ovennævnte artikler og har til formål at opnå en dybere forståelse af det konceptuelle grundlag for de strategiske partnerskaber, der er etableret i den danske byggesektor. Med andre ord søger Frederiksen (2021) at belyse, hvordan strategiske partnerskaber formes for at facilitere tværfagligt arbejde samt håndtere kompleksitet. Endnu en gang har afhandlingen et institutionelt teoriperspektiv, som blevet understøttet af kvalitative forskningsmetoder. På baggrund af de artikler nævnt ovenfor samt den yderligere empiri konkluderer Frederiksen (2021), at strategiske partnerskaber opstår og udvikler sig som en reaktion på den tiltagende kompleksitet, der kendetegner det moderne byggeri i Danmark. Strategiske partnerskaber fremmer samling af kompetencer og ressourcer samt fælles praksisser, forståelser og identitet på tværs af fagligheder, hvilket muliggør, at byggebranchen bedre kan håndtere og imødekomme samfundets stigende krav til kvalitet.

1.8.3 At mobilisere strategiske partnerskaber for bæredygtige resultater

I slutningen af 2025 offentliggjorde Jyllands-Posten en artikel om en kommende BUILD-rapport bestilt af Social- og Boligstyrelsen. BUILD-rapporten undersøger, om byggebranchen i Danmark er rustet til fremtidens klima. Ifølge Torben Valdbjørn Rasmussen, der har bidraget til BUILD-rapporten, vil klimaforandringer blive en af byggebranchens største udfordringer, hvis bygningerne ikke begynder at blive designet efter fremtidige klimascenarier (Konggaard, 2025). Rasmussen understreger dog, at sådanne løsninger kræver et tæt samarbejde mellem naboer, lokalsamfund og myndigheder, da det ikke er tilstrækkeligt, at en enkelt bygherre gør noget rigtigt (Konggaard, 2025). I en rapport af Lyngé et al. (2024) undersøges anvendelsen af biogene materialer i et testbyggeri i Aalborg, hvor bygherren gav entreprenøren spillerum til at udvikle bæredygtige løsninger. Testbyggeriet omfattede ét rækkehus, hvis vægelementerne var opbygget af 25 mm lerpuds, 30 mm halmelement, 75 mm hempcreteblokke og 10 mm kalkpuds (Lyngé et al., 2024). Rapporten viser, at samtlige aktører i projektet var gensidigt afhængige af hinanden for, at byggeriet kunne blive en succes. Kommunen blev derfor inddraget som en central aktør i udviklingen af testbyggeriet. Kommunen udviste her en tydelig interesse i at udfordre de gældende rammer for, hvordan et rækkehus kan udformes, og skabte et betydeligt spillerum for udviklingen af innovative og bæredygtige løsninger. I rapporten drog Lyngé et al. (2024) den konklusion, at muligheden for at eksperimentere med biogene materialer blev skabt gennem et tæt samarbejde mellem bygherren, entreprenøren, leverandører, myndigheder og beboere, hvilket yderligere understøtter Rasmussens udtalelser.

I 2023 gennemførte Berg et al. et en analyse af offentlige udbudsdokumenter fra danske offentlige bygherrer. Denne undersøgelse peger på, at strategiske partnerskaber kan fremme bæredygtigt byggeri. Strategiske partnerskaber bygger på rammeaftaler, systematisk konfliktløsning, risikostyring og fælles uddannelsesprogrammer, som samlet set bidrager til bæredygtige resultater. Berg et al. (2023) fremhæver dermed, at strategiske partnerskaber kan udvikles og overføres til andre kontekster for at fremme bæredygtighed gennem tre faser: (1) eksperimentering, (2) definition og (3) replikation. Derudover fremhæver Vaníčková (2024) betydningen af strategiske partnerskaber med leverandører af byggematerialer og entreprenørydelser i en undersøgelse. Evaluering og udvælgelse af leverandører på baggrund af fastlagte bæredygtighedsprincipper kan tilføre værdi for alle kontraktparter og kobler driftsaktiviteter sammen med overordnede bæredygtighedsmål (Vaníčková, 2024). Den eksisterende litteratur understøtter

dermed antagelsen om, at strategiske partnerskaber, især når de er struktureret gennem innovative udbudsformer og modeller for leverandørevaluering, kan bidrage til bæredygtighed i offentligt nybyggeri.

1.9 Afgrænsning

I det følgende afsnit redegøres der for specialets afgrænsning. Her præciseres det, hvilke aktører, forhold og organisatoriske niveauer der bevidst er fravalgt i analysen, med henblik på at skærpe og fokusere undersøgelsen af strategiske partnerskaber og TRUST-konsortiet.

1.9.1 Københavns kommune

Vi vælger at afgrænse undersøgelsen geografisk til København og Københavns Kommune, da kommunen er Danmarks største kommunale bygherre og samtidig deltager i etableringen og udviklingen af både TRUST I og II som strategiske partnerskaber. Københavns Kommune er desuden særlig relevant, fordi den fungerer som frontløber inden for bæredygtighed i offentlige bygge- og anlægsprojekter og i indkøbspolitik, hvor både miljømæssige, sociale og økonomiske hensyn prioriteres. Den geografiske afgrænsning gør det muligt at undersøge strategiske partnerskabers rolle i en kontekst, hvor komplekse krav til bæredygtighed og tværfagligt samarbejde mødes, og hvor kommunen som bygherre aktivt søger at integrere disse krav i praksis.

1.9.2 Socialforvaltningen

Socialforvaltningen er indirekte de fremtidige brugere og forvaltere af de bygninger, der projekteres og opføres under TRUST II. Forvaltningen har samtidig ansvaret for at implementere og administrere Borgerrepræsentationens politiske beslutninger i praksis herunder kommunens bæredygtighedsambitioner. Alligevel vælger vi at afgrænse os fra et interview med Socialforvaltningen. På trods af at Socialforvaltningens perspektiv kunne have bidraget væsentligt til forståelsen af den politiske rationalitet bag integreringen af bæredygtighed i TRUST II, takkede forvaltningen nej til at medvirke i et interview med henvisning til det kommende kommunalvalg i november 2025. Da vi kontaktede forvaltningen i september 2025, oplyste de, at de på daværende tidspunkt ikke havde tilstrækkelige ressourcer til at deltage og derfor ikke ønskede at indgå i undersøgelsen.

1.9.3 Det Strategiske partnerskab (DSP-PLUS)

DSP-PLUS var en rammeaftale fra 2016–2020 mellem Københavns Kommune, EKJ, Jakon A/S samt Rørbæk og Møller Arkitekter, som havde til formål at gøre offentligt byggeri mere effektive, fejlfrie og omkostningsbesparende. Aftalen omfattede en fire-årig portefølje på tværs af kommunens mange institutioner og anlæg. Selvom partnerskabet var med til at danne grundlag for udviklingen af TRUST II, afgrænser vi os fra DSP-PLUS. Vi antager, at det er Københavns Kommune, der viderefører erfaringerne fra DSP-PLUS til TRUST II.

1.9.4 Renovering

Vi vælger at afgrænse os fra renoveringsprojekter i TRUST II, da renovering er mere komplicerede end nybyggeri, da de ikke kan planlægges fra start på grund af uforudsigelige udfordringer under nedrivning af eksisterende bygningsmasse. På denne baggrund vurderer vi, at hvis TRUST II formår at understøtte bæredygtighed i offentligt nybyggeri, kan partnerskabet også have potentiale til at fremme bæredygtighed i fremtidige renoveringsprojekter. Omvendt vil manglende evne til at fremme bæredygtige løsninger i nybyggeri gøre TRUST II mindre egnet til renoveringsprojekter og pege på behovet for nye udbuds- og samarbejdsformer i Københavns Kommune.

1.9.5 Nøhr & Sigsgaard, Norconsult, LYTT Architecture, DOMINIA

Nøhr & Sigsgaard, Norconsult, LYTT Architecture og DOMINIA er nogle af de aktører, der er blevet en del af TRUST II og indtager roller primært knyttet til projektering og teknisk rådgivning. Vores speciale afgrænser sig imidlertid fra at inddrage disse aktører, selvom deres perspektiver potentielt kunne have bidraget væsentligt til undersøgelsen af bæredygtighedspraksisser og opsamling af erfaringerne på projektniveauet. Alle nævnte aktører blev kontaktet via e-mail eller telefonisk i opstarten af undersøgelsen, men de takkede nej til at medvirke i disse interview, da de vurderede ikke at have medarbejdere til rådighed, der kunne bidrage til specialet.

I det følgende kapitel præsenteres specialets teoretiske grundlag. Kapitlet gennemgår de centrale teorier, der danner rammen for analysen, og redegør for deres begreber og forståelser samt for, hvordan disse kan relateres til byggebranchen. Teorierne anvendes således som analytiske linser til at forstå de strukturer, processer og aktørrelationer, der præger byggebranchen

2 Teori

Det følgende kapitel har til formål at introducere specialets teoretiske ramme og redegøre for de relevante begreber, som danner grundlag for et teoretisk tredjepersonsperspektiv i vores analyse (se kapitel 4). Vi har valgt at præsentere teorierne ud fra deres konkrete anvendelse i analysen. Det betyder, at vi først introducerer Scotts (2003) teori om *søjler og bærere* (se afsnit 2.2), da denne teori bidrager til analysens første problemstilling, hvor vi analyserer de strukturer, der påvirker bæredygtighed i TRUST II. Herefter præsenterer vi Friedland og Alfords (1991) teori om *institutionelle logikker* (se afsnit 2.3), som bidrager til analysens anden og tredje problemstilling, hvor vi analyserer, hvilke logikker som er i spil hos de forskellige aktører, og hvordan aktørerne opfatter bæredygtighed i TRUST II. Afslutningsvist vil vi i dette kapitel gøre rede for, hvordan disse perspektiver understøtter vores socialkonstruktivistiske tilgang (se afsnit 2.4).

2.1 Teoretisk grundlag

Vores litteraturgennemgang om strategiske partnerskaber i en dansk kontekst (se afsnit 1.8.2) peger på, at strategiske partnerskaber ikke alene etableres som følge af byggeriets kompleksitet, men også formes aktivt af de rammevilkår, der kendetegner branchen. Dette skyldes byggeriets komplekse og økonomiske landskab samt samfundets stigende efterspørgsel på arkitektonisk kvalitet på boliger (Gottlieb et al., 2020; Frederiksen, 2021). Ydermere fremhæver den eksisterende litteratur, at aktører i partnerskaber handler og udnytter ressourcer på baggrund af forskellige institutionelle logikker, hvilket kan medføre både konflikter og ændringer i praksis samt styringen af samarbejde på tværs af fagligheder (Gottlieb et al., 2020). Kort sagt belyser de tre førnævnte værker, at et institutionelt teoriperspektiv kan være relevant for at nærmere undersøge, hvordan partnering mellem offentlige og private aktører navigerer samarbejdet og krav til bæredygtighed i en kompleks byggekontekst.

Vi har valgt at tage udgangspunkt i Scotts (2003) teori om søjler og bærer samt Friedland og Alfords (1991) teori om institutionelle logikker, herunder markedslogik, projektlogik, fælleslogik samt administrativ- og bureaukratisk logik. Vi mener, at vores teoriperspektiv kan være med til at understøtte vores undersøgelse af, hvilke styrings- og beslutningsprocesser som præger aktørernes forståelse af bæredygtighed, samt hvordan de begrundet anvendelsen af strategiske partnerskaber for at understøtte bæredygtigt indkøb i offentligt byggeri. Søjler og bærer viser de grundlæggende strukturer som regler, normer og kultur, der opretholder og legitimerer

institutioner, mens logikperspektivet synliggør dynamikkerne mellem Københavns Kommune og aktørerne i TRUST II. Institutionerne og logikerne opfattes her som konstruerede og foranderlige elementer, der skabes gennem aktørernes fortolkninger og interaktioner, og dermed udgør et centralt afsæt for specialets socialkonstruktivistiske tilgang.

2.2 Søjler og bærer

I dette afsnit præsenteres og anvendes Scotts (2003) teori om institutioners regulative, normative og kulturel-kognitive søjler samt deres bærere som en analytisk ramme til at undersøge, specialets første problemstilling, herunder hvordan har formen på det strategiske partnerskab har udviklet sig fra TRUST I til TRUST II, og hvordan kommer denne udvikling til udtryk i partnerskabets arbejde med bæredygtighed.

Institutionsbegrebet kan være vanskeligt at forstå, blandt andet fordi institutioner ikke nødvendigvis er organiseret i et formelt hierarki som chef, mellemleder og medarbejder. Scott (2003) påpeger, at der eksisterer mange forskellige definitioner af, hvad en institution er, hvilket bidrager til begrebets abstrakte karakter. Grundlæggende kan institutioner forstås som grupper af aktører, der gennem fælles handlinger, normer og forventninger skaber en oplevelse af at "høre sammen" om noget, uanset hvilken type gruppe der er tale om. Ifølge Scott (2003) handler institutioner især om de uskrevede regler, der former adfærd, samt den legitimitet, der knytter sig til at følge eller tilsidesætte disse regler, herunder hvilke konsekvenser dette kan medføre.

De fleste definitioner af institutioner kredser om tre centrale dimensioner: (1) rum, (2) tid og (3) aktiviteter. Rum handler om, hvorvidt der kan spores en form for orden eller mønster i gruppens handlinger. Institutioner opstår, når flere aktører gentager nogenlunde de samme handlinger over tid og på tværs af en bredere gruppe; det er derfor ikke tilstrækkeligt, at en praksis kun deles mellem to personer (Scott, 2003). Tid omhandler de mekanismer, der gør, at bestemte handlinger reproduceres. Hvis en praksis ophører med at blive gentaget, mister den sin institutionelle karakter; et håndtryk ville eksempelvis ikke fungere som institution, hvis det kun blev udført én gang (Scott, 2003). Aktiviteter henviser til de konkrete handlingsmønstre og forventninger, der er indlejret i sociale situationer. Når vi mødes, forventes vi eksempelvis at hilse ved at give hånd eller kram, og uden sådanne aktiviteter ville institutioner gradvist forsvinde (Scott, 2003).

Scott (2003) understreger, at samspillet mellem institutioners søjler og deres bærere er afgørende for at opretholde og stabilisere institutioner. Søjlerne, den regulative, normative og kulturel-kognitive, afgrænser institutionens karakter og handlingsrum, mens bærerne sikrer, at institutionerne fastholdes og reproduceres over tid og på tværs af sammenhænge.

Nedenfor i Tabel 2 gengives Scotts (2001) model over søjler og bærere. For at tydeliggøre, hvordan institutioner opretholdes og stabiliseres, kombinerer Scott (2001) tre søjler, den regulative, den normative og den kulturel-kognitive, med de bærere, der over tid transporterer og fastholder institutionelle elementer. Tabel 2 illustrerer dette samspil ved at vise, hvordan forskellige typer af bærere understøtter de tre søjler, og den giver dermed et samlet overblik over de mekanismer og materialiteter, der bidrager til institutioners reproduktion i praksis.

Carriers	Pillars		
	Regulative	Normative	Cultural-cognitive
Symbolic systems	Rules, laws	Values, expectations, standard	Categories, typifications, schema
Relational systems	Governance systems, power systems	Regimes, authority systems	Structural isomorphism, identities
Routines	Protocols, standard operating procedures	Jobs, roles, obedience to duty	Scripts
Artefacts	Objects complying with mandated specifications	Objects meeting conventions, standards	Objects possessing symbolic value

Tabel 2: Illustration of Institutional pillars and carriers of Scott (2001); Egenproduktion

Ifølge W. Richard Scott (2003) hviler institutioner på tre centrale søjler, som både skaber stabilitet og former aktørers adfærd (se Tabel 3).

Den regulative søjle	Den normative søjle	Den kulturel-kognitive søjle
Omfatter love, regler og sanktioner som styringsmekanismer. I byggebranchen ses dette tydeligt i krav om BR18, udbudsregler, arbejdsmiljø og omfattende dokumentation, der sikrer kontrol og gennemsigtighed i offentlige projekter.	Bygger på fælles værdier og professionelle normer, der fastlægger, hvad der opfattes som "god praksis". Blandt andet Ydelsesbeskrivelsen for Byggeri og Landskab 2018 (YBL18) som skaber fokus på kvalitet, faglighed og rollefordeling mellem entreprenører og rådgivere.	Udgøres af de indlejrede, taken-for-granted opfattelser af, "hvordan man bygger". I Danmark kan dette ses i den dybt forankrede forståelse af beton som standardmateriale, eller at etableret entreprisereformer (som total-, hoved- samt stor- og fagentreprise) betragtes som den naturlige måde at organisere projekter på.

Tabel 3: Institutionelle søjler W. Richard Scott (2001); Egenproduktion.

For Scott understøttes institutionerne af fire typer bærere, som understøtter og fastholder dem over tid:

Bærer	
Symbolske systemer	Udbudskriterier, certificeringsordninger eller brugen af AB18 som fælles juridisk referencepunkt.
Relationelle systemer	Samarbejdsnetværk og tætte branchefællesskaber, hvor relationer ofte styrker etablerede normer.
Rutiner	Gentagne arbejdsgange, som præger projektføreløb, eksempelvis traditionelle godkendelsesprocesser og fagopdelte arbejdsgange.
Artefakter	Bærere af praksisser: byggelementer, standardiserede materialer, BIM-modeller eller kontrakt-dokumenter, der konkret udformer og fastholder branchens logikker.

Tabel 4: Institutionelle bærer W. Richard Scott (2001); Egenproduktion.

I dette speciale giver Scotts (2003) søjler og bærere en analytisk ramme til at forstå, hvordan bestemte praksisser i byggeriet fastholdes som ”selvfølgelige”, og hvorfor forandringer, som strategiske partnerskaber eller bæredygtige prioriteringer, ofte møder modstand, fordi de udfordrer både regler, normer og praksisser (Scott, 2003).

2.3 Logikker

I dette afsnit præsenterer vi og anvender Friedland og Alford's (1991) teori om institutionelle logikker som en grundlæggende ramme for at undersøge specialets problemstilling 2 og 3 herunder hvilke rationaler som ligger bag aktørernes holdninger og handlinger i relation til bæredygtighed, og hvordan medvirker disse til at udfordre de etableret praksisser i TRUST II samt hvordan styring- og beslutningsprocesserne påvirker aktørernes spillerum i TRUST II til at udvikle bæredygtige løsninger.

I 1970'erne opstod en ny retning inden for institutionel teori, introduceret af blandt andet Meyer og Rowan (1977) samt Zucker (1977). Denne retning tillagde kultur og kognition en central betydning i analyser af institutioner (Thornton & Ocasio, 2008). Thornton og Ocasio fremhæver, at Zucker (1977), ud fra et mikroperspektiv, pegede på, at institutioner ofte tages for givet (taken-for-granted) og opnår stabilitet gennem kulturel udholdenhed, som dermed bliver et mål for institutionalisering. Meyer og Rowan (1977) betragtede derimod, fra et makroperspektiv, udviklingen af organisationsstrukturer som en del af det bredere verdenssamfund og dets kulturelle system. De argumenterede for, at rationaliseringen af samfundets accepterede normer og regler skaber isomorfi i organisationers formelle strukturer, idet organisationer må tilpasse

sig de krav, der udspringer af deres omgivelser. På baggrund af disse teoretiske udviklinger introducerede Friedland og Alford (1991) begrebet institutionelle logikker. De beskriver logikker som et sæt af praksisser, adfærdsmønstre og symbolske strukturer, der fungerer som organiserende principper for social handling – det, man kan kalde en forståelse af ”sådan gør vi her”. Ifølge Friedland og Alford (1991) kan en logik imidlertid aldrig stå uimodsigende; der vil altid eksistere en form for modstand, enten i form af interne konflikter eller ekstern kritik.

Ifølge Friedland og Alford (1991) referer institutionelle logikker til en række praksisser, værdier og kulturelle indstillinger, der påvirker adfærd og beslutningstagning inden for det institutionelle miljø. Friedland og Alford (1991) mener, at hver grundlæggende institution er styret af en central logik, som definerer hvordan blandt andet ressourcer er fordelt, magt er udøvet eller legitimitet er opnået. Til dette speciale har vi udvalgt fem logikker ifølge Friedland og Alford (1991) som har defineret (1) markedslogik, (2) fællesskabslogik, (3) projektlogik, (4) professionel logik samt (5) administrativ- og bureaukratisk logik.

2.3.1 Markedslogik

Markedslogikken fokuserer på markedet, konkurrence og transaktioner, og referer derfor til økonomisk rationalitet. Det vil sige, at et individ eller organisation, der handler baseret på markedslogik måler sin succes i form af produktivitet og profit (Friedland & Alford, 1991). I byggebranchen kan det være et entreprenørfirma, der efteruddanner sine håndværkere i nye byggemetoder. Trods efteruddannelse tyder på professionalisering, kan nye færdigheder forbedre virksomhedens konkurrenceevne på tværs af hele branchen.

2.3.2 Fællesskabslogikken

Fællesskabslogikken er rodet fra kollektivismen, samarbejde og sociale normer. I modsætning til markedslogik, lægger fællesskabslogikken vægt på kollektive interesser frem for individuelle eller økonomiske succeser. Friedland og Alford (1991) nævner familien som en af de grundlæggende institutioner i den vestlige verden. Familiedynamikken er et godt eksempel på fællesskabslogikken, hvor forældre i en familie baserer oftest deres beslutninger på familiens interesse. Det vil sige, at forældre må tage et vellønnet job uanset et dårligt arbejdsmiljø, hvis dette kan sikre at familiens økonomiske omkostninger er dækket. I byggebranchen kan fællesskabslogikken ses i situationer, hvor projektets eller teamets interesser sættes over den enkeltes, for eksempel når rådgivere og entreprenører deler viden, støtter hinanden og tager fælles ansvar

for, at projektet lykkes, selvom det ikke altid giver den enkelte aktør en direkte økonomisk fordel.

2.3.3 Projektlogik

Projektlogikken i byggebranchen er en central institutionel logik, som styrer beslutningstagning og adfærd inden for projektbaserede miljøer. Denne logik omfatter de værdier, praksisser og normer, der strukturerer, hvordan byggeprojekter planlægges, udføres og evalueres. Projektlogikken kan karakteriseres, som en ramme for projektstyring, som fokuserer på effektiv ressourceallokering, tids- og risikostyring, hvilket er nødvendigt for at gennemføre projekter til tiden og inden for budgettet (Friedland & Alford, 1991). I byggebranchen manifesterer projektlogikken sig i strukturer som faser, kontraktformer og standarddokumenter, der muliggør en systematisk og effektiv styring af projekterne (Gottlieb et al., 2020). Projektlogikken foreskriver opnåelse af specifikke mål inden for en fastlagt tidsramme, hvilket ofte kræver en detaljeret planlægning og en kontinuerlig tilpasning af ressourcer undervejs i projektets forløb. Tidsbegrænsning og behovet for at nå milepæle er grundlæggende elementer i denne logik, og beslutningstagning i forbindelse med projektet bliver ofte styret af behovet for at overholde deadlines og budgetter (Gottlieb et al., 2020).

2.3.4 Professionel logik

Den professionelle logik lægger vægt på færdigheder, faglige myndigheder og standarder. Den professionelle logik definerer værdi som kvalitet, der er baseret på faglige normer og standarder (Friedland & Alford, 1991). I byggebranchen kan professionel logik være en udvikling af interne IKT-standarder eller tegningstandards på en tegnestue eller på et projekt på tværs af aktører for at sikre arbejds kvaliteten. I byggebranchen kan dette eksempelvis handle om at følge tegningsstandards, BIM- og IKT-krav, eller interne procedurer på en tegnestue eller i et projekt. Formålet er at sikre, at arbejdet holder høj kvalitet, at information flyder korrekt mellem aktører, og at fejl og misforståelser minimeres. Det er altså en logik, hvor faglighed og systematik prioriteres, fordi det sikrer et godt resultat for projektet som helhed.

2.3.5 Administrativ og bureaukratisk logik

Den administrative og bureaukratiske logik udgør en central institutionel logik i offentlige organisationer og i byggeriet, hvor aktører er underlagt politiske og lovgivningsmæssige krav. Logikken er kendetegnet ved fokus på regler, standardisering og kontrolmekanismer, som skal sikre overholdelse af lovgivning samt gennemsigtighed, ansvarlighed og effektiv ressourceanvendelse. Thornton og Ocasio (2008) beskriver, hvordan denne logik etablerer en institutionel ramme, hvor beslutninger og handlinger formes af formaliserede procedurer og fastlagte protokoller. Det skaber en objektiv og ensartet tilgang til beslutningsprocesser, som i offentlige sammenhænge skal understøtte retfærdighed og ligebehandling (Gottlieb et al., 2020). I byggebranchen kommer dette blandt andet til udtryk gennem omfattende dokumentationskrav, godkendelsesprocedurer og juridisk regulering, som er med til at fastholde ansvarlighed og transparens. Logikken er tæt forbundet hermed og fokuserer tilsvarende på lovmedholdelighed, styring af ressourcer og standardisering af arbejdsgange, hvilket bidrager til en høj grad af kontrol i både projektforsløb og blandt de involverede aktører (Gottlieb et al., 2020).

2.3.6 Spændingsfelt mellem logikker i byggebranchen

Med de forskellige logikker afstedkommer forskellige måder at forstå og håndtere problemstillinger på. En central udfordring i byggebranchen er netop, at organisationen rummer flere logikker, som ofte trækker i forskellige retninger. På den ene side udføres arbejdet som projekter, der styres af en projektlogik, hvor fokus er på levering, tidsplaner og resultater. På den anden side opererer virksomheden som helhed efter en markedslogik, hvor konkurrence, profit og positionering på markedet er styrende. Disse logikker eksisterer side om side, men kan også komme i konflikt, når projektets mål og virksomhedens strategiske interesser ikke er fuldt forenelige. For at håndtere og mediere mellem de konkurrerende logikker anvendes forskellige former for fælles normer, standarder og retningslinjer. I byggebranchen kommer dette eksempelvis til udtryk gennem YBL18, som fastlægger, hvordan opgaver skal udføres, og hvilke etiske og faglige principper der skal overholdes på et projekt. YBL18 fungerer som et fælles referencepunkt, der skal sikre ensartethed, kvalitet og ansvarlighed på tværs af aktører, på samme måde som et etisk regelsæt, der forpligter rådgivere til at give konsistent rådgivning uanset modpart, fremfor at varetage modstridende interesser.

2.4 Socialkonstruktivisme

Specialet har til formål at undersøge, om TRUST II kan være innovativt drivkæft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Scotts (2003) teori om søjler og bærer er med til at belyse, hvordan nye eller etableret koncepter kan opretholdes og stabiliseres på tværs af de forskellige søjler. Det vil sige, at gennem søjler og bærer får vi mulighed for at belyse hvilke symbolske og relationelle systemer, rutiner og artefakter er med til at skabe formelle krav, normative standarder og fælles forståelse af bæredygtighed blandt aktørerne i TRUST II. Friedland og Alford's (1991) teori om institutionelle logikker tager dermed hensyn til dynamikken mellem praksisser, adfærdsmønstre og symbolske strukturer, der legitimerer strategisk handling blandt aktørerne. Med andre ord er institutionelle logikker med til at påpege, hvilke praksisser, værdier og kulturelle indstillinger påvirker aktørernes adfærd og beslutningstagning i TRUST II.

I socialkonstruktivismen er der en grundlæggende antagelse om, at sandheden ikke er en fast eller objektiv størrelse, men noget der løbende skabes og kan være forskelligt (Schmidt, 2022). Ud fra dette perspektiv betragtes fænomener i verden som sociale konstruktioner, der er formet gennem historiske, regulatoriske og kulturelle processer. En socialkonstruktivistisk tilgang åbner dermed mulighed for en kritisk analyse af etablerede forståelse og strukturer, og gør det muligt at dekonstruere dem, hvilket skaber rum for alternative perspektiver og nye måder at forstå virkeligheden på (Schmidt, 2022). Specialet understøttes af vores socialkonstruktivistisk tilgang med Scotts (2003) teori om institutionelle søjler og bærer samt Friedland og Alford's (1991) teori om institutionelle logikker.

I det følgende kapitel redegøres der for specialets metodiske tilgang. Kapitlet er struktureret kronologisk og beskriver, hvordan vi har tilrettelagt specialets undersøgelsesproces, herunder hvordan empiri er indsamlet og bearbejdet. Med afsæt i kvalitative forskningsmetoder præciseres opbygningen, indsamlingen og analysen af empirien, herunder datakodning samt den efterfølgende behandling af relevante dokumenter og interviewmateriale.

3 Metode

I det følgende kapitel gennemgår vi de forskningsmetoder, vi har anvendt i vores undersøgelse af om TRUST II kan være en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Kapitlet er opstillet i kronologisk rækkefølge. Det betyder, at vi først beskriver processen bag vores litteraturstudie, som har fungeret som det overordnede grundlag for vores metodologiske tilgang (se afsnit 3.1). Derefter præsenterer vi selve undersøgelsesprocessen med kvalitative forskningsmetoder (se afsnit 3.2). Herefter uddyber vi de enkelte kvalitative metoder, som tilsammen har understøttet specialets analyser og resultater. Først gennemgår vi vores casestudie, som har været den dominerende metode i undersøgelsen (se afsnit 3.3), og derefter redegør vi for vores anvendelse af forskningsinterviews og dokumentanalyse, der har suppleret casestudiet og bidraget til at styrke datagrundlaget (se afsnit 3.4 og 3.5). Afslutningsvis introducerer vi vores datakodningsproces, der repræsenterer resultatet af den metodiske indsamling af relevante data samt implementeringen af en tematisk og holistisk analyse af vores case (se afsnit 3.6).

3.1 Litteraturstudie

Vi har valgt at understøtte vores speciale med et litteraturstudie for at opnå et tilstrækkeligt kendskab til det eksisterende vidensgrundlag inden for vores emne og dermed kunne yderligere skærpe vores problemformulering og problemstillinger. Formålet med metoden har været at finde relevante begreber, metoder og teorier samt at placere vores undersøgelse inden for det videnskabelige felt. Det vil sige, at litteraturstudiet har bidraget til vores teoretiske perspektiv og metodiske tilgang samt været med til at lede vores proces i formuleringen af vores problemfelt og undersøgelsesspørgsmål. Vores litteraturstudie har derudover bidraget til at belyse relevante data, som vores resultater kunne diskuteres op imod i diskussionen (se kapitel 5) og på den måde har gjort vores speciale mere troværdigt. Vi har opbygget og gennemført vores litteraturstudie med følgende tre hovedfaser: (1) Litteratursøgning, (2) litteraturkodning og (3) litteraturgennemgang.

Nr.	Titler på litteraturer, der blev brugt i vores litteraturkodning
1	Hybrid organisations as trading zones: responses to institutional complexity in the shaping of strategic partnerships
2	Organising for infrastructure development programmes
3	The materiality of boundary work: Managing institutional complexity in cross-sector partnerships
4	Configuration, collaboration and complexity in strategic partnerships - An institutional inquiry conducted from the inside of aa strategic partnership in Danish construction
5	10 questions concerning sustainable building renovation
6	Reconstructing Cultures for Relational Contracting
7	Long term strategic collaboration in the construction industry - Case studies from Denmark and Sweden - A pre-study
8	Prerequisites for Successful Strategic Partnerships for Sustainable Building Renovation
9	Constructing Archetypes: Mapping Business Models in the Construction Value Chain
10	Barriers to MNEs green business models in the UK construction sector: An ISM analysis
11	Business model changes and green construction processes
12	Business models in projekt business
13	An investigation of corporate approaches to sustainability in the US engineering and construction industry
14	Zephyrs of creative destruction: understanding the management of innovation in construction
15	Managing Environmentally Sustainable Innovation: Insights from the Construction Industry
16	Is construction procurement a key to sustainable development?
17	Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems
18	Institutional barriers to sustainable construction
19	Strategiske partnerskaber i Københavns Kommune: Erfaringer og resultater
20	Procurement innovation as a vehicle for sustainable change – a case study of the Danish model of strategic partnerships
21	Model of strategic development and sustainability of partnerships with construction suppliers: shared values and competitive advantages
22	Om 50 år er vejret i Danmark helt anderledes. Alligevel bygger vi til det vejr, vi har lige nu
23	Hvilken betydning har samarbejde for biogene materials anvendelse i byggeriet?

Tabel 5 List af relevante litteraturer; Egenproduktion

Under litteratursøgningen søgte vi relevante og troværdige kilder ved hjælp af forskellige videnskabelige databaser såsom Aalborg Universitetsbibliotek (AAUB) og Google Scholar. Disse online platforme har været særligt hjælpsomme, da de tilbød en søgefunktion, som hjalp os med at filtrerer søgeresultaterne og på den måde identificerede relevante litteraturer (se Tabel 5). Dette gjorde vi ved at anvende specifikke søgeord såsom *strategisk partnerskab/strategic partnership* og *bæredygtighed/sustainability*. Derudover gjorde vi brug af artiklernes bibliografier som en form for bibliotek for yderligere kilder, der kunne bidrage til vores speciale. For at kunne bestemme, hvilke artikler, studier og bøger som var fordelagtige at inkludere i vores litteraturstudie, læste vi først deres abstrakt for at få en basal forståelse af litteraturens centrale pointer. Selvom dette har gjort det muligt for os at afdække nye aspekter af emnet og

uddybe diskussionen om specialets undersøgelsesfelt, måtte vi være opmærksomme på, at litteraturen ældes og dermed kan miste sin relevans.

Hovedpointer	Byggeriet bliver mere komplekst.	Værdikæden er fragmenteret.	Partnerskaber understøtter koordinering på tværs af fagligheder.	Partnerskaber kan tilpasses.	Partnerskaber skal beskyttet gennem koordinering og styring.	Partnerskaber fremmer produktivitet.	Partnerskaber fremmer bæredygtighed.
1			X	X	X		
2			X	X	X		
3					X		
4			X				
5	X						X
6						X	
7			X		X	X	X
8					X	X	X
9	X	X			X		
10	X						
11	X	X	X				X
12	X						
13		X					
14	X						
15							
16	X	X					X
17	X						
18	X	X					
19			X			X	
20	X		X			X	X
21		X	X				X
22							
23		X					

Tabel 6 Litteraturkodning; Egenproduktion

På baggrund af litteratursøgningen har vi systematiseret den fundne litteratur i en Excel-tabel (se Fri-104156-2_20260108_LIB10_BILAG1), hvor vi har evalueret deres relevans ved at kategorisere og sammenligne deres resultater og centrale pointer. På baggrund af vores litteraturkodning (se Tabel 6), har vi udarbejdet vores litteraturgennemgang hvilket er en tematisk redegørelse af de mest relevante litteraturer og deres centrale pointer (se afsnit 1.8). Med andre ord har litteraturkodningen været med til at belyse relevante problemstillinger vedrørende byggebranchen og strategiske partnerskaber ved at visualisere tre grupperinger af emner i Tabel 6.

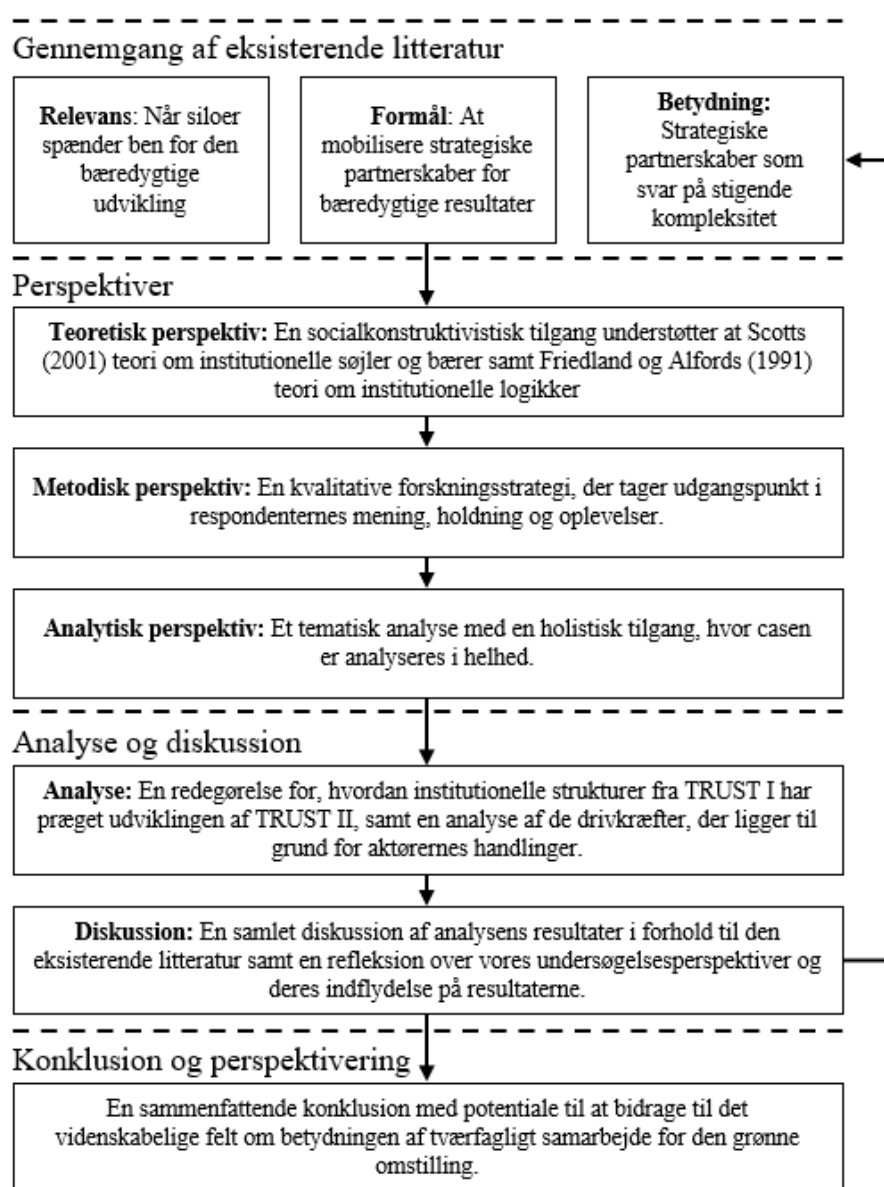
Med udgangspunkt i disse grupperinger inddelte vi artiklerne i tre kategorier, som senere dannede grundlaget for opbygningen af vores litteraturgennemgang og bidrog til at skærpe vores problemfelt.

Den første kategori omhandler artikler, der behandler byggebranchens kompleksitet, som blandt andet udspringer af ændringer i lovgivningen, en stigende grad af specialisering samt inkompatible forretningsmodeller, hvilket samlet set kan resultere i en fragmenteret værdikæde (se afsnit 1.8.1). Den anden kategori omfatter artikler, der undersøger strategiske partnerskaber som en mulig løsning på byggebranchens kompleksitet. Disse artikler fokuserer på, hvordan sådanne partnerskaber kan ledes på en succesfuld måde, så de understøtter og faciliterer tværfagligt samarbejde (se afsnit 1.8.2). Afslutningsvist omfatter den tredje kategori artikler som antager, at strategiske partnerskaber kan være en innovativ drivkraft til at fremme både produktivitet og bæredygtighed i byggebranchen (se afsnit 1.8.3).

3.2 Kvalitative metoder

Vores mål med dette speciale har været at undersøge, om TRUST II kan være innovativt drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. For at kunne besvare denne problemformulering på en tilstrækkelig måde tager specialet afsæt i institutionelle søjler og bærer (Scott, 2003) og institutionelle logikker (Friedland & Alford, 1991) som tilsammen er med til at belyse, hvordan TRUST II fremmer eller hæmmer bæredygtighed i offentligt nybyggeri. På baggrund af vores litteraturstudie, valg af teoretiske perspektiv samt problemformuleringens beskaffenhed har vi valgt at anvende kvalitative metoder til at indsamle specialets primære empiri. En kvalitativ undersøgelse omfatter at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere kvaliteten af menneskelig erfaring omkring et bestemt fænomen (Tangaard & Brinkmann, 2020). På den måde får forskere mulighed for at bedre forstå motivationen og læringen samt andre mere abstrakte begreber som kan være udfordrende at beskrive gennem kvantitative metoder (Tangaard & Brinkmann, 2020). Dette understøttes yderligere af vores litteraturstudie, som har fremhævet en række eksisterende studier som bekræfter, at en kvalitativ forskningsstrategi er velegnet til at understøtte specialets formål. Gottlieb et al. (2020) har valgt at anvende forskningsinterviews, dokumentanalyse og observationer til at opbygge en generel forståelse af TRUST I's funktionsmodel, organisering og udvikling i det institutionelle miljø. Ydermere har Gottlieb et al. (2021) brugt casestudie, forskningsinterviews og observationer samt etnografiske teknikker for at undersøge hvordan institutionelle logikker former TRUST I's aktiviteter og praksisser.

Vi mener derfor, at en kvalitativ forskningsstrategi er særligt egnet til at undersøge institutionelle logikker, fordi de giver adgang til aktørers fortolkninger, værdier og handlingsrationaler, som ikke kan kvantificeres, men som er afgørende for at forstå beslutningsprocesser i komplekse sammenhænge. Gennem et casestudie som er understøttet af forskningsinterviews og dokumentanalyse, afdækker vores speciale, hvordan forskellige søjler og bærer samt institutionelle logikker sameksisterer og påvirker styrings- og beslutningsprocesserne i TRUST II. Den kvalitativ metode muliggjorde derfor en fortolkende analyse af, hvilke søjler og bærer samt logikker som er i spil i TRUST II, og hvordan de institutionelle strukturer og aktørernes opfattelse påvirker bæredygtighed.



Figur 4 Illustration af vores undersøgelsesproces og strategi; Egenproduktion

3.3 Casestudie

På baggrund af vores problemfelt og litteraturgennemgang (se afsnit 1.7 og 1.8), havde vi valgt at understøtte vores speciale med et single-casestudie af TRUST II og dets mulighed for at agere som en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri.

Vores litteraturstudie peger på, at der gennem de seneste 27 år er gennemført en række studier, som viser, at strategiske partnerskaber og relationelle kontrakter kan fremme både produktivitet og arkitektonisk kvalitet i offentligt boligbyggeri, samtidig med at projekterne overholder de økonomiske rammer (se afsnit 1.8.2). Imidlertid er der primært antagelser om, hvorvidt disse nye udbuds- og samarbejdsformer kan indfri de stigende krav til bæredygtighed i byggeprojekter (se afsnit 1.8.3). Dette skyldes blandt andet en mangel på videnskabelige artikler, der kigger på, hvordan strategiske partnerskaber faktisk opfatter og håndterer økonomisk, miljømæssig og social bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Med udgangspunkt i resultaterne fra vores litteraturstudie havde vi besluttet, at det var fordelagtigt at undersøge en specifik case som TRUST II, som bygger på en rammeaftale mellem en offentlig bygherre og en samling af private virksomheder hvor der sættes implicite forventninger til bæredygtighed i partnerskabet. Ydermere tilbyder et casestudie, ifølge Yin (2018), den mest velegnet tilgang til at besvare en problemformulering på, er når de følgende tre udsagn er sande i en undersøgelse: Man stiller ”hvordan” eller ”hvorfor” spørgsmål, undersøger nutidige begivenheder, og har fra lille til ingen kontrol over disse begivenheder. Først og fremmest har vores speciale til formål at undersøge, om at TRUST II kan være en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri, hvor samspillet mellem indkøb og bæredygtig udvikling traditionelt drives af økonomisk hensyn. Dette kræver, at vi forstår og beskriver, hvordan sådanne strategiske partnerskaber designes og udvikles, samt hvordan aktørernes handlinger bliver påvirket af det organisatoriske, økonomiske og sociale miljø, som er med til at skabe den kontekstuelle ramme for TRUST II. Ydermere løber rammeaftalen for TRUST II fra 2022 til 2025 ud, hvilket gør partnerskabet til en nutidig begivenhed. Til sidst har vi, som studerende, ingen kontrol over partnerskabet bortset fra vores kontakt til enkelte aktører fra partnerskabet.

Ifølge Flyvbjerg (2010) er det i nogle tilfælde mere hensigtsmæssigt at vælge et mindre antal af cases på grund af deres validitet. Ydermere fremhæver Flyvbjerg (2010), ud fra et forståelsesorienteret perspektiv, er det ofte mere fordelagtigt at belyse de dybere årsager bag et bestemt problem og dets konsekvenser, hvilket gør ekstreme cases mere relevant, da de ind-

drager flere aktører og flere basale mekanismer og dermed giver mere information. Københavns Kommune er Danmarks største kommunale bygherre som er opdelt i syv fragmenteret forvaltninger, hvilket medfører en kompliceret tværministerielt samspil mellem økonomi og bæredygtig udvikling. Imidlertid kan en case fortolkes på forskellige måder, der kan medføre forskellige perspektiver og konklusioner på den samme problemformulering (Flyvbjerg, 2010). TRUST II kan derfor også fortolkes som en paradigmatiske case, der i Flyvbjergs (2010) forstand bidrager til at udvikle en metafor eller en skole for, hvordan strategiske partnerskaber kan fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Vi vurderer derfor, at TRUST II kan fortolkes som både en ekstrem og en paradigmatiske case, der kan bidrage til at belyse, hvilke strukturer og dynamikker der træder i kraft, når kommunale bygherrer anvender strategiske partnerskaber til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri.

Casestudiers styrker inkluderer blandt andet mulighed for en mere nuanceret forståelse af konteksten, processen, årsagerne og konsekvenserne af en bestemt begivenhed (Flyvbjerg, 2010). Yin (2018) påpeger, at en mulig rationel udformning bag af en single-casestudie er, at forskeren vælger en ekstrem case til at besvare sin problemformulering. Vi har derfor valgt at anvende en single-casestudie i vores speciale for at opnå en dybere forståelse om TRUST II kan være en innovativ drivkraft for at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. For at styrke vores forståelse yderligere af TRUST II har vi valgt at understøtte casestudiet med en serie af forskningsinterviews og en dokumentanalyse af forskellige juridiske materialer og ikke-juridiske udgivelser (se afsnit 3.4 og 3.5.).

3.4 Forskningsinterview

I dette speciale har vi anvendt forskningsinterviews som en central kvalitativ metode til at undersøge, hvordan TRUST II kan fungere som en innovativ drivkraft for at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Forskningsinterviews gav os adgang til aktørernes erfaringsbaserede indsigt og gjorde det muligt at belyse et komplekst fænomen som bæredygtighed, der rummer sociale, økonomiske og miljømæssige aspekter. Gennem interviewene fik vi indblik i, hvordan bæredygtighed forankres i TRUST II, og hvordan forskellige aktørers rationaler påvirker, hvad bæredygtighed betyder i praksis og hvilke muligheder de har for at realisere dem i TRUST II. Forskningsinterviews gjorde det således muligt både at forstå de konkrete erfaringer fra praksis og at analysere, hvordan disse erfaringer relaterede sig til de forhold, som strukturer samarbejdet i TRUST II.

3.4.1 Hvorfor valgte vi interviewstudie?

Valget af interviewstudie udsprang af ønsket om at forstå de erfaringer og vurderinger, der lå til grund for opfattelsen af TRUST II som en innovativ drivkraft for bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Da bæredygtighed i praksis blev fortolket og omsat forskelligt af de involverede aktører, havde vi behov for en metode, som kunne indfange disse individuelle forståelser og deres begrundelser. Interviewstudiet gav os mulighed for at udforske, hvordan aktørerne definerede bæredygtighed, hvordan deres faglige og organisatoriske logikker påvirkede denne forståelse, og hvordan dette kom til udtryk i deres arbejde i TRUST II.

Interviewstudiet bidrog dermed til en dybere indsigt i de perspektiver, oplevelser og overvejelser, som prægede de forskellige aktørers rolle i TRUST II. Ved at gennemføre flere interviews på tværs af aktørgrupper indsamlede vi forskellige, og til tider kontrasterende, subjektive opfattelser af TRUST II og bæredygtighed. Denne variation gjorde det muligt at skabe en nuanceret empirisk fremstilling af TRUST II grundet aktørernes positionering, idet vi både kunne sammenholde erfaringer fra aktører internt i TRUST II og perspektiver fra aktører, der stod udenfor (se afsnit 3.4.3.1). Kombinationen af flere interviewpositioner med forskellige positioneringer styrkede således datamaterialets robusthed og gjorde det muligt at belyse TRUST II som institutionelt fænomen fra flere faglige, organisatoriske og erfaringsmæssige vinkler.

3.4.2 Semistrukturerede interview

Valget af semistrukturerede interviews gav os en god balance mellem at følge en klar struktur og fleksibilitet til at dykke ned i emner, som opstod undervejs i interviewene. Dette muliggjorde, at interviewene kunne styres på en måde, hvor de forberedte spørgsmål bruges som vejledende spørgsmål, og følges op eller afviges undervejs i interviewet. På den måde fik vi flere perspektiver på, hvordan TRUST II skaber både muligheder og begrænsninger indenfor bæredygtighed. Ydermere fik vi muligheden for at diskutere de mekanismer som følger ved at udbyde og organisere et projekt i et strategisk partnerskab. Spørgsmålene som vi fik formuleret til vores interviews, udformede vi på en måde, som understøttede vores forskningsspørgsmål (se Fri-104156-2_20260108_LIB10_BILAG2).

I vores semistruktureret interviews gennemførte vi først et pilotinterview med en ekstern forsker, adjunkt ved Institut for Teknologi og Innovation på Syddansk Universitet og tilknyttet Civil and Architectural Engineering (se afsnit 3.4.3.1). Formålet med pilotinterviewet var at

afprøve og kvalificere vores interviewguide, sikre at spørgsmålene var tydelige og meningsfulde, og samtidig identificere nye temaer, der med fordel kunne udfoldes i de efterfølgende interviews. Pilotinterviewet gav os værdifuld baggrundsviden og fungerede som et refleksionsrum, hvor vi kunne drøfte og afklare centrale pointer, som senere blev undersøgt mere dybdegående hos aktørerne i TRUST II. Gennem forskerens praksisnære indblik i strategiske partnerskaber fik vi desuden en bedre forståelse af, hvordan denne samarbejdsform kan håndtere kompleksitet og skabe organisatorisk værdi i byggebranchen.

3.4.3 Interview respondenter

I det følgende afsnit redegør vi for de respondenter, vi har været i kontakt med under udarbejdelsen af specialet. Respondenterne er listet i Tabel 7, som viser den kronologiske rækkefølge for gennemførelsen af de respektive interviews. Dernæst gennemgår vi deres uddannelsesmæssige baggrund samt deres nuværende rolle og tilknytning til TRUST II.

Nr.	Virksomhed	Interview respondent	Dato
01	Syddansk Universitet	Forsker	16.09.2025
02	Sweco	Rådgiver	25.09.2025
03	Københavns Kommune	Bygherre	25.09.2025
04	Københavns Kommune	Bygherre	25.09.2025
05	Københavns Kommune	Bygherre	09.10.2025
06	Københavns Kommune	Bygherre	09.10.2025
07	Enemærke og Petersen	Entreprenør	11.10.2025
08	Syddansk Universitet	Forsker	27.10.2025
09	Københavns Kommune	Bygherre (opfølgning spørgsmål via mail)	08.12.2025
10	Sweco	Rådgiver (opfølgning spørgsmål via mail)	11.12.2025

Tabel 7: Oversigt Interview respondenter; Egenproduktion

3.4.3.1 Forsker

Forskeren er adjunkt ved Institut for Teknologi og Innovation på Syddansk Universitet, tilknyttet Civil and Architectural Engineering. Han har skrevet en ph.d.-afhandling med titlen “Configuration, Collaboration and Complexity in Strategic Partnerships: An Institutional Inquiry Conducted from the Inside of a Strategic Partnership in Danish Construction”. I sin forskning undersøger han, hvordan strategiske partnerskaber i den danske byggebranche formes og fungerer i praksis, med særligt fokus på samspillet mellem samarbejde, organisatoriske strukturer og dynamikker. Gennem et indblik “indefra” et strategisk partnerskab bidrog hans arbejde til

en dybere forståelse af, hvordan nye samarbejdsformer kan håndtere kompleksitet og skabe værdi i byggebranchens organisationer.

3.4.3.2 *Bygherre*

Bygherrens udtalelser optræder i dette speciale gennem to bygherrerepræsentanter fra Københavns Kommune. Den første bygherrerepræsentant er uddannet eksportingeniør fra Ingeniørhøjskolen i Horsens (1995) og har siden 2014 arbejdet i Københavns Kommune. Her har hun især fokuseret på de strategiske partnerskaber, blandt andet gennem den første aftale, DSP-PLUS, som gik forud for TRUST I. Hun er tilknyttet Økonomiforvaltningen som projektleder i ByK, der varetager de forskellige forvaltningers interesser i forbindelse med opførsel af kommunens boligmasse. I dag arbejder hun aktivt med det igangværende TRUST II. Den anden bygherrerepræsentant er uddannet kandidat fra Aalborg Universitet med speciale i arkitektur og har arbejdet i bygherreorganisationer siden 2009. Siden 2020 har hun været ansat i Københavns Kommune, hvor hun som projektleder i Økonomiforvaltningen primært har arbejdet med strategiske partnerskaber.

Begge repræsentanter bidrager med bygherrens perspektiv i TRUST II og arbejder til daglig med udvikling og gennemførelse af kommunale byggeprojekter, herunder botilbud, daginstitutioner og skoler. De er begge tilknyttet TRUST II-kontoret, og som repræsentant for Københavns Kommune indgår de begge i dialogen med TRUST II's øvrige aktører og sikrer, at kommunens strategiske mål, herunder ambitioner om bæredygtighed, realiseres i praksis. Begge bygherrerepræsentanter deltog i de to interviews, der blev gennemført med dem, hvilket gav mulighed for at indfange både deres fælles perspektiver og de nuancer, der opstod i samtalen mellem dem. Deres erfaringer og refleksioner spiller en central rolle i analysen, da de bidrager med et indblik i, hvordan bygherren fortolker, prioriterer og arbejder med bæredygtighed i TRUST II. De to bygherrerepræsentanter vil i de efterfølgende kapitler og afsnit blive samlet omtalt som bygherren.

3.4.3.3 *Entreprenør*

Entreprenøren er uddannet bygningskonstruktør fra Københavns Erhvervsakademi (KEA) og har siden endt uddannelse været ansat hos Enemærke & Petersen, hvor hun i dag arbejder som projektleder tilknyttet TRUST II. Hun har været en del af TRUST II i 2,5 år og har dermed opnået erfaring med flere projekter under partnerskabets rammeaftaler med ByK. Som projektleder i kalkulationsafdelingen repræsenterer hun entreprenørens rolle i TRUST II og er ansvarlig for at vedligeholde Enemærke & Petersens forpligtelser i aftalen med ByK. Hendes arbejde omfatter blandt andet økonomisk styring, koordinering med rådgivere samt sikring af, at entrepriseaftaler og økonomiske forudsætninger overholdes fra start til slut i projekterne.

3.4.3.4 *Rådgiver*

Rådgiveren er uddannet civilingeniør i Arkitektur og Design fra Aalborg Universitet og arbejder som bæredygtighedsingeniør hos Sweco. Han har været tilknyttet det strategiske partnerskab TRUST i 5,5 år og har de seneste fire år haft ansvaret for bæredygtighedsteamet i TRUST II. Før sin nuværende rolle hos Sweco samt tilknytningen til TRUST I og II arbejdede han hos Domino som bæredygtighedsingeniør, hvor han udførte energirammeberegninger og indeklimasimuleringer for TRUST I-projekter. I dag har han fast base på TRUST II-kontoret og har derfor indgående kendskab til både afsluttede og igangværende projekter i partnerskabet.

3.5 Dokumentanalyse

Vi har valgt at understøtte interviewrespondenternes udtalelser, der blev indsamlet via semi-struktureret-interviews, med en dokumentanalyse. Vi vurderede, at dokumentanalysen ville bidrage til vores besvarelse af problemformuleringen, da denne kunne bruges til at afdække relevante processer som blandt andet medfører fastsættelsen af en politisk dagsorden, udvikling i normer og praksisser blandt organisationer samt etablering af og forandring i organisationer (Lyngaard, 2010). Metoden har derfor været særligt relevant til at understøtte vores problemfelt som herunder om TRUST II kan være en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Dermed har vores dokumentanalyse været med til at belyse den historiske udvikling af TRUST II såsom dens organisering, procedurer og praksisser samt vedtagelsen af relevante kommunale initiativer.

Et dokument defineres som noget, der ”udgøres af sprog, der er nedskrevet og fastholdt som sådant på et givet tidspunkt” (Lynggaard, 2010 i Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 186). I

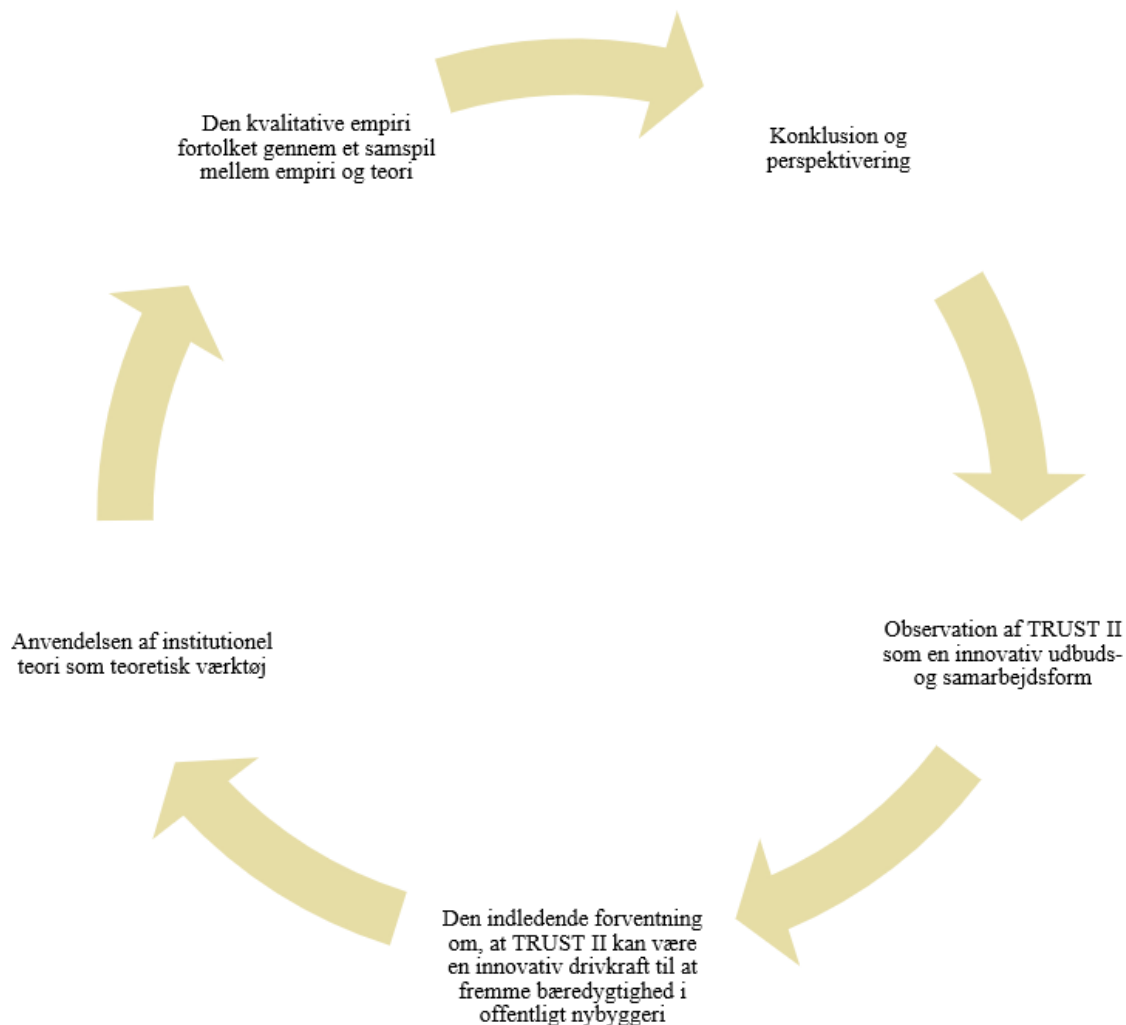
vores speciale har vi analyseret forskellige dokumenter som rammeaftalens bilag, kommunale dokumenter og udgivelser. Disse blev indsamlet primært fra Københavns Kommunes hjemmeside og via e-mailkorrespondance med vores interviewrespondenter. Dokumenterne blev derefter kategoriseret i tre grupper: (1) primære dokumenter, (2) sekundære dokumenter, og (3) tertiære dokumenter (Lynggaard, 2010). De primære dokumenter omfatter materiale med begrænset tilgængelighed, som typisk ikke er offentligt tilgængeligt. De sekundære dokumenter dækker derimod offentlige dokumenter som er udarbejdet tæt på den pågældende begivenhed. Endelig refererer de tertiære dokumenter til offentligt tilgængeligt materiale, som er produceret efter, at begivenheden har fundet sted. Til sidst blev der skabt et overblik i form af hierarki over dokumenterne ved at identificere de vigtigste materialer som ”moderdokumenter” (Lynggaard, 2010 i Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 191).

Type af dokument	Dokument navn	Hierarki
Primære	Bilag 1 Opgavebeskrivelse	Moderdokument
	Bilag 1.A Partnerskabsaftale om byggeprojekter	
	Bilag 1.B Partnerskabsaftaler	
	Bilag 1.C Fasemodel	Moderdokument
	Bilag 1. D Mødeoversigt	
	Bilag 1.E Funktionsprogram for daginstitutioner	
	Bilag 1.F Funktionsprogram skoler og KKFO	
	Bilag 1.G Sådan bygger vi – Vejledning til brugerdialog daginstitutioner	
	Bilag 1H Sådan bygger vi – Vejledning til burgerdialog skoler og KKFO	
Sekundære	Nyheder og dokumenter på Københavns Kommunens hjemmeside	
	Nyheder på TRUST's hjemmeside	
	Nyheder på Enemærke & Petersens hjemmeside	
Tertiære	Strategiske partnerskaber i Københavns Kommune: Erfaringer og resultater	
	Princip Funktionsprogram for socialforvaltningens botilbud	

Tabel 8: Oversigt over dokumenttyperne og deres hierarki; Egenproduktion

3.6 Datakodning

Vores datakodning afspejler en kobling af vores teoretiske og metodiske tilgang til at behandle vores empiri. Vores motivation for at undersøge casen vedrørende TRUST II udsprang på baggrund af en abduktiv forskningsstrategi, som kombinerer induktive og deduktive elementer. Udgangspunktet var vores forundring over Københavns Kommunes udvikling og anvendelse af TRUST II som en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Derefter udførte vi et litteraturstudie samt et pilotinterview for at opnå en grundlæggende forståelse af fænomenet samt at udforske mulige tematiske og teoretiske retninger til specialet (se afsnit 3.1 og 3.4). Specialets teoretiske ramme har dermed bidraget til at skabe forståelse for og fortolkning af empirien. Den teoretiske og metodiske tilgang er anvendt til både at afgrænse undersøgelsens fokus og belyse konkrete problemstillinger i TRUST II.



Figur 5 Illustration af specialets abduktive forskningsstrategi; Egenproduktion

Under datakodningsprocessen blev vi inspireret af Brymans (2016) guide til en tematisk analyse suppleret med farvekodning (se Fri-104156-2_20260108_LIB10_BILAG3). Ved at forene disse to datakodningsmetoder fik vi mulighed for at simultant kategorisere centrale emner med udgangspunkt i relevante teoretiske begreber og identificere tilbagevendende mønstre i empirien. Vores datakodningsproces har dermed været med til at understøtte vores fortolkning af tekstmæssige empiri på en systematisk måde (se Tabel 9).

Bærere	Søjler		
	Regulativ	Normativ	Kulturel-kognitiv
Symbolske systemer	<i>Regler og lov</i>	<i>Værdier, forventninger og standarder</i>	<i>Kategorier, typificeringer og skemaer</i>
	”Altså fordi vi er underlagt, at vi skal ramme en pris defineret byggeprogram. Og så er det jo kun, hvis vi får overtalt bygherre til at lave nogle tilvalg, at vi må øge den. Men så har de også udfordring, men det skal gå tilbage til politikerne (...).” (Rådgiver, 2025, s. 18) ”Vi har faktisk ikke et krav fra bygherre om at vi skal ramme et hvis CO₂-niveau. Vi skal opnå en DGNB-guld certificering.” (Rådgiver, 2025, s. 18)	” (...) det her med at man ikke skal lære det grundlæggende hver eneste gang man starter et projekt op, men du har det i rygsækken, så er det nemmere at begynde at bygge på og begynder ligesom at være mere nysgerrig på bygherres ønsker, brugerens ønsker.” (Rådgiver, 2025, s. 6) ”Udfordring er, at vores fokus som rådgiver bliver jo også meget på det faglige tekniske og det arkitektoniske.” (Rådgiver, 2025, s. 6) ”Det er mere bæredygtigt, end bare får lovgivningen. (...) Jeg vil ikke sige, at du får et bæredygtigt byggeri, fordi man kan jo diskutere om nybyggerihovedet være bæredygtigt, men det er i hvert fald et kvalitetsløft over gældende lovgivning.” (Rådgiver, 2025, s. 21)	”Altså svanemærket er også (...) i min optik lidt mere relevant, fordi det er noget folk kender. (...) Men det er måske altså for kommunernes synspunkt også, at der er noget social kapital i det.” (Rådgiver, 2025, s. 21) ”Der er der plejer en bygning er lidt værdi når man får en DGNB-certificering.” (Rådgiver, 2025, s. 26)

Tabel 9 Eksempel på farvekodning af rådgiverens udsagn; Egenproduktion inspireret af Scott (2001)

I næste kapitel vil vi i vores analyse tage udgangspunkt i et holistisk casestudie design hvor vi analysere vi casen i sin helhed, fremfor at forske casen som indlejret i flere under-enheder (Yin, 2018). Analysen tager derfor afstand fra at sammenligne TRUST II på tværs af enkelte projekter som arbejder med bæredygtighed og dennes performance, men i stedet fokusere på om TRUST II kan være en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri.

4 Analyse

I det følgende kapitel belyses og analyseres den relevante empiri inden for vores teoretiske grundlag (se afsnit 2.1). Formålet med analysen er at fortolke empirien, som bidrager til at besvare rapportens problemstillinger og dermed understøtte vores diskussion samt konklusion (se kapitel 5 og 6). Vores analyse er opdelt i tre afsnit, hvor hvert afsnit tager udgangspunkt i én af vores problemstillinger. Disse tre afsnit har sammen til formål at undersøge hvordan formen på det strategiske partnerskab har udviklet sig fra TRUST I til TRUST II gennem regulative, normative og kulturel-kognitive søjler og deres understøttende bærere (Scott, 2003), og hvordan forskellige aktørers rationaler påvirker, hvad bæredygtighed betyder i praksis og hvilke muligheder de har for at realisere dem i TRUST II (Friedland & Alford, 1991).

Første afsnit af analysen besvarer vores første problemstilling: Hvordan har formen på det strategiske partnerskab udviklet sig fra TRUST I til TRUST II, og hvordan kommer denne udvikling til udtryk i partnerskabets arbejde med bæredygtighed? Afsnittet tager udgangspunkt i Scotts (2003) søjler og bærer som den primære teoretiske vinkling af empirien. I denne delanalyse søger vi at forstå, hvordan formen på det strategiske partnerskab har udviklet sig fra TRUST I til TRUST II, og hvordan denne udvikling kommer til udtryk i partnerskabets arbejde med bæredygtighed. Dette gør vi ved at belyse de regulative, normative og kulturel-kognitive søjler og deres understøttende bærere (se afsnit 2.2). Ydermere har denne delanalyse til formål at gennemgå de forskellige strukturer og de forskydninger, de har gennemgået fra TRUST I til TRUST II. Ved at anskue problemstillingen forsøger vi at forstå, hvordan regulative, normative og kulturelt-kognitive strukturer har bidraget til udviklingen af partnerskabets arbejde med bæredygtighed (se afsnit 4.1).

Andet afsnit i analysen besvarer vores anden problemstilling: Hvilke rationaler ligger bag aktørernes holdninger og handlinger i relation til bæredygtighed, og hvordan medvirker disse til at udfordre de etablerede praksisser i TRUST II? Dette afsnit bygger videre på resultaterne fra første problemstilling og tager udgangspunkt i Friedland og Alfords (1991) logikker som den primære teoretiske vinkling af empirien. Afsnittet søger at belyse hvordan forskellige aktørers logikker påvirker, hvad bæredygtighed betyder i praksis. Dette gør vi ved at belyse markedslogikken, fællesskabslogikken, projektlogikken, den professionelle logik samt den administrative logik (se afsnit 2.3). Denne delanalyse har til formål at afdække, hvilke institutionelle logikker der præger aktørernes forståelser og handlinger i relation til bæredygtighed i TRUST II,

og hvordan disse logikker skaber både muligheder og begrænsninger for realiseringen af bygherrens bæredygtige strategi i praksisser i TRUST II. Ved at anskue problemstillingen gennem institutionelle logikker søger vi at forstå, hvordan forskellige rationaler former, forhandles og prioriteres i samarbejdet, samt hvordan spændinger mellem logikker bidrager til at udfordre de etablerede praksisser i TRUST II (se afsnit 4.2).

Tredje afsnit besvarer vores tredje problemstilling: Hvordan påvirker styrings- og beslutningsprocesserne i TRUST II aktørernes spillerum til at udvikle bæredygtige løsninger? Dette afsnit bygger videre på resultaterne fra første og anden problemstilling og tager afsæt i Scotts (2003) søjler og bærer samt Friedland og Alford's (1991) logikker. Afsnittet søger at belyse, hvilke muligheder aktørerne har for at realisere bæredygtighed i TRUST II. Dette gør vi ved at anskue spændingsfeltet mellem de forskellige logikker i byggebranchen (se afsnit 2.3.6). Dette afsnit har til formål at analysere, hvordan styrings- og beslutningsprocesserne i TRUST II former aktørernes spillerum for at udvikle og implementere bæredygtige løsninger. Ved at kombinere Scotts (2003) regulative, normative og kulturelt-kognitive søjler med teorien om institutionelle logikker søger vi at forstå, hvordan magt, styring og organisatoriske strukturer både muliggør og begrænser bæredygtig innovation i TRUST II (se afsnit 4.3).

4.1 Udvikling og overgang fra TRUST I til TRUST II

I det følgende afsnit søger vi at forstå, hvordan formen på det strategiske partnerskab har udviklet sig fra TRUST I til TRUST II, og hvordan denne udvikling kommer til udtryk i partnerskabets arbejde med bæredygtighed ved at belyse Scotts (2003) regulative, normative og kulturel-kognitive søjler og deres understøttende bærer i det strategiske partnerskab. Dette gør vi ved at besvare analysens første problemstilling:

Hvordan har formen på det strategiske partnerskab udviklet sig fra TRUST I til TRUST II, og hvordan kommer denne udvikling til udtryk i partnerskabets arbejde med bæredygtighed?

Afsnittet er struktureret omkring to strategiske partnerskaber hhv. TRUST I og TRUST II. Denne analytiske opdeling udgør et centralt greb, der gør det muligt at identificere de forskydninger mellem TRUST I og II, som muliggør udviklingen af TRUST II, og dets arbejde med bæredygtighed. Dette afsnit har dermed til formål at undersøge, hvordan de forskydninger mellem TRUST I og TRUST II skaber grundlaget for, at bygherren kan definere, hvad bæredygtighed betyder, og hvordan det skal omsættes, operationaliseres og løses i TRUST II.

4.1.1 TRUST I: Det strategiske partnerskab som styringsredskab

For at forstå, hvordan formen på det strategiske partnerskab har udviklet sig til TRUST II, er det centralt at undersøge det konceptuelle grundlag, som TRUST II bygger videre på. I det følgende afsnit præsenteres TRUST I som en innovativ drivkraft til at fremme bedre og billigere boliger i København. Dette afsnit har til formål at skabe et analytisk grundlag for at forstå, hvordan strukturer, der blev etableret i TRUST I, danner forudsætningerne for den videre udvikling af TRUST II og dets arbejde med bæredygtighed.

TRUST I blev etableret i 2016 som et strategisk partnerskab mellem ByK og et konsortium bestående af Enemærke & Petersen, KANT Arkitekter, Nøhr & Sigsgaard, Dominia, Norconsult og GHB Landskabsarkitekter. Formålet med TRUST I var at professionalisere og effektivisere kommunens byggeprojekter gennem et fireårige samarbejde baseret på tillid, vidensdeling og kontinuitet frem for gentagne udbud (Byggeri København, u.d.). TRUST I dækkede både nybyggeri og renovering af skoler, daginstitutioner og botilbud. Ifølge Gottlieb et al. (2020) blev TRUST I et eksempel på en ny udbuds- og samarbejdsform i byggebranchen, hvor bygherren ønskede at fremme kvalitet, økonomistyring og læring på tværs af projekter gennem fælles incitamenter og et mere integreret samarbejde. Evalueringen viser, at TRUST I skabte

mere stabile samarbejdsrelationer og en højere grad af gensidig forståelse mellem parterne, men også krævede nye roller og kompetencer hos bygherre og rådgivere (Gottlieb et al., 2020)

4.1.1.1 Den regulative søjle

Scotts (2003) regulative søjle og dens understøttende bærer omfatter de formelle regler, aftaler og procedurer, der strukturerer samarbejdet. Her ser vi på, hvordan rammeaftalen, BR18, lokalplaner og kommunale godkendelsesprocesser sætter de juridiske rammer for organisering i TRUST I. Den regulative søjle tydeliggør, hvordan bygherren gennem formelle mekanismer styrer processerne i TRUST I og definerer, hvad der er legitim adfærd for aktørerne.

Ifølge bygherren udspringer TRUST I af ønsket om at reducere konflikter i forbindelse med offentligt nybyggeri. Bygherren er som offentlig instans underlagt udbudsreglerne, som ifølge bygherren begrænser deres muligheder for at kunne påvirke, hvilke aktører som deltager i projekterne (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 5). Som kommunal myndighed skal bygherren følge EU's udbudsprocedurer, når den samlede tærskelværdi af et bygge- eller anlægsprojekt overstiger 41,2 millioner kroner, eller en delaftale overstiger 7,45 millioner kroner (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2025). Udbudsreglerne fungerer dermed som symbolske systemer, der understøtter den regulative søjle ved at fastlægge et fælles juridisk referencepunkt for, at bygherren skal udbyde alle indkøb over de givne tærskelværdier i overensstemmelse med enten Udbuds- eller Tilbudsloven. Udbudsreglerne skal sikre ligebehandling, proportionalitet og gennemsigtighed, men ifølge bygherren indebærer de samtidig en begrænsning af bygherrens indflydelse i udbudsprocessen. Bygherrens udtalelser indikerer, at TRUST I har været udformet med den hensigt at styrke bygherrens magt over tildeling af opgaverne i offentligt nybyggeri blandt byggebranchens aktører: "(...) vi kan tildele opgaver uden at skulle i udbud, fordi det (...) er en lang proces, og nogle gange så får man måske også nogle partnere, som man egentlig ikke rigtig (...) vil arbejde sammen med, men det er måske dem, der vinder et udbud" (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 5). I en rapport af Lynge et al. (2025) præsenteres en analyse af udbudsprocessen og organiseringen af Danmarks Nationalbank. Nationalbanken havde som offentlig instans, valgt at integrere persontypetests som et kvalitativt og ikke-kvantificerbart tildelingskriterium som muliggjorde fagligt skøn og dermed gav bygherren større indflydelse på, hvem der kunne deltage i projekteringen og udførelsen af renoveringsprojektet. Grundet renoveringsprojektets tærskelværdi var Nationalbanken, ligesom Københavns Kommune, underlagt udbudsloven. Af rapporten fremgår det af bygherren, at persontypetest i offentligt udbud var med til at reducere risikoen for konflikter og potentielle voldgiftssager i forbindelse

med renoveringens gennemførelse (Lyng et al., 2025). Imidlertid drog Lyng et al. (2025) den konklusion, at Nationalbankens brug af persontypetests som tildelingskriterium i offentligt udbud skabte en regulativløftestang til at styrke bygherrens magtposition. TRUST I bygger på en lignende innovation: at skabe en juridisk ramme, hvor bygherren får en magtbalance til at udvælge, hvem der skal være en del af organisationen.

Ifølge bygherren kan TRUST I, som en ny udbuds- og samarbejdsform, understøtte tillid, faglighed og samarbejdsevner i offentligt nybyggeri (Byggeri København, u.d.), hvor byggeprojekter skal designes og projekteres i overensstemmelse med BR18 og de pågældende lokalplaner, som ifølge entreprenøren kan være særligt strikse i Københavns Kommune (Entreprenøren, 2025, s. 2). Således fungerer BR18 og lokalplaner som artefakter, der dokumenterer symbolske systemer samt understøtter den regulative søjle ved at fastlægge et fælles juridisk referencepunkt for, hvilke projekter man kan opnå byggetilladelser i TRUST I. BR18 sikrer at bygninger er sunde, energieffektive og opfylder standarder for blandt andet adgangsforhold og indretning, mens lokalplaner fastlægger hvordan et bestemt område må bruges, udbygges eller udstykkes for at sikre en ønsket udvikling for bygninger, veje, grønne områder og funktioner. Ydermere betyder dette, at bygningerne bliver materialiseret af disse symbolske systemer ved at fungere som artefakter som understøtter den regulative søjle ved at bære den konkrete udformning af og fastholde love, regler og rammevilkår i TRUST I udformningen.

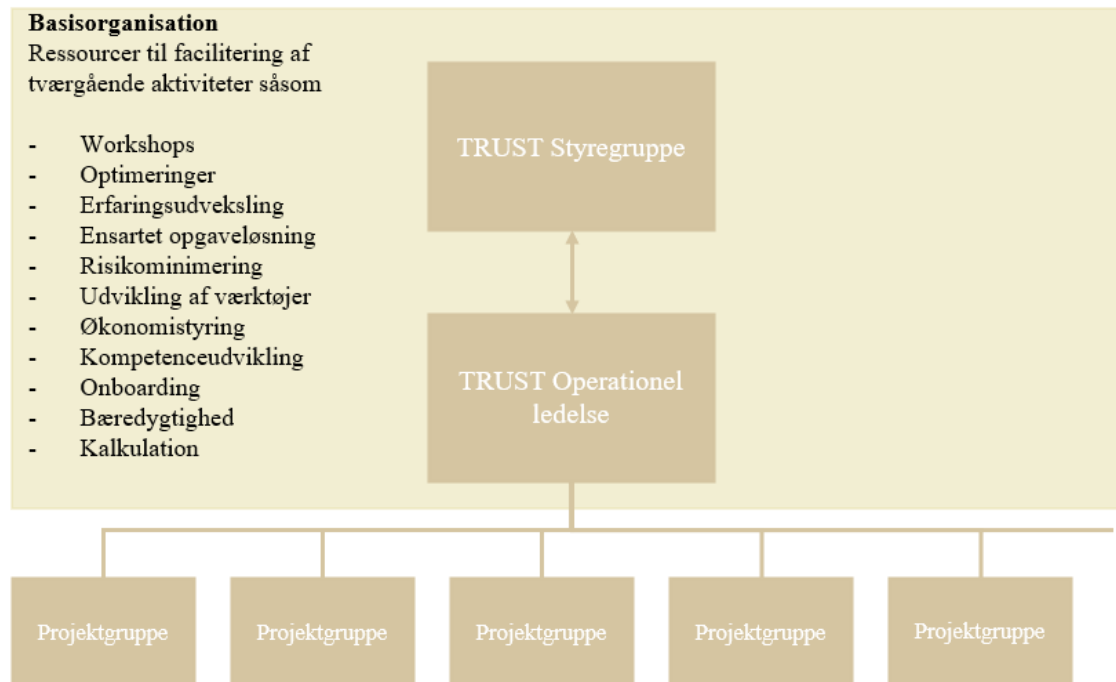
Bygherren påpeger et paradoks i sin fortælling om TRUST I: ”Det er jo et tillidsbaseret samarbejde, ikke? Men så er det jo alligevel heller ikke det” (Bygherren, Interview 2, 2025, s. 5). TRUST I bygger på fortællingen om, at langsigtet og gentagne samarbejder øger relationel tillid² i offentligt nybyggeri. Imidlertid er bygherren bevidst om, at skabelsen af sådanne relationelle tillid kræver et overordnet juridisk grundlag. TRUST I bygger derfor på en rammeaftale, der konkretiserer bygherrens krav, den tidsmæssige og økonomiske ramme, samt lokationerne, projektfaserne, rollerne, procedurerne og ansvarsområderne. Rammeaftalen fungerer derfor som det dominerende symbolske system, der understøtter den regulative søjle ved at løfte de øvrige bærere til et højere statusniveau. Her får rammeaftalen en betydning og skaber en ramme, hvor tillid kan udvikles blandt aktørerne. Dette indikerer, at TRUST I fungerer som innovativ drivkraft til at styrke den relationelle tillid mellem bygherren og aktørerne. Det sker

² Rousseau et al. (1998) definerer relationel tillid som noget, der skabes gennem uformelle og gentagende interaktioner mellem parterne.

ved først at etablere en beregningsmæssig tillid³ gennem rammeaftalen, som siden kan danne fundamentet for udviklingen af en relationel tillid mellem parterne.

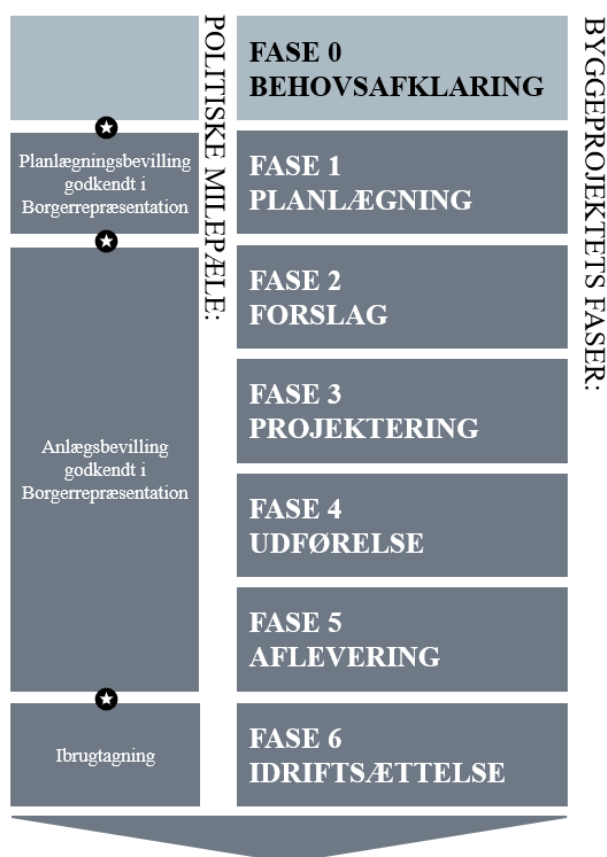
Udover symbolske systemer får relationelle systemer såsom organisationsstrukturer og økonomiske styringsmekanismer også en central rolle i TRUST I. Organisationen i TRUST I er opdelt i to dele og fungerer på tre ledelsesniveauer (Byggeri København, 2021). I basisorganisationen findes styregruppen på det øverste ledelsesniveau som partnerskabets strategiske ledelse, mens den operationelle ledelse på det næste ledelsesniveau varetager partnerskabets daglige ledelse. Basisorganisationen omfatter nøglemedarbejderne, det vil sige de mest kompetente og erfarne repræsentanter fra rådgiverne (Byggeri København, 2021). Basisorganisationens primære ansvarsområde inkluderer facilitering af tværgående aktiviteter såsom workshops, optimeringer, erfaringsudveksling, ensartet opgaveløsning, risikominimering, udvikling af værktøjer, økonomistyring, kompetenceudvikling, onboarding, bæredygtighed og kalkulation. Uden for basisorganisationen på produktionsniveauet, hvilket er det laveste ledelsesniveau, findes de tværfaglige projektgrupper, der arbejder direkte med de enkelte projekter på det fælles TRUST-kontor (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 22). I etablerede udbuds- og samarbejdsformer sidder aktørerne på produktionsniveauet typisk i deres respektive organisationer, ofte spredt på forskellige geografiske lokationer. Denne fysiske adskillelse skaber et behov for digitale kommunikationsplatforme, hvilket ifølge bygherren kan forringe koordineringen og svække den tværfaglige samarbejdsproces (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 22). TRUST I søger at imødekomme disse udfordringer ved at etablere et fælles fysisk arbejdsrum, hvor aktørerne kan sidde sammen, interagere ansigt til ansigt og dermed styrke den tværfaglige koordinering og optimere kommunikationen. Organiseringen i TRUST I fungerer dermed som et relationelt system, der understøtter den regulative søjle ved at definere hierarkier, kommunikationsforløb, ansvarsområder og fysiske arbejdssteder, som tilsammen skaber grundlaget for samarbejdsnetværket.

³ Rousseau et al. (1998) definerer beregningsmæssig tillid som noget, der skabes gennem formelle aftaler og styringsmekanismer for at minimere opportuniste blandt parterne.



Figur 6 Basisorganisationen og ledelsesniveauer fra Opgavebeskrivelse (2021, s. 14); Egenproduktion

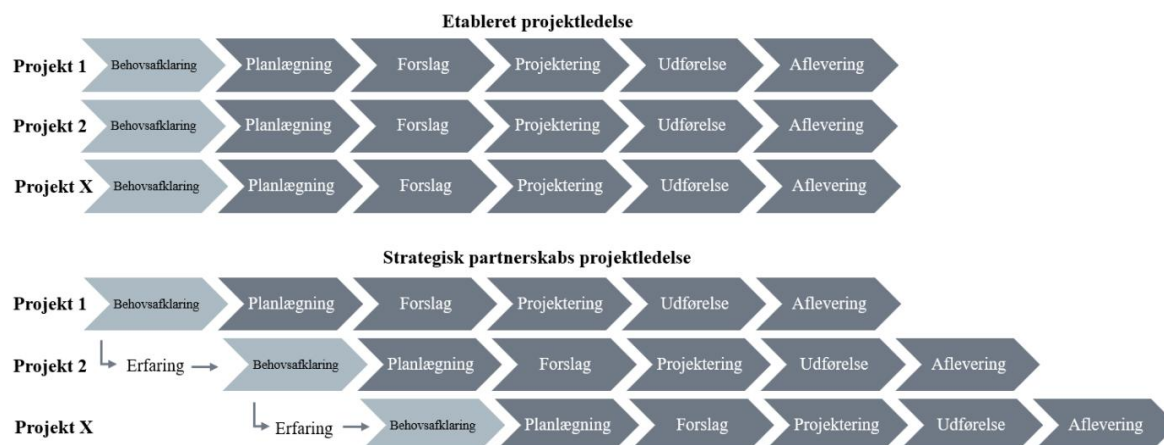
Samarbejdsnetværket i TRUST I suppleres yderligere af den økonomiske incitament. Rådgiverne er placeret i en fælles økonomisk pulje, hvilket medfører en ændring i, hvordan aktørerne håndterer udfordringer og konflikter i forhold til den etablerede måde at projekterer på: “Så vi deler ligesom tabet, og vi deler overskuddet, og det gør jo også, at man mere instinktivt er villig til at hjælpe hinanden, som understøtter den her tværfaglighed” (Rådgiveren, 2025, s. 33). I etablerede udbuds- og samarbejdsformer har aktører i byggebranchen ikke incitament til at hjælpe hinanden, da deres ydelser typisk honoreres separat, enten gennem timebetaling eller faste priser. Denne adskilte økonomiske struktur betyder at samarbejde ud over eget ansvarsområde enten honoreres som ekstraarbejde eller ikke belønnes. Dette medfører dog at konflikter lettere skubbes videre til andre aktører eller til bygherren. Ifølge rådgiveren ændres dette grundlæggende i TRUST I, idet aktørerne indgår i en fælles økonomisk pulje, hvor både tab og overskud deles. Dermed opstår et økonomisk incitament til at støtte hinanden, håndtere konflikter internt og arbejde mere kollektivt mod et fælles projektmål. I TRUST I er den økonomiske struktur et relationelt system som understøtter den regulative søjle og fungerer som en styringsmekanisme for samarbejdsnetværket.



Figur 7 Fasemodellen i TRUST I og II (Fasemodel, 2021), hvor de enkelte fagforvaltninger har procesansvaret i Fase 0, hvor projektets formål, rammer og overordnede behov fastlægges. Herefter overgår procesansvaret til ByK, som varetager den samlede projektstyring fra Fase 1 til Fase 6.; Egenproduktion

Imens disse centrale relationelle systemer rammesætter aktørernes interaktioner, suppleres de af en række indarbejdede rutiner. I TRUST I kommer disse rutiner til udtryk i fasemodellen og mødeoversigten, som tilsammen strukturerer og koordinerer samarbejdsprocesserne i praksis. Fasemodellen illustrerer byggeprojekternes faser, politiske og byggeprojekternes milepæle samt ansvarsfordeling mellem fagudvalgene og forvaltningerne samt bygherren med en detaljeret beskrivelse af projektledernes ansvarsområder (Byggeri København, 2021). Fasemodellen suppleres desuden af en mødeoversigt, som præciserer mødernes frekvens i de enkelte projektfaser samt angiver mødernes navne, deltagere, indkaldere, mødeledere og referent (Byggeri København, 2021). Dermed tydeliggøres også, hvornår specifikke aktører skal inddrages i projekterne (Rådgiveren, 2025, s. 9).

Fasemodellen i TRUST I afspejler de projektfaser, der kendes fra den etablerede praksis. TRUST I udspringer samtidig af et langsigtet samarbejde, hvor de samme aktører arbejder på flere projekter parallelt. Det betyder, at når et projekt nærmer sig en afslutning, fortsætter aktørerne direkte videre til det næste (se Figur 8).



Figur 8 Etableret projektledelse versus Strategisk partnerskabs projektledelse inspireret af Brammer & Dahls (2023 s. 52) tilvirkning af Lassen, (2017); Egenproduktion

Rådgiveren påpeger, at bygherrens ønske med TRUST I er at frigøre aktørernes ressourcer ved at eliminere opstartsfasen og skabe mulighed for optimering af bygningsdesign og forbedre produktiviteten: ” (...) det her med at man ikke skal lære det grundlæggende hver eneste gang man starter et projekt op, men du har det i rygsækken, så er det nemmere at begynde at bygge på og begynder ligesom at være mere nysgerrig på bygherres ønsker, brugerens ønsker” (Rådgiveren, 2025, s. 6). Ifølge rådgiveren muliggør TRUST I bygherrens nye udbuds- og samarbejdsformer, som fremmer brugercentreret design og arkitektonisk kvalitet ved at udføre en hel portefølje under samme regi. Bygherren referer også til principperne fra *Integrated Project Delivery* (IPD), som indebærer tidlig entreprenør inddragelse, hvor entreprenører, underentreprenører og leverandører involveres allerede i de tidlige projekteringsfaser for at bidrage med deres faglige ekspertise og dermed skabe en mere hensigtsmæssig og sammenhængende proces fra projektering til udførelse (Andersen, 2024). Ifølge bygherren har IPD også til formål at fremme en mere dynamisk og interaktiv proces for prissætning, hvor kalkulationer kan justeres løbende i takt med projekternes udvikling (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 6). På den måde fungerer både fasemodellen og mødeoversigten som artefakter, der symboliserer rutiner og understøtter den regulative søjle ved at beskrive de gentagne arbejdsgange og godkendelsesprocesser. Gennem deres indbyrdes reference forstærker disse rutiner yderligere hinandens betydning.

Ydermere belyser fasemodellen og mødeoversigten, hvordan politiske styringsmekanismer har indflydelse på de økonomiske rammer for TRUST I. Selvom ByK varetager bygherrerollen, er det Københavns Kommune som helhed, der bærer den økonomiske risiko (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 15). Fagforvaltningerne skal derfor ansøge om finansiering til et vilkårligt byggeprojekt to omgange. Der bevilges først en planlægningsbevilling til gennemførelse af

tekniske forundersøgelser, idéoplæg og byggeprogram, og derefter en anlægsbevilling til de efterfølgende faser frem til ibrugtagning (se Figur 7). Primært kan fagforvaltningernes byggeprojekter opnå bevillinger, ved Borgerrepræsentationens årlige budgetvedtagelse, der finder sted i oktober måned og har til formål at forhandle fordelingen af det kommende års budget på plads. Herefter sker vedtagelsen af Overførelsessagen i april måned, hvor Borgerrepræsentationen skal fordele de ubrugte midler fra det foregående budgetår. Efter et projekt har opnået anlægsbevilling, er projektets økonomi fastlagt, hvilket forudsætter, at der ikke kan tilgå flere midler ud over eventuel indeksering (Byggeri København, 2021). Imidlertid kan Københavns Kommunes anlægsramme variere fra år til år som følge af ændring i prognosen for befolkningstallet, og derfor kan bygherren ikke garantere en given projektoomsætning, hverken samlet eller som løbende minimumstildeling. Ydermere skal aktørerne være opmærksom på, at den årlige omsætning i samarbejdet ikke er ligeligt fordelt. Hovedvægten af projekto økonomien er placeret i udførelsesfasen, hvilket medfører, at det økonomiske volumen øges, når projekterne overgår fra planlægnings- og projekteringsfasen til udførelsesfasen. Disse stramme økonomiske rammer skal sikre, at TRUST I anvender sine ressourcer effektivt, da projektet i dette tilfælde omhandler offentligt finansieret nybyggeri betalt af kommunekassen. ”Altså vi forvalter jo borgernes penge (...) og vi vil gerne give noget godt tilbage til København og det er bare en megafaktor i vores arbejde” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 2). På grund af bygherrens tætte relation til Københavns Kommune, og dermed til velfærdssamfundet, er bygherren forpligtet til at indarbejde aktuelle politiske prioriteringer i TRUST I.

4.1.1.2 Den normative søjle

Scotts (2003) normative søjle og dens understøttende bærer omfatter de professionelle standarder, normer og værdier, der former aktørernes forventninger til hinanden. I TRUST I handler det om de etablerede normer i byggebranchen, herunder faglighed, tværfagligt samarbejde, kommunale standarder og etablerede entrepriseformer. Den normative søjle belyser, hvilke kvalitetsforståelser og samarbejdsprincipper der anses som ”rigtige” og ”professionelle” i TRUST I.

Som beskrevet under den regulative søjle er det tillidsbaserede samarbejde mellem aktørerne og bygherren i TRUST I forankret i en rammeaftale. Bygherren påpeger, at rammeaftalen understøttes af YBL18 ”med nogle ret kraftige tilføjelser og rettelser” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 7). YBL18 er et etableret aftaledokument i byggebranchen, udarbejdet af Danske Arkitektvirksomheder og Foreningen af Rådgivende Ingeniører (FRI) (Danske

Arkitektvirksomheder, 2021). YBL18 definerer roller og opgaver for bygherrer, rådgivere samt entreprenører og kan udgøre et bilag til rådgiverkontrakten (ABR18) (Danske Arkitektvirksomheder, 2021). YBL18 omfatter projektering, byggeledelse, fagtilsyn og økonomistyring i forbindelse med både nybyggeri og renovering. Trods at YBL18 er et artefakt, der indeholder et symbolsk system og bærer den normative søjle ved at definere faglige forventninger til bygherren og aktørerne, fungerer aftaledokumentet også som bærer af den regulative søjle som et bilag til rammeaftalen i TRUST I.

Som beskrevet i afsnit 4.1.1.1 fungerer bygninger som artefakter og skal designes og projekteres i overensstemmelse med BR18, lokalplaner og omfattende dokumentation. Imidlertid er det afgørende, at bygninger ikke blot opnår byggetilladelser, men også lever op til kommunale standarder. Som beskrevet i den regulative søjle er TRUST I stærkt påvirket af den politiske dagsorden på grund af bygherrens position som bygherreenheden af Københavns Kommune: ”Det er jo også noget, der foregår på et højt politisk niveau, og som der jo sådan ligesom arbejder sig ned over i organisationen” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 15). Københavns Kommunes øverste politiske enhed er Borgerrepræsentationen, der består af 55 folkevalgte politikere og ledes af overborgmesteren. Borgerrepræsentationen er ansvarlig for at træffe beslutning om blandt andet kommunens fireårige indkøbspolitik, den overordnede organisering af indkøbsområdet, udlicitering af opgaver samt politik relateret til udbud og indkøb såsom sociale klausuler, arbejdsklausulen, CSR-bilag, krav til miljø, klima og arbejdsmiljø (Københavns Kommune, 2023). Mens økonomiforvaltningen har ansvaret for at understøtte kommunens forvaltninger med fælles rammer og værktøjer inden for miljø-, klima- og indkøbsområdet. Det indebærer at sikre tilgængelige og opdaterede krav og paradigmer, rådgive om miljø- og klimahensyn ved udbud, samt at yde support og tilbyde relevant uddannelse (Københavns Kommune, 2023). Bygherren forklarer, at denne politiske indflydelse manifesterer sig i TRUST I gennem en repræsentant fra byggeudvalget, der har kendskab til driften og sikrer at bygningerne imødekommer kommunale standarder, der ”kan være på de varme hænder siderne, men det kan også være på den tekniske side” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 7) . Som beskrevet i afsnit 1.6 har bygherren i samarbejde med KEJD et ansvar for at skabe de fysiske rammer, som gør det muligt for Københavns Kommune at varetage sine kerneopgaver i velfærdssamfundet. Kommunale standarder afspejler bygherrens ønske i relation til både teknisk og arkitektonisk kvalitet samt slutbrugernes præferencer og behov (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 5), hvilket ifølge bygherren yderligere øger kompleksiteten i offentligt nybyggeri: ” (...) Hvis du går ud i udbud hver gang du skal lave en ny opgave og (...) i teorien (...) ender

med et nyt firma hver gang, så skal du starte forfra med det der 2000-siders (...) Tekniske Bygherrer Standarder, som kommer fra vores driftsorganisation: "KEJD" (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 7). Ifølge bygherren kan navigering af kommunale standarder være en ressourcekrævende opgave, da de ofte er indsamlet i ekstensive dokumenter, som skal studeres af aktørerne i opstartsfasen. Dermed fungerer disse dokumenter som artefakter, der bærer symbolske systemer i form af kommunale standarder og understøtter den normative søjle ved at fastsætte faglige krav til bygningerne. Kommunale standarder fungerer på tilsvarende måde som YBL18 ved, at de primært understøtter den normative søjle, men kommer også til at understøtte den regulative søjle i TRUST I, idet de udgør et bilag til rammeaftalen. Som beskrevet under den regulative søjle er bygherrens formål med TRUST I er at frigøre aktørernes ressourcer ved at reducere behovet for gentagne opstartsforløb og derigennem skabe bedre muligheder for designoptimering og højere produktivitet i offentligt nybyggeri. Bygherren fremhæver, at TRUST I gør det muligt for aktørerne at opbygge dybdegående kendskab til kommunale standarder og kontinuerligt opsamle og videreføre erfaringerne mellem projekterne, fordi de samme aktører arbejder sammen på tværs af flere projekter.

Som beskrevet i afsnit 4.1.1.1 understøttes fasemodellen af tidlige inddragelse af underentreprenører for at fremme en mere dynamisk og interaktiv proces for prissætning, hvor kalkulationer kan justeres løbende i takt med projekternes udvikling i TRUST I. I Trust I projekterne bliver i den første kontraktfase prissat ud fra Molio-prisdatabøger, og underentreprenørerne i udbuddet konkurrerer på, hvor stort et fradrag de kan give i disse priser (Bygherren, Interview 2, 2025, s. 7). Dette betyder, at den entreprenør, der tilbyder det største fradrag, vinder. Når et konkret projekt senere skal prissættes, kan underentreprenøren bruge sine egne og eventuelt lavere erfaringspriser, men de skal kunne dokumentere, at den samlede pris ikke overstiger Molio-prisdatabøgerne fratrasket det fradrag, de oprindeligt tilbød. Molio-prisdatabøger er branchens mest omfattende prisdatabase til kalkulation, der giver aktørerne mulighed for at udregne enhedspriser til alle konstruktioner i byggebranchen (Moio, u.d.). Da Molio-prisdatabøger er Danmarks mest anvendte prisdatabase i byggebranchen, fungerer bøgerne som et artefakt og som et symbolsk system, der understøtter den normative søjle ved at skabe et fælles referencepunkt for dialog og forhandling mellem entreprenøren og underentreprenørerne. Molio-prisdatabøgerne udtrykker fælles forventninger om ordentlig, fagligt korrekt og standardiseret prissætning, hvilket sikrer legitimitet blandt bygherren og aktørerne i TRUST I.

Som beskrevet i under den regulative søjle har politiske styringsmekanismer stor indflydelse på de økonomiske rammer for TRUST I. Entreprenøren påpeger, at denne politiske indflydelse

har en stor betydning for entrepriseformen: ”TRUST I var egentlig kaldt en totalentreprise, men det var egentlig bare en hovedentreprise. (...) Hver gang, at der var et spørgsmål om mere økonomi eller ændring af et eller andet i materialer, så var det noget, vi skulle have ind over Københavns Kommune” (Entreprenøren, 2025, s. 9). Ifølge bygherrens fortælling er TRUST I organiseret som en totalentreprise, hvor entreprenøren har det samlede ansvar for både projektering og udførelse, mens bygherren alene leverer en funktionsbeskrivelse. Entreprenøren beskriver dog, at TRUST I i praksis fungerer langt mere som en hovedentreprise: Bygherren overlader ganske vist koordineringen af underentreprenørerne til entreprenøren, men fastholder samtidig en betydelig beslutningsmagt i projekteringen. Entrepriseformen i TRUST I fungerer dermed som et relationelt system, der understøtter den normative søjle ved at definere relationerne og rollefordelingerne mellem bygherren og entreprenøren gennem etablerede normer i byggebranchen.

Som afsnit 4.1.1.1 beskriver arbejder aktører i TRUST I på produktionsniveauet i et fælles TRUST-kontor, som ifølge bygherren skaber rum for tværfagligt samarbejde og ansigt til ansigt kommunikation: ” (...) man oplever en større synergi mellem ingeniørfag og arkitektfag” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 22). TRUST-kontoret muliggør dermed, at aktørerne på tværs af fagligheder kan arbejde i det samme fysiske rum i stedet for deres respektive kontorer. Dette medfører ændring i kommunikation, kvalitetssikring, deling af projektmaterialer og møder mellem aktørerne. Disse etablerede aktiviteter i byggebranchen foregår ofte digitalt, hvor aktørerne bruger forskellige digitale kommunikationsplatforme. Ifølge bygherren er udfordringen med dette, at forskellige fagligheder kræver forskellige digitale værktøjer, hvilket kan medføre et kompliceret netværk af digitale platforme. TRUST I træder dermed et skridt tilbage og vægter det fysiske samarbejde højere, for at sikre at central information ikke forsvinder i den ellers omfattende og fragmenterede digitale kommunikation blandt aktørerne (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 22). På den måde fungerer TRUST-kontoret som et artefakt, der understøtter den normative søjle ved at skabe et fysisk rum for rutiner herunder samarbejde, kommunikation, vidensdeling og møder.

Som nævnt tidligere sikrer kommunale standarder i TRUST I, at bygningerne imødekommer bygherrens specifikke og skærpede krav om fysisk indhold, funktion og udseende (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 5). Dette skyldes at størstedelen af bygningerne, udført under TRUST I, opfylder to roller på baggrund af de forskellige slutbrugere, der kommer til at bruge dem. TRUST I omfatter blandt andet nybyggeri af skoler, daginstitutioner og botilbud, hvor bygningerne har en dobbelt funktion: ”Det er jo en arbejdsplads for mange og en bopæl for rigtig

mange” (Rådgiveren, 2025, s. 7). Ifølge rådgiveren er projektering af skoler, daginstitutioner og botilbud særligt kompleks, fordi disse bygninger skal understøtte samspillet mellem to centrale brugergrupper, eksempelvis børn og pædagoger, elever og lærere eller beboere og SOSU-medarbejdere samt sygeplejersker. Projekteringen skal derfor navigere i de normative forventninger fra både professionelle og ikke-professionelle brugere. I TRUST I betyder det, at aktørerne må sikre, at bygningerne lever op til de nødvendige reguleringer og standarder for et godt og sundt arbejdsmiljø for de professionelle, uden at det går på kompromis med behovene hos de ikke-professionelle brugere. Derudover skal bygningernes design afspejle kommunale standarder, som understøtter et sundt og professionelt forhold mellem brugergrupperne, herunder også mere abstrakte forhold som det psykiske arbejdsmiljø. Kommunale standarder kommer således til at spille en central rolle i at definere kravene til bygningernes funktionelle kvalitet, robusthed og æstetik. Det peger på, at bygherren i TRUST I prioriterer arkitektonisk kvalitet højere end egentlig bæredygtighed, som medfører en industrialiseret proces. På den måde fungerer bygningerne som artefakter, der understøtter den normative søjle ved at afspejle både bygherrens og branchens standarder, der skal sikre, at bygningerne rummer såvel individuelle aktiviteter som relationerne mellem brugerne og deres aktiviteter.

4.1.1.3 Den kulturel-kognitive søjle

Scotts (2003) kulturel-kognitive søjle og dens understøttende bærer består af fælles forståelser, der gradvist bliver ”taken-for-granted” i TRUST I. Her analyseres blandt andet hvordan det fysiske samarbejde, fasemodellen, mødestrukturer og den daglige problemløsning, som former aktørernes fælles forståelse af, hvordan samarbejdet i TRUST I fungerer i praksis. Denne søjle synliggør, hvordan bestemte opfattelser af samarbejdet og arbejdsrutiner bliver indlejret i TRUST I.

Som beskrevet i de forudgående afsnit bærer udbudsreglerne, BR18, YBL18, kommunale standarder og Molio-prisdatabøger den regulative og normative søjle ved at definere regler, kvalitetsniveauer og professionelle standarder i TRUST I. Som led i denne standardisering anvender bygherren yderligere symbolske systemer til at markere en tydelig skelnen mellem bygninger opført inden for TRUST I og etablerede offentligt nybyggeri. Dette kommer blandt andet til udtryk i kontraktbilag som *Bilag 1.G Sådan bygger vi – Vejledning til brugerdialog daginstitutioner* og *Bilag 1.H Sådan bygger vi – Vejledning til brugerdialog skoler og KKFO* (se Tabel 8), som eksplicit beskriver de principper, metoder og kvalitetsniveauer, der kendetegner pro-

jekterne i TRUST I. Gennem sådanne retningslinjer etablerer bygherren ikke blot et fælles videns- og praksisgrundlag, men også en kategorisering af bygninger baseret på deres tilhørsforhold til TRUST I. Dette har til formål at styrke den interne genkendelighed og skabe konsistens på tværs af projekterne ved at gøre det muligt for aktørerne at identificere, hvilke bygninger der er produkter af TRUST I, og hvilke der ikke er. Kontraktbilagene fungerer dermed som artefakter, der bærer symbolske systemer og understøtter den kulturel-kognitive søjle ved at fastlægge et fælles referencepunkt for, "hvordan man bygger i TRUST I".

Som beskrevet i afsnit 4.1.1.1 og 4.1.1.2 arbejder aktørerne på produktionsniveauet fra et fælles TRUST-kontor, hvilket skaber en stærk synergi mellem aktørerne. I den etablerede byggebranche arbejder medarbejdere normalt fra deres respektive virksomhedskontorer, hvilket understøtter både organisationens og den enkelte medarbejders faglige identitet og loyalitet. Denne organisatoriske adskillelse kan imidlertid give anledning til konflikter i inter-organisatoriske projekter, ofte udløst af opportunisme, fordi aktørerne føler sig mere forbundet med deres egen virksomhed end med det fælles projekt. TRUST I's primære mål er at etablere et tillidsbaseret samarbejde, der kan reducere opportunisme. TRUST-kontoret fungerer derfor som et artefakt, der understøtter den kulturel-kognitive søjle og skaber nye og tættere relationer mellem aktørerne.

Som beskrevet i afsnit 4.1.1.1 og 4.1.1.2 understøtter principperne fra IPD samt entrepriseformen både den regulative og normative søjle ved at definere ansvarsområder og rollefordeling mellem bygherren og aktørerne i TRUST I. IPD og den tidlige inddragelse af entreprenørerne i TRUST I er forbundet med en mere helhedsorienteret arbejdsgang, hvor aktører på tværs af fagligheder bidrager til en holistisk projekteringsfase. Denne tilgang har til formål at sikre, at aktørerne i projekteringsfasen ikke alene fokuserer på bygningernes design, men også integrer hensyn til udførelsesfasen gennem underentreprenørens praktiske og tekniske ekspertise. På den måde skaber IPD og den tidlige inddragelse af entreprenørerne rutiner, der samtidig understøtter organiseringen, entrepriseformen og den kulturel-kognitive søjle ved at etablere en holistisk arbejdsgang mellem rådgiverne og entreprenører.

Som beskrevet i afsnit 4.1.1.2 opfylder størstedelen af bygninger, udført under TRUST I, to roller på baggrund af de forskellige brugere, der kommer til at bruge dem. Professionelle brugere opfatter disse bygninger som arbejdssteder, hvilket forudsætter konkrete forventninger til bygningens geometriske udformning. Imidlertid svarer disse forventninger ikke, nødvendigvis, til de regulative regler eller normative standarder for det fysiske arbejdsmiljø. Professionelle

slutbrugere har også deres kulturel-kognitive opfattelser om, hvordan det fysiske arbejdsmiljø skal understøtte deres daglige opgaver. Ligeledes har ikke-professionelle brugere deres egne forståelser for, hvordan en skole, daginstitution eller et hjem skal se ud. Disse forventninger kan i nogle tilfælde være meget abstrakte og stærkt afhængige af kultur, geografisk placering, økonomisk baggrund samt politisk orientering eller religiøs overbevisning. Bygningerne er dermed artefakter, der understøtter den kulturel-kognitive søjle ved at materialisere de forskellige brugergrupperes forventninger og fortolkningsrammer. Som fysiske udtryk for både professionelle normer og brugernes hverdagsforståelser bidrager bygningerne til at forme de kulturel-kognitive opfattelser af, hvordan lærings-, omsorgs- eller arbejdsmiljøer bør udformes og fungere. Bygningerne er dermed ikke alene resultatet af regulative krav og normative standarder, men fungerer også som bærere af indlejrede forestillinger, der knytter sig til brugernes daglige praksisser og erfaringer.

4.1.1.4 Udfordringer og kritik

Ifølge bygherren møder TRUST I modstand fra byggebranchen: “Nu udgæede vi så 2 store rammeaftaler og der var også sådan en skepsis om, hvordan ville det her komme til at se ud sådan rent arkitektonisk” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 5). Kritikken rejser spørgsmål om konsekvenserne af TRUST I på bygningernes arkitektoniske værdi på tværs af København. Som beskrevet i afsnit 4.1.1.1 og 4.1.1.2 indebærer TRUST I projekteringen og udførelsen af en række skoler, daginstitutioner og botilbud under det samme regi, hvor bygningerne skal imødekomme strikse regulative og normative standarder. Modstanden opstår blandt eksterne arkitekter, og udspringer af et identitetsargument omfattende, hvordan TRUST I er en slags angreb på arkitekternes faglighed og identitet. Kritikken indikerer, at modstanden ikke alene handlede om konkrete designvalg, men om en dybere bekymring for, at TRUST I kunne standardisere og dermed begrænse det arkitektoniske spillerum. For eksterne arkitekter blev TRUST I opfattet som en trussel mod både det professionelle og kreative spillerum, der forbindes med arkitektfaget. Dermed blev modstanden et udtryk for, at arkitekter, som professionelle, forsvare en kulturel-kognitiv forståelse af arkitektur som et unikt, kreativt og subjektivt skabt produkt. Der menes dog, at fokus på prissætning, gentagelighed, tværfagligt samarbejde og bygbarhed i TRUST I udfordrer denne forståelse. Kritikken tydeliggør således, hvordan TRUST I ikke blot påvirker de regulative og normative søjler i byggebranchen, men også kolliderer med de etablerede kulturel-kognitive forståelse om, hvad arkitektfaglighed er, og hvordan god arkitektur bør udvikles.

Bærer	Søjler		
	Regulativ	Normativ	Kulturel-kognitiv
Symbolske systemer	Som kommunal myndighed skal bygherren følge EU's udbudsregler.	YBL18 definerer faglige forventningerne til bygherren og aktørerne.	Forskellige kontraktbilagene skaber fælles referencepunkt for "hvordan man bygger" i partnerskabet.
	BR18 og lokalplaner fastlægger et fælles juridisk referencepunkt for, hvilke projekter man kan opnå byggetilladelser.	Kommunale standarder sætter faglige krav til bygningerne.	
	Rammeaftalen skaber tillidsbaseret samarbejde.	Molio-prisdatabøgerne skaber fælles referencepunkt for dialog og forhandling mellem bygherren og aktørerne.	
Relationelle systemer	Organiseringen definerer hierarkier, kommunikationsforløb, ansvarsområder og fysiske arbejdssteder.	Enterpriseformen definerer relationer og rollefordelingerne mellem bygherren og aktørerne.	Enterpriseformen skaber en holistisk forståelse af arbejdsgangen mellem rådgiverne og entreprenører i partnerskabet.
	Økonomiske incitamenter fungerer som styringsmekanismer for konflikthåndtering.		
Rutiner	Fasemodellen og mødeoversigten strukturerer og koordinerer samarbejdsprocesserne.	Fasemodellen bygger på etablerede byggefaser.	Fasemodellen, mødeoversigten skaber fælles forståelse af arbejdsgangene.
Artefakter	BR18, lokalplaner indeholder fælles referencepunkter for, hvilke projekter kan opnå byggetilladelser.	YBL18 bliver et kontraktbilag til rammeaftalen.	Kontraktbilagene indeholder fælles referencepunkter for, "hvordan man bygger" i partnerskabet.
	Bygningerne er designet og udført på baggrund af love, regler og rammevilkår.	Bygningerne skal imødekomme kommunale standarder for at kunne rumme kommunens kerneopgaver.	TRUST-kontoret skaber fælles forståelse på samarbejdet mellem aktørerne på produktionsniveauet.
	Organisationsdiagrammet, fasemodellen og mødeoversigten illustrerer relationer og rutiner.	Kommunale standarder bliver kontraktbilagene til rammeaftalen.	Bygningerne afspejler forskellige brugergrupper, bygherrens og aktørernes forventninger samt fortolkningsrammer.
	Rammeaftalen bliver et hoveddokument, som hele partnerskabet bygger på.	Molio-prisdatabøgerne indeholder legitim og standardpriserne på byggeelementer og opgaver.	
		TRUST-kontoret skaber fysisk rum for samarbejdet, kommunikation, vidensdeling og møder.	

Tabel 10 Oversigten af institutionelle søjler og bærer i TRUST I; Egenproduktion inspireret af Scott (2001)

4.1.2 TRUST I til TRUST II: Forandring og pres

For at forstå, hvordan formen på det strategiske partnerskab og dets arbejde med bæredygtighed har udviklet sig, er det også centralt at undersøge de forskydninger, der finder sted mellem TRUST I og II. I det følgende afsnit præsenteres dermed overgangen fra TRUST I til II, som beskriver hvilke ændringer, som har været med til at forme TRUST II som innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Dette afsnit har til formål at skabe et analytisk grundlag for at forstå, hvordan strukturer, der bliver etableret mellem TRUST I og II, danner forudsætningerne for den videre udvikling af TRUST II og dets arbejde med bæredygtighed.

Som beskrevet i afsnit 1.5 beslutter Borgerrepræsentationen i Københavns Kommune den 24. juni 2020, at kommunale byggeprojekter med en entreprisenummer på over 20 mio. kr. skulle DGNB-certificeres, gældende for projekter med planlægningsbevilling fra budget 2021 og frem. Alle nybyggerier skulle opnå DGNB-guld, baseret på et borgertilpasset kravdokument, der udvidede DGNB-kriterierne med 18 kommunespecifikke krav. Samtidig arbejdede kommunen allerede med lavenergiklasser, hvilket understøttede en gradvis styrkelse af bæredygtighedskravene.

Som beskrevet i afsnit 1.5 beslutter Borgerrepræsentationen den 22. maj 2025, at kommunens kommende nybyggerier som udgangspunkt skal opføres efter den frivillige lavemissionsklasse. Beslutningen falder parallelt med en stramning af både de nationale klimakrav og DGNB-ordningen pr. 1. juli 2025, hvilket medfører skærpede kommunale miljøkrav, øget fokus på klimareduktion og cirkulær økonomi samt en forhøjelse af maksimalpriserne for kommunalt byggeri med op til 10 %.

Da størstedelen af de kommunale projekter både overstiger 1000 m² og har en entreprisenummer på over 20 millioner kroner (Rådgiveren, 2025, s. 19), falder disse projekter automatisk under disse skærpede bæredygtighedskrav. Dette betyder, at bygherrens projekter ikke alene skal leve op til klimakravet og de faglige standarder i byggebranchen, men også DGNB-certificeres som en integreret del af både projektering og udførelse. Dermed kommer dokumentering og DGNB-certificering til at udgøre en central rammebetingelse for bygherren og præge både design- og materialevalg samt økonomiske prioriteringer i TRUST II.

4.1.3 TRUST 2: Bæredygtighed som praksis

For at forstå, hvordan formen på det strategiske partnerskab har udviklet sig fra TRUST I til TRUST II samt deres arbejde med bæredygtighed, er det centralt at undersøge det regulative, normative og kulturel-kognitive grundlag, som bæredygtighed i TRUST II bygger på. I det følgende afsnit præsenteres dermed TRUST II som innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Dette afsnit har til formål at skabe et analytisk grundlag for at forstå, hvordan strukturer, der blev etableret i TRUST I, danner forudsætningerne for den institutionalisering af bæredygtighed i TRUST II.

Som beskrevet i afsnit 1.6.2 blev TRUST II etableret i 2021 som et fireårige strategisk partnerskab mellem ByK og et konsortium bestående af de tidligere aktører fra TRUST I. Formålet med TRUST II er fremme genanvendelse af byggematerialer, emissionsfrie byggepladser, affaldsminimering og DGNB-certificering (Sweco, 2021). Ligeledes dækker TRUST II både nybyggeri og renovering af skoler, daginstitutioner og botilbud.

4.1.3.1 *Den regulative søjle*

Scotts (2003) regulative søjle og dens understøttende bærer i TRUST II belyser, hvordan nye formelle krav, styringsdokumenter og procedurer anvendes til partnerskabets arbejde med bæredygtighed. Her analyseres, hvordan bygherren gennem kontrakter, bæredygtighedsstrategier, udbudskrav og systematiserede dokumentationsprocesser får mulighed for at definere bæredygtighed TRUST II, og hvordan det skal operationaliseres på tværs af projekter. Den regulative søjle viser dermed, hvordan bæredygtighed bliver formaliseret og juridisk forankret i TRUST II.

Som beskrevet i afsnit 4.1 er BR18 et symbolsk system, der understøtter den regulative søjle og sikrer, at bygninger opført under TRUST I er sunde, energieffektive og overholder standarder for blandt andet adgangsforhold og indretning. I TRUST II sikrer BR18 også, at bygningerne overholder det nationale klimakrav ved at fastlægge en bestemt CO₂-grænseværdi og krav om LCA-beregning. I TRUST II projekterne ikke blot opfylde de nationale klimakrav, men også DGNB-certificeres som en integreret del af både projektering og udførelse. Kommuns egne klimakrav, som indgår som et kontraktbilag i TRUST II, omfatter således krav om bygningernes DGNB-certificering samt opfyldelse af både BR18's frivillige lavenergiklasse og lavemissionsklasse.

Som beskrevet i afsnit 4.1.2 blev maksimalpriserne for kommunalt byggeri forhøjet med op til 10% for at muliggøre implementeringen af det skærpede kommunale klimakrav inden for kommunens økonomiske rammer. Maksimalprisen indeholder entrepriseudgifter, rådgivningsudgifter, bygherreomkostninger, risikopulje (5%), bygherrens UFO-pulje og Københavns Kommunes byggehonorar, som inkluderer alle udgifter til fuld gennemførelse af byggeprojekterne (Byggeri København, 2021). Forhøjelsen af maksimalpriserne skal blandt andet ses i lyset af, at arbejdet med DGNB-certificering er forbundet med betydelige, delvist faste omkostninger. Disse inkluderer certificeringsgebyrer, honorar til DGNB-auditorer samt et væsentligt merforbrug af timer hos både rådgivere og totalentreprenører i forbindelse med projektering, dokumentation og udførelse. Hertil kommer yderligere omkostninger til nødvendige kvalitetsløft af byggeriet for at opnå de krævede DGNB-point, hvilket varierer afhængigt af bygningstype, markedssituation og øvrige bæredygtighedskrav i bygningsreglementet (Rådgiveren, 2025). Samlet set førte dette til ændringer i afregningsformen i TRUST II. Hvor rådgiverne i TRUST I blev aflønnet efter medgået tid, modtager rådgiverne i TRUST II honorar efter en fast procentsats af anlægssummen. Dette har skærpet den økonomiske styring og indebærer, at rådgivernes betaling i TRUST II i højere grad er knyttet til projektets samlede økonomiske omfang (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 15).

Som beskrevet i afsnit 4.1 implementerer TRUST I principperne fra IPD, som indebærer tidlig entreprenør inddragelse, hvor entreprenører, underentreprenører og leverandører involveres allerede i de tidlige projekteringsfaser for at bidrage med deres faglige ekspertise og dermed skabe en mere hensigtsmæssig og sammenhængende proces i udførelsesfasen. Ifølge bygherren er der også sket ændringer i organiseringen, idet flere aktører og fagområder nu er involveret i samarbejdet, hvilket gør strukturen i TRUST II mere omfattende end i TRUST I (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 6). Dette betyder, at TRUST II bliver udvidet med et ekstra miniudbud, som aktiveres i overgangen fra projektering til entreprise. På dette tidspunkt udbydes fagopgaverne igen, og gennemføres et fagentrepriseudbud, hvor der indhentes 2–3 tilbud på stort set hvert enkelt fag (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 7).

4.1.3.2 *Den normative søjle*

Scotts (2003) normative søjle og dens understøttende bærer i TRUST II belyser, hvordan nye professionelle normer og standarder om bæredygtighed bliver etableret og formidlet til aktørerne. Her analyseres, hvordan bygherren introducerer nye faglige forventninger, arbejdsprincipper og værdier i TRUST II. Den normative søjle viser, også hvordan bæredygtighed i TRUST II ikke blot bliver et formelt krav, men en professionel standard, som aktørerne forventes at internalisere i deres praksis.

Ifølge rådgiveren skaber de globale og nationale klimakrav et nyt marked for forskellige bæredygtighedscertificeringer (Rådgiveren, 2025, s. 29), som siden har udviklet sig til en etableret og udbredt metode til at dokumentere bæredygtighed i byggeprojekter. I Danmark blev Rådet for Bæredygtigt Byggeri etableret i 2010 af en række aktører fra den danske byggebranche med støtte fra den filantropiske fond Realдания og havde til formål at samle byggebranchen om en fælles retning mod en mere bæredygtig fremtid (Rådet for Bæredygtigt Byggeri, u.d.). I 2012 vælger foreningen derfor DGNB-certificering som den ordning, der skal danne standard for bæredygtigt byggeri i Danmark (Green Building Council Denmark, 2021). I dag administreres og tilpasses den danske udgave af DGNB-certificering af Green Building Council i Danmark sammen med DGNB-aktørnetværket (Rådet for Bæredygtigt Byggeri, u.d.). I TRUST II fungerer DGNB-certificering, lavenergiklasse og lavemissionsklasse som symbolske systemer, der understøtter den normative søjle og sætter fælles referencepunkt for bæredygtige værdier og standarder i TRUST II. Ifølge rådgiveren løfter DGNB-certificeringen ambitionsniveauet for bæredygtighed markant i forhold til det nationale klimakrav, men certificeringen i sig selv udgør ikke en fuldstændt løsning: ”Det er mere bæredygtigt, end bare lovgivningen. (...) Jeg vil ikke sige, at du får et bæredygtigt byggeri, fordi man kan jo diskutere om nybyggeri overhovedet kan være bæredygtigt, men det er i hvert fald et kvalitetsløft over gældende lovgivning” (Rådgiveren, 2025, s. 21). Rådgiveren påpeger, at DGNB-certificering kan dokumentere et højere kvalitetsniveau i TRUST II, men den kan ikke alene gøre offentligt nybyggeri bæredygtigt.

Som beskrevet i 4.1 fungerer TRUST I i praksis som en hovedentreprise: Bygherren overlader ganske vist koordineringen af underentreprenørerne til entreprenøren, men fastholder samtidig en betydelig beslutningsmagt i projekteringen. I TRUST II bliver entrepriseformen imidlertid ændret, så den i højere grad kommer til at minde om en totalentreprise. TRUST II bliver udvidet også med et ekstra miniudbud, som aktiveres i overgangen fra projektering til entreprise. Imidlertid gør dette TRUST II mere konkurrencepræget. Hvor underentreprenørerne i TRUST I kan

regne med at udføre de fagopgaver, de har medvirket til at projektere, har de i TRUST II ikke længere denne sikkerhed, da de nu skal vinde opgaven gennem miniudbuddet. Den tidlige inddragelse af entreprenører i TRUST I har til formål at skabe en mere interaktiv proces for pris-sætning. Med miniudbuddet kan bygherren i TRUST II i højere grad sikre, at udførelsen bliver pris- og ressourceoptimeret, og at de involverede entreprenører lever op til bygherrens krav.

4.1.3.3 Den kulturel-kognitive søjle

Scotts (2003) kulturel-kognitive søjle og dens understøttende bærer viser, hvordan bæredygtighed gradvist bliver en del af aktørernes fælles forståelsesrammer og daglige rutiner. I TRUST II sker indlejring af bæredygtighed gennem nye arbejdsgange, videndelingspraksisser, fælles værktøjer, læringssystemer og tidlige designbeslutninger, som gør bæredygtighed til noget selvfølgeligt i de tværfaglige processer. Den kulturel-kognitive søjle viser, hvordan bæredygtighed går fra at være et projektkrav til at blive en “taken-for-granted” måde at arbejde på i TRUST II.

Som beskrevet i afsnit 4.1 har kontraktbilagene til formål at styrke den interne genkendelighed og skabe konsistens på tværs af projekterne ved at gøre det muligt for aktørerne at identificere, hvilke bygninger der er produkter af TRUST I, og hvilke der ikke er. Ved at integrere DGNB-certificering, lavenergi- og lavemissionsklasse i TRUST II skaber bygherren yderligere kategorier, hvor bæredygtige og ikke-bæredygtige bygninger adskilles fra hinanden. På den måde fungerer DGNB-certificering, lavenergi- og lavemissionsklasse som symbolske systemer, der understøtter den kulturel-kognitive søjle og danner grundlag for bygherrens definition om bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Rådgiveren mener derimod ikke, at DGNB-certificering er den mest etableret certificeringsordning blandt slutbrugere: "Altså, svanemærket er også (...) i min optik lidt mere relevant, fordi det er noget folk kender" (Rådgiveren, 2025, s. 21). Svanemærket er det officielle nordiske miljømærke, der garanterer, at et produkt eller serviceydelse er blandt de mindst miljøbelastende i sin kategori (Miljømærkning Danmark, u.d.). DGNB-certificering adskiller sig herfra ved udelukkende at fokusere på byggeriet, hvilket betyder, at ordningen primært er kendt og anvendt blandt fagfolk i byggebranchen.

4.1.3.4 Udfordringer og kritik

TRUST II møder modstand fra aktører i byggebranchen. Kritikken retter sig mod et oplevet paradoks mellem bygherrens fortælling om social bæredygtighed og den faktiske praksis i TRUST II: "Fordi hvis man skulle sige, at der var social bæredygtighed, så ville vi dele vores opgaver ud på mange" (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 5). Som Danmarks største kommunale bygherre indtager Københavns Kommune en magtfuld position og udbyder en væsentlig andel af det offentlige nybyggeri i hovedstadsområdet. Anvendelsen af TRUST II som en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri kan imidlertid skabe spændinger i forhold til de kommunale bæredygtighedsstrategier, som TRUST II selv bygger på. TRUST II indebærer nemlig, at eksterne aktører i en fireårig periode får begrænset adgang til nogle af kommunens største byggeprojekter, hvilket kan udfordre principper om åben konkurrence og bred faglig inddragelse.

Bærer	Søjler		
	Regulativ	Normativ	Kulturel-kognitiv
Symbolske systemer	BR18 definerer, hvilke bygninger imødekommer klimakravet, lavenergi- og lavemissionsklasse. Rammeaftalen fastlægger krav på DGNB-certificering.	DGNB-certificering sætter fælles referencepunkter for bæredygtige værdier og standarder i partnerskabet.	DGNB-certificering, lavenergi- og lavemissionsklasse sætter fælles referencepunkt for bygherrens definition om bæredygtighed.
Relationelle systemer	Enterpriseformen ændres fra hovedentreprise til totalentreprise. I TRUST I blev rådgiverne aflønnet efter medgået tid, mens i TRUST II honoreres de efter fast procentsats af anlægssummen.	Ændring i enterpriseformen ændrer ansvarsområder, rollefordeling samt risikoforhold mellem bygherren og aktørerne.	Ændring i enterpriseformen skaber fælles forståelse af ansvarsområder, rollefordeling samt risikoforhold mellem bygherren og aktørerne.
Rutiner	IPD udvides med miniudbudet.	Miniudbuddet ændrer underentreprenørernes arbejdsgange og opgaver.	Miniudbuddet skaber en mere konkurrencepræget forståelse af arbejdsgange blandt underentreprenører.
Artefakter	BR18 indeholder konkrete grænseværdier for CO ₂ -udledning og bygningernes energirammer. DGNB-certificering bliver kontraktbilag til rammeaftalen.	Bygningerne skal designes og udføres efter DGNB-pointsystemet.	Bygherren skaber forskel mellem bæredygtige og ikke-bæredygtige bygninger.

Tabel 11 Oversigten af supplerende institutionelle søjler og bærer i TRUST II; Egenproduktion inspireret af Scott (2001)

Vi kan konkludere, at det strategiske partnerskabs form har udviklet sig fra TRUST I til TRUST II gennem en række regulative strukturer, som har været med til at forme både de normative og de kulturelt-kognitive opfattelser i partnerskabet. Denne udvikling kommer til udtryk i TRUST II, hvor DGNB-certificering fungerer som et centralt styringsværktøj, der afspejler bygherrens bæredygtighedsstrategi, men ikke nødvendigvis sikrer bæredygtige løsninger i offentligt nybyggeri. I denne sammenhæng fremstår DGNB-certificeringen primært som et dokumentations- og kontrolredskab, der demonstrerer opfyldelsen af kommunale klimakrav, snarere end som et middel til at fremme reelt bæredygtige løsninger. Bæredygtighed reduceres dermed til et produkt, der kan måles, vejes og verificeres, frem for at blive forstået som en åben og eksperimenterende proces af bæredygtighed. DGNB-certificering bidrager i TRUST II til at skabe legitimitet omkring bygherrens praksisser, idet bæredygtighed kan ”bevises” gennem systematisk dataindsamling og standardiserede indikatorer. Samtidig indebærer denne formalisering, at bæredygtighed i offentligt nybyggeri i vid udstrækning defineres på forhånd af bygherren. TRUST II bevæger sig således fra at fungere som et spillerum for bæredygtig innovation til i højere grad at være en ramme for standardiseret produktion. I denne proces bliver bæredygtighed først og fremmest et administrativt og målbart anliggende snarere end et spillerum for eksperimenter, faglige skøn og værdibåret udvikling.

Vi har i dette afsnit vist, hvordan formen på det strategiske partnerskab har udviklet sig fra TRUST I til TRUST II samt deres arbejde med bæredygtighed ved at anvende Scotts (2003) regulative, normative og kulturel-kognitive søjle og deres understøttende bærer. For at bedre forstå, hvilke rationaler der ligger bag aktørernes holdninger og handlinger i relation til bæredygtighed, er det centralt at undersøge de logikker, der styrer deres praksis. I det følgende afsnit belyser vi, hvordan disse logikker udfordrer de etablerede praksisser i TRUST II og påvirker, hvad bæredygtighed betyder i praksis gennem Friedland og Alfords (1991) teori om institutionelle logikker.

4.2 Realisering af bæredygtighed i TRUST II

I det følgende afsnit søger vi at forstå, hvordan forskellige aktørers logikker påvirker, hvad bæredygtighed betyder i praksis. Afsnittet tager afsæt i begrebet institutionelle logikker (Friedland & Alford, 1991) og belyser, hvordan aktørernes handlinger formes af administrative, markedsmæssige, professionelle og fællesskabsorienterede logikker, som både skaber muligheder og begrænsninger for arbejdet med bæredygtighed i TRUST II. Dette gør vi ved at besvare analysens anden problemstilling:

Hvilke rationaler ligger bag aktørernes holdninger og handlinger i relation til bæredygtighed, og hvordan medvirker disse til at udfordre de etablerede praksisser i TRUST II?

Afsnittet er struktureret omkring en analytisk differentiering af de centrale institutionelle logikker, der er på spil i samarbejdet, herunder markedslogikken, fællesskabslogikken, projektlogikken, den professionelle logik samt den administrative logik. Denne opdeling udgør et centralt analytisk greb, der gør det muligt at undersøge, hvordan de forskellige logikker spiller sammen, og hvordan de påvirker, hvad bæredygtighed betyder i praksis i TRUST II.

4.2.1 Aktørernes holdninger og handlinger

Bygherrens forståelse af bæredygtighed er præget af en kompleks sammenvævning af flere institutionelle logikker, som både understøtter og udfordrer hinanden. Som beskrevet i afsnit 4.1.1.1 indgår kommunens klimakrav som et kontraktbilag i TRUST II, herunder krav om bygningernes DGNB-certificering samt opfyldelse af både BR18's frivillige lavenergiklasse og lavemissionsklasse. Den dominerende logik i bygherrens tilgang er den administrative logik, hvor bæredygtighed forstås som noget, der skal styres, måles og dokumenteres gennem formelle krav, certificeringer og standarder. Bygherren arbejder ud fra politisk vedtagne mål og anvender systemer som DGNB-certificering, lavenergiklasse og lavemissionsklasse til at sikre, at bæredygtighed kan legitimeres og gøres synlig over for borgere og Borgerrepræsentationen. DGNB-certificeringerne bliver dermed ikke kun tekniske redskaber, men også symbolske markører, der bruges til at signalere ansvarlighed og politisk handlekraft. Denne forståelse afspejler en stærk regel- og styringsrationalitet, hvor legitimitet opnås gennem dokumentation og overholdelse af formelle procedurer. Samtidig spiller den administrative logik en væsentlig rolle. Bæredygtighed forstås her som et politisk ansvar, der implementeres gennem økonomiske prioriteringer, budgetter og tværgående styringsmekanismer. Bygherren udøver magt og kontrol

gennem sine administrative processer, hvor politiske beslutninger om bæredygtighed omsættes til konkrete byggeprojekter via ByK og de respektive forvaltninger. Den administrative logik sikrer, at bæredygtighed er indlejret i de kommunale processer og koblet til legitimitet, gennemsigtighed og ansvarlig ressourceanvendelse. Derudover træder markedslogikken tydeligt frem i bygherrens overvejelser. Som beskrevet i afsnit 4.1.1.1 skal bygherren overholde udbudsregler og hensyn til udbuds- og tilbudsloven, samtidig med at TRUST II udfordrer markedets etablerede praksisser. Bekymringen for at “lægge alle æg i én kurv” afspejler bygherrens økonomiske rationalitet, hvor konkurrence og markedsadgang vægtes som centrale legitimitetskriterier. Samtidig anvendes DGNB-certificeringer ikke blot for deres miljømæssige kvaliteter, men også fordi de bidrager til ejendomsværdi og et stærkere image. Dermed bliver bæredygtighed delvist koblet til økonomisk nytte og markedsværdi. En anden væsentlig dimension i bygherrens forståelse er den fællesskabslogik, der afspejles i kommunens fokus på social bæredygtighed og tilgængelighed. Beslutningen om at prioritere lavenergiklasse frem for DGNB-certificering begrundes blandt andet med ønsket om at sikre økonomisk overkommelige boliger for borgere i udsatte positioner (Bygherren, Interview 1, 2025). Her handler bæredygtighed ikke kun om miljø og teknologi, men også om sociale hensyn og lighed. Kommunen ser sig selv som en aktør med et kollektivt ansvar for at skabe løsninger, der gavner både beboere, medarbejdere og lokalsamfund. Denne logik understreger et værdimæssigt perspektiv, hvor bæredygtighed forbindes til trivsel, fællesskab og social retfærdighed. Endelig kan der spores både projektlogiske og professionelle elementer i bygherrens praksis. Projektlogikken viser sig i den måde, bæredygtighed omsættes til konkrete krav og handlinger i byggeprojekterne, hvor fokus er på fremdrift, budget og opfyldelse af politiske mål. Samtidig afspejler bygherrens udtalelser i afsnit 4.1.1.3 om “at bygge hjemligt” en professionel logik, hvor faglig kvalitet, arbejdsmiljø og funktionalitet forstås som integrerede dele af bæredygtighed. Her bliver bæredygtighed et spørgsmål om normativ stolthed og kvalitet i de bygninger, kommunen leverer til borgerne.

Rådgiverens forståelse af bæredygtighed i TRUST II udfolder sig inden for de rammer, der er fastlagt gennem rammeaftalen af bygherren. Som beskrevet i afsnit 4.1 definerer bygherren i vid udstrækning, hvad bæredygtighed er. Bygherren fastsætter både målsætninger, DGNB-certificering og prioriteringer i projektfaserne, og denne styringsret skaber et forhold, hvor rådgiverens rolle bliver at oversætte og udføre bygherrens ambitioner inden for de givne rammer. Rådgiveren beskriver, at bæredygtighed “altid starter med bygherrens krav”, og at arbejdet handler om at “forstå, hvad kommunen mener med bæredygtighed i den konkrete opgave”

(Rådgiveren, 2025, s. 7). Denne asymmetri kan forstås som et udtryk for markedslogik, hvor bygherren fungerer som “kunden”, og rådgiverens opgave er at levere det ønskede produkt for at bevare en god relation og sikre fremtidige projekter. I TRUST II, hvor rammeaftalen løber over flere år, betyder det, at rådgiverens fortsatte deltagelse i partnerskabet afhænger af, hvor godt de tilpasser sig bygherrens krav og værdier. Samtidig beskriver rådgiveren bæredygtighed som et fagligt og integreret designprincip snarere end et særskilt mål: “Vi arbejder ikke med bæredygtighed som et ekstra lag, det er noget, der skal tænkes ind fra starten, i alt fra materialvalg til brugerinddragelse” (Rådgiveren, 2025, s. 7). Denne tilgang afspejler en professionel logik, hvor bæredygtighed forstås som et spørgsmål om kvalitet og helhed i det arkitektoniske og ingeniørfaglige arbejde. Værdi måles her ikke kun i DGNB-certificering, lavenergiklasse eller lavemissionsklasse, men i evnen til at skabe robuste, funktionelle og menneskelige bygninger. Dog skal denne faglige forståelse balanceres mod den projektlogik, der styrer arbejdet gennem faste tidsplaner, milepæle og leverancer. Rådgiveren forklarer, at “det altid er et spørgsmål om, hvor meget tid vi har til at undersøge nye løsninger, vi arbejder jo inden for faste rammer” (Rådgiveren, 2025, s. 9). Projektlogikken sikrer fremdrift og forudsigelighed, men begrænser også mulighederne for at eksperimentere med bæredygtighed. Den økonomiske struktur i TRUST II forstærker dette. Rådgiveren fortæller, at “der er mindre luft i projekterne nu, så vi skal tænke mere strategisk over, hvor vi får mest bæredygtighed for pengene” (Rådgiveren, 2025, s. 13). Som afsnit 4.1 beskriver bliver bæredygtighed en kalkuleret prioritering, et udtryk for markedslogikkens styring af faglige beslutninger gennem økonomiske incitamenter. Når bygherren samtidig fungerer som den primære opgavestiller, skabes et afhængighedsforhold, hvor rådgiverens faglige frihed må balanceres mod ønsket om at bevare tillid og fremtidige opgaver. Trods disse styringsmekanismer fremhæver rådgiveren også elementer af fællesskabslogik i sin forståelse af bæredygtighed. Rådgiveren beskriver, hvordan rådgiverne i TRUST II hjælper hinanden på tværs af virksomheder: “Hvis en kollega fra en anden virksomhed har lavet en god løsning, så deler vi den. Det handler jo om, at projektet lykkes samlet” (Rådgiveren, 2025, s. 32). Dette peger på en samarbejdsorienteret kultur, hvor bæredygtighed opfattes som et fælles ansvar snarere end et individuelt konkurrenceparameter. Samtidig må rådgiverne navigere i en administrativ logik, hvor bæredygtighed defineres gennem standarder, dokumentation og certificeringer. Rådgiveren nævner, at “DGNB-certificering giver nogle faste holdepunkter, men det kan også blive lidt mekanisk” (Rådgiveren, 2025, s. 24), hvilket viser spændingen mellem de administrative definerede krav og den professionelle stra-

tegi om helhed og kvalitet. På tværs af disse logikker fremstår rådgiverens forståelse af bæredygtighed som en hybrid praksis, hvor faglig kvalitet, økonomiske begrænsninger, samarbejde og standarder konstant skal balanceres. Som den regulative søjler beskriver, sætter bygherren de overordnede regulative krav gennem rammeaftalen, mens rådgiveren skal navigere mellem sine egne professionelle idealer og den markedsmæssige afhængighed, der følger med et flerårigt partnerskab. Som rådgiveren formulerer det: “Bæredygtighed i TRUST II handler ikke kun om CO₂, det handler om, hvordan vi arbejder sammen om at gøre tingene bedre hver gang” (Rådgiveren, 2025, s. 18).

Entreprenørens forståelse af bæredygtighed kan beskrives som et resultat af flere sammenstødende logikker, der både muliggør og begrænser handling. For entreprenøren fra Enemærke & Petersen bliver bæredygtighed først og fremmest forstået gennem en økonomisk og risikobaseret optik. Når der arbejdes med genbrugsmaterialer eller alternative byggesystemer, opstår en usikkerhed, der kan bringe entrepriseøkonomien i ubalance. Som beskrevet i afsnit 4.1, har entreprenøren et ansvar for at levere inden for den aftalte sum, og dermed bliver bæredygtige løsninger kun realistiske, hvis de efterspørges og prioriteres af bygherren. Denne forståelse afspejler markedslogikken, hvor beslutninger primært styres af pris, effektivitet og risikominimering. Samtidig fremhæves, at entreprenøren ikke selv kan “eje” bæredygtighed. Ansvar skal komme oppefra, top-down, fra bygherren eller Borgerrepræsentationen, for at initiativerne og bæredygtighed kan få fodfæste. Bæredygtighed forstås derfor i høj grad som compliance, noget der skal dokumenteres og opfyldes gennem regler, krav og certificeringsordninger som DGNB-certificering eller kommunale miljøkrav. Denne tilgang udspringer af den administrative logik, hvor bæredygtighed bliver et spørgsmål om at overholde formelle procedurer og opnå legitimitet gennem rapportering og resultater. På projekt- og praksisniveau beskriver entreprenøren, hvordan bæredygtighed i Enemærke & Petersen ofte udfolder sig i små, konkrete handlinger som affaldssortering, genanvendelse og interne målsætninger om ressourcehåndtering. Disse tiltag udspringer dels af koncernens overordnede politikker og dels af lokale initiativer på byggepladsen. Her er der tale om en projektlogik, hvor bæredygtighed bliver operationaliseret som en del af den daglige drift og optimering frem for som et strategisk mål. Samtidig peger entreprenøren på, at byggebranchens nuværende systemer og designlogikker ikke er tilpasset en bæredygtig fremtid. Projekterne designs stadig ud fra de præmisser, der gælder for etablerede materialer som beton, snarere end ud fra de ressourcer, der faktisk er til rådighed. Hvis bæredygtighed skal integreres reelt, kræver det, at hele design- og produktionssystemet gentænkes, og at man lærer at bygge på nye præmisser. Denne risikovillighed afspejler den

professionelle logik, hvor faglig udvikling, læring og innovation bliver forudsætningen for forandring, men som i praksis ofte underlægges markedskrav. Endelig betoner entreprenøren, at bæredygtighed ikke kan realiseres uden samarbejde på tværs af hele værdikæden. Entreprenøren argumenterer for, at både underentreprenører og leverandører skal inddrages langt tidligere i processen, og at bygherren i sine udbud bør lægge vægt på dokumenteret erfaring med bæredygtighed. Dette synspunkt udspringer af fællesskabslogikken, hvor fokus ligger på kollektive løsninger og fælles ansvar frem for individuelle mål. Entreprenøren oplever i praksis, at denne logik ofte kommer til kort, fordi systemiske barrierer, såsom maksimalpriser, anlægs- og drifts-adskillelse og tunge godkendelsesprocedurer, fastholder projekterne i en mere instrumentel styring. Dette understreger vigtigheden af entreprenørens perspektiv i analysen, da det netop handler om de eksisterende magtrelationer og de stabiliserede regulative og normative søjler, som præger byggeriets rammer. Inden for disse rammer kan det være vanskeligt for de udførende aktører at opnå reel indflydelse og en aktiv plads i beslutningsprocesserne, på trods af ambitioner om øget samarbejde og fælles værdiskabelse.

På tværs af aktørerne i TRUST II bliver det tydeligt, at den administrative og markedslogik har størst magt i definitionen og løsningen af bæredygtighed. Bygherren definerer bæredygtighed gennem styring, rapportering og politisk legitimitet, mens rådgiveren og entreprenøren må tilpasse sig rammeaftalen, der følger heraf. Det betyder, at bæredygtighed i praksis primært bliver et spørgsmål om, hvad der kan måles, dokumenteres og finansieres, ikke nødvendigvis om, hvad der er mest bæredygtigt i en bredere forstand. De professionelle og fællesskabsorienterede logikker lever side om side, men får kun indflydelse, når de kan kobles til de dominerende styringslogikker for eksempel når samarbejde eller social værdi kan dokumenteres som målbare resultater. Dermed reduceres ambitionen fra at handle om egentlig bæredygtighed til at handle om optimering inden for eksisterende rammer. Analysen viser, at logikkerne ikke blot eksisterer parallelt, men aktivt former hinanden. Den administrative logik sætter regulative krav, markedslogikken omsætter dem til økonomiske incitamenter, og de professionelle og fællesskabsbaserede logikker forsøger at skabe mening og faglig kvalitet inden for dette felt. Konsekvensen er, at bæredygtighed i TRUST II balancerer mellem politisk legitimitet, økonomisk realisme og faglig idealisme. Reelle fremskridt sker dér, hvor logikkerne midlertidigt kan forenes for eksempel når dokumenterede resultater samtidig understøtter samarbejde og faglig udvikling, men bygherrens logikker fastholder et snævert spillerum for bæredygtighed.

4.2.2 Bæredygtighed i etablerede praksisser

Mens bygherren, rådgiveren og entreprenøren hver især forholder sig til bæredygtighed ud fra deres respektive logikker, administrative, markedsmæssige, professionelle, projektbaserede og fællesskabsorienterede, bliver deres handlinger og forståelser samtidig struktureret og begrænset af de rammer, som TRUST II skaber. Rammeaftalen og YBL18 fungerer som centrale oversættelsesmekanismer, hvor de forskellige logikker mødes og konkretiseres i praksis. Det betyder, at aktørernes individuelle ambitioner om bæredygtighed ikke udfolder sig isoleret, men må medieres gennem dokumenternes styringsprincipper, incitamenter og arbejdsopdelinger. På den måde bliver TRUST II en juridisk ramme, hvor spændingen mellem kontrol, økonomi, faglig kvalitet og samarbejde konstant håndteres og afbalanceres.

Rammeaftalen udgør det juridiske grundlag for samarbejdet mellem bygherren, rådgiverne og entreprenøren. Som beskrevet i afsnit 4.1 er TRUST I ifølge bygherren oprindeligt blevet etableret for at skabe stabilitet, tillid og kontinuitet, men over tid har rammeaftalen udviklet sig mod en mere styrende form, særligt i overgangen fra TRUST I til TRUST II. Bygherren beskriver, hvordan “kommunen nu står stærkere” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 4) og har fået større kontrol med økonomi og prioriteringer, hvilket afspejler en bevægelse mod en administrativ logik, hvor ansvarlighed, transparens og styring er i centrum. Samtidig indlejrer rammeaftalen elementer af markedsløgik i sin incitamentsstruktur. Overgangen fra betaling efter medgået tid til en procentsatsmodel i TRUST II skaber et økonomisk pres på aktørerne for at levere effektivt inden for fastlagte rammer (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 8). Den økonomiske styring reducerer bygherrens risiko, men indskrænker samtidig aktørernes spillerum til at eksperimentere. Denne spænding mellem administrativ og markedsløgik genfindes tydeligt i entreprenørens praksis. Entreprenøren beskriver, hvordan arbejdet i partnerskabet stadig er bundet til “den kontekst, vi bygger i, hvor det skal bygges hurtigt og til en billig pris” (Entreprenøren, 2025, s. 6). Dermed manifesteres en markedsløgik, hvor effektivitet og omkostningskontrol prioriteres, mens fællesskabslogikken, der danner grundlag for partnerskabet, udfordres af de økonomiske realiteter. Entreprenøren understreger desuden, at “hvis vi begynder at implementere nogle ting, som bliver dyrere, så vedligeholder vi faktisk ikke rigtig vores aftale med Byk” (Entreprenøren, 2025, s. 9). Her ses, hvordan den administrative logiks krav om ansvarlighed og budgetdisciplin medierer markedsløgikken og afgrænser spillerummet for bæredygtighed. Hvor rammeaftalen fastlægger de overordnede spilleregler, oversætter YBL18 disse til konkrete arbejdsprocesser og regulative krav. Dokumentet definerer roller, ansvar og

kommunikationsveje mellem aktørerne og fungerer som det praktiske grundlag for koordinering i projekterne. Set gennem logikkerne udtrykker YBL18 en professionel logik, idet den bygger på faglige standarder og kvalitetskriterier for rådgivning og projektering. Samtidig afspejler den en stærk projektlogik, hvor arbejdet opdeles i faser, milepæle og leverancer. Denne systematiske fremdrift er afgørende for at sikre kontinuitet, men, som entreprenøren peger på, bliver erfaringer sjældent systematisk overført mellem projekterne, “selvom potentialet er stort” (Entreprenøren, 2025, s. 5). Dermed bliver projektlogikken både et styringsredskab og en barriere for læring. Den skaber tempo og effektivitet, men risikerer at hæmme refleksion og videndeling, hvilket viser, hvordan TRUST II reproducerer eksisterende logikker frem for at transformere dem.

Som beskrevet i afsnit 4.1.1.1 skaber rammeaftalen og YBL18 et spændingsfelt mellem administrative og fællesskabslogikker. Aktørerne beskriver, hvordan tillid og gensidig respekt stadig er afgørende for samarbejdet: “Man ved, hvordan man skal agere, og man ved, at kommunen også har tillid til én” (Rådgiveren, 2025, s. 9). Entreprenøren supplerer denne forståelse ved at fremhæve, at “på de fleste sider af bordet er lysten og interessen i at gøre det [arbejde bæredygtigt], men at det ofte strander i mødet med risikovillighed og økonomiske grænser” (Entreprenøren, 2025, s. 8). Dermed bliver fællesskabslogikken den normative modvægt til markedslogikken, et forsøg på at genindføre samarbejde, tillid og fælles ansvar som legitime styringsprincipper i et system domineret af administrativ og markedslogikker. Samtidig udgør rammeaftalen og YBL18 et fælles referencepunkt i TRUST II, som alle aktører kan orientere sig mod, og som sikrer en form for retfærdighed og transparens i samarbejdet. Entreprenørens erfaringer peger dog på, at netop denne formalisering kan skabe spændinger mellem tillid og kontrol, mellem administrative procedurer og partnerskabets oprindelige fællesskabsorienterede idealer. I dette krydspres bliver mediering mellem logikker et centralt arbejde. Entreprenørens praksis viser, hvordan denne mediering ikke kun sker gennem regulative krav, men gennem en løbende oversættelse af værdier til handlinger. Når entreprenøren eksempelvis peger på behovet for, at “hele værdikæden er med på det” (Entreprenøren, 2025, s. 45), udtrykker det en erkendelse af, at bæredygtighed kun kan realiseres, hvis markedslogikkens effektivitet, projektlogikkens struktur og fællesskabslogikkens samarbejde integreres i en fælles organisatorisk praksis. TRUST II’s strategi kan derfor forstås som rammen, hvor partnerskabets logikker mødes, forhandles og tilpasses. Den administrative logik sikrer kontrol og ansvarlighed, markedslogikken strukturerer incitamenter, projektlogikken skaber fremdrift, og fællesskabs-

logikken binder aktørerne sammen gennem normativ forpligtelse. Men netop spændingen mellem disse logikker gør TRUST II til en hybrid organisation, hvor bæredygtighed ikke blot er et mål, men et produkt af de kontinuerlige forhandlinger mellem konkurrerende logikker.

Vi kan konkludere, at aktørernes holdninger og handlinger i relation til bæredygtighed er forankret i forskellige rationaler, som både afspejler faglige, organisatoriske og politiske hensyn. Disse rationaler medvirker til at udfordre de etablerede praksisser i TRUST II ved at synliggøre spændinger mellem definitionen og løsningen med bæredygtighed og de konkrete måder, TRUST II anvendes til dette. TRUST II defineres gennem den administrative og markeds-mæssige logik, idet bygherren definerer bæredygtighed gennem styring, dokumentation og økonomiske incitamenter. Rådgiverne og entreprenørerne tilpasser deres faglige og praktiske handlinger inden for disse rammer, hvilket betyder, at bæredygtighed i praksis i høj grad bliver et spørgsmål om, hvad der kan måles, dokumenteres og finansieres. Samtidig spiller de professionelle og fællesskabsorienterede logikker en vigtig rolle, når de kan kobles til de dominerende styringsmekanismer, eksempelvis når samarbejde, social værdi eller faglig kvalitet kan operationaliseres og dokumenteres. Konsekvensen er, at ambitionen om bæredygtighed ofte reduceres til optimering inden for eksisterende rammer frem for reel transformation. TRUST II fremstår dermed som en hybrid organisation, hvor bæredygtighed både er et mål og et produkt af de løbende forhandlinger mellem konkurrerende rationaler. Vi vil i følgende afsnit belyse hvordan logikkerne skaber konsekvenser for bæredygtighed i TRUST II.

Vi har i dette afsnit vist, hvordan forskellige institutionelle logikker former aktørernes forståelser af og muligheder for at arbejde med bæredygtighed i TRUST II. Afsnittet viser, at særligt den administrative og markeds-mæssige logik har en dominerende position, idet bæredygtighed i høj grad defineres gennem styring, dokumentation og økonomiske incitamenter, mens de professionelle og fællesskabsorienterede logikker kun får gennemslagskraft, når de kan kobles til disse styringsmekanismer. Dermed reduceres bæredygtighed ofte til optimering inden for eksisterende rammer frem for egentlig transformation. For bedre at forstå, hvordan disse logikker konkret former aktørernes spillerum, er det centralt at rette fokus mod de styrings- og beslutningsprocesser, der strukturerer samarbejdet i TRUST II. I det følgende afsnit undersøger vi derfor, hvordan disse processer påvirker aktørernes spillerum til at udvikle bæredygtige løsninger.

4.3 Styrings-og beslutningsprocessernes betydning for bæredygtighed i TRUST II

I det følgende afsnit belyses, hvilke muligheder aktørerne har for at realisere bæredygtighed i TRUST II. Analysen bygger videre på resultaterne fra første og anden problemstilling. Afsnittet tager afsæt i Scotts (2003) søjler og bærer samt Friedland og Alfords (1991) institutionelle logikker for at belyse, hvordan rammerne for styring og beslutningstagning både muliggør og begrænser arbejdet med bæredygtighed i TRUST II. Dette gør vi ved at besvare analysens tredje problemstilling:

Hvordan påvirker styrings- og beslutningsprocesserne i TRUST II aktørernes spillerum til at udvikle bæredygtige løsninger?

Dette afsnit har til formål at belyse, hvilke muligheder aktørerne har for at realisere bæredygtighed i TRUST II, samt hvilke strukturelle og magtmæssige forhold der sætter grænser for deres spillerum. Ved at anskue problemstillingen gennem både søjler og bærer samt logikker søger vi at forstå, hvordan erfaring, faglig viden og relationer kan fremme udviklingen af bæredygtige løsninger, og hvordan styrings- og beslutningsprocesserne samtidig former, og i nogle tilfælde indsnævrer, aktørernes spillerum i TRUST II.

Analysen af TRUST I's grundlag viser, at TRUST I skaber en række strukturelle og samarbejds-mæssige forudsætninger, som senere bliver afgørende for udviklingen af TRUST II. Som beskrevet i afsnit 4.1.1 synliggør de tre søjler; regulative, normative og kulturelt-kognitive, hvordan TRUST I både styrker bygherrens styringskapacitet og etablerede nye professionelle normer og fælles referencer. Dette er med til at reducere transaktionsomkostningerne, skabe tværfaglige relationer og stabilisere det organisatoriske felt omkring offentligt nybyggeri i Københavns Kommune. Samtidig afslørede TRUST I også nogle indlejrede begrænsninger: TRUST I formår ikke fuldt ud at adressere de stigende politiske og samfundsmæssige krav om bæredygtighed, som gradvist blev mere presserende. TRUST I's output er derfor dobbeltsidet. Den giver både den organisatoriske ballast og de problemfelter, som gør det nødvendigt at videreudvikle partnerskabet. Overgangen til TRUST II skal derfor ikke blot ses som en formel opdatering, men som et strategisk svar på et voksende pres for at integrere bæredygtighed som et centralt værdi- og styringsprincip i kommunens byggeri(er). Dermed bliver TRUST I grundlaget, der både muliggør og fordrer, at bæredygtighed indlejres dybere. For at forstå, hvordan disse strukturer påvirker aktørernes muligheder i TRUST II, er det nødvendigt at undersøge de underliggende institutionelle logikker. Set i lyset af afsnit 4.2 bliver det tydeligt, at TRUST II's

evne til at realisere denne ambition formes i spændingsfeltet mellem flere konkurrerende logikker. Den administrative logik er stærkt til stede i TRUST II gennem offentlige krav, dokumentation, standarder og faste procedurer. Denne logik skaber legitimitet og sikkerhed, men den skærper også kontrollen, særligt fordi økonomien bliver endnu mere aktiv i TRUST II. Når målelighed og budgetoverholdelse bliver dominerende styringsparametre, bliver rådgivere og entreprenører nødt til at levere præcis det, bygherren efterspørger. Dermed begrænses deres mulighed for at afprøve nye bæredygtige løsninger, der ikke passer ind i de etablerede praksisser. Bottom-up løsninger kræver fleksibilitet og eksperimentelle spillerum, men den administrative logik trækker i retning af standardisering og risikoaversion. Parallelt med den administrative logik spiller markedslogikken en lige så central rolle. Tydelig i TRUST II, hvor bygherren som stor offentlig indkøber kan påvirke leverandørmarkedet og "få andre til at gøre, hvad de vil". Denne indkøbsmagt kan potentielt bruges strategisk til at skubbe bæredygtighed frem, men den forstærker også presset på aktørerne til at holde sig inden for økonomisk sikre og dokumenterbare løsninger. Dermed kan markedslogikken, ligesom den administrative, både fungere som driver og barriere for bæredygtighed.

På trods af disse strukturelle begrænsninger rummer TRUST II også mekanismer, der trækker i den modsatte retning. TRUST II's setup adskiller sig markant fra konventionelle entreprise-modeller, fordi modellen etablerer en fast kreds af aktører (konsortium) over en længere periode. Denne organisering skaber grundlag for professionel logik og bottom-up erfaringer. De daglige praksisser, tværfaglige dialoger og konkrete projektførelser genererer viden, som potentielt kan fremme bæredygtighed, hvis der fra bygherrens side skabes plads til innovative processer i TRUST II. Det er netop disse lokale erfaringer, der kan flytte TRUST II i retning af mere bæredygtige løsninger. Men for at den professionelle logik kan udfolde sig i spillerummet, kræver det, at TRUST II ikke lader administrativ og markedslogik dominere beslutningsrummet. Beslutningerne træffes top-down, men erfaringerne skabes bottom-up, og dette paradoks er centralt for forståelsen af TRUST II's bæredygtighedspotentiale. Som beskrevet i afsnit 4.2 TRUST II rummer i sin udformning potentialet til at løfte bottom-up forandringer, fordi langvarig relationel praksis kan skabe læring og fælles udvikling. Men det samme setup kan også, hvis administrative og markedslogikker får strammet grebet om aktørerne og begrænse deres spillerum. TRUST II's mulighed for at fremme bæredygtighed afhænger dermed af, om konceptet formår at balancere logikkerne: at bruge markedslogikken til at skabe efterspørgsel efter bæredygtighed, den administrative logik til at sikre kvalitet og ansvarlighed,

og samtidig give rum til, at professionel logik og erfaringsbaseret praksis kan skabe bæredygtighed gennem bottom-up. Men samtidig eksisterer der en strukturel begrænsning, der underminerer dette potentiale. En central udfordring i TRUST II's arbejde med bæredygtighed, at bygherren selv anerkender, at den interne organisation ikke har ressourcer til systematisk at opsamle erfaringer mellem projekterne, og dermed ikke formår at skabe plads til bæredygtige processer. Som bygherren fortæller: "Så snart den ene er afleveret, så skal man i gang med det næste" (Bygherren, Interview 2, 2025, s. 7). Denne mangel på kapacitet udspringer af TRUST II's forretningsmodel, hvor værdien i høj grad skabes ved at gennemføre så mange projekter som muligt inden for én rammeaftale. Som beskrevet i afsnit 4.1 bærer bygherren som kommune samtidig en betydelig politisk og økonomisk risiko, hvilket betyder, at projekter skal gennemføres med samme kvalitet, inden for de samme ressourcemæssige rammer og i et højt tempo. Her træder den administrative logik tydeligt frem: styring, standardisering og tidsplaner prioriteres over reflektiv læring. Det skaber en struktur, hvor formel vidensopsamling bliver vanskelig, ikke af manglende vilje, men som konsekvens af logikkens indbyggede mekanismer. I stedet udnytter bygherren relationerne til rådgivere og entreprenører til indirekte at sikre kontinuitet og læring. Som det udtrykkes: "Du opbygger en viden over længere tid med en rådgiver (...) hvis du går ud i udbud hver gang (...) så skal du starte forfra" (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 6). Dette peger på, at TRUST II trækker aktivt på professionel logik og dens forankring i faglig viden, kontinuitet og erfaringsopbygning. Som afsnit 4.1 beskriver bliver TRUST-kontoret i den forbindelse et fysisk artefakt, der understøtter tværfagligt samarbejde og fællesskab: "Man oplever en større synergi mellem ingeniørfag og arkitektfag" (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 16). At skabe et fælles fysisk miljø, hvor aktører der normalt arbejder i adskilte organisatoriske kontekster nu, deler rum, praksisser og uformelle læringsprocesser, er et tegn på fællesskabslogik, hvor identitet, tilknytning og kollektive forståelser får betydning. TRUST-kontoret fungerer dermed som et kulturel-kognitivt artefakt, der understøtter uformel vidensdeling mellem aktørerne. Men samtidig peger aktørerne på, at der ikke eksisterer formelle krav i rammeaftalen om systematisk vidensopsamling, hverken for bygherren eller de øvrige parter. Dette rejser spørgsmålet, om TRUST II overhovedet stiller strukturelle rammer for læring, eller om læringen i praksis er afhængig af aktørernes egen kapacitet, engagement og økonomiske spillerum. Her kan teorien om logikker bruges til at forstå, hvorfor dette ikke er trivielt at ændre: Den administrative logik efterspørger standardisering og dokumentation, mens professionel logik lægger vægt på faglig autonomi og erfaringsbaseret læring. Disse logikker er ikke nødvendigvis i harmoni, da logikkerne sameksisterer, men de vil altid være karakteriseret ved

indbyggede spændinger, og dette ses tydeligt i TRUST II. Entreprenøren fremhæver eksempelvis, at rammevilkår i høj grad ligner resten af branchen: “Det skal bygges hurtigt (...) til en billig pris” (Entreprenøren, 2025, s. 34). Her viser markedslogikken sig hvor presset for lave priser, korte tidsplaner og volumenproduktion trækker aktørerne mod standardiserede løsninger og velkendte processer. Entreprenøren beskriver det som en kontekst, der hæmmer eksperimenter, fordi “udefrakommende faktorer” skaber incitament til at anvende de samme løsninger frem for at afprøve nye (Entreprenøren, 2025, s. 24). Dermed kolliderer markedslogikken direkte med fællesskabs- og professionel logik, som ellers kunne understøtte bæredygtighed og vidensudvikling. Denne spænding forstærkes yderligere af de regulative ændringer mellem TRUST I og TRUST II. Som beskrevet i afsnit 4.1 og 4.2 hvor overgangen fra medgået tid til faste leverancer i de tidlige faser gør rådgiverne langt mere opmærksomme på, hvad de får betalt for, og hvad der tæller som ekstraarbejde. En bygherre beskriver dette som en ændring, der “på godt og ondt” gør rådgivere mere tilbageholdende, da de ikke må “lave for meget” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 22). Dette begrænser i praksis muligheden for at udvikle bæredygtige løsninger tidligt i processen, hvor de normalt kunne opstå. Her ses logikernes sammenstød tydeligt: administrativ og markedslogik understøtter forudsigelighed og prisstyring, men hæmmer bæredygtighed. TRUST-kontoret, byggeudvalgene og den tætte dialog mellem slutbrugere og entreprenører peger dog samtidig på, at TRUST II rummer potentialer for dybere vidensdeling, som man sjældent ser i etablerede entrepriseformer. Som bygherren formulerer: “Fordi vi har mange projekter hos den samme entreprenør, får vi et tættere forhold til hinanden” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 6). Dette er et konkret eksempel på, hvordan fællesskabs- og professionel logik skaber et spillerum, som den administrative og markeds-mæssige logik ikke i sig selv kan etablere. Det er her, bæredygtighed kan opstå. Men samtidig skaber personaleudskiftninger og et konstant workflow en udfordring for uformel læring: “Der er kommet mange flere mennesker ind i TRUST II (...) så måske er der ikke samme viden til overføring” (Bygherren, Interview 1, 2025, s. 11). Dette viser, at TRUST II’s udformningens afhængighed af uformel vidensdeling også er en sårbarhed. Uden formelle processer til at dokumentere erfaringer bliver vidensflowet afhængigt af personer snarere end systemer, og dermed sårbart over for udskiftning.

Styrings- og beslutningsprocesserne i TRUST II udgør et komplekst miljø, hvor aktørernes spillerum formes i spændingsfeltet mellem flere konkurrerende logikker. Med udgangspunkt i de institutionelle logikker kan TRUST II forstås som et felt, hvor administrative, markeds-mæssige og professionelle logikker kolliderer, kombineres og forhandles. Disse logikker fungerer

som underliggende ordensprincipper, der definerer, hvad der fremstår som rationelt, legitimt og muligt for aktørerne, og dermed hvad der bliver realiserbart i forhold til udviklingen af bæredygtighed. Den administrative logik har i TRUST II en dominerende position. Som offentlig bygherre er Københavns Kommune underlagt politiske krav, økonomiske begrænsninger, dokumentationspligt og risikoansvar. Beslutningsprocesserne er derfor formaliserede, og projekterne drives under faste tidsplaner, standardiserede procedurer og detaljerede styringsdokumenter. Denne logik har to centrale effekter. For det første skaber den forudsigelighed og sikkerhed i projektforsløbene. For det andet minimerer den fleksibiliteten for rådgivere og entreprenører, som i stigende grad må orientere sig mod præcist afgrænsede leverancer og en skarp forståelse af, hvad der tæller som ekstraarbejde. De regulative ændringer fra TRUST I til TRUST II, især overgangen fra medgået tid til mere faste leverancer, forstærker denne bevægelse. Når rådgiverne ikke må "lave for meget", reduceres muligheden for at eksperimentere med bæredygtige løsninger i de tidlige faser, hvor innovationen typisk opstår. Den administrative logik er dermed i konflikt med den eksperimenterende og iterative tilgang, som bæredygtighed kræver. Sideløbende er markedslogikken en central kraft, der præger TRUST II's spillerum. Kommunen er en stor offentlig indkøber med betydelig markedsmagt, hvilket Lyngé et al. (2024) fremhæver som en potentiel driver for bæredygtighed i byggebranchen. Men samme logik skaber også et økonomisk pres på aktørerne, som fastholder fokus på lave priser, hurtige afleveringer og standardiserede løsninger. Entreprenørens udtalelser om, at projekterne i TRUST II stadig skal "bygges hurtigt til en billig pris", stemmer overens med konklusionerne hos Lyngé et al. (2024) hvor markedslogikken ofte presser projekter mod kendte og sikre løsninger, selv når strategien er at arbejde med bæredygtighed. Dermed fungerer markedslogikken som en dobbelt mekanisme; den kan løfte bæredygtighed, når kommunen bruger sin indkøbsmagt strategisk, men den kan også eliminere innovation, når økonomiske hensyn og risikoaversion bliver styrende. Modsat disse to logikker rummer TRUST II et betydeligt potentiale for innovation gennem professional logik og fællesskabslogik. Dette potentiale er indlejret i selve partnerskabets struktur: Den faste aktørkreds, langvarige samarbejder, det fælles TRUST-kontor og kontinuiteten mellem projekterne skaber et læringsmiljø, hvor viden kan udvikles og deles på tværs af fagligheder.

Set i et bredere perspektiv fremhæver TRUST II også nogle mere grundlæggende magtdynamikker. TRUST II fremstår ikke som én samlet orden, men som et felt, hvor regulative, normative og kulturelt-kognitive kræfter konstant forhandles. Det særlige ved TRUST II er, etab-

leringen af et fælles TRUST-kontor, er indlejret midt i dette brydningsfelt, hvor aktørerne samtidig er bundet af deres respektive positioner. Som landets største kommune befinder Københavns Kommune sig i en unik regulativposition. Kommunen er tæt koblet til staten, underlagt politiske skift og stærkt påvirket af nationale styringsregimer, blandt andet økonomiske rammer, anlægslofter og lovbundne krav til dokumentation. Denne regulative styrke giver kommunen betydelig magt som bygherre, men medfører også begrænsninger. Flere parallelle forvaltninger og en tung organisatorisk struktur skaber fragmentering, hvilket forstærker behovet for styring, ikke innovation. Forskydningen mellem TRUST I og TRUST II viser netop, hvordan de regulative søjler er blevet stærkere fra TRUST I til II, uden at ydelsesbeskrivelserne er ændret. Resultatet er et TRUST II hvor man ønsker uformelle fællesskaber og tværfaglig kreativitet, men samtidig introducerer flere procedurer, kontroller og standarder, der risikerer at kvæle netop de uformelle samtaler, som TRUST II oprindeligt skulle styrke. Det fælles TRUST-kontor illustrerer denne spænding. På den ene side er det et spillerum, der understøtter tværfaglig forståelse, uformel vidensdeling og fællesskabslogik. På den anden side er rummet aldrig helt frit, fordi det er indlejret i stærke regulative og økonomiske institutioner. Når den administrative og markedsmæssige logik dominerer, reduceres spillerummet til et organisatorisk redskab frem for en social innovativ platform. Dette bekræftes af entreprenøren som i praksis besidder centrale erfaringer med materialer, drift og bygbarhed, får sjældent deres viden ind i det formelle beslutningsloop. Dette er ikke blot et organisatorisk problem, men et magtproblem hvor de udførende er nederst i hierarkiet. I TRUST II skabes derfor forventninger bæredygtige løsninger, men uden at magtforholdene mellem aktørerne ændres radikalt. Dermed hæmmes muligheden for reel kompetenceudvikling og ny begrebsdannelse, centrale elementer i enhver innovationsproces. TRUST II er med andre ord karakteriseret ved et krydspres mellem de tre søjler. Når regulative krav strammes, bliver de normative ambitioner om grøn omstilling sværere at realisere i praksis. Fra et institutionelt perspektiv er spørgsmålet hvem der har magten til at definere hvad bæredygtighed er, det vil sige definition af problemet og løsningerne hertil. Når kommunen introducerer nye standarder såsom DGNB-certificering, fungerer det både som bæredygtighedsredskab og som regulativ magtudøvelse, der begrænser alternative løsninger. Her ses tydeligt, hvordan stærke aktører kan omdanne normative ambitioner til regulative krav, som andre aktører må tilpasse sig, ofte uden mulighed for at udfordre eller bidrage med deres erfaringer.

Vi kan konkludere, at styrings- og beslutningsprocesserne i TRUST II former i høj grad aktørernes spillerum for at udvikle bæredygtige løsninger ved at fastlægge rammerne for, hvilke initiativer der kan prioriteres, finansieres og legitimeres i praksis. Administrative og markedsmæssige logikker skaber forudsigelighed, kontrol og økonomisk ansvarlighed, men indsnævrer samtidig aktørernes mulighed for bæredygtige løsninger. Professionel og fællesskabsorienteret logik rummer potentiale for bottom-up innovation og vidensdeling, men dette potentiale er afhængigt af kontinuitet, relationer og beskyttelse mod top-down styring. TRUST II fremstår dermed som et felt, hvor bæredygtighed realiseres i spændingsfeltet mellem styring, økonomi, faglighed og sociale relationer, og hvor bæredygtighed kun opstår, hvis logikkerne balanceres aktivt.

Vi har i dette afsnit vist, hvordan styrings- og beslutningsprocesserne i TRUST II former aktørernes spillerum til at udvikle bæredygtige løsninger. Med afsæt i Scotts (2003) regulative, normative og kulturelt-kognitive søjler samt Friedland og Alford's (1991) teori om institutionelle logikker har analysen belyst, hvordan administrative, markedsmæssige, professionelle og fællesskabsorienterede logikker både muliggør og begrænser arbejdet med bæredygtighed i TRUST II. Afsnittet peger på, at særligt den administrative og markedsmæssige logik har en dominerende position i styringen af partnerskabet, hvilket skaber forudsigelighed, kontrol og økonomisk ansvarlighed, men samtidig indsnævrer aktørernes mulighed for at arbejde eksperimenterende og læringsbaseret med bæredygtighed. De professionelle og fællesskabsorienterede logikker rummer et væsentligt potentiale for bottom-up innovation og vidensdeling gennem langvarige relationer, fælles praksisser og erfaringsopbygning. Dog er dette potentiale i praksis betinget af, at der skabes spillerum i styrings- og beslutningsprocesserne til at omsætte erfaringer til handling. For at forstå hvordan TRUST II arbejder med bæredygtighed og forholdes sig til de ambitioner, problemstillinger og forventninger, der er rejst i litteraturen og i indledningen, retter vi i det følgende kapitel blikket mod en diskussion af analysens resultater.

5 Diskussion

Dette kapitel tager afsæt i analysens centrale pointer samt delkonklusioner og sammenholder dem med de antagelser, problemstillinger og udsagn, der blev præsenteret i indledningen samt litteraturgennemgangen. Hvor analysen afdækkede, hvordan bæredygtighed opfattes i TRUST II, undersøger diskussionen, i hvilken grad analysens resultater bekræfter, udfordrer eller nuancerer de forventninger om samarbejde, innovation og styring, som blev formuleret indledningsvist. Formålet er dermed både at vurdere, hvor succesfuldt TRUST II institutionaliserer bæredygtighed, og at diskutere, hvordan denne opfattelse stemmer overens med de ambitioner, problemer og potentialer, som litteraturgennemgangen peger på.

5.1 Analysens resultater i lyset af teori

Analysens resultater peger på, at der i TRUST II er sket en markant opstramning af Københavns Kommunes bæredygtighedsforståelse. Hvor tidligere TRUST I rummede potentiale for læring og erfaringsopsamling på tværs af afsluttede projekter og involverede aktører, afspejler TRUST II i højere grad en forståelse af bæredygtighed som noget, der skal løses gennem bygherredreven innovation, tekniske løsninger og styring. Bæredygtighed bliver dermed ikke primært udviklet gennem praksisnær vidensdeling og fælles refleksion, men gennem fastlagte krav og standarder. Denne forskydning tydeliggøres gennem Scotts (2003) søjler, hvor bæredygtighed i stigende grad forankres i den regulative og normative søjle, mens den kulturel-kognitive dimension får mindre spillerum.

Bygherren trækker bæredygtighed ind i en markedslogik, hvor DGNB-certificering bliver det centrale referencepunkt for, hvad bæredygtighed er. DGNB-certificering fungerer her både som styringsredskab og som symbolsk bærer, der signalerer kvalitet, ansvarlighed og ifølge bygherren også højere markedsværdi. Samtidig bliver bæredygtighed reduceret til et konkret artefakt: Den certificerede bygning. Dette skaber en indbygget modsætning i TRUST II, idet arkitekter og entreprenører oplever, at deres faglige og erfaringsbaserede forståelser af bæredygtighed ikke forsvinder, men presses til at blive udført regulativt. Deres kognitive og tavse viden får kun betydning, når den kan oversættes til dokumenterbare krav, hvilket ifølge analysen både øger omkostningerne og begrænser brugen af mere situationsbestemte og pragmatiske løsninger.

Set gennem institutionelle logikker bliver det tydeligt, at bygherrens administrative og markeds-mæssige logik dominerer i TRUST II. Alle aktører handler fortsat ud fra sammenhængende, forskellige logikker, men relationerne forskydes fra et fælles ”vi gør noget sammen” til øget kontrol og efterlevelse. Innovation bliver i denne sammenhæng mindre et spørgsmål om åben problemdefinition og mere et spørgsmål om at optimere inden for allerede definerede rammer. Klimaproblemet fremstår som noget, der fortolkes og defineres af bygherren som har magt. Når DGNB-certificering positioneres som løsningen, lukkes der samtidig for alternative måder at forstå og praktisere bæredygtighed på. Over tid kan denne gentagelse føre til en kulturel forskydning, hvor aktørerne internaliserer certificering som den eneste legitime bæredygtighedsforståelse. Analysen viser således, at TRUST II leverer styrbar og målbar bæredygtighed, men gør det på bekostning af faglig variation, eksperimenter og mere åbne innovationsprocesser.

5.2 Eksisterende viden og alternative innovationsveje

Specialets analyse har vist, at TRUST II er præget af en kompleks sammenvævning af institutionelle logikker, som både muliggør og begrænser realiseringen af bygherrens bæredygtighedsstrategi. Dette fund kan nuanceres og perspektiveres gennem artiklen *“Hybrid organisations as trading zones: responses to institutional complexity in the shaping of strategic partnerships”*.

Artiklen peger på, at strategiske partnerskaber kan forstås som såkaldte trading zones, hvor aktører med forskellige rationaler kan samarbejde uden nødvendigvis at dele samme forståelse af mål, midler eller værdier. Dette perspektiv er særligt relevant i relation til TRUST II, hvor analysen viser, at bæredygtighed tillægges forskellig betydning af bygherren og rådgiverne. Hvor bygherrens forståelse domineres af en administrativ logik, hvor bæredygtighed operationaliseres gennem målelige krav, certificeringer og dokumentation, orienterer rådgiverne sig i højere grad mod en professionel logik, hvor bæredygtighed forstås som integreret kvalitet i design- og projekteringsfasen. DGNB-certificeringen fungerer i denne sammenhæng som et fælles referencepunkt, men ikke som udtryk for en fælles løsning. Snarere fungerer certificeringen som en ramme, der muliggør samarbejde på tværs af forskellige logikker, uden at disse nødvendigvis forenes.

TRUST II kan dermed forstås som en hybrid organisation, hvor bæredygtighed ikke er et entydigt normativt projekt, men et spillerum, der stabiliseres gennem formelle systemer og standarder. Dette perspektiv udfordrer forestillingen om, at strategiske partnerskaber per definition skaber fælles forståelser og værdibaseret samarbejde. Tværtimod peger både artiklen og specialets analyse på, at samarbejdet omkring bæredygtighed i TRUST II i høj grad beror på pragmatiske oversættelser mellem logikker, hvor aktørerne accepterer kompromiser for at kunne handle effektivt inden for de givne rammer. TRUST II fremstår derfor i stigende grad mere standardiseret og formaliseret gennem den administrative logik. Set i lyset af artiklen kan denne udvikling forstås som bygherrens respons på pres fra politiske beslutninger, nationale klimakrav og certificeringsordninger, snarere end som et udtryk for manglende ambitioner om bæredygtighed. Standardisering og dokumentation bliver dermed midler til at skabe organisatorisk stabilitet og legitimitet i et felt præget af modstridende krav.

Samtidig peger specialets analyse på, at denne måde at håndtere bæredygtighed på har konsekvenser for det spillerum, som partnerskabet oprindeligt byggede på. Hvor TRUST I i højere grad fungerede som et eksperimenterende samarbejde med fokus på læring, relationel tillid og videndeling på tværs af projekter, viser analysen, at TRUST II bevæger sig mod en mere formaliseret og konkurrencepræget organisering. I denne proces forskydes balancen mellem logikker, således at den administrative og markedsmæssige logik i stigende grad fortrænger den fællesskabsorienterede og professionelle logik. Denne udvikling understøtter artiklens pointe om, at hybrider ikke er en statisk organisatorisk tilstand, men en proces, der ændrer karakter over tid afhængigt af kontekstuelle og institutionelle forhold. TRUST II illustrerer, at strategiske partnerskaber ikke nødvendigvis bevæger sig mod større integration og fælles forståelse, men i stedet kan udvikle sig i retning af øget segmentering og styring. Hvor trading zones i artiklen fremstilles som rum, der muliggør fortsat samarbejde på trods af uenighed, rejser TRUST II spørgsmålet om, hvorvidt sådanne zoner over tid kan blive domineret af bestemte logikker, særligt den administrative, og dermed begrænse mulighederne for bæredygtighed.

Torben Valbjørn Rasmussen argumenterer i en artikel for Jyllands-Posten, at fremtidens byggebranche må kunne håndtere markant ændrede klimatiske vilkår, såsom oversvømmelser, ekstreme regnhændelser og højere grundvandsspejl, og at dette kræver en ny type produktudvikling, hvor bygninger ikke blot er energieffektive, men også robuste og tilpasningsdygtige over tid (Konggaard, 2025). Set i lyset af analysen står dette i kontrast til TRUST II's dominerende bæredygtighedsforståelse, hvor fokus i høj grad er rettet mod CO₂-reduktion, energirammer og

opnåelse af DGNB-certificering. Selvom disse tiltag bidrager til målbare forbedringer inden for eksisterende rammer, adresserer de i begrænset omfang den type systemiske og langsigtede klimarisici, som Rasmussen påpeger. Analysen viser, at DGNB-certificeringer i TRUST II fungerer som et centralt styringsredskab, der både legitimerer bygherrens bæredygtighedsstrategi og muliggør sammenlignelighed og kontrol på tværs af projekter. I Rasmussens optik risikerer netop denne standardiserede tilgang at indsnævre spillerummet, fordi løsninger, der ikke passer ind i DGNB-certificeringer, har vanskeligt ved at opnå legitimitet. Dermed reduceres bæredygtighed til marginale forbedringer af etablerede byggesystemer, mens mere radikale og usikre løsninger, eksempelvis byggeri, der bevidst er designet til at kunne stå under vand, forbliver uden for det accepterede løsningsrum. Hvor Rasmussen efterlyser et opgør med den etablerede tilgang i byggebranchen, viser analysen, hvordan TRUST II snarere støtter denne tilgang gennem øget styring og standardisering. Overgangen fra TRUST I til TRUST II indebærer, at det samarbejdsorienterede og eksperimenterende potentiale, som var indlejret i TRUST I, i stigende grad erstattes af bygherrens administrative og markedsmæssige logikker. I forlængelse heraf kan TRUST II forstås som et eksempel på det paradoks, Rasmussen peger på, hvor den grønne omstilling i praksis risikerer at blive reduceret til “mere af det samme, blot lidt mere energieffektivt” (Konggaard, 2025). Selvom intentionen om bæredygtighed er tydelig og politisk forankret, viser analysen, at rammerne i TRUST II begrænser aktørernes spillerum til primært at optimere inden for eksisterende standarder. Dermed kan TRUST II siges at reproducere netop den tilgang, som Rasmussen kritiserer, snarere end at udfordre den.

Disse perspektiver peger på et mere grundlæggende spændingsfelt mellem den type innovation, der efterspørges for at håndtere fremtidens klimatiske udfordringer, og de rammer, som i dag definerer bæredygtighed i TRUST II. Hvor Rasmussen efterlyser en ny produktudvikling, der rækker ud over optimering af eksisterende standarder og DGNB-certificeringer, rejser spørgsmålet om, hvordan innovation kan få plads i praksis. Netop dette spørgsmål adresseres empirisk af Lyngé et al. (2024), som viser, hvordan bæredygtighed kan udvikles gennem eksperimenterende, samarbejder og en mere fleksibel myndighedsrolle hvor anvendelsen af biogene materialer i et testbyggeri i Aalborg Kommune fandt sted. Her gav kommunen plads til at eksperimentere og dispensere, hvilket muliggjorde anvendelsen af materialer som halm, hamp og ler. Dette står i skarp kontrast til Københavns Kommunes tilgang i TRUST II, hvor bæredygtighed defineres centralt og regulativt, og hvor biogene materialer i praksis møder strukturelle barrierer.

Litteraturgennemgangen peger dermed på, at TRUST II ikke blot former løsningerne, men også selve problemforståelsen af bæredygtighed. Når bæredygtighed sidestilles med DGNB-certificering, reduceres rummet for alternative tekniske, arkitektoniske og materialemæssige løsninger. Samlet set bekræfter litteraturgennemgangen analysens centrale pointe: At en stærkt bygherre- og markedsdrevet innovativ drivkraft kan sikre ensartede og dokumenterbare resultater, men samtidig risikerer at lukke for den bredere innovation, som er nødvendig for at imødekomme byggebranchens komplekse og langsigtede klimamæssige udfordringer. Det rejser et grundlæggende spørgsmål om, hvem der får magt til at definere både klimaproblemet og løsningerne. Når DGNB-certificering fremstilles som den bæredygtige løsning, lukkes der samtidig for andre forståelser og praksisser, herunder eksperimenter med biogene materialer. Hvor andre kommuner, som eksempelvis Aalborg Kommune, har givet plads til udvikling og testbyggerier, fremstår Københavns Kommune mere tilbageholdende, hvilket i praksis kan fungere som en bremse for innovationen.

5.3 Bæredygtighed mellem politik, rammeaftale og praksis i TRUST II

Analysen viser, at Københavns Kommunes bæredygtighedsforståelse er styrende for TRUST II, ikke mindst fordi kommunen samtidigt agerer som myndighed og offentlig bygherre. Denne dobbelte rolle skaber et spændingsfelt, hvor bæredygtighed fortolkes og operationaliseres forskelligt, men samlet set bevæger sig i retning af øget styring og standardisering.

På makroniveau fungerer målsætninger som DGNB-certificering og lave CO₂-krav som politiske og symbolske markører, der signalerer lederskab i den grønne omstilling, men som samtidig indsnævrer forståelsen af, hvad bæredygtighed kan være i praksis. På mesoniveau omsættes de politiske ambitioner til rammevilkår og styringsmekanismer i TRUST II. Her bliver DGNB-certificering et centralt administrativt redskab, der både legitimerer bæredygtighed og muliggør kontrol og sammenlignelighed. Denne oversættelse styrker styrbarheden, men begrænser samtidig spillerummet for faglige vurderinger og alternative bæredygtighedsforståelser, idet løsninger primært vurderes ud fra deres dokumentérbarhed. På mikroniveau udfolder bæredygtighed sig i den daglige projektpraksis, hvor rådgivere og entreprenører fortsat bidrager med faglig og erfaringsbaseret viden. Denne viden er dog i stigende grad underlagt regulative krav, hvilket betyder, at bæredygtighed praktiseres som compliance snarere end som fælles eksperimenterende udvikling.

Samlet set viser analysen, at samspillet mellem makro-, meso- og mikroniveau medfører, at bygherrens administrative og markeds-mæssige logik dominerer TRUST II, mens den professionelle logik får begrænset gennemslagskraft. Innovation reduceres dermed ofte til optimering inden for eksisterende rammer frem for udvikling af nye løsninger, hvilket rejser spørgsmålet om, hvorvidt TRUST II i sin nuværende form rummer tilstrækkeligt innovativt spillerum til at understøtte den grønne omstilling.

5.4 Teoretisk tilgang

Dette afsnit tager udgangspunkt i vores anvendelse af Scotts (2003) teori om søjler og bærer samt Friedland og Alford's (1991) teori om institutionelle logikker, som har dannet grundlag for et teoretisk tredjeperspektiv i vores analyse af TRUST II som en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Afsnittet vil både diskutere styrkerne og begrænsningerne ved vores teoretiske valg samt refleksion over, hvordan disse har påvirket analysens resultater.

Anvendelsen af Scotts (2003) teori om søjler og bærer har i høj grad styrket analysens mulighed for at skabe en helhedsorienteret forståelse af, hvordan det strategiske partnerskab formes. Derudover har teorien givet et analytisk greb til at belyse, hvordan formelle krav, samarbejdsnormer og fælles kognitive forståelse tilsammen definerer bæredygtighed i TRUST II. Samtidig indebærer Scotts (2003) perspektiv en begrænsning, idet teorien i mindre grad adresserer aktørernes strategiske handlinger og fortolkninger inden for de rammer og dynamikkerne på tværs i TRUST II. isoleret set ville anvendelsen af søjlerne og bærer derfor kunne føre til en analyse, hvor TRUST II fremstår mere konsensuspræget, end empirien reelt indikerer.

Denne begrænsning imødegås gennem inddragelsen af Friedland og Alford's (1991) teori om institutionelle logikker, som har styrket analysens resultater ved at rette fokus mod aktørernes forskellige rationaler, interesser og forståelser af bæredygtighed. Logikperspektivet har gjort det muligt at analysere, hvorvidt og hvordan aktørerne i TRUST II deler bygherrens administrative og markedsorienterede logik, eller om der opstår forskydninger, hvor den professionelle logik fortsat gør sig gældende i projekt praksis. herved har analysen kunne nuancere billedet af bæredygtighed som et entydigt styringsmål og i stedet vise, hvordan bæredygtighed fortolkes og praktiseres forskellige afhængigt af aktørernes position og faglige baggrund.

Omvendt rummer teorien om institutionelle logikker også en analytisk begrænsning, idet den i mindre grad forholder sig til de overordnede strukturelle og formelle rammer som former aktørernes handlemuligheder. Uden et supplerende strukturelt perspektiv kunne analysen risikere at fremstå utilstrækkelig som et selvstændigt analytiske greb. Af denne grund vurderer vi, at søjler og bærere udgør et vigtigt supplement, der kvalificerer og nuancerer anvendelsen af de institutionelle logikker ved at omfavne de strukturelle forhold, som former og stabiliserer institutionaliseringen.

5.5 Metodisk tilgang

Dette afsnit diskuterer de metodiske valg, som har dannet grundlag for vores undersøgelse af TRUST II i offentligt nybyggeri. Afsnittet vil tage afsæt i anvendte kvalitative forskningsmetoders styrker og begrænsninger samt reflektere over, hvordan disse har påvirket analysens resultater.

Litteraturstudiet i høj grad styrket undersøgelsen af TRUST II ved at danne et overordnet fundament til specialets metodiske og teoretiske tilgang samt ved at bidrage med en nuanceret forståelse af den relevante sammenhæng og det eksisterende forskningsfelt. Samtidigt indebærer denne tilgang også en metodisk begrænsning, idet litteraturstudiet afgrænser analysen til bestemte perspektiver og dermed rummer en risiko for, at specialet ikke indfanger indsigter, som et alternativt teoretisk eller kvantitativt metodisk afsæt kunne have afdækket.

Anvendelse af et single-casestudie som specialets dominerende forskningsmetode, suppleret af en række semistrukturerede interviews og en dokumentanalyse, i høj grad har styrket specialets mulighed for en holistisk forståelse af forholdet mellem formelle krav, samarbejdsformer og kognitive opfattelser i TRUST II. Derudover har de semistrukturerede interviews og dokumentanalysen i høj grad styrket analysens resultater ved at belyse aktørernes handlinger og perspektiver samt ved at identificere spændinger og konflikter mellem aktørernes praksis og rationaler i TRUST II. Selvom interviewene og dokumentanalysen har gjort det muligt for os at undersøge kompleksiteten i en kontekst, som indebærer vores fortolkende tilgang også en metodisk begrænsning, idet analysens resultater er begrænset af diversiteten af tilgængelige interviewrespondenter.

Imidlertid vurderer vi, at Københavns Kommunes udvikling af TRUST II i højere grad bør forstås som et kritisk case snarere end et paradigmatiske case. TRUST II etablerer således ikke en generel model eller ”skole” for, hvordan bæredygtighed kan fremmes gennem strategiske

partnerskaber i offentligt byggeri. I stedet belyser casen de strukturelle og organisatoriske begrænsninger, der kan opstå, selv i en stor kommune med betydelige ressourcer og skærpe bæredygtighedsstrategier.

Som kritisk case muliggør TRUST II en analytisk pointe om, at hvis udviklingen og implementeringen af bæredygtige løsninger viser sig vanskelig i en stor og kapacitetsstærk kommune som Københavns Kommune, er udfordringerne næppe mindre i mindre kommuner. Samtidig udelukker dette ikke, at alternative organisatoriske kontekster kan give bedre forudsætninger for innovation. Tværtimod peger eksempler som Aalborg Kommunes samarbejde med A. Enggaard om anvendelsen af biogene materialer på, at mindre kommuner i nogle tilfælde kan have større handlefrihed til at eksperimentere med bæredygtige løsninger. Caset bidrager dermed ikke med generaliserbarhed, men med analytisk viden om de betingelser, der kan hæmme eller muliggøre bæredygtige løsninger i strategiske partnerskaber, afhængigt af den institutionelle og organisatoriske kontekst.

5.6 Afgrænsninger og deres betydning

Dette afsnit tager udgangspunkt i vores afgrænsninger og deres betydning for undersøgelsen af vores case, der omhandler TRUST II som en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt byggeri. Ligeledes vil afsnittet inddrage både styrker og begrænsninger ved afgrænsningerne samt refleksion over, hvordan de har påvirket undersøgelsens resultater.

5.6.1 Københavns Kommune

En væsentlig styrke ved at afgrænse undersøgelsen geografisk til Københavns Kommune er, at det muliggjort et dybdegående single-casestudie af Danmarks største kommunale bygherre, deres udvikling af TRUST I samt partnerskabets arbejde med bæredygtighed. Denne afgrænsning har bidraget til at tydeliggøre konkrete eksempler på, hvordan bæredygtighed kan indlejres i både strategiske partnerskaber og specifikke byggeprojekter, der er omfattet af en kommunal indkøbsstrategi. Samtidig er Københavns Kommune organiseret i syv fragmenterede forvaltninger, hvilket medfører et komplekst tværgående samspil mellem økonomiske hensyn og bæredygtig udvikling. På trods af den geografiske afgrænsning til Københavns Kommune kan bygherrens udtalelser derfor ikke anses som repræsentative for kommunen som helhed, idet de enkelte fagforvaltninger kan operere ud fra forskellige institutionelle logikker, hvilket kan give anledning til interne spændinger og modsætninger.

Den geografiske afgrænsning udgør desuden en metodisk begrænsning, idet undersøgelsens resultater i høj grad er kontekstafhængige. Københavns Kommune adskiller sig fra mange andre kommunale bygherrer ved at have en organisatorisk opdeling, hvor indkøbsfunktion og drift er placeret i separate kommunale enheder, hvilket gør kommunen i betydelig grad afhængig af eksterne bygherrerådgivere. De styringsformer og dynamikker, der identificeres i TRUST II, kan derfor ikke uden videre generaliseres til mindre kommuner eller private bygherrer, hvor reguleringsniveau, risikovillighed og organisatorisk kapacitet kan være væsentligt anderledes.

5.6.2 Socialforvaltningen

Det var et ønske at gennemføre et interview med Socialforvaltningen, men dette har ikke været muligt som følge af det forestående kommunalvalg i november 2025, hvor adgangen til interviews med forvaltningen har været begrænset. Fraværet af et direkte interview med forvaltningen har reduceret vores mulighed for at opnå dybere indsigt i de institutionelle logikker, der præger Socialforvaltningens praksis idet analysen i stedet i høj grad har været baseret på indirekte tertiære kilder såsom kommunale udgivelser og Socialforvaltningens Principfunktionsprogram. Socialforvaltningen repræsenterer både bygningernes slutbrugere og den efterfølgende driftsorganisation og spiller dermed en central rolle i, hvordan bæredygtighed realiseres og forankres i bygningernes samlede livscyklus. Mens denne afgrænsning har skærpet vores fokus, medfører den samtidigt en analytisk begrænsning, idet potentielle spændinger mellem TRUST II og eksterne aktører, herunder forvaltningerne og slutbrugerne, kan være underbelyst eller undervurderet.

5.6.3 DSP-PLUS

Selvom både DSP-PLUS og TRUST I har bidraget til udviklingen af TRUST II, vurderes afgrænsningen fra DSP-PLUS at have skærpet specialets analytiske fokus. Afgrænsningen har gjort det muligt at koncentrere analysen om to konkrete strategiske partnerskaber: TRUST I og TRUST II, hvilket har styrket muligheden for systematisk at identificere udviklinger, forskydninger og ændringer i forståelsen af bæredygtighed fra TRUST I til TRUST II. Ved ikke at inddrage flere forudgående strategiske partnerskaber har analysen opnået større dybde og sammenlignelighed mellem TRUST I og II, frem for en brede, men mere overfladisk, kortlægning af flere strategiske partnerskaber herunder DSP-PLUS.

Samtidig har fokus på TRUST I været analytisk relevant, idet TRUST I involverer stort set de samme aktører som TRUST II og dermed udgør et nært sammenligningsgrundlag for at vurdere, hvorvidt TRUST II kan forstås som en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri. Afgrænsningen har således styrket analysens mulighed for at undersøge kontinuitet og forandring mellem de to strategiske partnerskaber. Omvendt indebærer afgrænsningen fra DSP-PLUS en analytisk begrænsning, idet analysen ikke fuldt ud indfanger den længere udviklingshistorie der har kørt sideløbende med TRUST I.

5.6.4 Renovering

Afgrænsningen fra renoveringsprojekter i TRUST II har haft til formål at skærpe specialets analytiske fokus, men indebærer samtidig en væsentlig diskussion af, hvad der udelades. Renovering kan på den ene side anskues som en mere bæredygtig tilgang til byggeri, idet eksisterende bygningsmasse bevares og videreudvikles frem for at blive erstattet af nybyggeri. Samtidig er renoveringsprojekter ofte præget af en høj grad af kompleksitet og usikkerhed, da eksisterende konstruktioner, skjulte forhold og uforudsete tekniske udfordringer kan øge både risiko og ressourceforbrug betydeligt.

På trods af at renovering forventes at udgøre en stadigt større del af fremtidens byggeaktivitet, hvor nybyggeri og renovering kombineres, har specialet valgt at fokusere på offentligt nybyggeri. Denne afgrænsning er foretaget for at undersøge et felt, hvor bæredygtighedsambitioner i høj grad er eksplicite og formaliserede, men hvor implementeringen fortsat viser sig udfordrende. Analysen peger dermed på, at hvis det er vanskeligt at fremme bæredygtighed gennem strategiske partnerskaber som TRUST II i offentligt nybyggeri, er disse udfordringer næppe mindre i renoveringsprojekter, hvor kompleksiteten og usikkerheden er endnu større.

Afgrænsningen udelukker således ikke renovering som et centralt fremtidigt indsatsområde, men skal snarere ses som et analytisk afsæt. Specialets resultater kan dermed bidrage med viden, der er relevant for renoveringsområdet, særligt i forhold til behovet for professionelle praksisser, styringsformer og samarbejdsmodeller, der kan understøtte bæredygtige løsninger under komplekse og risikofylde betingelser. På den måde danner analysen af offentligt nybyggeri et grundlag for videre diskussion af, hvordan lignende eller robuste udbuds- og samarbejdsformer kan udvikles og anvendes i renoveringsprojekter.

5.6.5 Nøhr & Sigsgaard, Norconsult, LYTT Architecture, DOMINIA

Udover Socialforvaltningen ønskede vi at interviewe en række aktører med primært ansvar for teknik og teknisk projektering. Disse aktørers perspektiver vurderes som særligt relevante, da deres faglige domæner har direkte betydning for både bygningens klimamæssige performance og dens fremtidige anvendelse. Samtidig vurderer vi, at deres kontinuerlige deltagelse fra TRUST I ikke er et tilfældigt sammenfald, men peger på, at de har en central rolle i det strategiske partnerskab enten gennem specialiseret ekspertise eller gennem erfaringer, der har haft strategisk værdi for TRUST II. Ydermere indebærer denne afgrænsning, at perspektiverne fra de største centrale aktører i TRUST II får en relativt større vægt i specialet.

I næste kapitel vil vi i vores konklusion tage udgangspunkt i diskussions pointer omkring Københavns Kommunes dobbelte rolle som myndighed og offentlig bygherre, hvor certificeringer som DNGB-certificering både styrer og legitimerer arbejdet. Konklusionen opsummerer analysens og diskussionens mest centrale pointer ved at konkludere på problemformuleringen ved at tage afsæt i den bæredygtighedspraksis som TRUST II er underlagt.

6 Konklusion

Dette kapitel tager afsæt i analysens delkonklusioner samt diskussionens centrale pointer og har til formål at besvare specialets problemformulering:

Kan TRUST II være en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri, og hvilke mekanismer muliggør eller hindrer dette?

Der kan konkluderes, at TRUST II i sin nuværende form ikke kan være en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri, da partnerskabet i høj grad afhænger af Københavns Kommunes bæredygtighedsforståelse samt det spillerum, rådgivere og entreprenører har til faglige vurderinger og alternative bæredygtighedsforståelse. Der kan endvidere konkluderes, at TRUST II fastlægger et bestemt spor, hvor bæredygtighed primært håndteres gennem administrative logikker og er blevet til et spørgsmål om styring i en fragmenteret bygherreorganisation. Københavns Kommunes flerniveauposition bevæger sig i retning af øget styring og standardisering, blandt andet gennem DGNB-certificering og lave CO₂-krav. Imidlertid medfører dette, at TRUST II i sin nuværende form reducerer bæredygtighed til optimering indenfor eksisterende rammer frem for at eksperimentere med nye løsninger.

Byggeri København definerer bæredygtighed i TRUST II gennem dokumentationskrav som DGNB-certificering og lave CO₂-krav, som afspejler Københavns Kommunes bæredygtighedsforståelse og fastlægger de regulative, normative og kognitive rammer for det strategiske partnerskab. Ved at etablere fælles juridiske referencepunkter, praksisser og kognitive forståelser søger Byggeri København at løfte bæredygtighed fra et fragmenteret, projektorienteret fokus til et gennemgående og styrende princip i TRUST II. Samtidigt medfører dette, at bæredygtighed i TRUST II bliver reduceret til noget, der kan måles, vejes og dokumenteres snarere end som eksperimenterne med nye løsninger.

Da bæredygtighed i TRUST II er defineret gennem styringsmekanismer, dokumentationskrav og økonomiske incitamenter, kommer den i praksis primært til at handle om måling, dokumentation og finansiering. Dette tvinger rådgivere og entreprenører til at tilpasse deres faglige og praktiske handlinger til partnerskabets rammer og at prioritere DGNB-certificering og målbare løsninger frem for mere åbne og udviklet innovative tilgange. Dermed bliver bæredygtighed i TRUST II både et mål og et resultat af løbende forhandlinger mellem konkurrerende institutionelle logikker.

Københavns Kommunes administrative og markedsorienterede logikker skaber dermed en top-down styring i TRUST II, hvor forudsigelighed, kontrol og økonomisk ansvarlighed prioriteres. Imidlertid indsnævrer dette rådgivernes og entreprenørernes spillerum for bottom-up innovation og vidensdeling. Ydermere skaber disse rammer klare forventninger og fælles pejlemærker, som kan understøtte koordinering og implementering af bæredygtighedstiltag. Samlet set er styrings- og beslutningsprocesser med til at både muliggøre og begrænse bæredygtige løsninger i TRUST II.

Gennem en kvalitativ dataindsamling og systematisk analyse søger specialet at bidrage til den videnskabelige diskussion, om hvorvidt TRUST II kan være en innovativ drivkraft til at fremme bæredygtighed i offentligt nybyggeri, og hvilke mekanismer muliggør eller hindrer dette. Gennem et institutionelt teoriperspektiv belyser specialet det komplekse samspil mellem regulative rammer, samarbejdsnormer og aktørernes fortolkninger af bæredygtighed. Denne kombination af empirisk undersøgelse og teoretisk analyse gør det muligt at koble aktørers praksis og beslutningslogikker til de rammer, der former mulighederne for bæredygtige løsninger i TRUST II. Ved at undersøge de betingelser, som præger bygherrens styringspraksisser og aktørernes handlingslogikker, viser specialet et behov for ny viden om, hvordan eksperimenter med bæredygtige løsninger bedst kan fremmes i offentligt nybyggeri.

7 Perspektivering

Specialets resultater er relevante for både offentlige bygherrer, rådgivere og entreprenører, der arbejder med strategiske partnerskaber som ramme for bæredygtigt byggeri. Analysen af TRUST II viser, hvordan bæredygtighed i praksis formes gennem regulative krav, juridiske styringsmekanismer og institutionelle forståelser, snarere end alene gennem tekniske løsninger. Dette peger på, at bæredygtig omstilling i byggeriet i høj grad er et organisatorisk og styringsmæssigt anliggende.

For offentlige bygherrer bidrager specialet med viden om, hvordan krav som DGNB-certificering og lavemissionsklasse kan fungere som effektive styringsredskaber, men også risikerer at reducere bæredygtighed til dokumentation og målopfyldelse. Resultaterne kan derfor anvendes til at kvalificere fremtidige udbudsstrategier, hvor der i højere grad skabes rum for læring, eksperimenter og fælles udvikling på tværs af projekter.

For praksis i strategiske partnerskaber peger specialet på, at kontinuitet, fælles vidensopbygning og stabile samarbejdsrelationer kan understøtte bæredygtighed. Samtidig viser analysen, at spændinger mellem politiske ambitioner, økonomiske rammer og daglig praksis er uundgåelige og bør håndteres aktivt. Specialet kan dermed bidrage som refleksionsgrundlag for videreudvikling af partnerskabsmodeller, hvor bæredygtighed forstås som en dynamisk proces frem for et fast defineret mål.

8 Bilagsliste

Fri-104156-2_20260108_LIB10_BILAG1: Litteraturkodning

Fri-104156-2_20260108_LIB10_BILAG2: Interviewguide

Fri-104156-2_20260108_LIB10_BILAG3: Datakodning

9 Bibliografi

- Andersen, F. (2024). *NYHED: Tidlig entreprenørinddragelse kan spare bygherren tid og penge*. Hentet fra Bygherreforeningen.dk: <https://bygherreforeningen.dk/tidlig-entreprenørinddragelse-kan-spare-bygherren-tid-og-penge/>
- Berg, J. B., Thuesen, C., & Jensen, P. A. (2023). Procurement innovation as a vehicle for sustainable change - a case study of the Danish model of strategic partnership. *Construction Innovation*, 23(3), s. 665-682. Hentet fra <https://doi.org/10.1108/CI-04-2021-0067>
- Bolig- og Byministeriet. (1998). *Byggepolitisk handlingsplan ´98*. København: Bolig- og Byministeriet.
- Brundtlandkommssionen. (1987). *Vores fælles fremtid*. New York: Brundtlandkommssionen.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1 - Opgavebeskrivelse. *Strategisk Partnerskab i Byggeri København 2022-2025*.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1.A - Partnerskabsaftale. *Strategisk Partnerskab i Byggeri København 2022-2025*.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1.A - Partnerskabsaftale om byggeprojekter. *Strategisk Partnerskab i Byggeri København 2022-2025*.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1.C - Fasemodel Byggeri København. *Strategisk Partnerskab i Byggeri København 2022-2025*.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1.E - Funktionsprogram for daginstitutioner. *Strategisk Partnerskab i Byggeri København 2022-2025*.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1.F - Funktionsprogram for skoler og KKF/FH. *Strategisk Partnerskab i Byggeri København 2022-2025*.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1.G - Sådan Byggeri Vi Vejledning til Brugerdialog - Daginstitutioner. *Strategisk Partnerskab i København Byggeri 2022-2025*.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1.H - Sådan Byggeri Vi Vejledning til Brugerdialog - skoler og KKFO`er. *Strategisk Partnerskab i Byggeri København 2022-2025*.
- Byggeri København. (2021). Bilag 1-D - Mødeoversigt. *Strategisk Partnerskab i Byggeri København 2022-2025*.
- Byggeri København. (u.d.). *Forside / For leverandører / TRUST*. Hentet fra [Byk.kk.dk: https://byk.kk.dk/vores-projekter/priser-og-nomineringer/trust](https://byk.kk.dk/vores-projekter/priser-og-nomineringer/trust)

- Byggeri København. (u.d.). *Forside: Om os: Hvem er vi?* Hentet fra Byk.kk.dk:
<https://byk.kk.dk/om-os/hvem-er-vi>
- Bygherren. (2025). Interview 1. (N. Sadokierski, & R. L. Szentirmai, Interviewere)
- Bygherren. (2025). Interview 2. (N. Sadokierski, & R. L. Szentirmai, Interviewere)
- Dansk Industri. (2024). *Anbefalinger til kommunerne om bæredygtigt byggeri*. Dansk Industri.
- Danske Arkitektvirksomheder. (2021). *Ydelsesbeskrivelse: Byggeri og Landskab 2018*. Hentet fra Danskeark.dk:
<https://www.danskeark.dk/content/ydelsesbeskrivelse-byggeri-og-landskab-2018-0>
- DGNB GmbH. (n.d.). *Certification: Buildings: DGNB system for new construction*. Retrieved from Dgnb.de: <https://www.dgnb.de/en/certification/buildings/new-construction?>
- DGNB GmbH. (u.d.). *Certification: Important facts about DGNB certification: Assessment and award*. Hentet fra Dgnb.de:
<https://www.dgnb.de/en/certification/important-facts-about-dgnb-certification/assessment-and-award>
- Energistyrelsen. (2015). *Bæredygtigt byggeri*. København: Statens Byggeforskningsinstitut.
- Entreprenøren. (2025). (N. Sadokierski, & L. R. Szentirmai, Interviewere)
- Erhverve- og Byggestyrelsen. (2006). *Vejledning i partnering med særligt henblik på offentlige og offentligt støttede bygherrer*.
- Finansministeriet. (u.d.). *Forside: Arbejdsområder: Kommuner og regioner: Opgaver for kommuner og regioner*. Hentet fra Fm.dk:
<https://fm.dk/arbejdsomraader/kommuner-og-regioner/opgaver-for-kommuner-og-regioner/>
- Flyvbjerg, B. (2010). *Fem misforståelser om casestudiet (Five misunderstandings about Case-Study Research)*. Social Science Research Network.
- Frederiksen, N. (2021). *Configuration, collaboration and complexity in strategic partnerships: An institutional inquiry conducted from the inside of a strategic partnership in Danish construction*. København: Aalborg Universitetsforlag.
- Frederiksen, N., & Gottlieb, S. C. (2021). The materiality of boundary work: Managing institutional complexity in cross-sector partnerships. I N. Frederiksen, *Configura-*

tion, collaboration and complexity in strategic partnerships: An institutional inquiry conducted from the inside of aa strategic partnership in Danish construction. København: Aalborguniversitetsforlag.

Frederiksen, N., Gottlieb, S. C., & Leiringer, R. (2021). Organising for infrastructure development programmes: Governing internal logic multiplicity across organisational spaces. *International Journal of Project Management*, 39(3), s. 223-235. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.01.004>

Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. I W. W. Powell, & P. J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.

Gottlieb, S. C., Frederiksen, N., Koch, C., & Thuesen, C. (2020). Hybrid organisations as trading zones: responses to institutional complexity in the saping of strategic partnerships. *Construction Management and Economics*, 38(7), s. 603-622. Hentet fra <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1738514>

Gottlieb, S. C., Thuesen, C., Frederiksen, N., & Berg, J. A. (2020). *Strategiske partnerskaber i Københavns Kommune: Erfaringer og resultater*. København: Institut for Byggeri, By og Miljø (BUILD), Aalborg Universitet.

Green Building Council Denmark. (2021). *Guide to DGNB for buildings*. Hentet fra Rfbb.dk: <https://rfbb.dk/publikation/guide-to-dgnb-for-buildings?srsId=AfmBOoqdYfVVKx7vZF7KuBHdF6pBvdrQOl5Ur1mK4aymdAWrAe5zTURt>

Jensen, P. A., Johansen, J. B., & Thuesen, C. (2017). Prerequisites for Successful Strategic Partnerships for Sustainable Building Renovation. In M. Buser, G. Lindahl, & C. Raisanen, *Proceedings of the 9th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation* (pp. 230-241). Polyteknisk Boghandel og Forlag.

Jensen, P. A., Maslesa, E., Berg, J. B., & Thuesen, C. (2018). 10 questions concerning sustainable building renovation. *Building and Environment*, 143, s. 130-137. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.06.051>

Kadefors, A., Thomassen, M. A., & Jørgensen, M. N. (2013). *Long term strategic collaboration in the construction industry -Case studies from Denmark and Sweden A pre-study*. Realdania.

Konggaard, A. (2025). Om 50 år er vejret i Danmark helt anderledes. Alligevel bygger vi til det vejr, vi har lige nu. *Jyllands-Posten*. Hentet fra <https://jyllands->

posten.dk/erhverv/ECE18774620/om-50-aar-er-vejret-i-danmark-helt-anderledes-alligevel-bygger-vi-til-det-vejr-vi-har-lige-nu/

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2025). *Udbud: Regler og lovgivning: Tærskelværdier: Tærskelværdier 2024 og 2023*. Hentet fra Kfst.dk: <https://kfst.dk/udbud/regler-og-lovgivning/taerskelvaerdier>

Kretzschmar, A. (23. September 2003). Taleudkast til Byggeriets Evaluerings Centers Årsmøde den 23. september 2003 - Regeringens nye byggepolitik.

Kumaraswamy, M. M., Rahman, M. M., Ling, F. Y., & Phng, S. T. (2005). Reconstructing Cultures for Relational Contracting. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(10), s. 1065-1075. Hentet fra [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131:10\(1065\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:10(1065))

Københavns Ejendomme. (u.d.). *Forside: Hvem er vi?* Hentet fra [Kobenhavnsejendomme.kk.dk: https://kobenhavnsejendomme.kk.dk/hvem-er-vi](https://kobenhavnsejendomme.kk.dk/hvem-er-vi)

Københavns Kommune. (12. December 2021). *kk.dk*. Hentet fra https://www.kk.dk/nyheder/nyt-strategisk-partnerskab-skal-styrke-kvalitet-og-baeredygtighed-i-kobenhavns-byggerier?utm_source=chatgpt.com

Københavns Kommune. (2023). *Ansvarlige og bæredygtige indkøb til gavn for borgere og samfund: Indkøbspolitik 2023-2026*. Hentet fra <https://www.kk.dk/erhverv/indkoeb-og-udbud/baeredygtighed-i-udbud-og-indkoeb/baeredygtige-indkoeb>

Københavns Kommune. (2023). *Ansvarlige og bæredygtige indkøb til gavn for borgere og samfund: Indkøbspolitik 2023-2026*. Københavns Kommune.

Københavns Kommune. (u.d.). *Borgerrepræsentationen: Sådan styres København*. Hentet fra Kk.dk: <https://www.kk.dk/politik/borgerrepraesentationen/saadan-styres-kobenhavn>

Københavns Kommune. (u.d.). *Erhverv: Indkøb og udbud: Leverandørinformation: Miljø i byggeri og ænleg: Særlige krav til byggeri*. Hentet fra Kk.dk: <https://www.kk.dk/erhverv/indkoeb-og-udbud/leverandoerinformation/miljoe-i-byggeri-og-anlaeg/saerlige-krav-til-byggeri>

Lyng, A. E., Drejer, H. J., Philipsen, N. E., Szentirmai, R. L., & Sadokierski, N. (2024). *Hvilken betydning har samarbejde for biogene materials anvendelse i byggeriet?* Aalborg Universitet.

Lyng, A. E., Drejer, H. J., Szentirmai, L. R., & Sadokierski, N. (2025). *Persontypetest i byggeriet*. Aalborg Universitet.

- Lyngaard, K. (2010). *Dokumentanalyse*. Hans Reitsels Forlag.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*.
- Miljømærkering Danmark. (u.d.). *Hvas er Svanemærket*. Hentet fra Svanemærket.dk:
<https://www.svanemaerket.dk/forbruger/hvad-er-svanemaerket>
- Moio. (u.d.). *Digitale værktøjer: Prisdata*. Hentet fra Molio.dk:
<https://molio.dk/produkter/digitale-vaerktojer/prisdata/>
- Mokhlesian, S., & Holmén, M. (2012). Business model changes and green construction processes. 30(9), s. 761-775. Hentet fra
<https://doi.org/10.1080/01446193.2012.69445>
- Ngowi, A. B. (1998). Is construction procurement a key to sustainable development? *Building Research and Information: The international Journal of Research, Development and Demonstration*, 26(6). Hentet fra
<https://doi.org/10.1080/096132198369670>
- OECD. (2024). *Harnessing public procurement for the green transition: Good practices in OECD countries*. (OECD Public Governance Reviews). OECD Publishing.
- Projekt Hus. (2001). *Projektloyalitet med partnering* (Årg. Artikel 3). Projekt Hus debathæfte 2 (tæt samarbejde i byggedelen).
- Rådet for Bæredygtigt Byggeri. (u.d.). *DGNB-systemet*. Hentet fra Rfbb.dk:
https://rfbb.dk/dgnb?gad_source=1&gad_campaignid=22382766412&gbraid=0AAAAA9t8d2Fb5KgYGttE_k7scKgbRTqzi&gclid=Cj0KCQjw6bfHBhDNARIsAIGsqLjFkdLyDsHE4MINgCz6Weg8mHLM0YRIDPX5IXjDIIdITfoAT81wdAaAu9jEALw_wcB
- Rådet for Grøn Omstilling. (2023). *Grønne offentlige indkøb - en uudnyttet katalysator for klimareduktioner i byggeri og anlæg*. Rådet for Grøn Omstilling.
- Rådgiveren. (2025). (N. Sadokierski, & R. L. Szentirmai, Interviewere)
- Schmidt, C. H. (2022). *Socialkonstruktivisme. 2. udgave*. Hentet fra Læremiddel.dk:
www.laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoej/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/socialkonstruktivisme/
- Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), s. 879–894.
- Social- og boligstyrelsen. (2023). *Bygningsreglementet 2018*. Hentet fra
<https://www.bygningsreglementet.dk/>

- Social- og Boligstyrelsen. (u.d.). 25: *Lavenergiklasse (§ 473 - § 484)*. Hentet fra Bygningsreglementet.dk: <https://www.bygningsreglementet.dk/ovrige-bestemmelser/25/krav/?Layout=ShowAll>
- Social- og Boligstyrelsen. (u.d.). *Bygningsreglement 01.04.09-29.12.10*. Hentet fra Historisk.bygningsreglementet.dk: https://historisk.bygningsreglementet.dk/br07_02/0/42
- Sweco. (2021). *TRUST genvinder Københavns Kommunes store strategiske partnerskab*. Hentet fra Sweco.dk: <https://www.sweco.dk/nyheder/nyheder-og-events/trust-genvinder-koebenhavns-kommunes-store-strategiske-partnerskab/>
- Tangaard, L., & Brinkmann, S. (2020). *Kvalitative metoder: en grundbog (3. udgave.)*. Hans Reitzels Forlag.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. C. (2008). *Institutional Logics*. I *The SAGE Handbook of Organisational Institutionalism* (s. 99-129). SAGE Publications 2008. SAGE Publications 2008.
- van Bueren, E. M., & Priemus, H. (2002). Institutional Barriers to Sustainable Construction. *Environment and planning. B, Planning & Design*, 21(1), s. 75-86. Hentet fra <https://doi.org/10.1068/b2785>
- Vaníčková, R. (2024). Model of strategic development and sustainability of partnerships with construction suppliers: shared values and competitive advantages. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 18(4), s. 488-525. Hentet fra <https://doi.org/10.1504/IJISD.2024.139389>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6. ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.