



Prosjekteierstyring i megaprojekter:

Status og fremtidige retninger

Kristina Nevstad og Nils O. E. Olsson

Formell informasjon:

Kunnskapsgrunnlag

Ålesund/Trondheim, 20. desember 2024, Versjon 1.0

Kristina Nevstad, NTNU Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk

Nils O. E. Olsson, NTNU Institutt for maskinteknikk og produksjon

Publisert av forskingsprogrammet Bedre megaprojekter

Innholdet i dokumentet står for forfatternes egen regning.

Sammendrag:

Kunnskapsgrunnlaget i dette dokumentet er basisen for videre forskning og utvikling om prosjekteierstyring i Bedre megaprojekter. Prosjekteierstyring er en viktig del av prosjektledelse som sikrer at prosjekter blir lønnsomme investeringer gjennom riktig styring på både virksomhets- og prosjektnivå. Dette innebærer å definere policy, prosesser, roller og ansvar for å oppnå meningsskaping og kontroll i komplekse organisasjoner. Ifølge Müller handler prosjekteierstyring om å balansere vertikal og horisontal ledelse i prosjekter, og sørge for at både strategiske og operative aspekter ivaretas. Eierstyring kobler virksomhetens prosjekter til dens strategi og krever støtte fra toppledelsen for å sikre vellykkede prosjekter. I megaprojekter er det spesielt viktig å balansere strategiske og operative aspekter, og tilpasse virksomhetens prosjektmodell for å håndtere høy kompleksitet og mange aktører. En proaktiv tilnærming og riktig kompetanse er avgjørende for suksess. Prosjekteierstyring kan utøves av enkeltpersoner, organisasjoner og beslutningsfora.

1. Introduksjon

Prosjekteierstyring har blitt en sentral del av prosjektledelse, spesielt i megaprojekter som er svært store og komplekse prosjekter. Dette dokumentet utforsker ulike aspekter av prosjekteierstyring, inkludert hva det innebærer å være en prosjekteier, hvorfor prosjekteierstyring er viktig, og hvem som utfører denne rollen. Videre vil vi se på kompetansebehovet som er nødvendig for å ivareta de ulike aspektene ved prosjekteierrollen. Til slutt gis oppsummeringer og anbefalinger.

1.1 Prosjekteierstyring

Prosjekteierstyring er ett av forskningstemaene i programmet Bedre megaprojekter. Hva vet vi om prosjekteierstyring i megaprojekter? Hvordan kan dette brukes til å utvikle bedre praksis? Mens eierstyring er mer overordnet og bredere, er prosjekteierstyring mer spesifikt fokusert på individuelle prosjekter. Prosjekteierstyring er et virkemiddel for meningsskaping og kontroll i komplekse organisasjoner, og kan defineres i form av policy, prosesser, roller og ansvar (Müller, 2009). Prosjekteierstyring er essensielt for å sikre at gjennomførte prosjekter blir lønnsomme investeringer som gir fordeler til de virksomhetene som finansierer dem. Prosjekteierstyring har vokst fram som en viktig del av prosjektledelse, og mange er opptatt av prosjekteier, men begrepet blir brukt på ulike måter. Prosjekteierstyring får ofte ikke den oppmerksomheten den fortjener.

Prosjekteierstyring innebærer at ledelsen må sørge for at virksomheten starter de riktige prosjektene og at disse prosjektene gjennomføres på riktig måte. Prosjekteierstyring kan deles inn i to nivåer: (1) virksomhetsnivå og (2) projektnivå.

1.2 Å være eier

Å ha eiendomsrett til noe betyr at man har beslutningsmyndighet over eiendelen og er ansvarlig for bruken. En eier har rettigheter til å utnytte, utvikle og selge ressursen man eier. Eieren kan velge å leie ut ressursen eller på annen måte delegere myndigheten over det han eller hun eier til andre. For eksempel kan eieren av en bedrift velge å delegere driften av bedriften til en daglig leder. Det medfører at den faktiske kontrollen overføres til daglig leder, selv om eieren når som helst kan gripe inn og overprøve lederens avgjørelse. Det er kombinasjonen av kontroll og ansvar som gjør eierskap økonomisk interessant (Jakobsen, 2007).

1.3 Prosjekteier

Prosjekteiere er en unik interessant i et prosjekt, fordi de har insentiver til å avveie et prosjekts kostnad opp mot fremtidige inntekter. Ifølge Eikeland (2001) er det prosjekteieren som tar risikoen koblet til både kostnaden og den fremtidige verdien av et prosjekt. Ved å ta denne risikoen får eieren tilgang til fremtidige inntekter knyttet til prosjektet og mulighet til å utnytte resultatet av prosjektet.

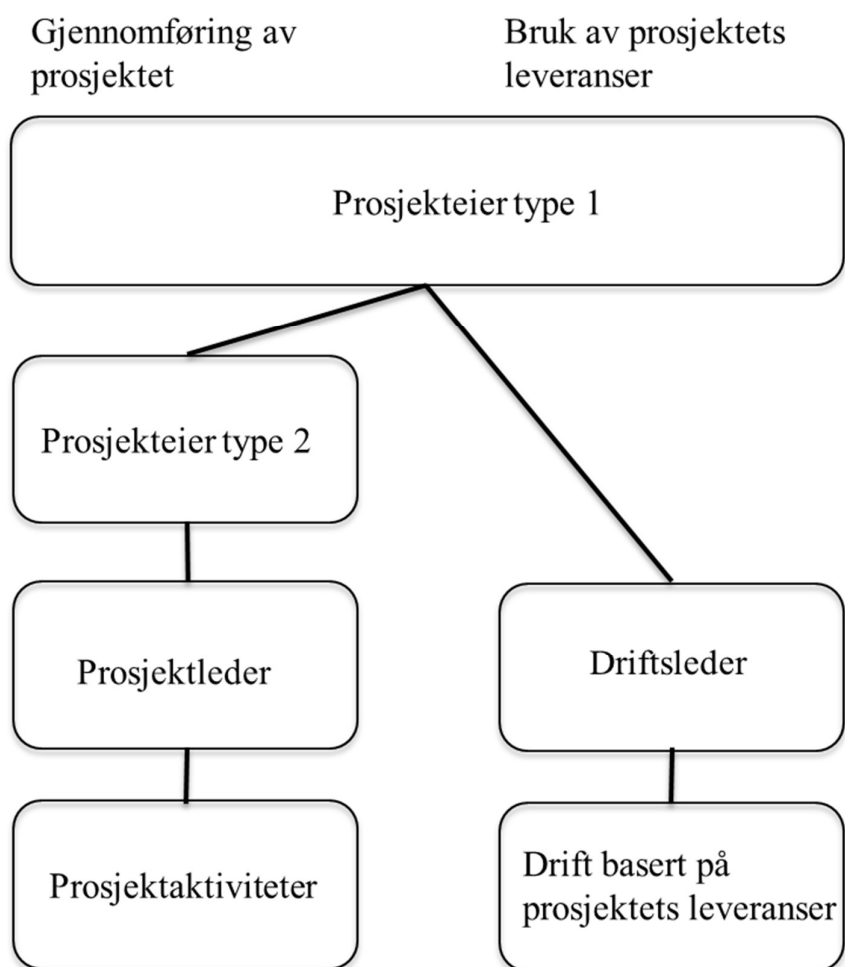
Prosjekteierbegrepet brukes for minst tre typer av aktører:

- Senior enkeltpersoner
- Virksomheter, som departement, etater eller foretak

- Beslutningsfora, som prosjektstyringsgrupper, ledergrupper eller styrer

Flere begreper brukes i tilknytning til prosjekteierrollen, både på engelsk og norsk. Det inkluderer: sponsor, prosjektansvarlig og byggherre.

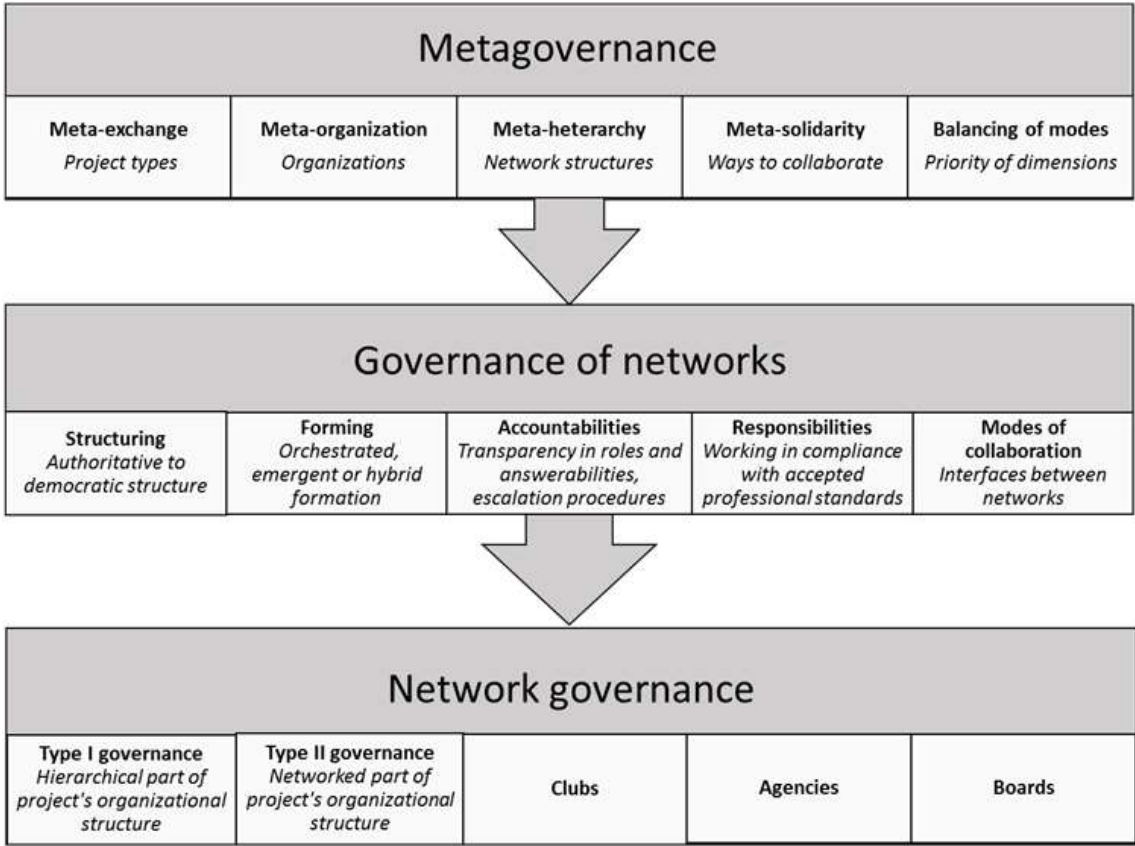
Teorien om prosjekteierskap tar ofte utgangspunkt i at prosjekteieren har ansvar for business caset til et prosjekt. I figur 1 er denne «skoleboksmessige» prosjekteieren omtalt som «prosjekteier type 1», med ansvar for både kostnader og nytte fra prosjektet. Et annet aspekt av prosjekteierskap er knyttet til oppfølging av prosjektledere, i prinsippet å være prosjektlederens sjef. Denne rollen kan utføres typisk av enkeltpersoner som har en senior rolle på utførersiden, men det kan også være beslutningsfora. Den type prosjekteier omtaler vi som «prosjekteier type 2» i figur 1. De fyller en viktig rolle i å støtte prosjektlederen og gi senior støtte til gjennomføring av prosjektet. De har ofte en rolle i organisasjonen som gjør at selv om de ikke har formelt ansvar for nytten, så har de god forståelse for hvordan leveransen skal brukes og skape nytte.



Figur 1. Prosjekteier Type 1 og 2 (Olsson og Berg-Johansen, 2015).

2. Eierstyring

Ifølge Müller m. fl. (2022) og Müller m. fl. (2024) handler prosjekteierstyring om å balansere vertikal og horisontal ledelse i prosjekter. Dette innebærer at ledelsen må sørge for at både strategiske og operative aspekter av prosjektet blir ivaretatt. Figur 2 viser at interorganisatoriske nettverk for prosjekter styres på tre nivåer: 1) *Metastyring*, (2) *Styring av nettverk* og (3) *Nettverksstyring*. Mest innflytelsesrik er *metastyring* (styring av styring) (Torfing, 2016, s. 525), da den gir reglene for opprettelse av alle påfølgende lag. I sin rolle som metastyrer legger eierne grunnlaget for alle elementer på alle tre styringslag.



Figur 2. Interorganisatoriske nettverk for prosjekter (Müller m. fl., 2022 og Müller m. fl., 2024)

2.1 Hvorfor eierstyring

Eierstyring er det sentrale bindeleddet mellom prosjekt og toppledelse. Både innenfor strategifaget og innenfor prosjektledelse ses prosjekter ofte på som en del av implementeringen av en definert strategi (Morris og Jamieson, 2004; Roos m. fl., 2021). I et slikt perspektiv etableres prosjekter for at de definerte målene skal nås innenfor de rammer som er gitt. Et hovedtrekk i de fleste studier av prosjekter er at vellykkede

prosjekter har gjennomgående hatt stor og aktiv støtte fra toppledelsen. Vi har altså eierstyring fordi det er sammenheng mellom aktiv prosjekteierstyring og prosjektsuksess (Müller m. fl., 2024).

2.2 Hva er eierstyring

Spesielt på virksomhetsnivå inkluderer eierstyring koblingen mellom en organisasjon og dens prosjekter. Denne type prosjekteierstyring har en kobling til porteføljestyling, der man ser en virksomhets prosjekter i et helhetsperspektiv (Archer and Ghasemzadeh, 1999). Porteføljestyling er i praksis oftest mer overordnet, men prosjekteierstyring er tettere på enkeltprosjekter. I mange prosjekter er det ulike aktører som har ansvar for henholdsvis kostnadssiden av et prosjekt, og den fremtidige nytten av det samme prosjektet. Det innebærer at det ikke er like åpenbart hvilken strategi et prosjekt bør understøtte. For prosjekter generelt er det viktig å avklare hvilke mål og hvilken strategi som skal realiseres.

Figur 3 viser prosjekteierfokus i de ulike prosjektfasene “Før beslutning”, “Etter beslutning (i gjennomføring)” og “I bruk”. I prosjektfasen “Før beslutning” må prosjekteier ha fokus på å sikre relevans i form av å vurdere lønnsomhet og kobling til strategi, samt støtte prosjektet ved å mobilisere ressurser. I prosjektfasen “Etter beslutning (i gjennomføring)”, når prosjektet har fått endelig bevilgning, må prosjekteier ha fokus på å dels sikre relevans i forhold til kobling til oppdatert strategi, dels å støtte prosjektet i oppfølging, avklaringer og å sikre ressurser. I den siste prosjektfasen “I bruk” må prosjekteier ha fokus på å sikre relevans i forhold til å følge opp nytten til prosjektet og å ivareta læring.

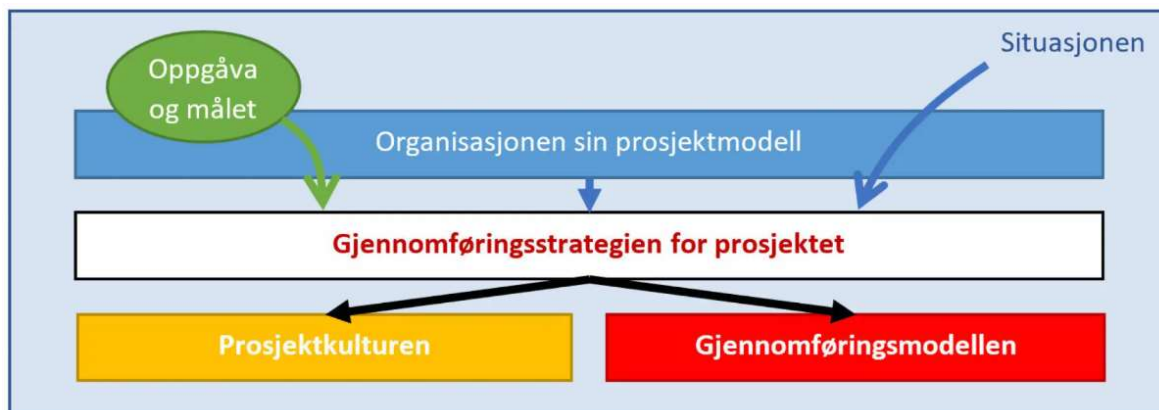
Prosjekteier-fokus	Prosjektfaser		
	Før beslutning	Etter beslutning (i gjennomføring)	I bruk
Sikre relevans	Vurdere lønnsomhet og kobling til strategi	Sikre kobling til oppdatert strategi	Følge opp nytten
Støtte prosjektet	Mobilisere ressurser	Oppfølging Avklaringer Sikre ressurser	Ivareta læring

Figur 3. Prosjekteierfokus i ulike prosjektfaser (basert på Olsson og Klakegg, 2022)

2.3 Kompetansebehov i eierstyringen

Virksomhetens prosjektmodell (figur 4) er et system eller mønster som en virksomhet bruker for å gjennomføre prosjekter. Den gjelder for alle prosjekter i virksomheten og danner grunnlaget for en gjennomføringsmodell for hvert enkelt prosjekt. Prosjektet er oppgaven som skal utføres, og målet er hva vi skal oppnå med det (verdien, gevinsten). Situasjonen er alt som må tas hensyn til. Hver eier og hvert prosjekt har sin egen situasjon å ta hensyn til. I tillegg har alle virksomheter eksterne regelverk og et internt system de må følge. En del av dette systemet er virksomhetens prosjektmodell (Klakegg, 2020).

Ifølge Klakegg (2020) må utviklingen alltid starte med å fastslå hva som skal oppnås og hvilken retning utviklingen bør ta. Gjennomføringsstrategien for prosjektet uttrykker eierens viktigste ambisjoner og valg i det spesielle prosjektet (figur 4). Valgene eieren gjør har store konsekvenser for hva slags uformelle relasjoner og normer som vil utvikle seg i prosjektorganisasjonen (prosjektkulturen). Videre vil valgene eieren gjør ha store konsekvenser for hvordan den formelle gjennomføringsmodellen vil se ut. Fra et eierstyringsperspektiv kan gjennomføringsmodellen (figur 4) betraktes som et verktøy for å sikre at prosjektgjennomføringen gir verdi fra prosjektet til eieren (Aass m. fl., 2022).



Figur 4: Målet og situasjonen er styrende for gjennomføringsstrategien, konsekvensen er kulturen og modellen (Klakegg, 2020).

Foss m. fl. (2023) diskuterer hvordan eierskapskompetanse påvirkes av institusjonelle rammer. Aass m. fl. (2022) nevner to hovedkategorier av kompetanse (generisk kompetanse og bransjespesifikk kompetanse) som er nødvendig for å ivareta de ulike aspektene ved prosjekteierrollen:

Generisk kompetanse:

- *Virksomheten*: Virksomhetsledelse og økonomiforståelse.
- *Prosjekt*: Kompetanse innen blant annet prosjektstyring, prosjektorganisering, prosjektmodeller og kontraktstrategier.

Bransjespesifikk kompetanse:

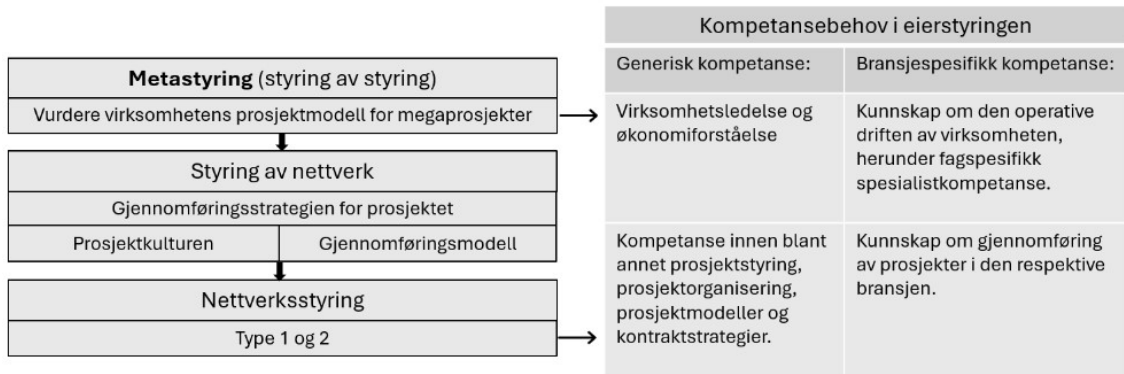
- *Virksomheten:* Kunnskap om den operative driften av virksomheten, herunder fagspesifikk spesialistkompetanse. Omfatter alt fra brukernivå til virksomhetsstrategi.
- *Prosjekt:* Kunnskap om gjennomføring av prosjekter i den respektive bransjen.

Prosjekteieren må ha kunnskap om egen virksomhet og dens investeringsbehov for videre utvikling, samt prosjektkompetanse relatert til beslutningsprosesser, prosjektstrategier og prosjektstyring. I tillegg bør spesialkompetanse innen spesifikke fagområder være tilgjengelig ved behov. Noe av denne kompetansen kan betraktes som generisk, som virksomhetsledelse og prosjektledelse, mens annen kompetanse er mer bransjespesifikk (Aass m. fl., 2022). Forskning har vist at disse nye typene gjennomføringsmodeller kan påvirke og endre kompetansebehovet (Nevstad, 2022). Derfor har nye gjennomføringsmodeller implikasjoner for eierstyring og behov for kompetanse hos prosjekteier.

Andersen m. fl. (2019) undersøkte implikasjonene nye gjennomføringsmodeller hadde for eierstyring og identifiserte tre utfordrende områder. Et område som er verdt å trekke frem i denne sammenhengen er *“myke elementer” - fokus på tillit og samspill mellom partene*. Det medfører at prosjekteier til en viss grad må gå bort fra hierarkisk styring og kontroll samt ha evne til å ta raske beslutninger sammen med leverandørleddet. Dette krever en annen type kompetanse og kapasitet.

3. Prosjekteierstyring i megaprojekter

Hvordan en virksomhet styres på eiernivå vil påvirke styringen av dens avdelinger, seksjoner og prosjekter (Müller, 2009), herunder store komplekse prosjekter og megaprojekter. Megaprojekter er typisk engangsinvesteringer som er preget av høye nivåer av kompleksitet (Turner og Xue, 2018) med mange gjensidige avhengigheter mellom aktørene (Brady og Davies, 2014). Müller m. fl. (2022) og Müller m. fl. (2024) refererte til at prosjekteierstyring handler om å balansere strategiske og operative aspekter i prosjekter, og at interorganisatoriske nettverk for prosjekter styres på tre nivåer: (1) *Metastyring*, (2) *Styring av nettverk* og (3) *Nettverksstyring*. I figur 5 har vi kombinert dette eierperspektivet med teori om virksomhetens prosjektmodell (Klakegg, 2020), prosjekteierskap (Olsson og Berg-Johansen, 2015) og kompetansebehov i eierstyringen (Aass m. fl., 2022), for å presentere en helhetlig forståelse av eierstyring og utvikle nye strategier for fremtidig forskning og praksis i megaprojekter.



Figur 5. Eierstyring i megaprojekter for fremtidige prestasjoner. Inspirert av Müller m. fl. (2022), Müller m. fl. (2024), Klakegg (2020), Aass et al., (2022) og Olsson og Berg-Johansen (2015).

3.1 Metastyring

Metastyring (figur 5) gir reglene for opprettelse av alle påfølgende lag, (2) *Styring av nettverk* og (3) *Nettverksstyring* (Müller et al., 2024; Müller et al., 2022). En veldefinert prosjektmodell er ofte avgjørende for å sikre suksess i prosjektgjennomføringen. Klakegg (2020) tar for seg den formelle siden av hvordan eieren organiserer prosjektet sitt. Virksomhetens prosjektmodell (figur 4) er et system eller mønster som en virksomhet bruker for å gjennomføre prosjekter. Den gjelder i utgangspunktet for alle prosjekter i virksomheten og danner grunnlaget for en gjennomføringsmodell for hvert enkelt prosjekt. Megaprojekter kjennetegnes av stor kompleksitet (Turner og Xue, 2018). Denne kompleksiteten og omfanget er hovedårsakene til at slike prosjekter ofte underpresterer (Lenfle og Loch, 2017). Det kreves betydelig innsats for å integrere arbeidsoppgaver på tvers av teknisk ekspertise, ressurser og virksomheter (Greiman og Sclar, 2019; Roehrich m. fl., 2023).

Når det gjelder eierstyring i megaprojekter, kan det være nødvendig å tilpasse virksomhetens prosjektmodell. Megaprojekter involverer ofte mange ulike aktører, som

offentlige myndigheter, private selskaper, entreprenører, konsulenter og andre interessenter. For å sikre prosjektets suksess er samarbeid mellom disse aktørene avgjørende. Hver aktør har sin egen prosjektmodell, noe som kan forsterke behovet for tilpasninger og vurdering av virksomhetens prosjektmodell for megaprojekter.

3.2 Engangsprosjekter

Engangsprosjekter er prosjekter som gjennomføres en gang og ikke gjentas. En grunn til at megaprojekter ofte presterer dårligere enn forventet, er at de ofte er engangsprosjekter for kunden, som kanskje ikke forstår kompleksiteten fullt ut (Denicol, Davies og Krystallis, 2020). Prosjektene kan være spesielt utfordrende fordi de ofte innebærer høy grad av kompleksitet og usikkerhet. Kunden, som kanskje ikke har erfaring med slike prosjekter, kan ha vanskeligheter med å forstå alle aspektene og risikoene involvert. Prosjektene er også preget av høy usikkerhet på grunn av mangel på klarhet om mål og metoder, samt deres lange varighet, som skaper ytterligere usikkerhet og endringer underveis (Turner, 2022).

3.3 Å klargjøre prosjekteierskap er viktig

Denicol, Davies og Krystallis (2020) identifiserte manglende fokus på utformingen av styringsstrukturen som hovedårsaken til feil i megaprojekter. De fremhevet spesielt behovet for balanse mellom formelle og uformelle styringsstrukturer, samt en klar definisjon av roller, ansvar og ansvarlighet. I sin rolle som metastyrer legger eierne grunnlaget for alle elementer på alle tre styringslag (figur 5). Selv om nettverksstyring håndterer disse oppgavene, er det metastyringens ansvar å sørge for at de blir korrekt implementert og at styringsfeil unngås. Å klargjøre prosjekteierskap er viktig fordi det påvirker ansvar og beslutningstaking, sikrer riktig ressursallokering, gir klare kommunikasjonslinjer og gir støtte og veiledning til prosjektlederen. Aass et al. (2022) nevner to hovedkategorier av kompetanse som er nødvendig for å ivareta de ulike aspektene ved prosjekteierrollen. Når det gjelder *kompetansebehov i eierstyringen* (figur 5), kan noe av denne kompetansen betraktes som generisk, som virksomhetsledelse og prosjektledelse, mens annen kompetanse er mer bransjespesifikk.

3.4 Proaktiv tilnærming til prosjekteierstyring i megaprojekter

Studier indikerer at det ofte mangler tilstrekkelig søkelys på at hovedutfordringen i styringen av megaprojekter er samarbeidet på tvers av virksomhetsgrenser. Dette krever en betydelig innsats for å forene ulike interesser, insentiver, samt deling av ressurser, risiko og informasjon (Roehrich m.fl., 2024; Turner, 2022; van Marrewijk, 2005). Konflikter og praksiser knyttet til makt og kontroll er alltid til stede i megaprojekter. Det er viktig med en proaktiv tilnærming og utvikling av strategier for å håndtere disse aspektene (van Marrewijk og van den Ende, 2022).

Organiseringen av prosjekteierstyringen er gjensidig avhengig av kompetansebehov og tilgjengelige ressurser. Ved strukturering av eierstyring er det nødvendig å vurdere hvilke eierstyringsfunksjoner og kompetansebehov som må ivaretas, og deretter organisere og bemanne med tilstrekkelig kompetanse og kapasitet. Hvis det ikke er tilstrekkelig med kompetente ressurser tilgjengelig, bør man vurdere mulighetene for å endre organiseringen (Aass m. fl., 2022).

4. Oppsummering og anbefalinger

Noen poenger i det som er presentert er at det er viktig å:

- Identifisere personer, virksomheter og beslutningsfora som utøver prosjekteierskap. Disse skal ideelt sett ha ansvar for, eller i hvert fall forståelse for, både prosjektet og etterfølgende bruk av leveransen
- Utøve metastyring, som kan beskrives som styring av styring - å sette rammer for prosjekteierstyringen
- Vurdere virksomhetens prosjektmodell. Et kjennetegn på megaprojekter er at det ikke er opplagt hvilken prosjektmodell som bør brukes, blant annet fordi megaprojekter er uvanlig store og komplekse
- Utøve prosjekteierskap. Aktiv prosjekteierstyring er et kjennetegn på vellykkede megaprojekter

De som utøver prosjekteierskap skal sikre at:

- Eier selv har generisk kompetanse og bransjespesifikk kompetanse som er nødvendig for å ivareta de ulike aspektene ved prosjekteierrollen
- Prosjektet understøtter virksomhetens strategi
- At tilknyttede interessenter holdes orientert og involveres ved behov
- Riktige og viktige beslutninger om prosjektet blir tatt
- Prosjektet får nødvendige ressurser

5. Referanser

- Aass, T., Norang, H., Hagby, H. og Engebø, A. (2022). Concept-arbeidsrapport nr. 2022-2. Eierstyring av investeringsprosjekter – organisering og kompetanse.
- Andersen, B., Klakegg, O.J. og Walker, D.H. (2019). IPD governance implications. I Routledge Handbook of Integrated Project Delivery (417-438). Routledge
- Archer, N. P. & Ghasemzadeh, F. (1999) An integrated framework for project portfolio selection. International Journal of Project Management, Vol. 17, No. 4, 1999, pp. 207-216.
- Denicol, Juliano, Andrew Davies, and Ilias Krystallis. (2020). What Are the Causes and Cures of Poor Megaproject Performance? A Systematic Literature Review And Research Agenda. Project Management Journal 51 (3): 328–345.
- Eikeland, P.T. (2001). Teoretisk Analyse av Byggeprosesser. Samspill i byggeprosessen, prosjektnr. 10602.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Lien, L. B., Zellweger, T., & Zenger, T. (2023). Ownership competence: The enabling and constraining role of institutions. Strategic Management Journal, 44(8), 1955-1964.
- Greiman, V. A., & Sclar, E. D. (2019). Mega infrastructure as a dynamic ecosystem: Lessons from America's interstate system and Boston's big dig. Journal of Mega Infrastructure & Sustainable Development, 1(2), 188-200.
- Jakobsen, E.W. (2007). Eieres investeringsbeslutninger, i Investorers vurdering av prosjekters godhet. Olsson, N., Frydenberg, S., Jakobsen, E.W., Jessen, S.A., Sørheim, R. og Waagø. L. Concept rapport nr. 20, NTNU
- Klakegg, O.J. (2020) <https://anlegg.bygg.no/bygg-eiendom/innlegg-gjennomforingsmodell-mykje-meir-enn-ei-kontrakt-del-1/294751>
- Lenfle, S., & Loch, C. (2017). Has megaproject management lost its way. The Oxford handbook of megaproject management, 21-38.
- Müller, Ralf. (2009). Project Governance. Aldershot: Gower
- Müller, R., Alix-Séguin, C., Alonderiené, R., Bourgault, M., Chmieliauskas, A., Drouin, N., ... Zhu, F. (2022). A (meta) governance framework for multi-level governance of inter-organizational project networks. Production Planning & Control, online first, 1–20.
- Müller, R., Alix-Séguin, C., Alonderiené, R., Bourgault, M., Chmieliauskas, A., Drouin, N., ... Zhu, F. (2024). A (meta)governance framework for multi-level governance of inter-organizational project networks. Production Planning & Control, 35(10), 1043–1062.
- Turner, John Rodney, and Yan Xue. 2018. On the Success of Megaprojects. International Journal of Managing Projects in Business 11 (3): 783–805.

- Morris, P. W. G., & Jamieson, A. (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy: Realizing Corporate Strategy Through Project Management*. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Nevstad, K. (2022). *Towards Better Performing Projects - The Impact of Collaborative Project Delivery Models on Project Performance*. Doctoral theses, NTNU (361).
- Olsson, N and Berg-Johansen, G. (2015). *Project Ownership in Theory and Practice. Project Owners Type 1 and Type 2*. Working paper. Concept research programme
- Olsson, N.O.E. and Klakegg K. (2022) *A Resilience Perspective on Governance for Construction Project Delivery*. I Addyman, S., Smyth H., (eds) "Construction Project Organising". Wiley
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. (2021). *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget, Bergen
- Roehrich, J. K., Davies, A., Tyler, B. B., Mishra, A., & Bendoly, E. (2024). Large interorganizational projects (LIPs): Toward an integrative perspective and research agenda on interorganizational governance. *Journal of Operations Management*, 70(1), 4-21.
- Torring, J. (2016). Metagovernance. In *Handbook on Theories of Governance*, edited by Chris Ansell and Jacob Torring, 525–537. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Turner, R.J. (2022). Using principal–steward contracting and scenario planning to manage megaprojects. *Project Management Journal*, 53(1), 8-16.
- van Marrewijk, A. (2005). Strategies of cooperation: control and commitment in mega projects. *M@n@gement*, 8(4), 89-104.
- van Marrewijk, A., & van den Ende, L. (2022). Shaping interorganizational strategic projects through power relations and strategic practices. *International journal of project management*, 40(4), 426-438.