

E. Vitaal Vechtdal, een beweging op een kantelpunt

INLEIDING

Vitaal Vechtdal is een netwerk van publieke en private partijen die zich hebben verenigd om de gezondheid van de inwoners van de regio Hardenberg te bevorderen. De regio Hardenberg is een regio met 100.000 inwoners, twee gemeenten (Ommen en Hardenberg) en een ziekenhuis. Het netwerk Vitaal Vechtdal maakte in de periode van 2013 tot 2018 deel uit van het 'proeftuinen' project van het ministerie van VWS. De partijen in het netwerk richten zich in wisselende samenstellingen op interventies op het gebied van preventie en leefstijl.

Deze notitie gaat in op het ontstaan en de vormgeving van het netwerk Vitaal Vechtdal, de rol van actoren in initiatieven die in het netwerk zijn ontplooid, en bestuurlijke vraagstukken waarmee het netwerk zich geconfronteerd ziet. De notitie is opgebouwd uit drie onderdelen:

1. Het hoofdstuk "Structuur" verkent de visie en vorming van het netwerk
2. Het hoofdstuk "Actoren" gaat in op de betrokken actoren en de rol die zij spelen in diverse projecten en initiatieven die in het netwerk zijn ontplooid
3. Het derde hoofdstuk gaat in op de "Nieuwe bestuurlijke vraagstukken" die zich aandienen na of als gevolg van de fusie.

Bij het opstellen van deze notitie zijn negen semi gestructureerde diepte-interviews met huisartsen, een bestuurder van de coöperatie, wethouders, een directeur van het ziekenhuis, een fysiotherapeut en twee vertegenwoordigers van het financieel bureau van Vitaal Vechtdal gebruikt. De geïnterviewden benadrukken dat de ervaringen in het netwerk Vitaal Vechtdal niet geschikt zijn als blauwdruk voor andere regio's, maar wel kunnen dienen ter inspiratie.

STRUCTUUR

Visie

De deelnemende partijen aan Vitaal Vechtdal delen de visie dat preventie en leefstijl interventies geschikte instrumenten zijn om de gezondheid van inwoners van de regio te verbeteren. Kenmerkend hierbij is dat de deelnemers in hun visie op het verbeteren van gezondheid in de regio veel nadruk leggen op onderlinge samenhang tussen vraagstukken op het gebied van wonen, werken, school en zorg en de effecten op ervaren gezondheid. Vanuit dit perspectief geven geïnterviewden aan dat:

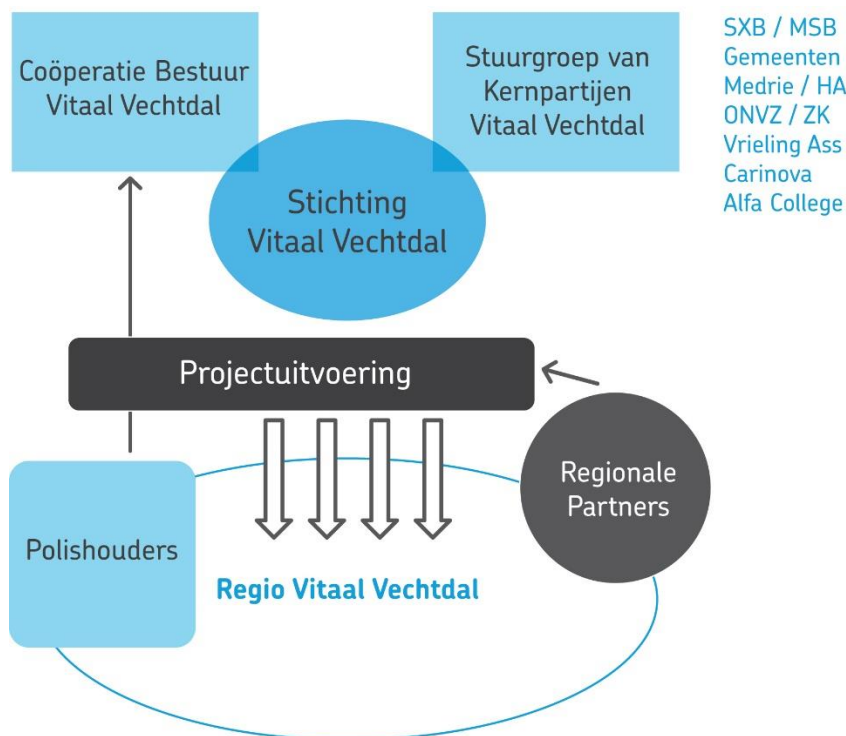
- De regionale economie alleen kan draaien wanneer er voldoende gezonde mensen zijn en dus vraagt om vitaliteit.
- Vitaal Vechtdal werkgevers inzicht geeft in het belang van gezonde medewerkers.
- Vitaal Vechtdal beoogt om inwoners te verleiden tot gezonde keuzes.
- 'Regionale focus' en een gezamenlijke uitstraling om initiatieven te laten slagen.

Dit geeft aan dat gezondheid vanuit het perspectief van Vitaal Vechtdal veel verder gaat dan vrij zijn van ziekte. Het hangt ook af van welbevinden in de school-, werk en woonsituatie. Het gaat om een gezonde samenleving in al haar facetten en om het principe dat gezonde mensen bijdragen aan de samenleving en de regionale economie. In alle gesprekken komt deze brede kijk op gezondheid – en de bijpassende integrale aanpak van preventie op het niveau van leefstijl - aan de orde.

Bestuurlijke vormgeving van het netwerk

Kenmerken voor de bestuurlijke vormgeving van Vitaal Vechtdal is de eenvoudige bestuurlijke structuur die is gekozen. Alle geïnterviewde vertegenwoordigers benadrukken ook dat men in de regio wars is van structuren en bestuurlijke opgetuigde rechtsvormen. In die context is het opvallend dat er überhaupt – gaandeweg - een structuur voor het netwerk is ontstaan. Deze structuur is vastgelegd in een model (zie Figuur 1).

Figuur 1. Bestuurlijke vormgeving Vitaal Vechtdal



In dit model van de bestuurlijke structuur valt op dat er geen ingewikkelde juridische dwarsverbanden zijn. Het geheel lijkt voor een belangrijk deel te drijven op de persoonlijke verhoudingen tussen de deelnemende partijen. De structuur vormt hiermee een afspiegeling van de visie: vertrouwen is de basis voor samenwerken.

Hoe is dit netwerk zo gegroeid?

Historie

Kenmerkend voor de regio is dat huisartsen en specialisten elkaar goed kennen en elkaar

goed weten te vinden. Dit is ook het beeld dat de bestuurder van het ziekenhuis kreeg van de regio bij zijn aantreden. Zeker toen het voortbestaan van het regionale ziekenhuis enige tijd niet meer vanzelfsprekend was, werd deze verbinding nog sterker. De bestuurder van het ziekenhuis en een huisarts in de regio waren goed met elkaar in contact en vonden elkaar in het beeld dat een goede regionale gezondheid in belangrijke mate afhangt van de kwaliteit van zorg, maar van goed wonen, werken en leven in de regio.

Een zelfde inzicht, weliswaar vanuit een ander perspectief, leefde bij een commercieel financieel adviesbureau met haar wortels diep in de regionale economie en werkgevers wereld. Zij delen de overtuiging dat gezonde werknemers bijdragen aan economische stabiliteit. Bovendien zien zij het ziekenhuis als grootste regionale werkgever ook als een belangrijke economische factor. Aansluitend op dit perspectief kende de regio twee wethouders die preventie hoog in het vaandel hadden staan.

Het was hun ambitie om preventie vanuit een integraal perspectief te benaderen. Bovendien nam het gemeentelijk belang met het gewijzigde landelijke beleid rond de arbeidsparticipatie en de uitbreiding van de WMO toe. In 2013 lukte het om met deze verscheidenheid aan belangen, inzichten en perspectieven tot een gezamenlijke visie voor de regio te komen die tot op de dag van vandaag als richtinggevend en toekomstbestendig wordt gezien.

Stuurgroep

Naar aanleiding van de bovenstaande ontwikkelingen is in 2012 een stuurgroep ingericht om te komen tot een integrale visie op gezondheid in de regio. Deze stuurgroep kan worden gezien als het toegangsportaal tot participatie in Vitaal Vechtdal. In de eerste fase bestond de stuurgroep uit een alsmaar uitdijende groep deelnemers, waarbij een duidelijke opdracht, opdrachtgever en afbakening van eigenaarschap ontbrak. Meedoen leek in dit stadium het belangrijkste.

In fase 2 werd, na een jaar de stuurgroep terug gebracht tot een aantal kernpartijen, te weten de twee gemeenten, het ziekenhuis, de huisartsen, Zilveren Kruis en TNO onderzoek. Daarnaast werd een projectgroep ingericht waar de 'uitvoerders' en projectleiders van de deelnemende organisaties elkaar ontmoetten. Projecten die werden geïnitieerd werden volgens vier programmalijnen, gekoppeld aan verschillende levensfasen van de populatie. Zo hadden projecten –per programmalijn- betrekking op moeder & kind, op jongeren, op werknemers en op kwetsbare ouderen. Uiteindelijk bleek deze structuur van programmalijnen niet sterk genoeg om tot een daadwerkelijke projectorganisatie te komen.

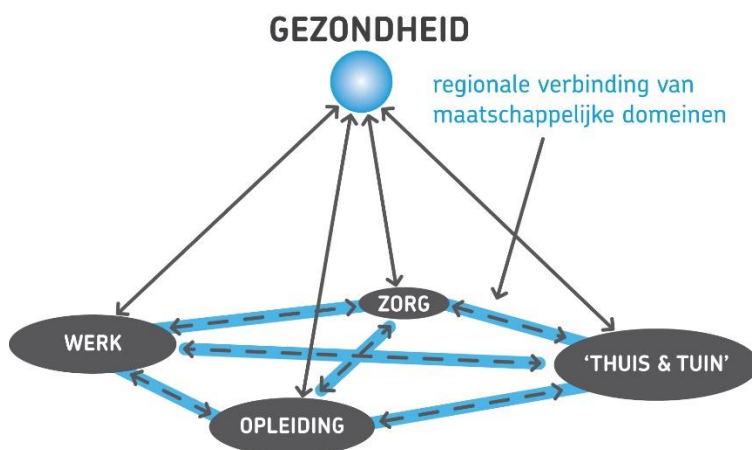
In fase 3 is, na drie jaar, daarom een stichting opgericht om meer sturing te kunnen geven aan de projecten. Het bestuur van deze stichting bestaat uit de bestuursvoorzitter van het ziekenhuis, een vertegenwoordiger van de huisartsen en de directeur van het financiële adviesbureau. Deze stichting, met beperkte ondersteuning van een projectleider, een communicatiemedewerker en een office manager, heeft als taak om invulling te geven aan de grote lijnen die in de stuurgroep worden uitgezet. Bij de opzetten van projecten wordt verwacht dat een of meer van de initiatiefnemers de financiering regelt en de verantwoordelijkheid voor het project op zich neemt. Met deze aanpak is een duidelijkere sturingslijn van stuurgroep, via de stichting naar projecten en uitvoer ontstaan.

Sinds 2015 is een coöperatie – met enkele actieve inwoners in het bestuur - toegevoegd die als doel heeft om bewoners bij het Vitaal Vechtdal te betrekken. Met name het vaststellen van de doelgroep en de wijze waarop bewoners zich kunnen verbinden aan Vitaal Vechtdal bleek nog een lastige opgave. Inmiddels heeft het coöperatiebestuur een plan gelanceerd om tot een andere constructie te komen. Ze willen een Raad van Advies vormen met actieve burgers, professionals in zorg, welzijn en aanpalende sectoren, werkgevers en onderzoekers. Zo'n raad komt als geheel twee keer per jaar rond een bepaald thema bijeen. Hiernaast kunnen specifieke gesprekstafels met bewoners georganiseerd worden rond specifieke vraagstukken. Dan kan de vitaliteit rond een bepaalde leeftijdsfase centraal staan. Een voorbeeld hiervan kan zijn de basisschoolfase waar mogelijk een schoolarts, sociaal pedagoog, de leraar(es) en actief betrokkenen van sportverenigingen of gemeenteraad kennis en kunde bij elkaar brengen.


Wat verbindt het netwerk?

In tegenstelling tot de juridische structuur geniet het inhoudelijke model van Vitaal Vechtdal veel bekendheid in regio. Het is een variatie op de benadering van Lalonde (1974) en benoemt vier domeinen die door Paul Habets aan het oorspronkelijke model zijn gekoppeld. Deze betreffen werk, opleiding, thuis en tuin (wonen) en zorg. Dit leidde tot een inzichtelijk piramidemodel dat centraal staat in het denken over Vitaal Vechtdal.

Deze piramide maakt duidelijk dat gecoördineerde samenwerking nodig is om structurele gedragsveranderingen tot stand te brengen waarmee ziekte kan worden voorkomen. De gedachte is dat hoe beter de vier domeinen verbonden zijn op het gebied van preventie, hoe meer de top (gezondheid) benaderd kan worden.¹



De piramide is een bekend model bij betrokkenen. Er wordt naar verwezen als de noodzaak van samenwerken aan de orde komt. In het algemeen lijkt de verbinding van het netwerk Vitaal Vechtdal meer af te hangen van deze inhoudelijk benadering dan van de juridisch bestuurlijke structuur.

¹ Paul Habets, 'Vitaal Vechtdal' wekt preventie tot leven.  Werken aan gezondheid lukt alleen met regionale samenwerking Tijdschrift voor gezondheidswetenschap; <https://doi.org/10.1007/s12508-019-0218-6>

ACTOREN

De actoren die in de stuurgroep of als partner participeren in Vitaal Vechtdal zijn:

- Het Alfa-college (onderwijs)
- De Saxenburgh groep (ziekenhuis & ouderenzorg)
- GGD IJsselland,
- ONVZ (zorgverzekeraar)
- Zilveren Kruis (zorgverzekeraar)
- ENO (zorgverzekeraar, per 1/10/2018),
- De Amerfoortse (zorgverzekeraar, per 1/1/2019),
- De gemeente Ommen
- De gemeente Hardenberg,
- De huisartsenorganisatie Medrie,
- De Vrieling Adviesgroep
- Carinova (ouderenzorg)

Met de toevoeging van de stichting aan de bestuurlijke structuur is verdere uitbreiding van de stuurgroep niet langer een bezwaar. De stichting heeft de aansturing van de projecten opgenomen waardoor de stuurgroep zich kan toewenden op het uitzetten van de lijnen voor de regio.

Vitaal Vechtdal wordt gekenmerkt door een groot diversiteit aan initiatieven en interventies om gezondheid in de regio te verbeteren. Hieronder volgt een overzicht van de initiatieven die in de interviews met vertegenwoordigers van Vitaal Vechtdal aan de orde zijn gesteld.

Initiatieven in de regio

Gewoon Gezonde dorpen

In Veendorp starten de fysiotherapeut en de huisartsenpraktijk alvast met de domeinintegratie. Aanleiding hiervoor was een wijkscan die uitwees dat de levensverwachting van de inwoners in het – van oorsprong arme - dorp significant lager was dan elders in de regio. Na een dorpsbijeenkomst wordt een werkgroep in het leven geroepen met zorgverleners, de school, het plaatselijk belang en de lokale supermarkt om dit te gezondheid te verbeteren. Een initiatief om te starten met 'wandelen' trok 500 inwoners.

Inmiddels zijn er in het dorp veel meer gezondheidsbevorderende initiatieven. Zo volgen kinderen lessen in gezond koken, kweken zij groente in de moestuin, is er een duo-fietsproject voor ouderen en wordt water drinken breed gestimuleerd. Uiteraard zijn er soms ook initiatieven die minder goed van de grond komen en kan er op dorpsniveau sprake zijn van tegengestelde belangen. Zo blijkt de supermarkt in het dorp drie keer meer bier te verkopen dan supermarkten in andere dorpen in de regio. Hoog alcoholgebruik is uiteraard niet goed, maar het gaat hier ook over een deel van de omzet van de supermarkt. Ook dat vormt onderwerp van gesprek. Het label "Gewoon Gezond....." wordt ondertussen in meerdere dorpen in de regio gebruikt.

Regiopolis

Met de toetreding van een regionaal financieel adviesbureau tot de stuurgroep in 2014 werd het voor inwoners van de regio Vitaal Vechtdal mogelijk gemaakt om een gratis aanvullende verzekering af te sluiten, de regiopolis. De regiopolis telt momenteel ruim 24.000 polishouders en biedt korting op basis- en aanvullende verzekeringen bij de betrokken zorgverzekeraars Zilveren Kruis, Averro, ONVZ en Sallandzorg (ENO) verzekeringen. Daarnaast biedt de regiopolis extra dekking op fysiotherapie en psychische hulpverlening, kunnen polishouders gratis parkeren bij het ziekenhuis in Hardenberg en worden zij ondersteund bij de keuze van een polispakket dat aansluit bij hun levensfase.

Met deze omvang wordt de Regiopolis gezien als een factor van belang in Vitaal Vechtdal. Enerzijds stimuleert de financiële korting inwoners van de regio om te kiezen voor een van de betrokken zorgverzekeraars. Anderzijds stimuleert het de betrokken (en landelijk opererende) verzekeraars om met een regionaal intercedent in gesprek te gaan over het stimuleren van gezondheid in de regio en fitte werknemers. De deelnemers geven aan dat met name door betrokkenheid van een private commerciële partij een nieuwe dynamiek van ondernemerschap is ontstaan.

Vitale werknemers

Het regionaal financieel adviesbureau heeft een behoorlijk aantal collectieve verzekeringen voor werkgevers in portefeuille. In samenwerking met de afdeling collectiviteiten van de zorgverzekeraar, heeft het financieel adviesbureau duurzame inzetbaarheid opgenomen in veel van de werkgeverspolissen. Op deze manier investeert het adviesbureau in projecten op het gebied van duurzame inzetbaarheid die er met name op gericht zijn om de kleinere werkgevers in de regio te helpen om meer grip te krijgen op ziekteverzuim. Zo zijn er voor de regio Vitaal Vechtdal 15 casemanagers ingesteld die werkgevers helpen wanneer er medewerkers langdurig ziek raken. Ook is men in de regio begonnen om bedrijfsartsen en huisartsen bij elkaar te brengen, zodat het uitwisselen van kennis en kunde meer vanzelfsprekend kan worden.

Gebruik van data in de regio

De noodzaak het inzichtelijk maken resultaten is een terugkerend onderwerp. Nadat TNO in eerste instantie als partij hieraan heeft bijgedragen, wordt nu de onderzoekscapaciteit van de GGD meer ingezet om effecten van Vitaal Vechtdal te evalueren. In de lopende initiatieven worden data verzameld die beschikbaar zijn voor onderzoek en de bereidheid om resultaten te meten en te delen is zeker aanwezig.

Wel zijn de betrokkenen het er over eens dat het waarschijnlijk langere tijd zal duren voordat zaken als gezondheidswinst in de regio zichtbaar gemaakt kunnen worden. Een drempel die nu wordt ervaren is dat de GGD een grotere regio beslaat dan alleen Vitaal Vechtdal en dat maatwerk lastig maakt. Toch zijn de betrokkenen bij Vitaal Vechtdal er van overtuigd dat maatwerk in effectevaluatie en informatievoorziening zullen bijdragen aan een krachtiger preventieprogramma's.

NIEUWE BESTUURLIJKE VRAAGSTUKKEN

Hoe de losse structuur te bestendigen?

Alle geïnterviewden geven aan dat ze ervaren dat Vitaal Vechtdal op een kantelpunt staat. Iedereen is zich bewust van de unieke samenstelling van het netwerk Vitaal Vechtdal dat zich kenmerkt door diversiteit én een publiek private samenwerking. Vitaal Vechtdal is een bekend merk in de regio. De losse bestuurlijke structuur van Vitaal Vechtdal heeft in de beginfase de groei van het netwerk bevorderd. Doordat er geen strakke leidende structuur was en ook de geografische begrenzing van de regio flexibel was, was het gemakkelijk om activiteiten en initiatieven onder de vlag van Vitaal Vechtdal te brengen. Een keerzijde is dat niet altijd duidelijk is of activiteiten verbonden zijn met Vitaal Vechtdal. Maar vooral ervaart men dat Vitaal Vechtdal de project-status of proeftuin-status voorbij is.

In projecten als 'gezonde dorpen' is men nu 5 jaar bezig. De werkwijze die daarbij wordt gehanteerd kan niet meer worden gezien als een project, maar als een proces dat opschaalbaar en overdraagbaar is. Het gevoel bestaat de structuur van het netwerk moet worden bestendigd, maar wel bottom up moet worden vormgegeven. Betrokken partijen geven aan dat scherpere doelstellingen, meer betrokkenheid van ook huisartsen, betere aansluiting bij (ziekenhuis)transities die toch al aan de gang zijn en meer continuïteit van gemeentelijke inzet hierbij worden overwogen. Alhoewel de invulling van een nieuwe structuur nog ter discussie staat deelt met wel het uitgangspunt dat het eigenaarschap bij de burger moet liggen en niet ergens anders. De toevoeging van de coöperatie van regiopolishouders aan de structuur kan hierbij helpen, maar is niet noodzakelijk de best passende invulling. Ook het creëren van een gereguleerd netwerk als Raad van Advies zou hierin een rol kunnen spelen.

Financiering

Nu de project-status van Vitaal Vechtdal voorbij is, is ook behoefte aan duidelijkheid over structurele vormen van financiering. Tot structurele vorm van financiering is het tot op heden niet gekomen. Een belangrijke drempel hiervoor is dat zorgverzekeraars het moeilijk vinden om naast financiering van zorg ook preventie in hun opdracht te incorporeren. Ook benodigde extra financiering van het ziekenhuis en andere zorgverleners en het feit dat Vechtdal niet valt in de categorie hoogste schadelast vormen een belemmering voor financiering vanuit de zorgverzekeraars.

Financiering vanuit de betrokken gemeenten bleek eenvoudiger "Het bleef niet bij woorden, de extra tijd die we nodig hadden als zorgverlener in onze contacten met de bewoners werd ook daadwerkelijk door hen vergoed." De gemeente zelf beseft dat 'de kosten voor de baat uitgaan. Met de introductie van de regiopolis werd de positie van de zorgverzekeraar volgens respondenten ongebruikelijker. Doordat er meerdere zorgverzekeraars via de polis verbonden zijn met Vitaal Vechtdal, veranderde de positie van de preferente zorgverzekeraar deels omdat deze zijn beleid ook moet onderbouwen richting de andere betrokken verzekeraars.

De verwachting was dat de landelijke aandacht voor preventie (nationaal preventieakkoord, geïntegreerde leefstijl interventie (GLI) Vitaal Vechtdal nieuwe mogelijkheden zou bieden voor landelijke financiering. Dat lijkt vooralsnog niet het geval omdat projecten

als gezonde dorpen onvoldoende aansluiten bij de criteria voor financiering van GLI. Dit wordt door de deelnemers als frustrerend ervaren. Het feit dat er eigen trajecten zijn opgezet, lijkt zelfs in het nadeel te werken.

Wel is onlangs bekend geworden dat Vitaal Vechtdal een subsidie voor drie jaar heeft gekregen van het ministerie van VWS. Hiernaast zijn de leden van de stuurgroep door gedeelde historie zo assertief geworden dat de participerende zorgverzekeraars is meegedeeld dat meedoen aan het initiatief ook meebetalen betekent.

Hoe geef je invulling aan governance in netwerken?

Eén van de geïnterviewden geeft aan dat er een nieuwe fase is aangebroken voor Vitaal Vechtdal. Een fase waarin vooral zal moeten worden gezocht naar steviger sturingsinstrumenten. Deze behoefte wordt vooralsnog niet breed gedeeld. Anderen, leggen de nadruk op de olievlekwerking, het verbinden en de langzamere uitrol van initiatieven. Deze verschillen zijn te duiden als een systeem denken versus een community denken. Zulke verschillen kunnen voortkomen uit de verschillende posities en de mate van controle die nodig is in grotere, meer systematisch werkende organisaties. In netwerkorganisaties zijn dergelijke tegenstellingen niet te voorkomen, waarmee niet gezegd is dat de governance (bestuurlijke inrichting) per definitie om een meer flexibele benadering vraagt.

Een van de karakteristieken van de regio: 'mensen kennen elkaar' wordt meermalen als basis voor het succes neergezet. Als tegenhanger wordt het ontbreken van continuïteit in bezetting als oorzaak genoemd als zaken minder goed gaan.

Elkaar kennen is het begin van netwerk-governance. Binnen het netwerk helpt het vaak al als deelnemers elkaars interne posities beter begrijpen. Elkaar bevragen en informeren over de bestuurlijke inrichting van de deelnemende partijen is dan een eerste stap. Een goede vraag is dan: wie beslist er bij jullie uiteindelijk over de voornemens van het samenwerkingsverband? De tweede stap om een basis te leggen voor goed bestuur in een netwerk is het expliciteren van elkaars belangen. Dit draagt bij aan een open houding en gesprekscultuur. Dat zijn immers voorwaarden om tot bestuurlijke reflectie te kunnen komen. En als derde stap mag van de deelnemende partners in een netwerk verwacht worden dat het meedoen in het netwerk hen iets waard is. In financiële zin en/of in het investeren en uitdragen van het netwerk-gedachtengoed binnen hun eigen organisaties. Het kan niet zo zijn dat intentieverklaringen op bestuurlijk niveau getekend worden terwijl medewerkers of achterbannen er niet mee bekend zijn.

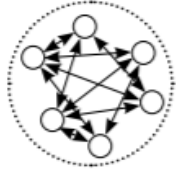
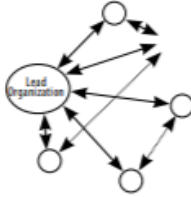
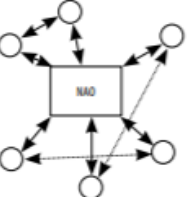
Goed bestuur in een netwerk als bijdrage aan goede zorg is meer dan de vergadertafel. Goed bestuur in een netwerk bestaat tenminste uit

- Verrassingen voorkomen = *Kennis van elkaars bestuurlijke inrichting*
- Onderlinge betrouwbaarheid vergroten = *Bereidheid tot openheid binnen het netwerk*
- Ambassadeursfunctie vormgeven = *Uitdragen van de samenwerking binnen de eigen organisatie en daar buiten*

Naast aspecten op gebied van relaties kunnen ook wetenschappelijke perspectieven helpen om bestaande bestuurlijke inrichting in de regio te duiden en in de regio in gesprek te

gaan over ambities voor ontwikkeling van het bestuurlijk landschap. Een veelgebruikt model om governance in netwerken te duiden is het model van Provan & Kenis (2008). In dit model maken zij onderscheid tussen drie vormen van netwerk-governance, namelijk het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatie-netwerk en netwerk administratieve organisatie (nao) model.

Drie vormen van Netwerkgovernance (Provan & Kenis, 2008)

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Het zelfregulerend netwerk is de eenvoudigste governance vorm. Deze vorm bestaat uit verschillende organisaties die op een collectieve manier samenwerken maar geen afzonderlijke besturingseenheid hebben. De besturing van gemeenschappelijke activiteiten berust helemaal bij de netwerkleden zelf. In deze vorm zijn het alle netwerkdeelnemers die alle besluiten nemen en alle netwerkactiviteiten managen. Het voordeel van deze vorm is dat er een hoge mate van participatie bestaat, dat de netwerkleden een hoge mate van betrokkenheid tonen en dat een dergelijke structuur zich gemakkelijk vormt. Het nadeel van een dergelijke vorm is dat het inefficiënt is.

Het leiderorganisatie-netwerk is een gebruikelijke vorm, waarin alle leden in zekere mate een gemeenschappelijke doelstelling delen en is er in zekere mate sprake van samenwerking en interactie. Echter, in het leiderorganisatie-netwerk worden alle activiteiten en belangrijke besluiten gecoördineerd door één van de leden van het netwerk die als organisatieleider optreedt. Essentieel in het functioneren van dit model is de efficiëntie en legitimiteit van de organisatieleider. Het gewicht van de organisatie naar de buitenwereld, zoals bij subsidiërende instanties, is gewoonlijk een voldoende basis voor de legitimiteit richting de netwerkleden. Het nadeel van dit model is dat de organisatieleider zijn eigen agenda kan hebben en de andere netwerkleden kan domineren. Deze netwerkvorm kan het resultaat zijn van een bottom-upproces van netwerkontwikkeling, maar kan ook van hogerop worden opgelegd, bijvoorbeeld door een subsidiërende overheid die de verantwoording en dergelijke bij een bepaalde organisatie wil neerleggen.

Het basisidee achter het model van netwerk administratieve organisatie (nao) is dat er een afzonderlijke entiteit wordt opgezet die de specifieke taak heeft om het netwerk te

managen en de activiteiten te coördineren. Zoals in het leiderorganisatie-model speelt de nao een sleutelrol in de coördinatie en het onderhouden van het netwerk. Anders is dat de nao niet één van de partijen is die ook actief zijn in het primaire proces van het netwerk. De nao is opgericht en heeft netwerkbesturing als haar exclusieve taak. Nao's kunnen een relatief informeel karakter hebben, bestaande uit een individu dat als netwerkfacilitator of -makelaar fungeert.

Weinig verrassend toont onderzoek van Provan en Kenis (2008) ook aan dat effectiviteit afhangt van meer factoren dan alleen de netwerkvorm. Modellen als deze bieden geen zicht op de optimale inrichting van netwerk-governance, maar kunnen wel een aanknopingspunt vormen om in gesprek te gaan met de partners in de regio.