

# Comparative Institutional Analysis

Empirische Cases van Hybride Economische Systemen

Theoretische Verdieping Document 4 van 4 Versie 1.0 - Februari 2026

Opgesteld door:

**Alexander Groenheide**


Voorzitter


**Stichting De kamer van Sociale Waarden**


*Naar de waardevolle Samenleving*

[info@dekvsw.nl](mailto:info@dekvsw.nl)

[www.dekvsw.nl](http://www.dekvsw.nl)


 06 53 44 50 54

 Laurastraat 87, 6471 JJ Eygelshoven

 KVK: 97098817 | RSIN: 867909274

W: [DeKvSW.nl](http://DeKvSW.nl) | [ubuntukids.nl](http://ubuntukids.nl) |

[civ-care.nl](http://civ-care.nl) | [civ-call.com](http://civ-call.com) | [civ-ramp.nl](http://civ-ramp.nl) | [civ-camp.nl](http://civ-camp.nl)

 **Samen bouwen aan een waardegedreven samenleving**

Liefde – Samenwerking – Zorg voor elkaar

# Inhoudsopgave

## Inhoud

Inhoudsopgave .....	2
Executive Summary .....	3
DEEL I: MONDRAGON COÖPERATIE CORPORATIE .....	3
1.1 Systeem Beschrijving .....	3
1.2 Empirische Data .....	3
1.3 Lessen voor RC-Model .....	4
DEEL II: ALASKA PERMANENT FUND .....	5
2.1 Systeem Beschrijving .....	5
2.2 Empirische Data .....	5
2.3 Lessen voor RC-Model .....	5
DEEL III: BHUTAN GROSS NATIONAL HAPPINESS .....	6
3.1 Systeem Beschrijving .....	6
3.2 Empirische Data .....	6
3.3 Lessen voor RC-Model .....	6
DEEL IV: NEDERLANDSE ZORGSECTOR MARKTWERKING .....	7
4.1 Experiment Beschrijving .....	7
4.2 Empirische Data .....	7
4.3 Lessen voor RC-Model .....	7
DEEL V: COMPARATIEVE SYNTHESE .....	8
5.1 Cross-Case Patronen .....	8
DEEL VI: IMPLICATIES VOOR RC-MODEL .....	9
6.1 Kritische Succesfactoren (Empirisch Onderbouwd) .....	9
6.2 Realistische Verwachtingen .....	9
Referenties .....	10

## Executive Summary

Dit document analyseert empirische cases van bestaande hybride economische systemen om lessen te trekken voor het regeneratieve model. Door successen en failures van Mondragon, Alaska Permanent Fund, Bhutan GNH, Nederlandse zorgsector en andere cases te bestuderen, identificeren we kritische succesfactoren en valkuilen.

### Kernbevindingen:

- **Schaling problematisch:** Geen enkel hybride systeem heeft succesvol geschaald boven 10 miljoen inwoners
- **Interface-governance cruciaal:** Systemen falen wanneer marktlogica commons koloniseert (NL zorg) of commons markt parasiteert
- **Culturele homogeniteit helpt:** Succesvolle cases (Baskenland, Bhutan) hebben sterke gedeelde identiteit
- **Externe druk ondermijnt:** Globalisering en kapitaalstromen destabiliseren lokale systemen

## DEEL I: MONDRAGON COÖPERATIE CORPORATIE

### 1.1 Systeem Beschrijving

**Context:** Baskenland, Spanje (1956-heden)

**Omvang:** 80,000+ werknemers, €12 miljard omzet, 95+ coöperaties

**Model:** Worker-owned coöperaties (marktdomein) + Lagun-Aro sociale zekerheid (regeneratief domein)

### Kernprincipes:

1. Een werknemer = één stem (democratische governance)
2. Bepaalde loonratio's (1:6 tussen laagste en hoogste loon)
3. Solidariteitsfonds: 10% winst naar inter-coöperatieve steun
4. Lagun-Aro: Eigen pensioensysteem, werkloosheid, gezondheidszorg

### 1.2 Empirische Data

#### Successen:

- **Werkzekerheid:** Tijdens 2008 crisis 0% faillissementen vs. 14% Spaans gemiddelde (Arando et al. 2015)

- **Productiviteit:** 8-12% hoger dan vergelijkbare private bedrijven (Basterretxea & Albizu 2011)
- **Ongelijkheid:** Gini-coefficient 0.28 (vs. 0.43 Baskenland gemiddeld)

## Failures en Spanningen:

- **Fagor faillissement (2013):** Grootste coöperatie ging failliet door internationale competitie, 1,800 banen verloren
- **Hybridisatie-druk:** Sommige coöps adopteren niet-leden (tijdelijke werknemers zonder stem) om competitief te blijven
- **Schaallimiet:** Regionaal beperkt (Baskenland, ~2.2 miljoen inwoners), schaling naar nationaal niveau gefaald

## 1.3 Lessen voor RC-Model

- **Democratische governance werkt:** Besluitvorming door gebruikers verhoogt commitment en stabiliteit
- **Solidariteitsmechanismen essentieel:** Inter-wijk transfers vergelijkbaar met Mondragon solidariteitsfonds
- **Externe druk probleem:** RC-systeem moet buffers hebben tegen internationale kapitaalstromen
- **Culturele context belangrijk:** Baskische identiteit versterkt cohesie - RC-model vereist lokale identiteit

## DEEL II: ALASKA PERMANENT FUND

### 2.1 Systeem Beschrijving

**Context:** Alaska, USA (1976-heden)

**Model:** Oliewinsten (markt extractie) → sovereign wealth fund → universeel basisdividend (regeneratief distributie)

**Mechanisme:** Alle bewoners van Alaska ontvangen jaarlijks dividend (~\$1,000-\$2,000 variërend per jaar). Gebaseerd op olie-inkomsten staat, niet individuele bijdrage.

### 2.2 Empirische Data

**Successen:**

- **Ongelijkheid:** Laagste inkomensongelijkheid van alle US states (Gini 0.41 vs. 0.48 US gemiddeld) (Goldsmith 2010)
- **Geen werk-disincentive:** Arbeidsparticipatie niet gedaald door dividend (Jones & Marinescu 2018)
- **Politieke populariteit:** Breed gedragen door links én rechts (>80% steun), moeilijk af te schaffen

**Spanningen:**

- **Extractieve grondslag:** Afhankelijk van fossiele extractie - niet regeneratief. Klimaatbeleid botst met dividend-verwachtingen
- **Passieve welvaart:** Dividend niet gekoppeld aan bijdrage - vereist geen actieve participatie
- **Politieke strijd:** Jaarlijkse discussie over dividend-hoogte creëert onzekerheid

### 2.3 Lessen voor RC-Model

- **Universaliteit werkt:** Iedereen krijgt dividend → breed draagvlak. RC's moeten toegankelijk voor allen
- **Maar: passiviteit probleem:** RC's moeten gekoppeld zijn aan bijdrage, niet alleen bestaan
- **Extractie-paradox:** Alaska toont dat regeneratief distributiesysteem kan werken op extractieve input - maar dit is niet duurzaam. RC-systeem moet regeneratieve input hebben

## DEEL III: BHUTAN GROSS NATIONAL HAPPINESS

### 3.1 Systeem Beschrijving

**Context:** Bhutan (1972-heden, constitutioneel 2008)

**Model:** GNH Index meet welvaart op 9 domeinen (psychologisch welzijn, gezondheid, educatie, tijdsbesteding, culturele diversiteit, ecologie, community vitaliteit, governance, levensstandaard)

**Mechanisme:** Grondwettelijk vereist dat 60% landoppervlak bebost blijft. Elke wet moet GNH screening passeren. GDP expliciet niet primaire doelstelling.

### 3.2 Empirische Data

**Successen:**

- **Ecologisch:** 72% bosbedekking (stabiel sinds 1970s), carbon-negatief land
- **Wellbeing:** Hogere subjective wellbeing dan buurlanden ondanks lager GDP (NEF Happy Planet Index 2016)
- **Stabiele governance:** Vreedzame transitie naar constitutionele monarchie (2008)

**Spanningen:**

- **Jeugdwerkloosheid:** 13% (2019), brain drain naar India/Thailand
- **Modernisering-spanning:** Traditionele cultuur vs. internet/TV (geïntroduceerd 1999)
- **Schaalbaarheidsvraag:** Kleine homogene populatie (750k), Buddhist kingdom - moeilijk generaliseerbaar

### 3.3 Lessen voor RC-Model

- **Constitutionele verankering krachtig:** Grondwettelijk GNH-vereiste maakt beleid robuust. RC-systeem vereist grondwetswijziging (zie Document 2)
- **Multidimensionale meting:** GNH Index meet meer dan GDP. RC-systeem moet ook multidimensionaal succes meten
- **Homogeniteit probleem:** Bhutan werkt door gedeelde Buddhist cultuur. Diverse samenlevingen (NL) vereisen normatieve pluraliteit (subsidiariteit)

## DEEL IV: NEDERLANDSE ZORGSECTOR MARKTWERKING

### 4.1 Experiment Beschrijving

**Context:** Nederland, Wet maatschappelijke ondersteuning (2006-2020)

**Interventie:** Introductie marktwerking in zorg - zorgverleners concurreren op prijs/kwaliteit, gemeenten besteden zorg aan via aanbestedingen

### 4.2 Empirische Data

**Initiële Successen (2006-2010):**

- **Kostenreductie:** 5-8% daling zorgkosten door efficiëntie (CPB 2015)
- **Productiviteit:** Meer cliënten per zorgverlener, kortere interventies

**Latere Failures (2010-2020):**

- **Kwaliteitsdaling:** Patiënttevredenheid daalde van 7.8 naar 6.9 (Nivel 2018)
- **Werkdruk:** Verzuim zorgpersoneel steeg van 5.2% naar 8.1% (CBS 2020)
- **Perverse incentives:** 'Ritselen' - kwartier zorg wordt 15 min facturabel (onderzoek NRC 2019)
- **Zorgafhankelijkheid:** Zoals CIV-CARE stelt: minder afbouw-trajecten, meer chronische zorg (Nivel 2020)

**Response (2020-2025):** Gedeeltelijke de-marktwerking, terug naar directe gemeentelijke regie

### 4.3 Lessen voor RC-Model

- **Hybride goederen vereisen grensbewaking:** Zorg heeft rivale én non-rivale aspecten. Volledig naar markt faalt.
- **Marktlogica verdringt zorglogica:** Prijsconcurrentie leidt tot kortere interventies, minder relationele zorg
- **Categorisatieraad essentieel:** Interface-laag moet actief voorkomen dat zorg naar pure markt schuift

## DEEL V: COMPARATIEVE SYNTHESE

### 5.1 Cross-Case Patronen

Factor	Mondragon	Alaska	Bhutan	NL Zorg
Schaal (inwoners)	2.2M	0.7M	0.75M	17M
Culturele homogeniteit	Hoog	Medium	Hoog	Laag
Interface governance	Sterk	N/A	Medium	Zwak
Externe druk	Hoog	Laag	Medium	Hoog
Duurzaamheid	65+ jaar	45+ jaar	50+ jaar	Gefaald

**Patroon:** Kleine schaal + hoge culturele homogeniteit + sterke interface-governance = succes. Grote schaal + diversiteit + zwakke governance = falen.

## DEEL VI: IMPLICATIES VOOR RC-MODEL

### 6.1 Kritische Succesfactoren (Empirisch Onderbouwd)

5. **Lokale autonomie + culturele identiteit:** Wijkraden moeten sterke lokale identiteit faciliteren (Mondragon, Bhutan lessen)
6. **Robuuste interface-governance:** Categoriatierraad moet actief voorkomen dat marktlogica commons koloniseert (NL zorg anti-les)
7. **Bescherming tegen externe druk:** EU-compatibiliteit cruciaal, internationale kapitaalstromen kunnen systeem destabiliseren (Mondragon Fagor)
8. **Geleidelijke schaling:** Begin klein (pilot wijken), schaal alleen bij bewezen succes
9. **Normatieve pluraliteit:** Nederland is divers - geen uniform model opleggen (Bhutan homogeniteit niet haalbaar)

### 6.2 Realistische Verwachtingen

**Optimistisch scenario:** RC-model kan functioneren op regionaal niveau (2-5 miljoen inwoners) binnen 10-15 jaar, vergelijkbaar met Mondragon schaal

**Pessimistisch scenario:** Schaling faalt boven 500k inwoners door governance-complexiteit en culturele diversiteit. Model blijft niche-experiment

**Meest waarschijnlijk:** Hybride uitkomst - succesvolle implementatie in progressieve stedelijke gebieden (Amsterdam, Utrecht) en enkele provincies, niet nationaal uniform

## Referenties

*Arando, S., et al. (2015). Assessing Mondragon: Stability and Managed Change in the Face of Globalization. In: Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms.*

*Goldsmith, S. (2010). The Alaska Permanent Fund Dividend: A Case Study in Implementation of a Basic Income Guarantee. Institute for Social and Economic Research, University of Alaska.*

*Jones, D. & Marinescu, I. (2018). The Labor Market Impacts of Universal and Permanent Cash Transfers: Evidence from the Alaska Permanent Fund. NBER Working Paper 24312.*

*New Economics Foundation (2016). Happy Planet Index. NEF, London.*

*Nivel (2020). Effecten van marktwerking in de langdurige zorg. Utrecht: Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg.*