

# Il ruolo dei lavoratori nella partecipazione agli utili aziendali: iniziative e misure contro lo *shirking*

**Richard B. Freeman\***

Harvard University, NBER Centre for Economic Performance, LSE

*Questo articolo riassume i nuovi risultati prodotti dal progetto Shared Capitalism del National Bureau of Economic Research sulla misura in cui le retribuzioni dei dipendenti sono basate sul rendimento della loro azienda o gruppo di lavoro negli Stati Uniti e nelle aree più avanzate d'Europa e sull'impatto degli accordi partecipativi sul comportamento economico. L'evidenza dimostra che: 1) un'ampia e crescente percentuale dei dipendenti è coinvolta dal capitalismo partecipativo tramite la partecipazione agli utili, i bonus, o le partecipazioni azionarie; 2) rispetto ad altre forme di lavoro o di retribuzione, le imprese che si affidano al capitalismo partecipativo registrano risultati migliori sia per quanto riguarda i dipendenti sia per le imprese stesse; 3) che il monitoraggio reciproco tra i dipendenti contribuisce a evitare il problema del free riding che si verifica quando una parte della retribuzione dei dipendenti è basata sulla produttività e lo sforzo globale di tutti i lavoratori.*

---

\* <freeman@nber.org>. Questa è una versione rivista della Lezione Angelo Co-sta tenuta presso l'Università LUISS 'Guido Carli' di Roma il 15 Gennaio 2008. L'articolo è basato su un lavoro effettuato insieme a Doug Kruse e Joseph Blasi. I contributi di ricerca su cui è basato sono raccolti nel volume curato da FREEMAN R.B., KRUSE D. e BLASI J. sulla conferenza NBER *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*, che sarà pubblicato nel 2009. In particolare, ho utilizzato tre articoli coautorati: «Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-based Stock Options» di KRUSE D., FREEMAN R.B. e BLASI J.; «Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance» di FREEMAN R.B., BLASI J., MACKIN C. e KRUSE D. e «Worker Responses to Shirking Under Shared Capitalism» di FREEMAN R.B., KRUSE D. e BLASI J.

L'idea secondo la quale il capitalismo funzionerebbe meglio quando le imprese e i lavoratori condividono gli incentivi pecuniari derivanti dal successo dell'impresa e quando i lavoratori partecipano ai processi decisionali vanta una lunga tradizione nel campo del pensiero economico e sociale, e risale, tra gli altri, ad Alfred Marshall, a John Bates Clark e a James Meade. Molti imprenditori hanno anche trovato attraente l'idea secondo la quale le imprese registrerebbero risultati migliori grazie alla condivisione dei loro successi con i dipendenti. In tutto il mondo avanzato, i governi sono stati sufficientemente colpiti dalle potenzialità del capitalismo partecipativo da erogare incentivi finanziari alle imprese per la promozione dell'azionariato dei dipendenti e, in alcuni casi, da richiedere alle imprese di pagare una parte della retribuzione tramite la partecipazione agli utili. Il "Rapporto Pepper" dell'UE, del 1991, ("Promotion of Employee Ownership and Profit-Sharing") ha attirato l'attenzione sulla partecipazione agli utili e sull'azionariato dei dipendenti ed incoraggiato gli stati membri a promuovere la partecipazione dei dipendenti nei profitti e nel rendimento dell'impresa.

Per garantire un miglioramento dei risultati, le diverse forme di capitalismo partecipativo devono risolvere il problema dell'incentivazione a comportamenti opportunistici come il *free riding* ("parassitismo") che tendono a emergere quando un lavoratore ottiene a titolo di incentivo solo una parte del risultato economico della sua attività. Perché un impiegato dovrebbe impegnarsi al massimo in un'impresa di  $N$  persone, se riceve solo un ennesimo ( $1/N$ ) dei risultati del suo sforzo? In un caso del genere, il dilemma del prigioniero acquista pieno senso — i "fannulloni" cercano di sforzarsi di meno e di beneficiare dello sforzo altrui. Se le imprese e i lavoratori non fanno nulla per combattere gli incentivi a fare *free riding*, sarebbero poche o nessuna le imprese che introdurrebbero modalità partecipative per la retribuzione. Infatti, è presumibile che le imprese che scelgono di effettuare accordi partecipativi non registrerebbero risultati migliori rispetto alle imprese che si affidano al modello gerarchico.

Tuttavia, la realtà è differente. La sezione 1 di questo articolo evidenzia che la percentuale di dipendenti che sono coperti da-

gli accordi capitalisti partecipativi è molto grande e sta crescendo sia negli Stati Uniti che nell'Unione Europea. La sezione 2 mostra che le imprese che operano con la forma del capitalismo partecipativo registrano risultati migliori, rispetto alle imprese che non si basano su tale tipo di accordi, sia per quanto riguarda i dipendenti che per le imprese stesse. Questo risultato suscita il seguente interrogativo: come fanno le imprese che si basano sul capitalismo partecipativo a risolvere il problema del *free riding*? La sezione 3 mostra che uno dei metodi per risolvere il problema del *free riding* è quello del monitoraggio reciproco tra i dipendenti presso i posti di lavoro.

## 1. - Definizione del contesto

Vi sono svariati metodi in base ai quali le imprese possono condividere con i dipendenti i benefici (e i rischi) degli affari, secondo l'approccio che chiamiamo del capitalismo partecipativo:

Il modello della partecipazione agli utili (*profit-sharing*) incentiva e premia i lavoratori con una partecipazione agli utili societari erogata in contanti nella forma di *bonus* su base annuale (o più frequente) o attraverso la destinazione dei fondi a un piano pensionistico (la cosiddetta "partecipazione agli utili differita"). In alcuni casi la partecipazione agli utili viene liquidata ai lavoratori sotto forma di azioni della società, per fare in modo che la partecipazione agli utili diventi anche, di fatto, una vera e propria partecipazione azionaria.

Il metodo dei "premi di risultato" (*gain sharing*) offre ai lavoratori pagamenti regolari basati sul rendimento delle rispettive unità aziendali piuttosto che su quello dell'intera impresa. Questo sistema misura spesso il rendimento in termini di produttività o riduzione dei costi piuttosto che in termini di utili. Ciò significa che le imprese *no-profit*, compresi gli enti governativi, possono attuare programmi di *gain-sharing* mentre non possono attuare programmi di *profit-sharing*.

Il metodo dell'azionariato dei dipendenti (*employee ownership*) implica un assetto proprietario nell'ambito del quale i dipendenti

detengono in parte o completamente il capitale azionario o la piena proprietà dell'impresa attraverso le azioni, nel caso di imprese quotate, o attraverso accordi legali dagli effetti analoghi, nel caso di imprese non quotate. I paesi spesso legano benefici fiscali ai piani che prevedono l'azionariato dei dipendenti. Negli Stati Uniti, lo strumento principale per ottenere questo risultato è rappresentato dall'*Employee Stock Ownership Plan* (ESOP), un programma nell'ambito del quale la legislazione federale consente alle imprese di prendere liquidi in prestito per finanziare le partecipazioni azionarie dei lavoratori e di restituire tali prestiti a rate attingendo alle *revenues* societarie. In questo modo, i lavoratori ottengono una partecipazione azionaria senza dover investire i loro fondi per acquistare i titoli. I programmi ESOP beneficiano di privilegi fiscali. Di conseguenza, le imprese sono incentivate ad attuarli anche se l'effetto sul rendimento o su altri risultati, in termini di "economia reale", è nullo.

Il metodo ESPP (*Employee Stock Purchase Plans*) consente ai lavoratori di acquistare azioni attraverso detrazioni dalle rispettive buste paga e con uno sconto rispetto al prezzo di mercato. Le normative fiscali del Regno Unito privilegiano questa forma di partecipazione dei dipendenti al capitale azionario. Negli Stati Uniti, i dipendenti possono acquistare le azioni grazie al programma 401k delle rispettive aziende, un piano pensionistico nell'ambito del quale i dipendenti versano contributi lordi tassati dalle proprie buste paga. In alcuni casi le società concedono ai dipendenti partecipazioni azionarie commisurate ai contributi nell'ambito del piano 401k.

Infine, lo strumento delle *stock option* è una forma ibrida che sta tra il metodo della partecipazione agli utili (*profit-sharing*) e quello dell'azionariato dei dipendenti (*employee ownership*). Le *stock option* conferiscono al lavoratore il diritto di acquistare le azioni a un prezzo prestabilito in qualunque momento nell'arco di un periodo successivo alla concessione delle *stock option*. Il dipendente può ottenere l'eventuale plusvalenza derivante dall'aumento nel prezzo dell'azione senza il rischio di perdere una parte del suo investimento.

La tavola 1 evidenzia la diffusione delle forme di capitalismo

partecipativo negli Stati Uniti nel 2002 e nel 2006. I dati derivano dalle domande del General Social Survey (GSS) — un sondaggio nazionale a campione probabilistico condotto annualmente dal National Opinion Research Center della University of Chicago — aggiunte dal NBER nel sondaggio. Queste domande hanno reso il GSS una delle principali fonti di dati su queste forme di incentivazione. Il Sondaggio GSS del 2002 si basa su un campione di 1.145 dipendenti di aziende del settore *for-profit* e raccoglie i dati sulle rispettive modalità di retribuzione. Nel 2006, il Sondaggio GSS si basa su un campione di 1.081 dipendenti di aziende del settore *for-profit*.

La voce “uno qualsiasi tra i metodi su elencati” nella tavola 1 mostra come nel 2006 quasi la metà dei lavoratori delle imprese statunitensi è risultata soggetta a forme di incentivazione rientranti nelle diverse categorie del capitalismo partecipativo. Il dato evidenzia una contenuta crescita rispetto al 2002. La partecipazione agli utili è risultata la modalità di capitalismo partecipativo più diffusa, subito seguita dal *gain sharing* (premi di risultato), dall’azionariato dei dipendenti e quindi dalle *stock option*. I dati del sondaggio GSS (non evidenziati nella tavola 1) mostrano che gli incentivi basati sulla partecipazione agli utili e sul *gain-sharing* risultavano molto diffusi. La percentuale media di incentivi rispetto alle retribuzioni dei dipendenti, nel 2006 è risultata pari al 10%, mentre il rapporto mediano del *bonus* da pagare è stato del 5-6%. I dati del sondaggio GSS mostrano anche un alto rapporto tra il valore delle partecipazioni azionarie e la retribuzione: un rapporto medio del valore delle partecipazioni azionarie risultava pari al 57% delle retribuzioni, mentre la mediana risultava pari al 25% (si veda Kruse, Blasi, Freeman, capitolo 4, tavola 1).

Volgendo l’attenzione all’Europa, il grafico 1 mostra la proporzione di unità aziendali con duecento o più dipendenti nei paesi avanzati europei che risultano dotate di piani “generali” di partecipazione agli utili o risultavano dotate di piani “generali” di partecipazione azionaria dei dipendenti nel 2001. I piani vengono definiti “generali” perché coprono un gran numero di lavoratori e non sono limitati esclusivamente agli alti dirigenti, sebbene que-

TAV. 1

**PERCENTUALE DEI DIPENDENTI COPERTI DAI SISTEMI  
DI RETRIBUZIONE BASATI SU FORME DI CAPITALISMO  
PARTECIPATIVO NEGLI USA, 2002 E 2006**

partecipazione agli utili	2002	2006
in un piano di partecip. agli utili	33,5	38,4
ricevuta quota partecip. agli utili lo scorso anno	23,8	30,2
<i>gain-sharing</i> (premi di risultato) in un piano di <i>gain-sharing</i>	23,2	26,8
ricevuto <i>bonus</i> di <i>gain-sharing</i> lo scorso anno	17,1	21,3
proprietà capitale azionario	21,2	17,5
<i>stock options</i> detenzione <i>stock-options</i>	13,1	9,3
<i>stock options</i> concesse lo scorso anno	na	5,3
una qualunque delle opzioni suindicate	43,1	46,7

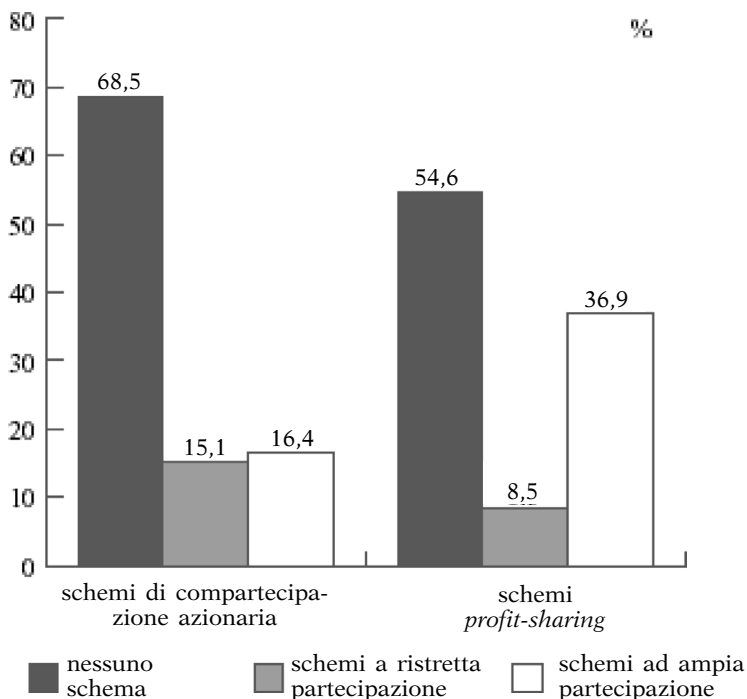
*Fonte:* tavola a cura di KRUSE D. - BLASI J.R. - FREEMAN R.B. dati tratti da *General Social Surveys*, [www.nceo.org/gss\\_2006\\_files/sheet001.html](http://www.nceo.org/gss_2006_files/sheet001.html).

sto non implichi che il piano copra tutti lavoratori. La proporzione di unità con piani di partecipazione agli utili generalmente eccede quella con piani di partecipazione azionaria dei dipendenti. I dati aggiuntivi relativi ai 2.500 gruppi aziendali più grandi dell'EU, derivanti dall'*European Federation of Employee Share Ownership* (2008) mostrano che, nel 2007 l'80% di queste grandi aziende ha adottato almeno uno di questi schemi — il risultato di un'enorme crescita, iniziata negli anni '80, a forma di curva logistica. Queste imprese impiegavano circa 32 milioni di lavoratori nel 2007.

L'Italia si è classificata agli ultimi posti per quanto riguarda l'adozione di metodi di capitalismo partecipativo. Nel grafico 1, l'Italia risulta all'ultimo posto come percentuale di grandi imprese che adottano accordi di partecipazione agli utili e al terzulti-

GRAF. 1

PERCENTUALE DI AZIENDE DELL'UE CON SCHEMI  
DI PARTECIPAZIONE FINANZIARIA  
(> 200 DIPENDENTI)



Fonte: PENDLETON A. - POUTSMA E. - VAN OMMEREN J. - BREWSTER C., *Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001.

mo posto come percentuale di grandi imprese che adottano accordi basati sulla partecipazione azionaria dei dipendenti. I dati della Federazione Europea mostrano come la proporzione di schemi partecipativi dei più grandi gruppi italiani si avvicini alla media Europea, pur rimanendo ancora al di sotto della media continentale.

Tuttavia, l'adozione di schemi di azionariato per i dipendenti non riflette necessariamente il livello di partecipazione finanziaria-

ria degli impiegati. Come evidenziato dai dati della tavola 2 le cooperative italiane collocano l'Italia ai primi posti per il numero di lavoratori impiegati in imprese nelle quali il capitale azionario risulta detenuto per la maggioranza dai dipendenti.

I dati del grafico 1 e della tavola 2 non sono paragonabili ai dati degli Stati Uniti della tavola 1. I dati degli Stati Uniti si basano su sondaggi a campione rappresentativo di lavoratori piuttosto che su grandi imprese o gruppi commerciali. Per ottenere dati relativi all'Unione Europea confrontabili con quelli degli Stati Uniti, ho utilizzato l'European Working Conditions Survey (EWCS), che rivolgeva ai lavoratori le seguenti domande riguardanti il pagamento tramite accordi di capitalismo partecipativo:

1) "La Sua retribuzione include:"

TAV. 2

CINQUE DELLE PRIME 10 IMPRESE DELL'UE CON MAGGIORANZA DI CAPITALE AZIONARIO DI PROPRIETÀ DEI DIPENDENTI IN ITALIA

Impiegati in società con proprietà di maggioranza				
1	Mondragon Corporación Cooperativa	78.455	Tutte le industrie, la distribuzione, i servizi finanziari	ES
2	John Lewis Partnership	64.000	Grandi magazzini e supermercati	UK
3	Consorzio Cooperative Costruzioni	20.000	Costruzioni	IT
4	Coveco – Consorzio Veneto Cooperativo	17.000	Costruzioni ed ingegneristica civile	IT
5	Conscoop	12.500	Costruzioni ed ingegneristica civile	IT IT
6	Manutencoop	12.000	<i>Facility management</i>	IT
7	Unipart	10.000	Logistica	UK
8	Arcadis	9.208	Ingegneristica e servizi Architeturali	NL
9	Mott MacDonald	9.000	Management, engineering, consulenza	UK
10	Team Service	8.000	Servizi di pulizia	IT

Fonte: MATHIEU M., *European Federation of Employee Share Ownership*, 2006.

a) retribuzioni basate sul rendimento globale dell'intera impresa dove lavora (schemi di condivisione del profitto);

b) retribuzioni basate sul rendimento globale di un gruppo;

c) redditi derivanti dalle partecipazioni nell'impresa per la quale lavora.

2) "Considerando le retribuzioni basate sul rendimento globale dell'impresa, queste vengono calcolate sulla base di una formula predefinita?"

3) "Riceve questi pagamenti con frequenza regolare?"

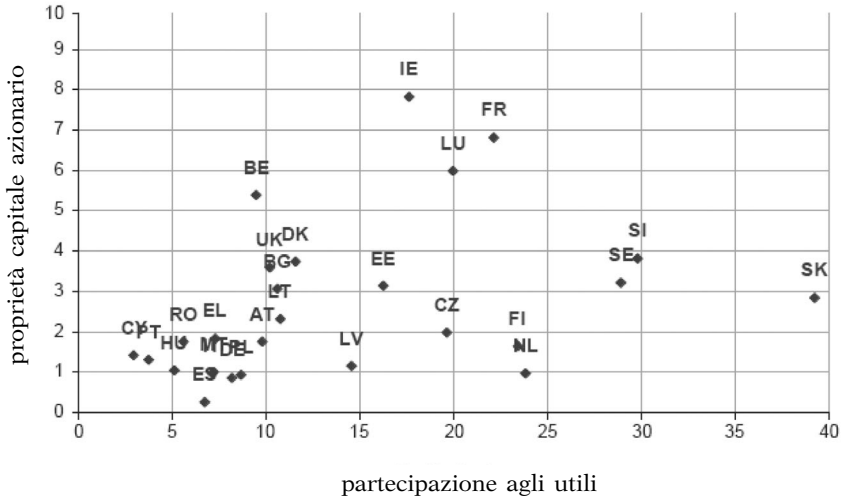
L'EWCS considera — come campione rappresentativo dei lavoratori — quello con una percentuale di risposta relativamente alta piuttosto che il campione di lavoratori provenienti dalle grandi imprese con una bassa percentuale di risposta che distorce potenzialmente i risultati a favore di alti tassi di copertura da capitalismo partecipativo. Inoltre, differenziando i tipi di copertura tra i lavoratori, produrrebbe invariabilmente bassi tassi di compensazione di tipo partecipativo, anche tra le grandi imprese che verosimilmente adottano programmi di questo tipo.

Il grafico 2 presenta i dati della European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) sul capitalismo partecipativo in Europa, tratti dalla "Working Conditions Survey" del 2005. Il grafico mostra tassi notevolmente più bassi di partecipazione azionaria e all'azionariato dei profitti di quelli evidenziati nel grafico 1 con riferimento alle grandi imprese e all'80% dei tassi riportati per i 2.500 gruppi commerciali più grandi. In particolare, mostra come la percentuale di lavoratori coperti da capitalismo partecipativo in Europa è molto più bassa di quella riportata per gli Stati Uniti nella tavola 1. Il confronto tra l'ECWS del 2005 e quello meno recente del 2001 mostra come, mentre il capitalismo partecipativo nell'Unione Europea è meno diffuso che negli Stati Uniti, negli ultimi anni questo tipo di approccio è aumentato maggiormente nell'Unione Europea che negli Stati Uniti.

Comunque, sia in Europa sia negli USA gli accordi di partecipazione agli utili, quelli basati sull'azionariato dei dipendenti e le altre forme di partecipazione sono sufficientemente diffusi per poter essere definiti come un settore non di nicchia nelle varie economie.

GRAF. 2

LIVELLO DI PARTECIPAZIONE FINANZIARIA NELL'UE  
NEL SETTORE PRIVATO (%)



Fonte: Fourth European Working Conditions Survey, 2005.

## 2. - Gli effetti della partecipazione sui risultati

Vi è un'ampia letteratura sulla funzione di produzione che analizza gli effetti delle forme di partecipazione agli utili e di azionariato dei dipendenti sui risultati ottenuti dalle imprese, come evidenziato dai lavori di Kruse e Weitzman, Blasi e Kruse e Kruse. Gli studi sulle funzioni di produzione dimostrano che le imprese caratterizzate da accordi basati sulla partecipazione hanno risultati migliori rispetto a quanto riscontrato in imprese comparabili non dotate di soluzioni di capitalismo partecipativo, spesso per un ammontare modesto che va dal 2% al 5%. Tuttavia, questi studi evidenziano anche notevoli differenze tra le imprese. Negli Stati Uniti gli accordi di partecipazione agli utili tendono ad avere effetti più ampi sui risultati rispetto a quelli basati sull'azionariato dei dipendenti. Questo presumibilmente riflette il fatto che alcune grandi imprese introducono accordi ESOP essenzial-

mente per ragioni finanziarie e non trattano i lavoratori come proprietari o soci nella conduzione dell'attività. Riflette presumibilmente anche il fatto che i lavoratori non possono ottenere la ricompensa finanziaria dall'ESOP fino al momento in cui vanno in pensione, che per la maggior parte significa solo dopo molti anni.

Nella tavola 3 viene evidenziato l'effetto degli accordi di capitale partecipativo sui risultati aziendali, secondo i *manager* del Regno Unito. La tavola analizza e riepiloga i risultati dei rapporti gestionali dell'indagine britannica "Workplace Employment Relations Survey" (WERS) per quanto riguarda i cambiamenti della "componente variabile della retribuzione" (la misura, nel sondaggio, del grado di partecipazione), i cambiamenti rilevati nella produttività dei lavoratori e la percezione dei *manager* rispetto al grado di impegno profuso dai dipendenti. La forte correlazione positiva tra le variabili risulta coerente con i calcoli econometrici — che controllano per vari altri fattori relativi ai diversi posti di lavoro nel Regno Unito e per altri dati — l'effetto di accordi di capitalismo partecipativo sulla *performance* delle imprese del Regno Unito (Conyon e Freeman, 2002).

Il progetto del NBER sul capitalismo partecipativo ha raccolto dati da più di 40.000 lavoratori in centinaia di posti di lavoro, cui sono state richieste informazioni sulla misura in cui la loro retribuzione è legata a meccanismi di tipo partecipativo e, sepa-

TAV. 3

**I CAMBIAMENTI DELLE RETRIBUZIONI VARIABILI,  
DELLA PRODUTTIVITÀ E DEL VOLUME DI LAVORO SVOLTO  
DAI DIPENDENTI: IL PUNTO DI VISTA DEI *MANAGER* BRITANNICI**

cambiamenti delle retribuzioni	aumento significativo della produttività	aumento significativo del volume di lavoro svolto
aumento significativo	21%	55%
modesto aumento	10%	44%
nessuna variazione	8%	40%
riduzione	8%	40%

Fonte: FREEMAN R.B. - CONYON M.J. (2004).

ratamente, sul loro comportamento e su quello dei loro colleghi. Questi dati differiscono dai dati WERS poichè si basano sul lavoratore piuttosto che sui rapporti dei *manager* o sui dati della funzione di produzione. La tavola 4 riepiloga i risultati di regressioni multivariate che studiano l'impatto di specifiche misure di capitalismo partecipativo su un'ampia lista di variabili.

La sezione A della tavola 4 mostra il legame tra i risultati che indicano un beneficio per l'impresa ed i compensi di tipo parte-

TAV. 4

EFFETTO STIMATO DEL CAPITALISMO PARTECIPATIVO  
SUI RISULTATI DI INTERESSE PER LE IMPRESE E I LAVORATORI

<i>A) Risultati benefici per le imprese</i>				
	Part. utili	Gain sharing	Azion. dip.	Stock options
Turnover	+	+	+	+
Fedeltà	+	+	+	
Disponib. a lavorare più	+	+		
Frequenza suggerimenti	+	+	+	
Assenteismo		-	+	
Iniziative contro lo <i>shirking</i>	+	+	+	+
Cultura innovativa	+	+	+	+
+ effetto favorevole				
- effetto sfavorevole				
<i>B) Risultati benefici per i lavoratori</i>				
	Part. utili	Gain sharing	Azion. dip.	Stock options
Partecipaz. alle decisioni		+		+
Trattamento dipendenti		+	+	+
Supervisione				
Formazione	+	+	+	
Retr. e indennità	+	+	+	+
Sicurezza lavoro		+	+	+
Soddisfazione lavoro	+	+		

Fonte: sezione A: FREEMAN R.B. - BLASI J.R. - MACKIN C. - KRUSE D., *Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance.*

sezione B: KRUSE D. - FREEMAN R.B. - BLASI J.R., *Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes Under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broadbased Stock Options.*

cipativo, sulla base del segno del parametro stimato sulla variabile che misura il capitalismo partecipativo dove un segno positivo riflette una relazione diretta.

Il segno positivo in relazione al *turnover*, per esempio, indica che le varie forme di capitalismo partecipativo hanno comportato una riduzione del *turnover*. Con la sola eccezione data dall'impatto di forme di *gain sharing* sull'assenteismo, tutti i coefficienti stimati sono positivi. Ciò indica che il capitalismo partecipativo beneficia l'impresa, migliorandone la produttività e gli utili. Harden, Kruse e Blasi (2007) dimostrano come anche le variabili del capitalismo partecipativo risultano positivamente correlate agli indicatori delle attività di innovativa.

Alcuni critici del capitalismo partecipativo hanno sostenuto che ciò che è positivo per l'impresa deve necessariamente essere negativo per i lavoratori e che gli incentivi basati sul capitalismo partecipativo sono semplicemente misure di *speed up* camuffate. La sezione B della tavola 4 riepiloga i risultati dell'analisi del NBER sulla correlazione tra compensi da capitalismo partecipativo e i risultati favorevoli per i lavoratori, anche in questo caso attraverso analisi multivariate con un'ampia gamma di regressori. Il segno positivo indica i risultati favorevoli ai lavoratori in modo statisticamente significativo. L'unico fattore che non ha registrato un miglioramento significativo per i lavoratori è la portata effettiva della supervisione, che è fondamentalmente indipendente dalle diverse forme di pagamento che caratterizzano il capitalismo partecipativo.

Infine, i dati NBER contengono informazioni riguardanti oltre 300 luoghi di lavoro che ci consentono di aggregare i dati per singolo posto di lavoro e mettere quindi in relazione il grado medio di capitalismo partecipativo riportato sul luogo di lavoro con la percezione media lo sforzo profuso dai colleghi di lavoro e della produttività sul posto di lavoro. Questo ci permette di verificare più a fondo e in modo più appropriato — rispetto alle analisi condotte a livello individuale — il legame tra gli incentivi del capitalismo partecipativo e i comportamenti. A livello individuale, tra capitalismo partecipativo e risultati, potrebbe riflettere differenze tra i lavoratori nello stesso posto di lavoro piuttosto che dif-

ferenze tra luoghi di lavoro. Nel caso peggiore, un lavoratore potrebbe segnalare elevati livelli di incentivi e di impegno profuso derivanti dal capitalismo partecipativo mentre nello stesso ambiente di lavoro un altro dipendente potrebbe segnalare scarsi livelli di misure di capitalismo partecipativo e scarsi livelli di impegno profuso. In questo caso, emergerebbe una robusta correlazione positiva tra il capitalismo partecipativo e l'impegno prestato a livello dei singoli ma nessuna relazione al più appropriato livello dei singoli stabilimenti aziendali.

Per risolvere questo problema di disaggregazione, abbiamo aggregato i *report* individuali per lavoratore su diverse variabili di risultato e su strategie di retribuzione legate al capitalismo partecipativo calcolandone delle medie per singoli stabilimenti ed esaminando il legame tra le variabili a livello di stabilimenti. Il grafico 3 contiene il diagramma a dispersione composto da osservazioni riferite alle medie dei singoli luoghi di lavoro e la relativa retta di regressione che le collega. Il grafico evidenzia come in caso di maggiori volumi di incentivi partecipativi sui luoghi di lavoro i dipendenti tenderanno a segnalare maggiori volumi di lavoro svolto dai loro colleghi, e a sottolineare che i colleghi sono più interessati ai risultati ottenuti dall'impresa e tendono ad incoraggiare gli altri dipendenti. Ulteriori analisi in Blasi, Kruse e Freeman (capitolo 4) forniscono risultati simili impiegando altre misure di risultato in grado di influenzare la produttività.

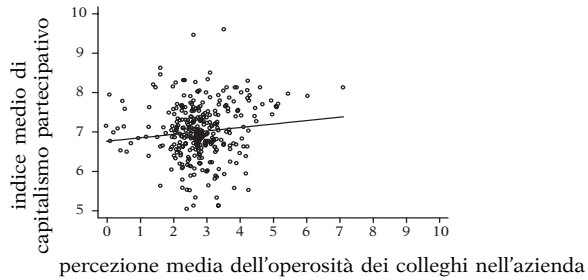
Gli studi del capitalismo partecipativo che si basano sulla funzione di produzione e sui rapporti di risultato da parte di lavoratori o *manager* sarebbero più convincenti se fossero basati su un modello sperimentale in grado di eliminare l'endogeneità legata alla scelta del tipo di compensazione partecipativa (e delle relative pratiche). Tuttavia non esiste impresa o gruppo di imprese che abbia modificato le proprie strategie di compensazione secondo uno schema ideale di tipo casuale.

Nonostante sia quindi possibile che le relazioni osservate riflettano l'impatto di alcune variabili non osservate, il quadro complessivo dei dati di diversa tipologia e riguardanti paesi diversi è di grande interesse. Come minimo, possiamo affermare che al capitalismo partecipativo sono associati risultati economici positivi.

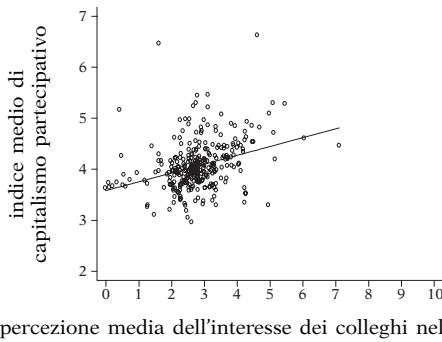
GRAF. 3

**CORRELAZIONE TRA CAPITALISMO PARTECIPATIVO E PERFORMANCE AL LIVELLO DEL LUOGO DI LAVORO**

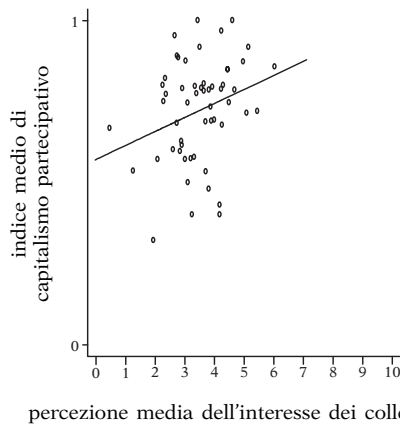
*Capitalismo partecipativo e operosità del lavoratore*



*Capitalismo partecipativo e interesse dei colleghi nell'azienda*



*Capitalismo partecipativo e incoraggiamento del lavoratore*



Fonte: FREEMAN R.B. - KRUSE D. - BLASI J.R., *Worker Responses to Shirking*.

Se accettiamo queste conclusioni e interpretiamo le tendenze come causali, diventa interessante scoprire attraverso quali meccanismi le imprese che attuano il capitalismo partecipativo riescano ad ovviare agli incentivi al *free riding* che potrebbero, di fatto, minare il funzionamento degli accordi di tipo partecipativo.

### **3. - Il monitoraggio reciproco tra i dipendenti è l'ancora di salvezza?**

Il progetto NBER era incentrato sull'ipotesi secondo la quale il monitoraggio reciproco tra i dipendenti rappresenterebbe un importante deterrente contro il *free riding* e contribuirebbe al successo delle imprese che praticano il capitalismo partecipativo. L'ipotesi ha due parti: 1) che i lavoratori siano maggiormente disposti ad agire per contrastare i comportamenti di inoperosità (*shirking*) mostrati dai propri colleghi se la loro retribuzione è funzione del risultato globale dell'impresa (capitalismo partecipativo) piuttosto che della *performance* individuale e 2) che questa attività di monitoraggio tra lavoratori mirata a contrastare lo *shirking* possa migliorare l'attività dei lavoratori e i risultati sui posti di lavoro.

La prima parte dell'ipotesi deriva direttamente da risposte razionali agli incentivi. I lavoratori dovrebbero avere un atteggiamento differente verso i loro colleghi a seconda della struttura del posto di lavoro e del sistema di retribuzione. In un contesto di competizione finalizzata alla promozione, qualunque lavoratore ha un incentivo a incoraggiare lo scarso impegno dei propri colleghi. Il lavoratore operoso avrà, infatti, maggiori probabilità di essere promosso se il collega dovesse oziare. Nell'ambito di un sistema di retribuzione a cottimo, i lavoratori scoraggeranno spesso i colleghi dal lavorare troppo, in quanto questo potrebbe spingere il *management* a ridurre la tariffa unitaria, danneggiando così tutti i lavoratori.

Differentemente, i sistemi di retribuzione basati sul capitalismo partecipativo offrono ai lavoratori motivi per controllare l'attività dei loro colleghi e aiutarli ad accelerare il lavoro. Quando

il lavoratore A riceve parte della sua retribuzione attraverso la partecipazione agli utili o l'azionariato o la concessione di *stock option*, l'eventuale inadempienza del lavoratore B in relazione ai suoi obblighi di lavoro comporterà una sottrazione di denaro dalle tasche del dipendente A. Sia il lavoratore A che gli altri lavoratori si troverebbero in una posizione migliore se il lavoratore inoperoso facesse la sua parte.

L'idea secondo cui il monitoraggio reciproco dei lavoratori potrebbe aiutare a spiegare il successo di iniziative di partecipazione agli utili e di azionariato dei dipendenti ha radici antiche, ma prima del progetto NBER sono stati pochi i sondaggi che richiedevano ai lavoratori informazioni sul loro grado di monitoraggio sul lavoro degli altri colleghi, ancora meno le analisi che hanno legato questo comportamento alla struttura del lavoro e al sistema di retribuzione. Per ovviare a questa mancanza, il progetto NBER ha posto ai lavoratori delle imprese incluse nelle indagini del GSS e del NBER delle domande riguardo a quanto fosse facile osservare il rendimento dei rispettivi colleghi e come avrebbero reagito se avessero notato un collega inoperoso (*shirking*). Il primo obiettivo della nostra indagine era scoprire se gli impiegati riuscissero ad osservare l'attività lavorativa dei propri colleghi, prerequisito essenziale per le iniziative di contrasto dello *shirking*. Abbiamo chiesto:

“Nel suo lavoro, quanto è facile per lei verificare se i suoi colleghi lavorano bene o in modo carente? Utilizzando una scala da 0 a 10 la preghiamo di identificare con lo 0 una grande difficoltà e con un valore di 10 un'osservazione molto agevole”.

Il quadro in alto del grafico 4 evidenzia la distribuzione di frequenza delle risposte del sondaggio GSS. La distribuzione si concentra sui valori più elevati. Il 49% dei lavoratori ha indicato il valore più alto possibile (10) per misurare la facilità con la quale è possibile stabilire il comportamento dei colleghi e un altro 28% che fornisce valori compresi nella fascia 7-9. Osservando quali dipendenti segnalano la possibilità di controllare i rispettivi colleghi si notano sensibili differenze nelle risposte tra i singoli dipendenti. Coloro che hanno indicato valori pari o superiori a 7 sono in larga parte persone che lavorano in *team* piuttosto che da

sole e che si affidano in larga misura ai colleghi ed ai superiori per assistenza, rispetto ai lavoratori che hanno indicato valori pari o inferiori a 3, quando è stato loro chiesto se erano in grado di valutare il rendimento dei loro colleghi (Freeman, Kruse, Biasi, capitolo 2). Inoltre, il 13% di quelli che hanno indicato valori pari o superiori a 7 risulta appartenere alla categoria dei dirigenti rispetto al 7% di coloro che hanno indicato valori pari o inferiori a 3. Abbiamo posto la medesima domanda nell'ambito dell'indagine NBER. La distribuzione delle risposte è risultata meno concentrata rispetto a quanto riscontrato nel sondaggio GSS ma il 62% degli intervistati ha comunque indicato valori pari o superiori a 7 alla questione dell'osservabilità dell'operosità (si veda il grafico 4).

Dato che la maggior parte dei lavoratori può osservare e valutare il lavoro svolto dai propri colleghi, cosa fanno i lavoratori quando notano un collega che mostra atteggiamenti "parassitari" (*shirking*)? Abbiamo chiesto:

"Se doveste notare un collega che non lavora quanto dovrebbe e non lavora bene, quanto è probabile che voi:"

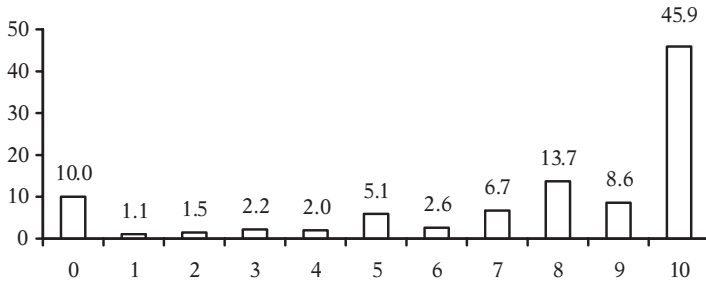
- a) Parliate direttamente con quel dipendente;
- b) Ne parliate con il vostro supervisore o *manager*;
- c) Non facciate nulla.

d) Ne parliate nell'ambito di un gruppo di lavoro o di un *team* (ipotesi inclusa solo in alcuni sondaggi aziendali);

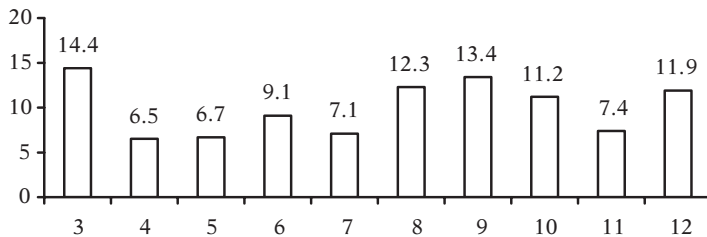
Le risposte fanno riferimento a una scala di quattro punti: del tutto improbabile, non molto probabile, alquanto probabile e molto probabile. Per riassumere le risposte a queste domande, abbiamo formato un indice di comportamento di contrasto all'ineroperosità (*antishirking*) (Bartholomew *et al.*, 2002) basato su una scala da 1 a 4, dove al valore 1 corrisponde il livello di intervento più basso e al valore 4 il livello di intervento più elevato. Per costruire l'indice, abbiamo semplicemente sommato i valori delle risposte alle varie domande, in modo da far variare l'indice *antishirking* tra 3 e 12 per le osservazioni basate sulle risposte comprese tra a) e c). In questo ordine, la matrice 12 significa che il lavoratore ha indicato come molto probabile l'ipotesi secondo cui avrebbe parlato all'impiegato colpevole di *shirking* e molto pro-

GRAF. 4

A: STUDIO GSS, DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEI DIPENDENTI IN BASE A QUANTO AGEVOLMENTE RIESCONO A STABILIRE SE I COLLEGHI LAVORINO IN MODO ADEGUATO O CARENTE



B: DISTRIBUZIONE FREQUENZE GSS DELLE RISPOSTE IN BASE ALLA SCALA ADDITTIVA



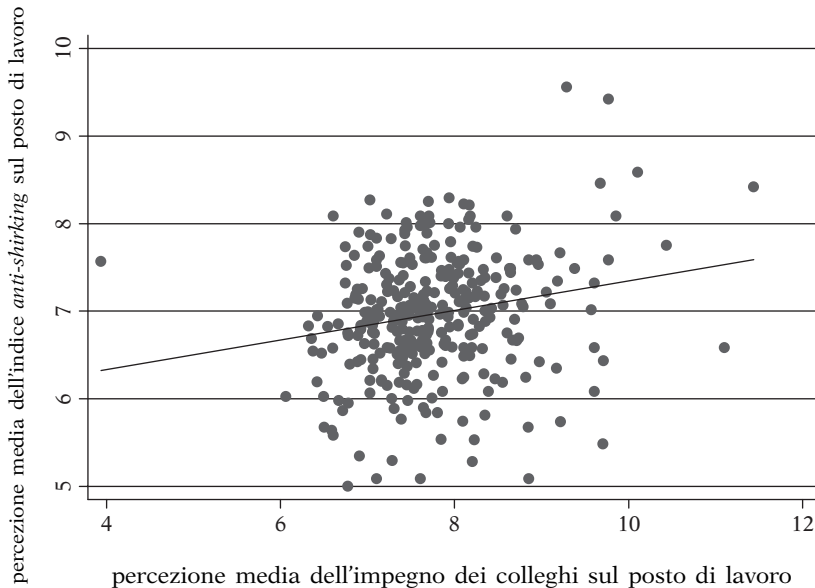
Note: FREEMAN R.B. - KRUSE D. - BLASI J.R., *Worker Responses to Shirking*.

tabilmente si sarebbe rivolto al suo supervisore, e come del tutto improbabile che non avrebbe fatto nulla. Il valore 3 significa che il lavoratore ha dichiarato come molto improbabile l'ipotesi secondo cui avrebbe parlato all'impiegato colpevole di *shirking*, e che molto improbabilmente si sarebbe rivolto al suo supervisore, e come molto probabile che non avrebbe fatto nulla. L'indice varia tra i valori 4 e 16 per il campione che include anche la risposta *d*).

Il quadro in basso del grafico 4 riepiloga le risposte riferite al sondaggio GSS. I dati evidenziano differenze significative tra gli individui in relazione al comportamento attuato per ridurre lo *shirking*. Se organizziamo i dati in cinque colonne, raggruppando

GRAF. 5

**CORRELAZIONE TRA COMPORTAMENTI DI CONTRASTO  
ALLO *SHIRKING*, VOLUME DI LAVORO SVOLTO E RENDIMENTO  
DEI LAVORATORI SUL POSTO DI LAVORO, SET DATI NBER**



le risposte 3 e 4, le risposte 5 e 6 e così via, la distribuzione risulta grossomodo uniforme. Si riscontrano forti variazioni anche nell'indice *anti-shirking* nell'ambito dell'indagine NBER.

Una critica che si potrebbe muovere è che queste domande sono basate su situazioni ipotetiche: "...se lei vedesse... con quanta probabilità farebbe sì/no...". Ci si potrebbe chiedere se le risposte riflettono o meno l'atteggiamento reale. Per rispondere a questa critica, in alcune indagini aziendali abbiamo aggiunto una domanda: "Ha mai visto uno dei suoi colleghi non lavorare quanto avrebbe dovuto o non lavorare bene come avrebbe dovuto per un periodo di tempo prolungato?"

Il 59% degli intervistati ha risposto di sì. Poi abbiamo chiesto loro cosa avessero fatto per reagire a tale stato di cose. Le loro risposte risultavano fortemente correlate con la riportata pro-

babilità, da parte degli intervistati, di adottare queste azioni. Questo consente di dare significato concreto al comportamento potenziale dei lavoratori, così come espresso nelle risposte al sondaggio (Freeman, Kruse, Blasi, 2009, capitolo 2).

Da questi dati posso concludere che la maggior parte dei lavoratori è in grado di stabilire se i propri colleghi stiano effettuando dello *shirking* o meno e che si riscontra una grande varietà di comportamenti potenziali e comportamenti adottati dai lavoratori di fronte a un collega responsabile di *shirking*.

Così viene naturale chiedersi “I lavoratori dimostrano una maggiore tendenza a comportamenti finalizzati a combattere lo *shirking* quando hanno l’opportunità di partecipare agli utili dell’impresa?”

Per rispondere a questa domanda sono state regredite varie misure di comportamenti contrari allo *shirking* su un indice di tipo additivo relativo al capitalismo partecipativo, usando varie domande sulle modalità partecipative della retribuzione, e su forme specifiche di capitalismo partecipativo introdotte come variabili indipendenti in regressioni separate. Tutte le regressioni includono una vasta gamma di regressori, come la facilità di osservare i colleghi, la natura delle mansioni, la rilevanza della supervisione, le dimensioni dei luoghi di lavoro (dalle quali appare come la minore tendenza ai comportamenti di contrasto allo *shirking* negli ambienti di lavoro più grandi coerentemente con l’indicatore dell’incentivo al *free riding*  $1/N$ ). Il riepilogo dei risultati nella tavola 5 indica come l’indice legato alla retribuzione nel caso di capitalismo partecipativo risulti significativamente correlato in modo positivo ai comportamenti di contrasto allo *shirking* sia nell’indagine nazionale GSS che nell’indagine aziendale NBER (eccetto per la probabilità di parlare nell’ambito di un gruppo di lavoro nel sondaggio GSS). Tuttavia, le particolari misure significative differiscono in qualche misura tra i due *data set*. Nell’indagine GSS, il determinante principale delle attività di contrasto allo *shirking* è dato dalla presenza di modalità di partecipazione agli utili ed ai ricavi, mentre nell’ambito dei dati NBER a contare di più è l’intensità della partecipazione agli utili ed ai ricavi. I risultati dell’indagine NBER mostrano un forte effetto sulle attività di con-

trasto allo *shirking* derivante dalla dimensione del *bonus* legato alle forme di partecipazione agli utili e ricavi e dal possesso di *stock options* e di capitale azionario.

Il caso ci ha fornito un'altra conferma dell'impatto presunto esercitato dal capitalismo partecipativo sulle attività di contrasto allo *shirking*. Nel bel mezzo della nostra indagine, un'azienda ha annunciato di avere intenzione di introdurre un nuovo piano di partecipazione agli utili. L'azienda ha accettato di farci proporre il sondaggio due volte: prima dell'introduzione del nuovo piano da parte dell'impresa e sei mesi più tardi. L'introduzione del piano di partecipazione agli utili ha condotto a un'impennata della percentuale dei dipendenti che dichiaravano di avere diritto alla partecipazione agli utili dal 59% della prima indagine all'88% della seconda. A parte questo, solo due variabili nell'indagine sono cambiate in modo significativo tra le indagini: la percentuale di coloro che ritengono molto probabile rivolgersi direttamente a un collega responsabile di *shirking* è aumentata dal 42% al 55% e la percentuale di coloro che dicono che prenderebbero iniziative per un caso di *shirking*, perché ritengono che lo scarso rendimento potrebbe danneggiare i *bonus* o il valore dei titoli azionari, è aumentata dal 39% al 56%. Il fatto che solo queste due variabili si siano modificate tra i due sondaggi depone a favore di un effetto positivo della partecipazione agli utili sui tentativi di combattere gli episodi di *shirking* registrati tra i colleghi.

### 3.1 Risultati delle attività di contrasto allo *shirking*

Cosa è successo per effetto delle attività di contrasto allo *shirking*?

Il trentacinque per cento dei lavoratori ha dichiarato che il dipendente che non lavora bene non le ha gradite. Una percentuale più levata ha dichiarato che gli altri dipendenti hanno apprezzato l'intervento (45%) e che il dirigente responsabile è rimasto soddisfatto (40%). Appena un terzo ha dichiarato che il rendimento del dipendente è migliorato (36%), mentre una percen-

tuale pressoché analoga ha dichiarato che il rendimento del dipendente non è migliorato. Si potrebbe pertanto sostenere che l'azione ha avuto un moderato successo, presumendo che il rendimento dei dipendenti non sia peggiorato, una domanda che purtroppo non abbiamo posto.

Ma l'attività di contrasto dello *shirking* potrebbero avere un impatto molto più ampio sul comportamento nei posti di lavoro rispetto a quanto implicherebbe questa analisi sul lavoratore. La stessa consapevolezza che i colleghi sono propensi a intervenire in caso di scarso rendimento dovrebbe ridurre lo *shirking* e la necessità di iniziative di contrasto a questo fenomeno. C'è un equilibrio potenziale dove la minaccia delle attività di contrasto dello *shirking* riduce a zero sia lo *shirking* che le azioni osservate di contrasto di questo fenomeno. Il nostro studio non riporta dati che indichino incontrovertibilmente l'esistenza di una correlazione tra le azioni di contrasto allo *shirking* e i risultati ottenuti, ma evidenzia che le diverse misure del rendimento dei colleghi e delle unità operative sono molto legate alle azioni di contrasto allo *shirking*. Tra i singoli lavoratori, coloro che riferiscono una maggiore probabilità di parlare al responsabile dello *shirking* e una minore probabilità di un atteggiamento passivo, valutano di più l'azione dei loro colleghi, riferiscono che i lavoratori tendono a spronarsi a vicenda, e valutano il miglioramento del lavoro della loro unità operativa mediante cinque misure del rendimento. Calcolando le medie al livello dei luoghi di lavoro, abbiamo trovato che i luoghi di lavoro ai quali corrispondevano i valori medi più alti dell'indice delle iniziative di contrasto allo *shirking* erano caratterizzati anche da valutazioni medie del rendimento sul luogo di lavoro significativamente più alte. Questo aspetto è illustrato nella tavola 5 in relazione alle valutazioni, da parte dei dipendenti, del rendimento dei colleghi. In ulteriori analisi, abbiamo trovato risultati altrettanto forti, anche con altre misurazioni. (Freeman, Blasi, Kruse, 2009, capitolo 2).

In sintesi, i dati suggeriscono che le azioni di contrasto allo *shirking* da parte dei lavoratori hanno conseguenze positive ai fini dell'impegno dei lavoratori e del rendimento sul luogo di lavoro.

EFFETTO STIMATO DEL CAPITALISMO PARTECIPATIVO  
SUI COMPORTAMENTI DI CONTRASTO ALLO *SHIRKING*  
IN DUE *DATA-SET* DI DATI: RISULTATI GSS DI INTERESSE  
PER LE IMPRESE E I DIPENDENTI: IMPORTANZA DELLE MISURE  
FINALIZZATE ALLA PARTECIPAZIONE

misura contrasto allo <i>shirking</i> o forme di comportamenti <i>anti-shirking</i>	indagine nazionale GSS	indagine aziendale NBER
<i>Effetto dell'indice del capitalismo partecipativo su indice anti-shirking</i> ogni forma di partec. agli utili o <i>gain sharing</i> partec. utili o <i>gain sharing</i> o quote di salario legate alla partecipazione agli utili o ai ricavi <i>stock options</i> <i>stock option</i> come quota della retrib. azionariato dei dipendenti azionariato dipendenti come quota della remunerazione <i>Modal. azioni anti-shirking</i> parlare con dipendente inoperoso parlare con dirigente parlarne durante riunione del gruppo	+  +  +  +  +  +	+    +  +  +

*Note:* FREEMAN R.B. - KRUSE D. - BLASI J.R., *Worker Responses to Shirking*.

### 3.2 Perché il monitoraggio reciproco tra dipendenti?

Come il lettore avrà probabilmente già notato, a questo punto emerge un problema specifico. Forse il capitalismo partecipativo funziona in parte perché il monitoraggio reciproco tra i dipendenti riduce gli atteggiamenti inoperosi e quindi il cosiddetto *shirking*, ma quale è il motivo per cui qualcuno dovrebbe sorvegliare maggiormente i colleghi? I costi dell'intervento nei confronti del dipendente inoperoso ricadono sul lavoratore che interviene, ma quel lavoratore ricava solo una parte del beneficio dell'azione

di sorveglianza (in un gruppo di  $n$  lavoratori, il lavoratore che interviene guadagna la frazione  $1/n$  del beneficio che va a favore dei lavoratori e nessuna quota del beneficio che va a favore del capitale). Questo problema del *free riding* non è stato sconfitto ma piuttosto trasferito verso altri comportamenti, dall'alternativa tra l'inoperosità e il lavoro all'alternativa tra monitorare e intervenire riguardo allo *shaker* rispetto al rimanere silenti.

Un possibile motivo per il quale alcuni lavoratori intervengono per aiutare o spronare i colleghi a migliorare il loro rendimento è dato dal fatto che questa azione può comportare per loro un beneficio oggettivo. I colleghi potrebbero apprezzare che il lavoratore A sia intervenuto nei confronti del lavoratore poco operoso e potrebbero considerare A come *leader* sul posto di lavoro. I dirigenti potrebbero considerare maggiormente il lavoratore che è intervenuto rispetto agli altri lavoratori, e tenere in considerazione questo aspetto in vista di promozioni. Per conto dell'azienda, molti dirigenti cercano di sviluppare una cultura aziendale nella loro impresa che enfatizzi lo spirito d'impresa, promuova la cooperazione nel gruppo, favorisca dei meccanismi di autoregolamentazione sociale e altro ancora (Weitzman e Kruse, 1990; Blasi, Conte e Kruse, 1996; Blasi, Kruse e Bernstein, 2003, pp. 226-228).

Un metodo per ottenere informazioni sulle ragioni che spingono i lavoratori a iniziative di contrasto allo *shirking* consiste nel chiederglielo direttamente. L'indagine NBER ha chiesto ai lavoratori per quale ragione interverrebbero o meno nei confronti di un collega responsabile di *shirking*. La tavola 6 presenta delle risposte a questa domanda. Oltre la metà dei lavoratori ha dichiarato che probabilmente farebbe qualcosa in quanto il rendimento del dipendente potrebbe avere ripercussioni sul suo lavoro (56%). Poco meno della metà dei lavoratori ha dichiarato che avrebbe fatto qualcosa per mantenere *standard* di lavoro elevati (47%), cosa che interpreto come un tentativo di mantenere una soluzione basata sulla collaborazione finalizzata a consolidare *standard* di lavoro elevati. Quasi altrettanti lavoratori hanno messo in evidenza le loro preoccupazioni per il proprio benessere finanziario, sottolineando come lo scarso rendimento porterebbe a minori *bonus* o

TAV. 6

**MOTIVAZIONI ADDOTTE DAI DIPENDENTI PER GIUSTIFICARE  
LE INIZIATIVE PRESE O NON PRESE PER CONTRASTARE  
LO *SHIRKING* SUL LUOGO DI LAVORO**

	tutto (1)	basso (2)	alto (3)	effetto signif. capital. partecip.
<i>Perché potreste decidere di fare qualcosa</i>				
mi piace aiutare gli altri	44,9%	47,2%	42,8%	
quel dipendente potrebbe aiutarmi in futuro	31,0%	32,0%	29,7%	
uno scarso rendimento comporterebbe perdite per me e gli altri dipendenti in termini di <i>bonus</i> o azioni	42,9%	32,0%	58,2%	si
gli altri dipendenti apprezzano il fatto che qualcuno prenda l'iniziativa	23,9%	19,9%	32,0%	si
desidero mantenere elevati gli <i>standard</i> professionali	46,6%	41,6%	58,9%	si
lo scarso rendimento di un dipendente potrebbe avere effetti sul mio lavoro	55,9%	53,2%	61,3%	si
numero di lavoratori	32.386			
<i>Perché potreste decidere di non fare nulla</i>				
il dipendente inoperoso potrebbe risentirsi	41,3%	37,9%	44,7%	si
gli altri dipendenti reagirebbero in modo negativo	23,4%	24,3%	21,8%	
è compito del dirigente non mio	44,7%	45,0%	39,7%	
altri dipendenti potrebbero decidere di prendere loro l'iniziativa	8,4%	10,5%	6,1%	
non ne trarrei alcun vantaggio in termini finanziari	7,7%	10,2%	4,9%	si
non comporterebbe alcun vantaggio per me	11,0%	13,3%	8,0%	si
numero di lavoratori	30.363			

Note: FREEMAN R.B. - KRUSE D. - BLASI J.R., *Worker Responses to Shirking*.

ad una diminuzione del valore delle azioni (43%). Il quarantacinque per cento ha semplicemente dichiarato di aiutare volentieri gli altri e il 31% ha specificato che il dipendente in questione avrebbe potuto aiutarli in futuro.

Molto importante ai fini della nostra analisi, sono le ragioni che i lavoratori hanno dato per giustificare l'intervento con il lavoratore poco operoso. Esse sono connesse al loro livello di partecipazione nell'ambito delle diverse forme di capitalismo partecipativo. Ad esempio, la percentuale degli intervistati che ha dichiarato che lo scarso rendimento porterebbe a minori *bonus* o a una diminuzione del valore delle azioni che è due volte superiore tra coloro i quali sono caratterizzati da elevati livelli dell'indice di capitalismo partecipativo (58%, nella col. 3) rispetto a coloro con un basso valore dell'indice (32% in col. 2). Analogamente, il primo gruppo è più propenso a dichiarare che interverrebbe per mantenere elevati gli *standard* di lavoro (59% contro il 42%). La colonna 4 mostra che l'indice del livello del capitalismo partecipativo è correlato positivamente a cinque delle motivazioni che spingono ad agire.

Passando alle ragioni per non agire contro i lavoratori inoperosi, tra i lavoratori che non vorrebbero intraprendere alcuna azione, il 45% ritiene che queste azioni rientrino tra le responsabilità dei dirigenti. Il 41% ha espresso il timore che il dipendente inoperoso si possa risentire. Circa il 23% teme che gli altri dipendenti possano reagire negativamente. L'8% ha detto che probabilmente avrebbe agito un altro dipendente. Di nuovo, queste riposte sono legate alla modalità della remunerazione. Il capitalismo partecipativo è un forte indicatore del timore che il dipendente responsabile dello *shirking* non gradisce l'azione, forse perché colui che agisce verrebbe visto come spinto da un interesse finanziario piuttosto che da un interesse per il lavoratore. L'indice di capitalismo partecipativo è anche un indicatore di una minore probabilità che il dipendente dichiari che non vi sia alcun vantaggio finanziario, oppure che "non esiste alcun vantaggio personale per me nel compiere questa azione".

Naturalmente, l'evidenza dimostra che i dipendenti si comportano in modi che vanno al di là del modello *standard* dell'agente razionale ottimizzante che non è una caratteristica unica e non sono una caratteristica unica dei comportamenti finalizzati al contrasto dello *shirking*. Nei giochi ispirati al dilemma del prigioniero, i partecipanti quasi sempre collaborano più di quanto

sarebbe razionale fare, mentre nei giochi con ultimatum, i partecipanti sembrano pesare molto la “correttezza” del comportamento, e i singoli effettuano donazioni in beneficenza e offrono il loro tempo, laddove l'*homo economicus* non lo farebbe. Fehr e Gächter (2000) hanno riscontrato che gli individui puniscono i disertori in esperimenti di laboratorio, perfino quando non è nel loro interesse individuale farlo, per via di norme di reciprocità che molti sentono fortemente. Alcuni antropologi riferiscono che la collaborazione nel sorvegliare volontariamente si verifica in molte società, il che potrebbe significare che si tratti di un elemento innato derivato dal processo evolutivo. Alcuni economisti hanno indicato in quale modo l'ostracismo possa essere efficace nel promuovere la collaborazione (Hirshleifer e Rasmusen (2003)). Fudenberg e Maskin (1986) dimostrano in quale modo il problema del *free riding* possa essere superato nell'ambito di un rapporto continuativo, mediante un accordo di cooperazione tra i partecipanti.

Qualunque sia la causa sottostante, i comportamenti di contrasto allo *shirking* e gli altri scostamenti dalla razionalità economica hanno forti implicazioni per la fattibilità e il successo del capitalismo partecipativo.

#### **4. - Conclusioni**

Lo studio della ricerca NBER sulla *performance* delle imprese e dei lavoratori nei casi in cui imprese condividono gli utili con i lavoratori fornisce un quadro ragionevolmente positivo delle forme di partecipazione agli utili, *gain sharing* di azionariato dei dipendenti e delle altre forme di capitalismo partecipativo. Utilizzando nuovi quesiti nell'indagine rappresentativa a livello nazionale GSS e nell'indagine NBER sulle singole imprese, abbiamo riscontrato che la maggior parte dei dipendenti ritiene di poter prontamente individuare lo scarso rendimento dei colleghi; che coloro che sono retribuiti mediante forme diverse di “capitalismo partecipativo” sono più propensi a contrastare i fenomeni di *shirking* e che i dipendenti, dove le attività di contrasto allo

*shirking* sono più presenti, riferiscono che i colleghi lavorano di più e stimolano maggiormente gli altri dipendenti, e che le singole unità operative sono più efficaci in termini di produttività e utili. Questi ed altri data-set mostrano con gli accordi di capitalismo partecipativo sono diffusi ed in crescita sia negli Stati Uniti che nell'Unione Europea.

La conclusione sembra inequivocabile: il capitalismo partecipativo è divenuto una componente di successo sostanziale del capitalismo moderno.

## BIBLIOGRAFIA NBER, SHARED CAPITALISM PROJECT

- BLASI J.R. - KRUSE D., «Risk: Is It Economic Democracy, or Just Another Risk for Workers? Employee Attitudes Toward Risk Sharing and Financial Participation in Company Rewards».
- BRYSON A. - FREEMAN R., «Doing the Right Thing? Does Fair Share Capitalism Improve Workplace Performance?: Analyzing Effects in Britain».
- BUCHELE B. - RODGERS L. - SCHARF A., «Show Me the Money: The Wealth Impact of Shared Capitalism».
- BUDD J., «Does Employee Ignorance Undermine Shared Capitalism?».
- DUBE A. - FREEMAN R., «Complementarity of Shared Compensation and Decision\_Making Systems: Evidence from the American Labor Market».
- FREEMAN R. - BLASI J.R. - MACKIN C. - KRUSE D., «Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance».
- FREEMAN R. - KRUSE D. - BLASI J.R., «Worker Responses to Shirking».
- HARDEN E. - KRUSE D. - BLASI J.R., «Who Has a Better Idea? Innovation, Shared Capitalism, and HR Policies».
- KRUSE D. - BLASI J.R. - PARK R., «Shared Capitalism in the U.S. Economy: Prevalence, Characteristics, and Employee Views of Financial Participation in Enterprises».
- KRUSE D. - FREEMAN R. - BLASI J.R., «Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes Under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broadbased Stock Options».

## BIBLIOGRAFIA

- BAILEY R.M., «Economies of Scale in the Practice of Internal Medicine», in KLARMAN H., *Empirical Studies in Health Economics*, Baltimore, Johns Hopkins Press, 1970.
- BECKER B.E. - HUSELID M. - ULRICH D., *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- BEN-NER A. - JONES C.D., «Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework», *Industrial Relations*, vol. 34 (4), 1995, pp. 532-554.
- BLAIR M. - KRUSE D. - BLASI J.R., «Employee Ownership: An Unstable Form or a Stabilizing Force?», in KOCHAN T. - BLAIR M. (eds.), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, DC, The Brookings Institution, 2000.
- BLASI J.R. - CONTE M. - KRUSE D., «Employee Stock Ownership and Corporate Performance Among Public Companies», *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 50, Issue 1, 1996, pp. 60-79.
- BLASI J.R. - KRUSE D., *The New Owners: The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What it Means to American Business*, New York, Harper Collins, 2004.
- BLASI J.R. - KRUSE D. - BERNSTEIN A., *In the Company of Owners*, New York, Basic Books, 2003.
- BLASI J.R. - KRUSE D. - FREEMAN R., «Shared Capitalism at Work: Impacts and Policy Options», in LAWLER E. - ÓTOOLE J. (eds.), *America at Work*, New York, Palgrave/Macmillan, 2006, pp. 275-296.
- CARPENTER J., «Punishing Free Riders: How Group Size Affects Mutual Monitoring and the Provision of Public Goods», *IZA, Discussion Paper*, no. 1337, Institute for the Study of Labor, 2004.
- COLLINS D., *Gainsharing and Power: Lessons from Six Scanlon Plans*, Ithaca and London Cornell University Press, ILR Press, 1998.
- CONYON M. - FREEMAN R., «Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence», in CARD D. - BLUNDELL R. - FREEMAN R., *Seeking a Premier Economy*, University of Chicago Press, 2004.
- CRAIG B. - PENCAVEL J., «The Behavior of Worker Cooperatives: The Plywood Companies of The Pacific Northwest», *American Economic Review*, n. 82, 1992, pp. 1083-1105.
- —, «Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in The Plywood Industry», *Brookings Papers on Economic Activity*, 1995, pp. 212-260.
- FEHR E. - GACHTER S., «Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments», *American Economic Review*, n. 90, 2000, pp. 980-994.
- FREEMAN R. - BLASI J.R. - KRUSE D., «The Same Yet Different: Worker Reports on Labour Practices and Outcomes in a Single Firm Across Countries», *Labour Economics*, 2007.
- FUDENBERG D. - MASKIN E., «The Folk Theorem in Repeated Games with Discounting or with Incomplete Information», *Econometrica*, vol. 54, n. 3, maggio, 1986, pp. 533-554.
- GAYNOR M. - PAULY M., «Compensation and Productive Efficiency in Partnerships: Evidence from Medical Group Practice», *Journal of Political Economy*, n. 98, 1990, pp. 544-574.

- HIRSHLEIFER D. - RASMUSSEN E., «Cooperation in a Repeated Prisoners' Dilemma With Ostracism», *Journal of Economic Behavior and Organization*, n. 12, agosto, 1989, pp. 87-106.
- HUSELID M., «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, n. 38, 1995, pp. 635-672.
- JENSEN M.C. - MECKLING W.H., «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, 1976.
- JONES D. - KATO T., «The Productivity Effects of Employee-Stock Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data», *American Economic Review*, n. 83 (3), 1995, pp. 391-415.
- KANDEL E. - LAZEAR E.P., «Peer Pressure and Partnerships», *Journal of Political Economy*, vol. 100, n. 4, agosto, 1992, pp. 801-817.
- KNEZ M. - SIMESTER D., *Firm-wide Incentives and Mutual Monitoring at Continental Airlines*, mimeo, University of Chicago, 1997.
- —, «Firm-Wide Incentives and Mutual Monitoring at Continental Airlines», *Journal of Labor Economics*, vol. 19, n. 4, ottobre, 2001, pp. 743-772.
- KRUSE D., *Profit Sharing: Does It Make A Difference?*, Kalamazoo, MI, W.E. Upjohn, Institute for Employment Research, 1993.
- —, «Profit Sharing and the Demand for Low-Skill Workers», in FREEMAN R. - GOTTSCHALK P. (eds.), *Generating Jobs: Increasing the Demand for Low-Skill Workers*, New York, Russell Sage Foundation, 1998, pp. 105-153.
- KRUSE D. - BLASI J.R., «Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance: A Review of the Evidence», in LEWIN D. - MITCHELL D.J.B. - ZAIDI M.A. (eds.), *The Human Resources Management Handbook*, Part 1, Greenwich, CT, JAI Press, 1997.
- LEIBOWITZ A. - TOLLISON R., «Free Riding, Shirking, and Team Production in Legal Partnerships», *Economic Inquiry*, n. 18, 1980, pp. 380-394.
- WEITZMAN M. - KRUSE D., «Profit Sharing and Productivity», in BLINDER A.S. (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington, DC, Brookings Institution, 1990, pp. 95-141.