



XII Riunione scientifica
POLITICA FISCALE, FLESSIBILITÀ DEI MERCATI E CRESCITA
Pavia, Collegio Ghislieri 6 - 7 ottobre 2000

**DIFFERENZIALI SALARIALI TRA
IL SETTORE NONPROFIT E QUELLO PRIVATO**

Monica Auteri

Società italiana di economia pubblica

Dipartimento di economia pubblica e territoriale – Università di Pavia

1. Introduzione.

Stato e mercato, il mondo della Pubblica Amministrazione e quello imprenditoriale hanno rappresentato le tradizionali modalità di risposta ai bisogni della società nell'epoca moderna. Tuttavia il mutamento della società e dei suoi bisogni ha determinato l'emergere di una pluralità di realtà intermedie dalle quali vengono valide proposte di soluzione ai problemi attuali. La concezione diadica (Stato-mercato) dell'organizzazione sociale, cara alla cultura illuministica è stata così soppiantata da una concezione triadica (stato, mercato e terzo settore - o settore nonprofit¹).

L'incidenza delle organizzazioni nonprofit sul mercato varia da Paese a Paese e ciò sembra suggerire che nessuna delle strutture volte alla produzione ha dei vantaggi assoluti associati alla forma organizzativa. La spiegazione della nascita del nonprofit potrebbe quindi essere ricercata in motivazioni ideologiche. Vale a dire, alcune organizzazioni sono nonprofit perché chi decide di intraprendere l'attività produttiva ritiene che una nonprofit attrarrà più facilmente capitali e donazioni, otterrà sussidi pubblici e vantaggi fiscali o più semplicemente perché ha delle forti motivazioni e convinzioni che lo portano a scegliere di intraprendere un'attività nonprofit piuttosto che perseguire la mera realizzazione del profitto. Tuttavia quale che sia la ragione a monte di questo tipo di impresa il manager ha interesse a presentarla come associata ad una particolare ideologia così da attrarre quei consumatori che la condividono.

Così, se accettiamo l'ipotesi che le nonprofit sono in grado di ispirare fiducia attraverso la scelta di particolari organi collegiali di gestione (*trustee*) occorre fare un ulteriore passo logico e completare la teoria. E' necessario, cioè, spiegare come gli organi collegiali di gestione riescano ad

¹ Il termine *nonprofit* utilizzato in questo lavoro è definito da Weisbrod, il quale riconduce a tre le caratteristiche chiave delle organizzazioni nonprofit che consentono di distinguerle dalle imprese possedute da un proprietario, e che influenzano la loro azione in modi diversi come: 1) nessuno ha il diritto di condividere alcun profitto, 2) le organizzazioni sono esenti da tassazione sul reddito 3) alcune organizzazioni nonprofit ricevono sussidi sotto forma di donazioni deducibili dal reddito; queste organizzazioni sono esentate da molte altre forme di tassazione. Nei capitoli successivi questa definizione sarà ampliata ed alcuni punti verranno precisati.

assicurare che il manager fornisca il servizio promesso e che non devolva i fondi e gli eventuali profitti a proprio vantaggio.

Inoltre le organizzazioni nonprofit devono risolvere il problema della fiducia a due livelli. Come organizzazioni devono ispirare fiducia ai donatori e ai consumatori e al pubblico in generale dai quali possono ricevere sussidi diretti ed indiretti².

Il problema della fiducia investe queste organizzazioni anche da un altro punto di vista. Le nonprofit devono cioè creare anche un rapporto di fiducia tra il manager e i *trustee*. Gli organi collegiali che gestiscono la nonprofit devono essere in grado di assicurare che il manager perseguirà gli obiettivi prefissi e non la semplice massimizzazione del profitto.

L'ipotesi proposta in questo lavoro è che il peculiare status di nonprofit consente di affrontare il *principal-agent problem* in maniera unica.

2. Il principal-agent problem.

La performance di una organizzazione dipende sostanzialmente dalla qualità della sua forza lavoro e da quanto questa è motivata a contribuire agli scopi dell'organizzazione stessa. Così, una delle maggiori sfide per il gruppo dirigente è quella di riuscire ad assumere gli impiegati desiderati e creare un sistema di incentivi e gratifiche tali da influenzare la produttività individuale.

In un mondo ideale la dirigenza assumerebbe un dipendente (*agent*) che non solo sia efficiente ma che condivida gli obiettivi dell'organizzazione. Questo impiegato ideale è efficiente e "dedicato"³ ai fini organizzativi. In questo mondo ove gli individui sono perfettamente

Il termine *for-profit* indicherà le imprese commerciali caratterizzate da una struttura proprietaria, e quindi dalla partecipazione ai dividendi. In sintesi si tratta di imprese per le quali esistono dei titolari dei diritti residuali.

² Le nonprofit ricevono diversi tipi di sussidi. Sussidi indiretti sotto forma di esenzioni fiscali, e sussidi pubblici diretti. Salamon, in Powell (1986), fornisce una interessante analisi statistica in merito.

³Userò il termine "dedicato" per indicare un individuo i cui obiettivi coincidono con quelli dell'organizzazione e che agisce in conformità ad essi e per il raggiungimento dei fini prefissati dall'organizzazione.

informati è possibile redigere un contratto completo⁴, dove tutte le potenziali variabili sono tenute in considerazione, e risolvere così il “*principal-agent problem*”. Tuttavia nel mondo reale l’informazione ha un suo costo e il sistema di incentivi non solo è costoso ma anche imperfetto. Così le informazioni che giungono al *principal* possono essere inadeguate a monitorare l’*agent*. Si tratta di situazioni caratterizzate da informazione asimmetrica in cui l’*agent* possiede più informazioni del *principal* in quanto solo l’*agent* conosce la sua funzione di utilità.

L’informazione incompleta del *principal* consente all’agente di agire in maniera strategica e di rivelare al *principal* solo alcune delle informazioni che possono avvantaggiarlo. Per esempio una baby-sitter potrebbe venir meno alle proprie responsabilità perseguendo il proprio interesse privato, ossia invece di offrire ai bambini un ambiente stimolante e cure amorevoli potrebbe fornire loro il livello minimo di attenzione assicurandone semplicemente l’incolumità. Potrebbe occupare il resto del tempo, guardando la televisione, facendo telefonate private o distraendosi comunque dall’attività per la quale è pagata. In questo caso, per esempio, è difficile redigere un contratto che tenga conto di ogni minimo dettaglio per evitare l’insorgenza del “*principal-agent problem*”. L’esistenza di un conflitto di interessi tra il *principal* e l’*agent* è ampiamente riconosciuto in letteratura. I diversi studi proposti hanno cercato di individuare un modo ottimale di fondere gli obiettivi, diversi e talora conflittuali, dell’*agent* e del *principal* e di trovare alternative contrattuali che permettano di alleviare tale conflittualità.

Come precedentemente evidenziato, il “*principal-agent problem*” potrebbe essere mitigato se il *principal* possedesse tutte le possibili informazioni sul comportamento presente e futuro dei subordinati. Ciò consentirebbe di valutare se l’*agent* agisce in conformità con gli interessi del *principal*. Inoltre la completa informazione consentirebbe di determinare un sistema di incentivi ottimale tale da consentire al *principal* di raggiungere gli obiettivi preposti. Tuttavia in molte

⁴Un contratto completo è un contratto in cui le decisioni rilevanti (trasferimento, scambio, ecc.) dipendono da tutte le variabili verificabili, inclusi possibili annunci delle due parti (sulla propria valutazione, costo, ecc.). Per abuso di terminologia, si può anche chiamare contratto completo un contratto che sia a priori incompleto se permette alle parti di ottenere lo stesso guadagno di un contratto completo ottimale.

situazioni reali, il *principal* non è in grado né di monitorare l'agente né di acquisire perfetta informazione a causa dei costi associati all'acquisizione delle informazioni. Poiché il *principal* non può direttamente osservare l'impegno profuso dall'agente, gli risulta, perciò, difficile distinguere tra comportamenti di opposta natura. Se il *principal* facesse affidamento solo sugli scrupoli morali dei lavoratori e delle loro assicurazioni a fornire il livello di impegno contrattato egli metterebbe senz'altro a rischio la sua attività.

Di conseguenza quando l'imprenditore assume un lavoratore per svolgere una mansione, egli deve elaborare un sistema di incentivi che premi coloro che si impegnano e penalizzi coloro che non lo fanno. Infatti, il *principal* possiede una informazione imperfetta e desidera che il subordinato profonda il massimo impegno pur non potendo monitorarlo da presso.

Nella teoria standard del "*principal-agent problem*", il *principal* è il titolare dei diritti residuali sui profitti dell'impresa. Ciò non avviene però nelle organizzazioni nonprofit, in quanto queste sono vincolate alla non-distribuzione dei profitti e tutti i ricavi devono essere reinvestiti nell'attività. Questo crea difficoltà aggiuntive per la realizzazione di un sistema di incentivi in queste organizzazioni. Un semplice modello può aiutare ad analizzare il processo decisionale in esame. Supponiamo che il *principal* possa verificare l'abilità del lavoratore ma non il suo livello di impegno (*effort*) e che offra al lavoratore un salario w . Il contratto formulato dal *principal* prevede un salario che è funzione dell'impegno profuso dall'*agent* $w(e)$. Il lavoratore può decidere se accettare o meno il contratto offertogli. Nel caso in cui decida di accettare egli profonde un impegno pari ad e .

Assumiamo che il *principal* e l'*agent* abbiano le seguenti funzioni di utilità:

Agent

Funzione di Utilità:

$$U = u(e, w)$$

$$\text{con } \delta U / \delta e < 0 \text{ e } \delta U / \delta w > 0$$

Principal

Funzione di Utilità:

$$V = v(q - w)$$

$$\text{con } \delta V / \delta (q - w) > 0$$

e dove \mathbf{w} è funzione di \mathbf{e} , quindi si ha: $\mathbf{w}(\mathbf{e})$

Ad un livello di utilità pari a U° l'agente accetterà il contratto.

Quindi, la funzione di utilità dell'*agent*, $u(\mathbf{e}, \mathbf{w})$, è decrescente rispetto all'impegno \mathbf{e} , e rispetto al salario \mathbf{w} , mentre la funzione di utilità del *principal*, $v(\mathbf{q} - \mathbf{w})$, risulta crescente rispetto alla combinazione lineare data dalla differenza tra output e salario ($\mathbf{q} - \mathbf{w}$).

Nel linguaggio tradizionale della teoria degli incentivi, deve essere soddisfatto il vincolo di *razionalità individuale* o *partecipazione* dell'*agent* che è dato da:

$$\max U = u(e, w(e)) > U^\circ$$

Inoltre se il *principal* vuole ottenere un dato livello di sforzo e^* da parte dell'*agent*, deve definire una struttura di salari tale che sia "compatibile con gli incentivi":

$$e^* \text{ che massimizza } U = u(e, w(e))$$

Entrambi gli agenti massimizzeranno la loro funzione di utilità come segue:

Il problema dell'*agent*

$$U = u(e, w(e))$$

max. U:

$$\delta U / \delta e = 0$$

$$\delta U / \delta e = \delta U / \delta e + \delta U / \delta w \delta w / \delta e = 0$$

quindi:

$$\delta U / \delta e = - \delta U / \delta w \delta w / \delta e$$

$$- \delta U / \delta e / \delta U / \delta w = \delta w / \delta e$$

Il problema del *principal*

$$V = v(q - w)$$

Max. V:

$$\delta V / \delta e = 0$$

$$\delta V / \delta e = v'(\delta q / \delta e - \delta w / \delta e) = 0$$

che implica che

$$\delta q / \delta e = \delta w / \delta e$$

Quindi, al livello di impegno ottimo e^* , l'utilità marginale dell'*agent*, ossia l'utilità che gli deriverebbe se acquisisse tutto l'output derivante da impegno addizionale, è uguale al decremento di utilità che gli deriva da tale impegno.

Nel tradizionale contesto si ipotizza l'esistenza ex-ante di una offerta concorrenziale di *agent* con una utilità di riserva U° . In questo caso di concorrenza perfetta tra gli agenti, i profitti sono nulli, così l'utilità di riserva (reservation utility) U° , è determinata al livello di impegno e^* che massimizza l'utilità:

$$\mathbf{w}(e^*) = q(e^*)$$

oppure

$$U = u(e^*, q(e^*)) = U^\circ$$

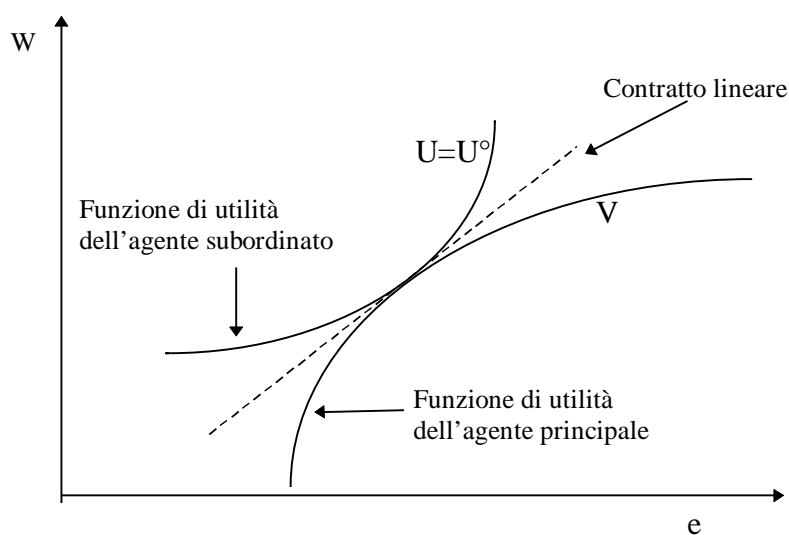


Fig.1: Funzioni di utilità del *principal* e dell'*agent*

La figura 1 mostra che le curve di indifferenza del *principal* e dell'*agent*, sono entrambe crescenti. Sebbene il *principal* non sia direttamente interessato al livello di impegno del subordinato tuttavia è interessato agli effetti dell'impegno sull'output. Dal grafico si può notare che la curva di indifferenza del *principal* è concava in conseguenza dei rendimenti decrescenti dell'impegno⁵. Quando il *principal* non può osservare direttamente l'output, può tuttavia stipulare un contratto in cui il salario è funzione dell'output, $\mathbf{w} = w(q)$. Dove q è l'output ed è funzione dell'impegno dell'*agent* (e) e di λ , una variabile random sullo "stato del mondo" ($Q = q$

⁵Ad un certo livello un impegno aggiuntivo non aumenta la produzione.

(e, λ). L'introduzione di un elemento di incertezza λ significa che un certo livello di output può essere prodotto da diversi livelli di impegno cosicché un contratto non conseguirà necessariamente il desiderato livello di impegno (noto q il *principal* non può più dedurre il valore di e che lo ha prodotto). In questo caso non è possibile stipulare un contratto che induca l'*agent* a approfondire un impegno ottimale. In altre parole se non è possibile misurare l'output prodotto da un certo livello di impegno dell'*agent* o l'output non è una funzione univoca dell'impegno, allora l'output non può essere utilizzato come *proxy* per misurare l'impegno⁶. Inoltre l'output può essere funzione di diverse variabili e non solo dell'impegno (e). Può infatti dipendere da variabili non rilevabili quali la tecnologia disponibile, condizioni economiche e climatiche, e altre variabili esogene non controllabili dallo stesso *agent*. E' spesso molto difficile e costoso in termini economici e di tempo, stabilire in che proporzione attribuire all'impegno, piuttosto che ad altre cause, i risultati in termini di output. Per esempio un individuo che decida di effettuare una donazione a favore di organizzazioni ambientali che si occupano di "salvare le balene", difficilmente riuscirà a determinare se i risultati ottenuti sono da attribuirsi a cambiamenti legislativi o sono il risultato di azioni di lobbying o ancora sono da attribuirsi a circostanze economiche o politiche.

3. Il *principal-agent problem* nelle organizzazioni nonprofit.

Le organizzazioni nonprofit che assumono manager e altri dirigenti si trovano anch'esse ad affrontare il *principal-agent problem* del tipo discusso sopra. Lo status di nonprofit colloca queste organizzazioni in una posizione peculiare rispetto a questo problema. Le nonprofit, infatti, hanno alcuni vincoli assenti nelle imprese for-profit quindi la possibilità di utilizzare sistemi di incentivi basati sulla performance sono affetti dal vincolo di non distribuzione degli utili e da altri vincoli strutturali come la difficoltà di accesso al credito tradizionale, al mercato azionario e la ripartizione

⁶ Per esempio, l'assistenza sanitaria fornita non può essere misurata semplicemente dal numero di pazienti visitati nell'unità di tempo.

dei dividendi, strumenti disponibili, invece, per il settore for-profit. Inoltre alcuni fattori ambientali (situazione economica, regolamentazione, opinione pubblica) potrebbero in qualche modo limitare l'impegno dei lavoratori. In questo caso è difficile determinare (a meno di oneri economici insostenibili) se il risultato dipende da tali fattori piuttosto che dall'impegno dei lavoratori. Di conseguenza, il *principal* nelle nonprofit confida negli *agent*, il cui livello di impegno è difficile da monitorare, per offrire servizi non facilmente misurabili e che possono essere affetti da variabili ambientali random. Questo è vero anche in altri settori ma il rapporto di fiducia tra *principal* e *agent* è particolarmente importante nel settore nonprofit per le seguenti ragioni:

1. non tutti i ricavi delle organizzazioni nonprofit sono ottenuti dalla applicazione di prezzi o tariffe ai servizi offerti ai consumatori. Le entrate potrebbero derivare da donazioni o da sussidi pubblici. Di conseguenza è difficile controllare che le spese effettuate dai manager delle nonprofit siano coperte dai ricavi. Ogni eventuale avanzo potrebbe essere utilizzato per aumentare i *fringe benefits*.
2. poiché i profitti all'interno di una nonprofit non possono essere distribuiti, le condizioni di efficienza paretiana non sussistono. Chi lavora in una organizzazione nonprofit ha maggiori possibilità di aumentare il proprio benessere personale a spese degli obiettivi e dei clienti dell'organizzazione stessa.
3. la minaccia del *take-over* o la responsabilità nei confronti degli azionisti che gioca un ruolo chiave nel settore for-profit è assente in quello nonprofit. L'assenza del meccanismo di mercato rende impossibile il conseguimento dell'efficienza paretiana e aggrava il *principal-agent problem*.

All'interno delle organizzazioni nonprofit esiste, dunque, un grosso margine discrezionale da parte del management a causa della separazione tra "il principio di allocazione delle risorse e quello di accumulazione delle stesse" (Young, 1983, p. 153). Questo sembra suggerire che, *ceteris paribus*, un individuo razionale che desidera massimizzare il proprio benessere sarà attratto dal lavoro nel settore nonprofit in quanto esso non è soggetto alle regole di mercato e offre opportunità di

profitto personale e vantaggi addizionali rispetto al settore for-profit. Tuttavia come si vedrà in seguito lo status di nonprofit consente al settore di affrontare il *principal-agent problem* in maniera peculiare⁷.

4. Una soluzione al *principal-agent problem* nelle organizzazioni nonprofit.

Il settore nonprofit ha affrontato il *principal-agent problem* in maniera unica in conseguenza del suo stato e ruolo particolare.

Un modo per risolvere il problema in maniera efficiente benché ovvia, sarebbe di assumere un *agent* che condivida gli obiettivi dell'istituzione stessa. Questo dovrebbe essere infatti l'obiettivo dei processi di selezione del capitale umano all'interno di una organizzazione. Le nonprofit in genere hanno obiettivi che in qualche modo attraggono gli individui che condividono gli stessi. Questa condivisione può costituire una tecnica efficiente per ridurre il *principal-agent problem* attraverso la selezione di individui che d'ora in poi dirà possiedono la necessaria "convinzione" nel perseguire gli obiettivi dell'organizzazione anche se si presentasse l'opportunità di deviare dagli stessi.

Per esempio, una nonprofit impegnata in azioni di lobby per la protezione di balene preferirà assumere individui che non solo sono capaci ed efficienti, ma le cui convinzioni a riguardo della salvaguardia ambientale coincidono con quelle dell'organizzazione, individui disposti a devolvere parte delle risorse personali in termini di tempo ed impegno per il conseguimento di questi obiettivi. Queste qualità attenueranno l'eventuale *principal-agent problem* che potrebbe emergere. Allo stesso modo una nonprofit che si prenda cura degli indigenti cercherà personale che si senta coinvolto dalle necessità dei suoi assistiti, non solo personale che consenta una minimizzazione dei costi per l'organizzazione. Poiché la nonprofit non è vincolata

⁷Mclean (1989) fornisce una accurata analisi del *principal-agent problem* relativamente settore sanitario nonprofit. Egli suggerisce che in questo settore vengono spesso usati complessi stratagemmi finanziari per ridurre il

all'obiettivo del profitto sarà ben disposta a rinunciare a parte del surplus per aumentare la qualità della forza-lavoro. Benché una nonprofit non possa ignorare i vincoli di bilancio, è comunque più probabile che essa persegua motivi ideologici a scapito del pareggio di bilancio, più di quanto farebbe una analoga impresa for-profit⁸. Di conseguenza la soluzione al problema del *principal-agent* richiede l'assunzione di individui che condividano le stesse ideologie dell'organizzazione⁹. In genere una selezione efficiente richiede l'abilità dell'organizzazione di offrire benefici che in qualche modo compensino lo svantaggio monetario. Nel caso delle organizzazioni nonprofit sembrano sussistere quattro diversi fattori in grado di attrarre i candidati ideali, influenzare le loro scelte e determinare il livello di retribuzione salariale offerto loro: (1) la condivisione degli obiettivi dell'organizzazione; (2) l'interesse a preservare l'immagine dell'organizzazione; (3) particolari vincoli finanziari, (4) la possibilità di sostituire compensi monetari con compensi non-pecuniari. Questi fattori definiscono l'ambito all'interno del quale il management deve lavorare e stimolare la forza lavoro.

Il problema successivo è quello di capire in che modo le nonprofit attraggono individui affini ai loro obiettivi. Nel mercato del lavoro i singoli offrono la loro forza lavoro alle aziende in cambio di una retribuzione. Tale retribuzione è generalmente multidimensionale, cioè include un salario e dei benefici non monetari. La parte di retribuzione non pecuniaria include oltre a vari *fringe benefits*, lo status, l'autonomia, la gratificazione del lavoro svolto, caratteristiche che sono endogene al lavoro svolto. L'organizzazione può attrarre differenti tipi di lavoratori modificando la composizione del pacchetto retributivo. Katz e Ziderman (1986) mostrano che quest'ultimo è uno strumento importante ed efficiente per la dirigenza nel selezionare a monte il

problema.

⁸L'ottima combinazione tra la scelta di impiegati ideali e il perseguimento dell'efficienza dipende dall'incidenza del *principal-agent problem* dai vincoli finanziari.

⁹O'Connell (in Young e O'Neill, 1986, p.160) sottolinea che un manager di successo nel settore nonprofit dovrà dimostrare di fornire servizi desiderati dai consumatori, subordinare le proprie preferenze al perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, dovrà essere flessibile, paziente e tollerante e dovrà essere in grado di lavorare sodo.

personale. Così il tipo di *benefit* offerti può selezionare una forza lavoro di qualità più elevata. L'ipotesi che io avanzo è che le organizzazioni nonprofit offrono un pacchetto retributivo tale da attrarre il lavoratore "giusto" (con obiettivi affini a quelli dell'organizzazione) e che questo modo efficiente di selezione risolve il *principal-agent problem*¹⁰.

Consideriamo il caso in cui gli organi collegiali di gestione devono assumere un manager. Chiaramente includeranno tra i criteri di selezione la valutazione del grado di istruzione e delle esperienze acquisite. Questi due criteri di valutazione sono facilmente verificabili. Tuttavia tra i candidati che posseggono lo stesso livello di istruzione ed esperienza richiesta gli organi di gestione sceglieranno quegli individui che fra gli altri sono ritenuti condividere gli obiettivi dell'organizzazione stessa. Tuttavia quest'ultima caratteristica è difficile da osservare ma una volta individuata consentirà una notevole riduzione di costi di monitoraggio per l'organizzazione.

Un "candidato" che condivida le finalità dell'organizzazione deriva una soddisfazione dal lavorare nella nonprofit più elevata di quella che deriva un candidato non "affine" a tali ideali. Un soggetto del primo tipo lavorando nella nonprofit riceverà una utilità totale (che dipende dalla ricompensa monetaria e da altri benefici non pecuniari) maggiore dall'utilità che potrebbe derivare dalla ricompensa monetaria che un soggetto del secondo tipo deriva da un lavoro offerto in altri settori. Così, se il salario di equilibrio walrassiano nel settore for-profit per una certa mansione è pari ad x , allora, *ceteris paribus*, è più probabile che questa mansione con un salario inferiore ad x interesserà soltanto gli individui "affini" agli ideali dell'organizzazione mentre gli altri individui preferiranno rivolgersi al settore for-profit e percepire salari più elevati

¹⁰Akerlof ("Labor Contracts as Partial Gift Exchange"; *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 97, Nov. 1982, pp. 543-569) sottolinea che i salari pagati da una impresa incidono in maniera significativa sull'impegno profuso dai lavoratori. Se i lavoratori ritengono che il salario percepito non è adeguato, essi diminuiscono la produttività ma si impegnano di più quando ritengono di percepire un salario onesto. Quindi i datori di lavoro, che desiderano aumentare la produttività dei lavoratori al di sopra di un certo livello minimo, provvedono, ad aumentare il salario. L'aumento del salario è percepito dai lavoratori come un regalo (*gift*) da parte dell'azienda per cui si sentono moralmente obbligati a ricompensare l'impresa attraverso un aumento della produttività individuale.

cioè pari ad x . Così l'individuo "non-affine" non parteciperà al processo di selezione nel settore nonprofit in quanto non trae beneficio dalle gratifiche non pecuniarie offerte dal settore. Egli preferirà ad esse quel differenziale di salario offerto dal settore for-profit.

Quindi, in assenza di informazioni su caratteristiche importanti per il settore nonprofit ma difficilmente osservabili nei lavoratori, un modo di indurre un processo di auto-selezione è quello di offrire un salario inferiore al salario di equilibrio walrassiano e contemporaneamente offrire benefici non monetari. Un problema che emerge da questa politica di discriminazione dei salari è la difficoltà di distinguere tra gli individui che sono interessati al lavoro per ragioni ideologiche dai lavoratori meno produttivi e meno qualificati disposti quindi ad accettare volentieri un salario inferiore al salario di mercato¹¹. Questo aspetto verrà sviluppato in seguito.

Un aspetto significativo della teoria proposta consiste nella capacità di fornire una spiegazione alle persistenti differenze di salario osservate nei due settori nonprofit e for-profit al settore for-profit.

5. L'autoselezione come metodo di *recruiting*.

In letteratura c'è una certa concordanza sul fatto che i decision-maker, direttori e manager (*agent*) in questo settore abbiano caratteristiche differenti da chi esercita mansioni analoghe nel settore for-profit. Ipotesi contrastanti emergono invece circa le ragioni che sottendono le differenze salariali nei due settori. Il fenomeno è stato discusso in particolare dal lato dell'offerta soprattutto da Young, (1983). In quanto segue si completerà l'argomento suggerendo che le nonprofit preferiscono ricorrere al processo di selezione precedentemente descritto non perché i lavoratori così selezionati sono disposti ad accettare salari inferiori a

¹¹Un'analisi rigorosa dei mercati con rilevanti asimmetrie informative nei quali le caratteristiche inosservate sono correlate con il prezzo di riserva (salario) dei venditori, mostra che il prezzo di equilibrio walrassiano potrebbe non essere coerente con il comportamento ottimizzante degli agenti. Nel mercato del lavoro i compratori dei servizi del lavoro affrontano una considerevole incertezza riguardo numerosi aspetti della

quelli di mercato, consentendo una riduzione dei costi di gestione, ma perché questi lavoratori possiedono le caratteristiche ricercate. Dal punto di vista dell'offerta possiamo rilevare che le nonprofit ricevono richieste di assunzione da individui "affini", in conseguenza delle loro preferenze, ma anche da altri individui che cercano impiego al salario offerto. E' l'offerta di candidati "affini" insieme all'efficiente selezione da parte delle organizzazioni nonprofit nella loro ricerca di candidati "affini" che spiega il perché si osservano che nel settore nonprofit individui con determinate caratteristiche. È l'intersezione della domanda con l'offerta che completa il quadro del "mercato del lavoro nonprofit in un mondo for-profit".

In quanto segue fornirò un breve excursus sulla letteratura che ha analizzato il lato dell'offerta per analizzare poi il lato della domanda e completare il quadro.

5.1. L'offerta di lavoro: autoselezione dell'impiegato "affine" agli obiettivi della nonprofit

Dennis Young nel suo libro *If Not for Profit, for What?* (1983) teorizza che i manager nel settore nonprofit abbiano obiettivi differenti dai manager nel settore for-profit. Il nonprofit attrae individui che condividono la filosofia delle nonprofit e che derivano una utilità maggiore dal fornire servizi sociali, produrre ad un livello di qualità elevato piuttosto che da una elevato salario. E' più difficile che soggetti di questo tipo approfittino del consumatore. Inoltre, il manager della nonprofit vede l'organizzazione come un mezzo per fornire servizi piuttosto che realizzare profitti. Uno studio empirico condotto da Weisbrod (1983) sull'auto-selezione degli avvocati che lavorano nel settore nonprofit supporta questa teoria. Nell'analizzare le scelte di impiego effettuate da laureati in giurisprudenza aventi le stesse capacità e credenziali, Weisbrod trova differenze in termini di preferenze personali e *background* tra coloro che lavorano nel settore nonprofit e coloro che, invece, lavorano nel for-profit. Egli trova inoltre che a parità di

produttività dei lavoratori che impiegano. Abbassare il salario offerto riduce l'abilità media di coloro i quali chiedono lavoro per cui le imprese possono trovare tale scelta controproducente.

talento gli avvocati sono pagati sostanzialmente meno in studi legali di interesse pubblico. Tuttavia sono consci di ciò e sopportano questo sacrificio in termini economici a causa delle loro decise preferenze. Chi sceglie di lavorare per il nonprofit sembra quindi essere più interessato all'ideologia dell'organizzazione piuttosto che ad alti salari. Questo conferma la validità del meccanismo *sorting/screening* discusso da Young¹².

Un meccanismo analogo è suggerito da Hansmann, il quale sostiene che le nonprofit attraggono “manager le cui preferenze sono per lo più in consonanza con il particolare ruolo di fiducia di cui l'organizzazione è investita” (Hansmann, 1986, p. 78).

Gli studi menzionati supportano la tesi dell'offerta di lavoro da parte di individui che possiedono le caratteristiche ricercate dal settore nonprofit e del meccanismo di autoselezione tra questi individui e individui con altre caratteristiche. Tuttavia queste teorie non spiegano le modalità di attuazione del meccanismo stesso.

Ceteris paribus, il settore nonprofit può attrarre sia gli individui “affini” che altri individui. I primi sono orientati verso il nonprofit per ragioni che sono da ricercarsi nelle preferenze personali mentre i secondi desiderano semplicemente beneficiare delle opportunità offerte in un settore in cui il principal-agent problem assume entità maggiori.

Lo studio del fenomeno dal lato dell'offerta non fornisce tuttavia un quadro completo, ossia non spiega come il settore nonprofit riesca a distinguere i due tipi di candidati. Le informazioni circa gli orientamenti ideologici dei candidati sono difficilmente disponibili per cui le nonprofit devono attuare dei meccanismi tali da attrarre gli individui desiderati e scoraggiare gli altri.

¹²Mirvins e Hackett (1983) sostengono che una differenza importante tra gli impiegati nel for-profit e quelli impiegati nel nonprofit è da ricercarsi nei diversi valori e attitudini verso gli obiettivi dell'impresa.

5.2. La domanda di lavoro: la ricerca dell'impiegato "affine" agli obiettivi della nonprofit

Lavorare per un'organizzazione nonprofit significa, in genere, accettare salari monetari e benefici non pecuniari, endogeni al tipo di lavoro stesso, tra i quali possiamo includere un certo status, la possibilità di crescita personale, flessibilità, autonomia, gratificazione dal lavoro, una atmosfera di lavoro congeniale, ecc. Katz e Ziderman (1986) sostengono che poiché i datori di lavoro hanno una informazione incompleta sui candidati, non sempre è possibile selezionare il candidato ideale sulla base di caratteristiche intangibili. In questo caso i benefici non pecuniari hanno la funzione di attrarre soltanto quei candidati che posseggono le caratteristiche ricercate.

Credo che l'ipotesi formulata da Katz e Ziderman possa essere applicata al settore nonprofit che per ridurre il "*principal-agent problem*", desidera attrarre individui con determinate caratteristiche, i quali traggono una utilità maggiore dal lavorare per una organizzazione di cui condividono gli obiettivi.

Il meccanismo di selezione applicato consiste nell'offrire salari inferiori ai salari di mercato. Così se l'organizzazione nonprofit ha obiettivi umanitari attrarrà individui altruisti i quali accetteranno un salario più basso che è visto come una forma di donazione sotto forma di prestazione di lavoro (Preston, 1989), o di regalo (*gift*) ad un'organizzazione che promuove gli obiettivi che i lavoratori condividono (Akerlof e al. 1984)¹³. Questa forma di *trade-off* non esiste nel settore for-profit dove i salari riflettono il talento e la produttività dei lavoratori.

Da questa analisi della domanda del lavoro derivano alcune implicazioni:

1. le nonprofit difficilmente aumentano i salari per attrarre lavoratori anche in periodi di sottooccupazione. Salari inferiori ai salari d'equilibrio continueranno a caratterizzare il settore ed attrarre candidati che traggono beneficio dalle remunerazioni non-pecuniarie

¹³ Di conseguenza offrire salari bassi ai manager di una nonprofit implicherà che quando i manager saranno nella posizione di prendere decisioni relativamente ai salari, decideranno di non aumentare i salari in quando riterranno che i benefici non-pecuniari offerti potranno essere sufficienti a ricompensare i lavoratori per l'impegno profuso.

offerte dal settore. Tuttavia bisogna riconoscere che in periodi in cui l'offerta di lavoro è maggiore della domanda la nonprofit sarà costretta ad aumentare i salari per mantenere il livello di occupazione stabile. Gli aumenti salariali, tuttavia potranno essere tali da preservare le differenze tra il settore nonprofit e quello for-profit;

2. la politica di offrire salari inferiori a quelli d'equilibrio non rappresenta una politica di sfruttamento ai danni dei lavoratori ma un meccanismo di selezione dei manager;

3. inoltre se da una parte è vero che il settore nonprofit offre salari inferiori rispetto a quelli di mercato è anche vero che spesso ricompensa i lavoratori con beni intangibili.

6. “Politica dei Salari” nel settore nonprofit: alcune evidenze empiriche.

Preston in uno studio del 1989 rileva che in media i salari offerti dal settore nonprofit sono inferiori del 20 fino al 30 % rispetto a quelli offerti dal settore for-profit. Diversi studi hanno rilevato questa differenza di salario nei due settori relativamente ai manager (Ball, 1991; Frank, 1991 e O'Connell e O'Connell, 1992; Mirvis e Hackett, 1983, Preston, 1989; Stackett e Trapani, 1987, Weisbrod, 1983).

Utilizzando dati del 1980 estratti da un sondaggio sulle caratteristiche richieste in determinati lavori Preston (1989) analizza le differenze in termini di salario nei due settori relativamente agli Stati Uniti. Le variabili considerate in questo studio sono il capitale umano, la struttura demografica e occupazionale, la flessibilità o rigidità dell'orario di lavoro. Dallo studio emerge che i manager e i professionisti nel settore nonprofit ricevono delle remunerazioni inferiori del 20% a quelle percepite nel settore for-profit ma non rileva nessuna significativa differenza per le mansioni impiegate. Quest'ultimo punto conferma la teoria proposta in quanto le caratteristiche di un impiegato sono relativamente facili da valutare e controllare e di conseguenza il problema del *principal-agent* ha una minore incidenza e non richiede l'uso di bassi salari per attrarre determinati candidati. Inoltre gli impiegati non sono direttamente responsabili

degli obiettivi dell'organizzazione per cui probabilmente il lavorare in una nonprofit non produce loro alcuna utilità addizionale.

Due diversi studi che confrontano i salari degli avvocati in studi legali privati e in studi legali di pubblico interesse (che offrono il loro servizio a indigenti o che portano avanti cause di utilità sociale e non impongono un corrispettivo per il servizio svolto ma ricevono sussidi pubblici o donazioni) e confermano le differenze di salario di cui sopra.

Frank esamina i salari medi dei giovani avvocati nei due settori e trova che nel settore nonprofit i giovani avvocati ricevono salari inferiori del 40% a quelli percepiti dai loro colleghi in altri settori. Trova inoltre che a New York nel 1990 la differenza di salario è pari al 66%.

I risultati emersi da un sondaggio condotto dalla Cornell University mostrano che i laureati in quella Università ed impiegati nel settore for-profit percepiscono salari superiori del 59% alla media percepita nel settore nonprofit. Queste differenze sono state riscontrate tenendo presente le differenze di sesso, scelte, curricula accademici e performance degli impiegati nei due settori (Frank, 1992).

Lo studio condotto da O'Connell e O'Connell (1992, p.32) evidenzia che le retribuzioni offerte dal settore nonprofit sono pari, in media, a circa due terzi di quelle offerte dal settore for-profit.¹⁴

7. Politica dei Salari: interpretazioni sulle differenze di retribuzione tra nonprofit e for-profit.

In questo paragrafo fornirò un breve excursus sulle interpretazioni sulle differenze dei salari note in letteratura.¹⁵

¹⁴ Un'interessante analisi della letteratura sul lavoro volontario e non, nel settore nonprofit è fornita da Steinberg (1990).

¹⁵ Le differenze di retribuzione sono viste da Frank (1991) come premio di riserva per avere accettato un lavoro senza alcuna finalità sociale. Costituiscono cioè il quantitativo di denaro richiesto per cambiare lavoro e passare per esempio dalla Croce Rossa alla Exxon.

Preston (1989) sostiene che le differenze di retribuzione non possono essere spiegate facendo semplicemente ricorso alla differente combinazione di capitale umano e ambiti industriali o a differenze all'interno dell'industria stessa (differenze di sesso, appartenenza a minoranze etniche, e allocazione geografica). I risultati non forniscono dati certi relativamente al meccanismo di autoselezione basato sulla produttività attuato dai candidati (per esempio se candidati poco produttivi si indirizzano preferibilmente verso il settore nonprofit).

Non vengono riscontrate (come atteso) differenze nei salari dei livelli dirigenziali che non sono coinvolti direttamente nel generare esternalità sociali positive (Preston 1989). Gli individui che rivestono posizioni impiegate e che non hanno responsabilità nel formulare decisioni che potrebbero aver un impatto sulla qualità del servizio offerto non sono soggetti al *principal-agent problem* di cui sopra, ed inoltre l'output da essi prodotto è semplice da determinare. Non è quindi indispensabile che questa categoria di lavoratori condivida gli obiettivi della nonprofit. Ecco perché ad essi non viene applicata la politica di salari inferiori a quelli offerti dal mercato. Questo conferma ulteriormente la teoria proposta. Preston conclude che la politica di offrire salari inferiori a quelli di mercato, è "il risultato della presenza di lavoratori disposti ad accettare una riduzione della retribuzione monetaria per poter lavorare in una organizzazione che genera esternalità positive".

La donazione in termini di prestazioni (*labour donations*) che si realizza rinunciando a parte della retribuzione pecuniaria suggerita da Preston, potrebbe essere sostituita da donazioni di denaro da parte di individui che percepiscono salari elevati e credono in determinate cause portate avanti dalle organizzazioni nonprofit

Per esempio un avvocato impiegato nel settore nonprofit potrebbe avere un sensibilità particolare al problema dei "senza tetto" e decidere così di donare parte del proprio salario alla nonprofit che si occupa del problema.

Un'altra soluzione che si potrebbe prospettare per l'avvocato, sopra menzionato, sarebbe di lavorare per quella organizzazione nonprofit (supponendo che l'organizzazione abbia

bisogno di un avvocato) ad un salario ridotto. Chiaramente una donazione patrimoniale consente una maggiore flessibilità all'organizzazione nonprofit in termini di scelte, anche se in questo caso il donatore potrebbe imporre dei vincoli di destinazione, ossia richiedere che venga destinata all'uno o all'altro tipo di attività o di programma. Tuttavia tale flessibilità non è contemplabile nel caso di donazione di prestazione lavorativa.

La rinuncia a parte della retribuzione monetaria può essere interpretata come una totale condivisione di intenti verso gli obiettivi dell'organizzazione. Innanzitutto la donazione di lavoro è effettuata a favore di un'organizzazione e per una causa, in secondo luogo consente a chi lavora per quella organizzazione di sentirsi parte attiva nel perseguimento dello scopo organizzativo e genera quindi gratificazione personale. Per esempio, un individuo può decidere di impegnarsi per una causa sociale così il contributo da parte del singolo verso gli indigenti può avvenire attraverso una contribuzione monetaria ad organizzazioni umanitarie oppure attraverso un suo impegno diretto. Può accadere che il lavorare direttamente per una organizzazione aumenti l'utilità personale dell'individuo in quanto egli ha la sensazione di contribuire in maniera più incisiva alla causa. E' tale soddisfazione aggiuntiva che può attrarre i lavoratori che la nonprofit ricerca e che possono mitigare il *principal-agent problem*.

Dopotutto gli individui potrebbero preferire la flessibilità di una donazione monetaria in quanto consente di cambiare causa, e quindi destinazione del proprio contributo. Da ciò si evince che un comportamento altruista di per sé non è sufficiente affinché gli individui accettino salari inferiori a quelli di mercato. Gli individui devono, infatti, condividere gli obiettivi dell'organizzazione nella quale lavorano.

Sostengo quindi che nel settore nonprofit si cerchi di ridurre il *principal-agent problem* in modo peculiare attraverso una politica dei salari che prevede salari inferiori a quelli di mercato. Questa politica costituisce inoltre un meccanismo di selezione efficiente ed in grado di attrarre gli individui che condividono i fini dell'organizzazione. La teoria proposta inoltre prevede che le organizzazioni nonprofit siano in grado di offrire anche altri benefici in grado di compensare i

bassi salari offerti, tra i quali possiamo enumerare l'autonomia di lavoro, la gratificazione personale che deriva dal fare un lavoro socialmente utile, il prestigio associato a questo lavoro ecc. È possibile, infatti, che un individuo tragga beneficio dal lavorare al fianco di individui che condividono gli stessi obiettivi e valori. Anche nel caso in cui l'individuo non dovesse condividere esattamente le finalità della nonprofit, lavorare al fianco di altri colleghi che hanno caratteristiche personali simili alle sue può aumentare la sua utilità personale.

Tuttavia, poiché alcuni lavoratori preferiscono lavorare in un ambiente in cui le preferenze individuali rispetto agli obiettivi dell'organizzazione sono omogenee, questo farà sì che anche gli individui che in principio non condividono perfettamente gli obiettivi della organizzazione, una volta inseriti in quel contesto lavorativo si uniformeranno al comportamento generale della forza lavoro impiegata nell'organizzazione.

Per cui se esista o meno una correlazione tra il possesso da parte dell'individuo di certe caratteristiche, quali la condivisione degli obiettivi dell'organizzazione o una disposizione altruistica, e la preferenza per salari inferiori ai salari di mercato è semplicemente un problema di definizioni. I responsabili dell'organizzazione cercano semplicemente quegli individui in grado di ridurre il *principal-agent problem*. Il fatto che l'individuo sia disposto ad accettare salari inferiori a quelli di mercato è percepito come un segnale dalla nonprofit, che crede così di avere individuato una persona che condivide gli stessi obiettivi dell'organizzazione.

Ovviamente i salari devono essere sufficientemente bassi e tali da far sì che un individuo che intenda massimizzare il proprio salario non cerchi lavoro in queste organizzazioni per poi compensare la differenza in salario con vantaggi che possono emergere da situazioni che creano il *principal-agent problem*. La riduzione dei salari attesta quindi che le differenze trovate possono costituire un efficace meccanismo di selezione.

8. “Il problema della selezione avversa”¹⁶.

Una analisi successiva condotta da Godderis su dati riportati da Weisbrod (citato in Steinberg, 1986) conferma che i salari degli avvocati che lavorano in uno studio legale di interesse pubblico sono sistematicamente differenti dai salari dei loro colleghi del settore for-profit ma non conferma che la ragione per cui gli avvocati decidano di lavorare a salari più bassi è indicativo di preferenze diverse. Piuttosto egli trova che gli avvocati nei due settori non hanno le stesse potenzialità di guadagno, almeno per quanto concerne le caratteristiche osservabili, per cui le differenze sembrano da attribuirsi a caratteristiche apparentemente non visibili. Quindi il settore nonprofit sembra attrarre lavoratori di capacità lavorative inferiori.

Infatti una azienda assume selezionando tra una rosa di candidati eterogenea. Questi candidati hanno differenti abilità e innate capacità e altre qualità e talenti che sono difficilmente visibili ad una analisi superficiale. Perciò Stiglitz¹⁷, assume che un lavoratore qualificato parteciperà al processo di selezione solo se vengono offerti salari di mercato. Applicando la stessa logica alla domanda di lavoro le imprese dovrebbero assumere soltanto i lavoratori disposti a lavorare al salario di mercato. Utilizzando le parole di Yelled, “... ogni impresa offre un salario di efficienza e scarta i candidati disposti a lavorare per salari inferiori. La disponibilità di un individuo a lavorare per salari inferiori a quelli di mercato è sintomo del fatto che il lavoratore è conscio dei propri limiti, ed è un segnale per l’azienda che quel lavoratore un “lemon”...”¹⁸.

L’analisi precedente sottolinea che nel mercato del lavoro il salario influenza la qualità del lavoro sia attraverso la distribuzione dei lavori impiegati - l’effetto di selezione avversa - sia

¹⁶Una interessante analisi critica della letteratura sulle mercati del lavoro caratterizzati da rilevanti asimmetrie informative è stata condotta da Wilson (1989, p. 31).

¹⁷ Stiglitz J., “Price and Queues as Screening Devices in Competitive Markets”, IMSSS, Technical Report No 212; Stanford University, August 1976, and Weiss A., “Job Queues and Layoffs in Labor Market with Flexible Wages”, *Journal of Political Economy*, vol. 88 (June 1980), pp. 526-538.

¹⁸Yellen, “Efficiency Wage Models of Unemployment”, p. 23

attraverso il loro effetto sul rendimento dei singoli lavoratori - l'effetto di incentivo -. Nel mercato del lavoro, inoltre, le aziende affrontano una considerevole incertezza riguardo molti aspetti della produttività dei lavoratori che impiegano. A questo proposito l'impresa nonprofit dovrebbe essere in grado di fissare un salario più basso rispetto a quello fissato dal settore for-profit ad un livello tale che possa costituire un mezzo efficace di selezione del personale.

Weisbrod (1988), Frank (1992) e Preston (1989) concordano nel ritenere che non esistono differenze tra gli individui che accettano di lavorare nel settore nonprofit e nel settore for-profit riconducibili al livello di istruzione. Se la carriera scolastica fosse un buon indice della produttività allora potrebbe rappresentare un indice unico ed efficace ai fini del processo selettivo. Quando il livello di istruzione è accompagnato dalla disponibilità ad accettare un salario più basso, quest'ultimo costituisce un segnale del fatto che l'individuo condivide i valori dell'organizzazione e queste due caratteristiche consentono alla nonprofit di aumentare la probabilità di trovare l'individuo adatto a ridurre i problemi di agenzia. Tuttavia in situazioni di disoccupazione entrambe le tipologie di lavoratori (produttivi e non) sono disposti ad accettare lavori a salari inferiori. Questo è vero soprattutto nel settore nonprofit ove è considerato accettabile ricevere salari inferiori alla media¹⁹.

Inoltre il livello di istruzione non è sufficiente da solo a garantire la produttività del lavoratore, specialmente laddove la produttività è difficilmente verificabile. Occorre perciò verificare il possesso di altre caratteristiche in grado di segnalare la produttività del candidato.

Tuttavia la politica di offrire salari inferiori a quelli di mercato, non è sufficiente da sola a consentire la realizzazione del processo di selezione desiderato. Un individuo potrebbe scegliere di accettare salari più bassi e realizzare che esiste la possibilità di ricavare benefici a spese dell'organizzazione.

¹⁹Questo è possibile per i seguenti motivi: il settore è noto per fornire salari inferiori a quelli di mercato e la riduzione del salario percepito è considerata dal lavoratore come un regalo (gift) all'organizzazione.

Ritengo che in questo processo sia particolarmente importante considerare come il candidato “segnala” il proprio talento. Se i candidati che possono offrire prestazioni di qualità più alta rispetto alla media, potessero trovare un impiego che genera loro un'utilità complessiva più elevata, si orienterebbero per questi impieghi. D'altra parte le imprese riconoscerebbero che abbassare il salario offerto può attrarre candidati con minori abilità e in questo caso questi lavoratori ricevirebbero una adeguata ricompensa per il lavoro svolto²⁰. Credo infatti che bassi salari possano rappresentare il prezzo di riserva dei “venditori” che desiderano offrire la loro prestazione per determinate cause sociali portate avanti dal settore nonprofit di cui ne condividono gli obiettivi (“l'acquirente”). D'altro canto è pure vero che se gli individui meno talentuosi che non condividono gli ideali della nonprofit venissero selezionati troverebbero difficile lavorare in un ambiente di lavoro omogeneo rispetto alla condivisione di alcuni obiettivi di fondo che sottendono l'esistenza dell'organizzazione stessa. Per cui se è vero che è difficile per gli organi collegiali e per i consumatori monitorare in maniera efficiente il manager, egli difficilmente potrà sottrarsi al giudizio dei colleghi.

Rimane da analizzare un altro punto relativo al modo in cui un individuo può segnalare la condivisione degli obiettivi dell'impresa. La reputazione personale costituisce uno dei segnali. L'aver precedentemente lavorato in settori affini può inoltre indicare che l'individuo condivide gli obiettivi dell'organizzazione. Quindi un'esplicita condivisione degli obiettivi dell'organizzazione dimostrata precedentemente attraverso un lavoro retribuito o volontario costituisce il migliore segnale per determinare le caratteristiche ricercate dall'industria. Questi individui riescono così a conquistare la fiducia dell'organizzazione circa la condivisione degli obiettivi.

²⁰ Questo caso suggerisce che i salari potrebbero essere più elevati per il candidato “*affine*” agli obiettivi dell'impresa, se egli potesse essere facilmente individuato (Riley, 1989, p. 287)..

Tuttavia affinché un segnale sia effettivo deve essere difficile e costoso da simulare. Infatti un individuo che condivide gli obiettivi dell'organizzazione può fornire credenziali ad un costo minore rispetto ad un individuo che cerchi di millantare.

Frank (1988) conferma che caratteristiche quali altruismo e impegno sono difficili da simulare. Così egli sostiene che per segnalare l'onestà "è necessario, o quanto meno aiuta, essere onesti".

Da quanto detto emerge che nel mercato del lavoro il prezzo di equilibrio walrassiano potrebbe non essere coerente con il comportamento ottimizzante degli agenti perciò definire un equilibrio come un insieme di prezzi ai quali i mercati eliminino gli eccessi di domanda o di offerta è inappropriato. E' possibile che nessuna impresa scelga di far pagare il prezzo di equilibrio di mercato, e se quest'ultimo fosse scelto da tutte, un'impresa potrebbe incrementare i propri profitti discostandosi dal prezzo walrassiano. I modelli di lavoro basati sulla selezione avversa sono giustificati dalla preoccupazione riguardo le differenze non osservabili tra i lavoratori. La caratteristica essenziale di tali modelli è data dalle asimmetrie informative e dalla constatazione che i salari influenzano il comportamento dei lavoratori. Così nel settore for-profit le imprese possono scegliere di offrire salari superiori a quelli di mercato²¹. In modo

²¹Il fatto che in presenza di un eccesso di offerta di lavoro, le imprese non riducano i salari viene spiegato dai modelli basati sulla selezione avversa attraverso l'analisi dei cambiamenti della forza lavoro di una impresa indotti dalle variazioni dei salari. In questi modelli, la forza lavoro è eterogenea e si assume generalmente che i salari di riserva dei lavoratori siano positivamente correlati con le loro capacità di lavoro. I salari di riserva derivano dal valore che il lavoratore attribuisce alle attività cui si dedicherebbe da disoccupato. Esse includono il lavoro in un settore non industriale, quale un'attività di produzione a carattere familiare o qualsiasi forma di lavoro a cottimo in cui sorgano problemi di controllo del prodotto. Essendo i salari di riserva positivamente correlati alla capacità di lavoro, se un'azienda dovesse tagliare il salario offerto sarebbero scoraggiati dal richiedere lavoro all'impresa i lavoratori più desiderabili agli occhi della stessa. Analogamente, in questi modelli, se un'impresa riducesse il salario della forza lavoro esistente, sarebbero probabilmente i migliori lavoratori dell'azienda ad essere indotti a dimettersi. Secondo la spiegazione offerta dalle teorie sugli "efficiency wage", quindi i lavoratori più qualificati hanno un salario di riserva più elevato e quindi il "costo" del lavoratore costituisce un segnale della qualità dello stesso. Le imprese quindi decidono di pagare salari superiori al salario di mercato per attrarre lavoratori dotati di un elevato talento. L'idea chiave nella versione dei salari di efficienza offerta da Shapiro e Stiglitz è che il salario influenza la produttività attesa dei lavoratori (Shapiro e Stiglitz, "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device", *American Economic Review*, vol. 74, N° 3, pp. 433-444). L'aspetto della selezione avversa sui mercati del lavoro

analogo il settore nonprofit sceglierà di offrire *fringe-benefit* superiori a quelli offerti dalle altre imprese per compensare le differenze in termini di salario pecuniario. L'individuo che desidera massimizzare il proprio salario monetario non sarà attratto da questo settore in quanto non riceve utilità dai *fringe-benefit* offerti.

9. Conclusioni

Le organizzazioni nonprofit devono risolvere il problema della fiducia a due livelli. Come organizzazioni devono ispirare fiducia ai donatori e ai consumatori e al pubblico in generale dai quali possono ricevere sussidi diretti ed indiretti²². Il comitato di gestione ha il compito di supervisione e si impegna per creare una reputazione all'organizzazione.

Il problema della fiducia investe le organizzazioni anche da un altro punto di vista, deve cioè crearsi anche un rapporto di fiducia tra il manager e i *trustee*. Gli organi collegiali che gestiscono la nonprofit devono essere in grado di assicurare che il manager perseguirà gli obiettivi prefissi e non la semplice massimizzazione del profitto. Inoltre poiché le organizzazioni nonprofit offrono servizi difficili da valutare sono potenzialmente più esposte al *principal-agent problem*. Ecco perché cercano di selezionare individui che condividano gli ideali dell'organizzazione in modo da ridurre l'insorgenza di questo tipo di problemi. Quindi il peculiare status di nonprofit consente di risolvere il *principal-agent problem* in maniera unica. Salari monetari inferiori a quelli di mercato combinati con consistenti *fringe-benefit* sono sufficienti ad attrarre gli individui desiderati i quali ricevono un beneficio totale più elevato rispetto al

suggerisce che le imprese che aumentano i salari rispetto al livello di mercato possono aumentare la produttività dei lavoratori.

La strategia, per certi versi analoga, utilizzata nel settore nonprofit, consiste nel ridurre i salari monetari ed aumentare le ricompense-non-pecuniarie, in modo tale che gli individui ricevano un beneficio totale più elevato rispetto al beneficio derivabile dai salari monetari offerti dal settore for-profit. Per cui il pacchetto retributivo offerto dal settore nonprofit è superiore a quello di mercato.

²² Le nonprofit ricevono diversi tipi di sussidi. Sussidi indiretti sotto forma di esenzioni fiscali, e sussidi pubblici diretti. Salamon, in Powell (1986), fornisce una interessante analisi statistica in merito.

beneficio derivabile dai salari monetari offerti dal settore for-profit. Per cui, per questi individui il pacchetto retributivo offerto dal settore nonprofit è superiore a quello di mercato. Le differenze di salario riscontrate nel settore costituiscono un tentativo di soluzione al *principal-agent problem*²³. È opportuno sottolineare che in situazioni in cui la domanda di lavoro è maggiore dell'offerta nel settore nonprofit si potrà non verificare un aumento dei salari offerti. Ciò è da attribuirsi a diverse cause:

1. le nonprofit devono mantenere una certa integrità (per incoraggiare le donazioni) ed impegno sociale che potrebbe sembrare incompatibile con l'offrire alti salari ai propri manager. Inoltre il rapporto di fiducia tra la nonprofit e i consumatori e donatori potrebbe essere influenzata da questo tipo di scelte.

2. poiché bassi salari caratterizzano il settore sono socialmente accettati e non riflettono la qualità del personale. Poiché questa politica dei salari ha l'obiettivo di ridurre il *principal-agent problem* non viene interpretata come un tentativo di sfruttamento dei lavoratori.

3. bassi salari nel settore nonprofit segnalano ai consumatori e i donatori, che il management si impegna ed è interessato alla causa perseguita dalla nonprofit.

Questa teoria consente di spiegare la riluttanza delle nonprofit all'aumento dei salari anche in casi di eccesso di domanda (di lavoro). Le nonprofit preferiranno comunque optare per l'aumento dei *fringe-benefit* per aumentare l'utilità generata dal lavoro anche se ciò può indurre costi superiori a quelli derivanti da un aumento dei salari monetari. Questo handicap del settore nonprofit di rispondere immediatamente alle variazioni di domanda e offerta di lavoro attraverso il meccanismo dei salari può costituire un limite all'espansione delle organizzazioni stesse e può spiegare la coesistenza del settore nonprofit e for-profit sullo stesso mercato.

La politica dei salari inferiori ai salari di mercato costituisce un effettivo meccanismo di *screening* mentre l'abilità dei candidati di segnalare le caratteristiche intangibili cercate dalla

²³Un'argomentazione analoga ma opposta è stata presentata da Frank (1991): il settore for-profit deve offrire salari elevati per attrarre individui qualificati, e compensare i benefici non-pecuniari offerti dal settore

organizzazione è un efficace meccanismo di autoselezione dei candidati. Il processo di selezione implica l'utilizzo di due meccanismi, i salari inferiori a quelli di mercato e un processo di segnalazione delle caratteristiche individuali. Quando quest'ultimo diventa più costoso, l'organizzazione dovrà aumentare la differenza di salario offerto rispetto a quello di mercato. Questo lavoro ha voluto analizzare in che modo il settore nonprofit affronta il *principal-agent problem*, e come la soluzione adottata consente all'organizzazione di crearsi una reputazione tale da conquistare la fiducia nei consumatori e donatori.

Bibliografia

- Akerlof, G. A., (1970)**, “The Market for Lemons: Quality Uncertainty and Market Mechanism”, *Quarterly Journal of Economics*, n°85.
- Akerlof, G. A., (1982)** , “Labor Contracts as Partial Gift Exchange”; *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 97, Nov.
- Akerlof, G. A., (1984)**, “Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views in Psychological and Sociological Foundations of Economic Behavior,” *American Economic Review*, Vol. 74, No. 2, Papers and Proceedings of the ninety-sixth Annual Meeting of the American Economic Association. (May, 1984).
- Alchian A., (1965)**, “The Basis of Some Recent Advances in the Theory of Management of the Firm, *Journal of Industrial Economics*, vol.14, in JSTOR
- Ball C, (1991)**, “Remuneration Policies and Employment Practices: some dilemmas in the voluntary Sector”, in Batsleer-Cornforth-Paton, *Issues in Voluntary and Nonprofit Management: a Reader*, UK.
- Hansmann H., (1986)**, “The Role of Nonprofit Enterprise”, *Yale Law Journal*, n° 89. Reprinted in: **Rose-Ackerman, Susan**, The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy, New York: Oxford University Press (1986).Katz e Ziderman (1986)
- Mirvis P. H-Hackett E.D., (1983)**, “Work and Workforce Characteristics in the Nonprofit Sector”, *Mon. Lab . Rev.*, vol. 106, Apr.
- O’Connell**, “Values underlying Nonprofit Endeavor”. In **O’Neil M.- Young D**, *Educating Managers of Nonprofit Organizations*, New York: Praeger Publishers.
- Preston A.,(1989)**, “The Nonprofit Worker in a For-Profit World”, *Journal of Labor Economics*, vol.7, n.4.
- Salamon L. M., (1987)**, “Partners in Pubic Service: the Scope and the Theory of Government-Nonprofit Relations”, in: **Powell, Walter W**, *The Nonprofit sector: A Research Handbook*, New York: Oxford University Press.
- Salamon L. M., (1987)**, “Partners in Pubic Service: the Scope and the Theory of Government-Nonprofit Relations”, in: **Powell, Walter W**, *The Nonprofit sector: A Research Handbook*, New York: Oxford University Press.
- Shackett J.- Trapani J.M., (1987)**, “Earning Differentials and Market Structure”, *The Journal of Human Resource*; 12 (4).

- Shapiro-Stiglitz**, “Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device”,
American Economic Review, vol. 74, N° 3
- Steinberg R.**, (1987), “Nonprofit Organizations and the Market”, in: **Powell, W. W.**, *The Nonprofit sector: A Research Handbook*, New York, Oxford University Press.
- Stiglitz J.**, “Price and Queues as Screening Devices in Competitive Markets”, IMSSS, Technical Report No 212; Stanford University, August 1976,
- Weisbrod B. A.**, (1983), “Nonprofit and Proprietary Sector Behavior: Wage differentials among Lawyers”, *Journal of Labor Economics*, vol. 1.
- Weisbrod B. A.**, (1988), *The Nonprofit Economy*, Cambridge, Harvard University Press.
- Weisbrod B. A.**, (1998), *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of The Nonprofit Sector*, Cambridge University Press.
- Weiss A.**, (1980), “Job Queues and Layoffs in Labor Market with Flexible Wages”, *Journal of Political Economy*, vol. 88, June.
- Yelled**, “Efficiency Wage Models of Unemployment”.
- Young D. R.**, (1983), *If Not for Profit, for What?*, Lexington Mass: Lexington Books.
- Young D. R.**; (1981), “Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory” in: **White, M.**, *The Nonprofit firms in a Three Sector Economy*, *Papers on Public Economics*, George E: Peterson General Editor.