

## Clara Caselli, “Organizzazioni non profit e sviluppo: il caso del Cono Norte di Lima”, 2005

Mario Molteni

### Abstract

Mario Molteni presenta l'articolo “Organizzazioni non profit e sviluppo: il caso del Cono Norte di Lima”, pubblicato da Clara Caselli nel 2005 nella rivista *Non profit*, edita da Maggioli.

Lette in filigrana, queste pagine “tradiscono” alcuni tratti della passione e del metodo con cui Clara si è mossa nella sua grande opera in Perù. Ho avuto il piacere e l'onore di seguire l'evoluzione della sua opera fin dall'inizio, fin da quando cioè – nello stupore di chi pur la conosceva per il suo impeto ideale e per la sua intelligenza – aveva manifestato la disponibilità lieta di rimettersi in gioco radicalmente, a quasi cinquant'anni, rispondendo a un appello giunto, tramite amici comuni, dal neo-Vescovo di una diocesi nella periferia povera di Lima. Si trattava di servire un'opera a cui mai avrebbe pensato, iniziando a rimbalzare tra i due continenti con leggerezza, senza calcolo, così come una giovane non avrebbe saputo fare.

Mi limito a sfogliare queste pagine con il lettore, soffermandomi su quattro punti che mettono in luce, ai miei occhi, altrettante caratteristiche del suo vigoroso temperamento.

1. Clara parte menzionando progetti di ricerca di alto profilo che era riuscita ad attivare. Accanto a un importante centro italiano, tra i partner figura un gruppo della *John Hopkins University*, punto di riferimento internazionale in tema di organizzazioni non-profit. Ecco dunque il primo tratto: l'università, sin dalle sue prime mosse, doveva **puntare in alto**. Certamente si trattava di soddisfare le esigenze di formazione superiore di una popolazione che altrimenti non avrebbe avuto chance di accesso all'università, ma non ci si poteva schiacciare sul bisogno immediato. Non un esame, non una scuola pur di alto livello; potremmo addirittura dire: non semplicemente una *teaching university*. Quel luogo doveva diventare generatore di una proposta culturale originale e doveva connotarsi per un'autentica apertura internazionale. Di qui attività di ricerca, intensità di relazioni, rigore di metodo, tensione all'eccellenza. Faccio

notare che questo "posizionamento" è costato a Clara anche qualche tensione proprio all'interno del gruppo di amici promotore dell'Università. In quelle fasi "istituzionali", la sua posizione poteva, come dire, costituire una complicazione, una leziosità accademica, un'inutile ricercatezza, un allontanamento dai bisogni primari. Ma Clara, in quel contesto, era e si sentiva "autentica professoressa": non poteva rinunciare al suo specifico contributo, a interpretare quel ruolo di pungolo che la sua stessa storia le aveva assegnato. Col passare degli anni, le ombre si dileguarono. La scelta di fondo da lei operata, il suo tenere l'asticella alta, si è rivelato come una ricchezza straordinaria per l'Università. Ciò è divenuto particolarmente chiaro quando – a 10 anni dall'avvio del nuovo ateneo, termine imposto dalle norme del sistema universitario peruviano – la Sede Sapientiae ha potuto affiancare ai programmi *undergraduate*, anche quelli del *post-grado*. In questo momento la semina fatta ha mostrato tutto il suo valore.

2. Commentando i risultati dell'analisi del settore non-profit nel *Cono Norte* di Lima, Clara si affretta a indicarne i limiti: la forte impronta di informalità, la scarsa attenzione all'efficienza, l'orientamento a rispondere ai bisogni fondamentali in ottica di supplenza all'intervento pubblico, la mancanza di coscienza del valore sociale ed economico dell'attività compiuta. Qui viene fuori quel tratto severo che ho amato in Clara. In lei vi è una grande passione, ma questa passione mai e poi mai sfocia nella retorica o nell'enfatico. La sua è una **passione critica**, piena di ragioni, che non deve nascondere nulla della realtà che ha davanti. Questa passione critica di Clara riposa in un tratto persistente del suo temperamento, l'ironia, una ironia che non l'ha abbandonata nemmeno negli ultimi giorni. Ecco, con tutta evidenza il suo era un tentativo ironico, privo di ogni enfasi verso la realtà che aveva tra le mani, verso la propria opera, verso se stessa.

3. Ma a ben vedere, se il commento sul non profit nel Cono Norte parte dai limiti, esso sfocia in una **profonda valorizzazione**. In quel fiorire di micro-attività si riconoscono passione, creatività, generosità, coraggio. E poi ancora: amore all'ideale, stabilità e solidità dell'impegno, capacità di attivare i volontari e, più al fondo, la gratuità di chi sente che ciò che si fa ha già in sé la sua ricompensa. La valorizzazione non si ferma al movente ma riguarda anche i frutti: la capacità di dar voce a bisogni che spesso rimangono inespressi, la capacità di creare veri posti di lavoro, la capacità di contribuire allo sviluppo del capitale umano, la capacità di attivare alleanze. È uno sguardo valorizzatore quello che ha portato Clara ad "impastarsi" con la gente con cui ha lavorato, tanto i suoi studenti quanto i suoi più giovani collaboratori. Così la sua severità non è mai diventata distacco, ma uno stimolo al meglio. Per questo Clara ha lasciato a Lima un gruppo di docenti e di ricercatori che hanno il suo sigillo.

4. Dalle conclusioni dell'articolo vorrei far emergere un ultimo tratto potente di Clara: la capacità di **indicare la direzione di marcia**. Passione e senso critico, accompagnati dall'immaginazione, fioriscono nella capacità di indicare un futuro possibile. Al mondo del non profit osservato non si lascia nessuno spazio di

Mario Molteni

Clara Caselli, "Organizzazioni non profit e sviluppo: il caso del Cono Norte di Lima", 2005  
*Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 2, 2015

---

autocompiacimento. Così come è non può e non deve durare. Clara porta ad esso uno sguardo moderno. Ci vuole imprenditorialità vera, ci vuole aziendalizzazione, ci vuole più efficienza. Indica, con sue parole, un passaggio che è stato così identificato dagli studiosi di imprenditorialità nelle economie emergenti: il passaggio dalla imprenditorialità *di sussistenza*, quella che nasce per soddisfare i bisogni elementari (a cui spesso nemmeno lo Stato sa rispondere), all'imprenditorialità *di opportunità*, quella connotata da evidenti tratti di innovazione e produttività. Anche per questa sua capacità di futuro, chi ha conosciuto e ha lavorato con Clara le è profondamente grato.

**Mario Molteni**

Professore Ordinario di Economia Aziendale  
Dipartimento di Scienze dell'economia e della gestione aziendale  
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano  
Via San Vittore, 18  
20123, Milano  
mario.molteni @ unicatt.it

Caselli C., (2005), “Organizzazioni non profit e sviluppo: il caso del Cono Norte di Lima”,  
*Non profit*, n. 4, p. 675-684

Si ringrazia l'Editore Maggioli per la concessione  
dell'autorizzazione alla pubblicazione

2005

**non profit**

*diritto & management  
degli enti non commerciali*

**ESTRATTO**

  
**MAGGIOLI  
EDITORE**

## Organizzazioni *non profit* e sviluppo: il caso del *Cono Norte* di Lima \*\*

di Clara Caselli\*

### 1. Introduzione: una Università non profit in Perù

Dal 2000 opera nella zona Nord di Lima, in Perù, una nuova università *non profit* (la Universidad Católica Sedes Sapientiae), nata per impulso della Diocesi di Carabayllo e sviluppatasi grazie alla collaborazione di docenti universitari italiani e della cooperazione internazionale.

Il Cono Norte di Lima è un territorio vasto, dove vivono circa due milioni di abitanti (e forse di più), cioè circa un quarto della popolazione della capitale peruviana, con un livello di vita e condizioni economiche e sociali spesso marginali.

La zona è di formazione relativamente recente: gran parte della popolazione è il risultato di un processo di emigrazione dalle zone della sierra e della selva, dove le precarie condizioni di vita mettevano a rischio la stessa possibilità di sopravvivenza. Contadini, pastori, piccoli commercianti, artigiani, lasciarono tutti i loro averi e – tagliati tutti i ponti alle spalle – andarono a vivere a Lima, trovando lavori precari e vivendo in condizioni di vita molto pesanti (gli *asientamentos humanos* e i *pueblos jóvenes* sono l'equivalente delle più conosciute *favelas* brasiliane). Il processo è descritto con molta efficacia in un celebre libro che si intitola "El otro sendero", scritto da un economista peruviano significativo, Hernando de Soto (più noto al pubblico per una più recente pubblicazione tradotta in varie lingue fra cui l'italiano: "El misterio del capital").

La categoria più adeguata per descrivere le condizioni di vita a Lima nord è comunque la parola contraddizione, perché la miseria e la disperazione non hanno comunque distrutto del tutto il desiderio di una vita migliore e di un protagonismo economico e sociale: creatività, laboriosità, generosità, una certa capacità di lavorare con efficacia (pur con scarsa efficienza), sono indubbiamente fra i tratti tipici di questa popolazione.

\* Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese nell'Università di Genova e Preside della Facoltà di Scienze Economiche dell'Universidad Católica Sedes Sapientiae di Lima (Perù).

\*\* La ricerca è stata realizzata nell'ambito del progetto AVSI "Educar Lombardia per Lima" con il finanziamento della Regione Lombardia.

In questo contesto, l'università si pone come organizzazione *non profit* cercando di coniugare, grazie alla rete di relazioni internazionali in cui è inserita, la fornitura di servizi educativi di alto livello con un prezzo accessibile alla popolazione studentesca della zona.

Forse anche perché il *non profit* è – per così dire – iscritto nel *dna* dell'università, fin dall'inizio si è sviluppato l'interesse per conoscere il ricco tessuto delle organizzazioni *non profit* che operano nella zona, nella convinzione che da questo settore già derivi un importante contributo allo sviluppo e che in prospettiva ne possa derivare uno molto maggiore sia dal punto di vista della creazione di posti di lavoro (l'università, ad esempio, in cinque anni ne ha creato 400), sia da quello più qualitativo dello sviluppo del capitale umano.

Decisivo per l'avvio di una ricerca scientificamente seria è stato il rapporto con il Crisp, da cui sono nate due ricerche parallele: una sui caratteri del settore *non profit* nel *Cono Norte* di Lima – dei cui risultati si dà conto in questo articolo – e una seconda con la finalità di sviluppare una metodologia di valutazione della qualità della formazione universitaria, proprio nell'ottica del contributo che una istituzione universitaria può dare allo sviluppo della sua area di gravitazione (Sanarico, 2005).

Un secondo punto di partenza per la ricerca è stato il confronto con i risultati delle indagini realizzate dalla John Hopkins University, che negli anni recenti si sono estese anche a diversi paesi del terzo mondo, tra cui il Perù (Salamon e altri, 2003). A Lima è stata realizzata una ricerca da parte di un gruppo di ricercatori della Universidad del Pacífico, con la finalità di fornire valutazioni quantitative a livello aggregato, confrontabili con quelle di altri paesi (Salamon – Aneheier, 1999 e Portocarrero e altri, 2002). La presente ricerca si colloca quindi a valle di questo lavoro con l'obiettivo di scendere ad un livello più analitico di ricerca su una zona ben delimitata della capitale.

#### **Camminando per il Cono Norte: i risultati della ricerca**

I dati dell'Università del Pacifico, pur non essendo molto aggiornati (risalgono al 1995), danno un ordine di grandezza del settore *non profit* pari al 2% del prodotto interno lordo del Perù, con

  
Il confronto con  
le indagini della  
John Hopkins  
University

127.000 occupati (il 2,4% del totale dell'occupazione nel settore industriale e terziario, il 3,2% dell'occupazione nel settore dei servizi, il 16,5% degli occupati nel pubblico impiego). Viene fatto osservare che il *non profit* impiega più persone che i settori "di punta" dell'economia peruviana, come il minerario e la pesca, anche se i livelli di occupazione sono decisamente inferiori a quelli delle numerosissime imprese minori e micro, che costituiscono l'asse portante dell'economia del paese. Molto significativo è anche l'apporto del volontariato: si stima che il fenomeno coinvolga il 31% della popolazione; se si includono i volontari (calcolando l'equivalente in termini di occupazione *full time*), la percentuale di occupati nel *non profit* rispetto al totale passerebbe al 5,5%.

Le analisi comparative più recenti confermano comunque la buona collocazione nell'ambito dei paesi del terzo mondo: rispetto al gruppo dei paesi considerati il Perù è infatti secondo solo all'Argentina per quello che concerne l'America Latina e il terzo in generale, dopo l'Egitto (Salamon e altri, 2003).

Ovviamente, la valutazione di questi dati non può prescindere dalla consapevolezza che le informazioni statistiche disponibili non sono sempre affidabili, soprattutto quando si prendono in considerazione paesi del terzo mondo. Non esiste infatti un censimento ufficiale da parte pubblica e il costo di indagini di questo tipo è eccessivamente alto per qualsiasi istituzione privata. La ricerca svolta (Bravo, 2005) si è pertanto proposta di effettuare un censimento delle iniziative *non profit* in due distretti significativi di Lima Nord: Los Olivos e Comas, con caratteristiche diverse in quanto a grado di sviluppo economico e sociale (relativamente di punta ed emergente il primo, povero e marginale il secondo). In totale i due distretti coprono il 44% della popolazione della zona. Il lavoro è partito dalla costruzione della lista delle organizzazioni a cui somministrare il questionario: un gruppo di ricercatori ha così battuto palmo a palmo il territorio per oltre un anno, ricostruendo un indirizzario e conducendo successivamente lunghe interviste per poter venire in possesso di dati sufficientemente attendibili, dopo aver superato in molti casi iniziali diffidenze e reticenze.

Ne è derivato un quadro interessante e significativo: le organiz-

  
L'apporto  
del volontariato  
in Perù

zazioni scoperte sono state 467, 134 nel distretto di Los Olivos e 333 in quello di Comas, con un livello di diffusione fra la popolazione molto significativo. È interessante notare che il distretto più povero è quello in cui si riscontra una maggiore densità di organizzazioni (una ogni 1490 abitanti a Comas, una ogni 2250 a Los Olivos); evidentemente, nel caso di Los Olivos alcuni bisogni fondamentali sono già stati soddisfatti, facendo venir meno il presupposto della presenza di molte iniziative, e non sempre è avvenuto un percorso evolutivo delle iniziative esistenti verso forme più adeguate ad una situazione di minor indigenza.

Gli aspetti che sono stati indagati sono i seguenti:

- *forma giuridica*. Le due forme giuridiche più utilizzate sono l'associazione e il comitato. La differenza più significativa tra le due consiste nel maggior grado di strutturazione e complessità della seconda che ha come scopo la raccolta di fondi pubblici da destinare a finalità sociali. È interessante notare come l'80% abbia invece adottato la forma più semplice dell'associazione;
- *grado di formalizzazione*. Solo il 21% delle organizzazioni ha scelto la forma di riconoscimento che passa attraverso l'iscrizione in registri pubblici. La formalizzazione, che pure sarebbe necessaria per poter accedere a fondi statali, viene normalmente evitata a causa del suo costo e della necessità di assumersi un livello maggiore di responsabilità. Tuttavia, il 65,5% tiene una qualche forma di riconoscimento da parte della municipalità o dei programmi gestiti dal Ministero della donna;
- *modalità organizzative*. La quasi totalità delle organizzazioni ha una struttura estremamente semplice e quasi inesistente;
- *anzianità*. Il quadro è per molti aspetti stabile: il 38,8% è stato costituito nella seconda metà degli anni '80 e un altro 20% all'inizio degli anni '90, in corrispondenza di due periodi di grave crisi economica e sociale. Negli anni più recenti vi è una terza ondata sul finire degli anni '90, legata a motivazioni spesso clientelari sul finire dell'epoca del "fujimorismo". Comunque, in tutti i casi la durata nel tempo è una delle caratteristiche più significative, assieme alla capacità di trasformarsi e di adeguarsi al mutamento delle condizioni esterne;
- *orientamento dell'attività*. Le organizzazioni *non profit* nascono essenzialmente per rispondere a bisogni sociali di carattere

Gli aspetti indagati  
nella ricerca

elementare sia degli associati sia della popolazione. Le due forme più diffuse sono le mense popolari e i *comité del vaso de leche* (66,6% del totale): le prime nascono o come iniziativa di religiosi e ong oppure dalla stessa popolazione per estensione del fenomeno delle "ollas vecinales" (letteralmente, pentole dei vicini), mentre le seconde sono spesso iniziative di religiosi o anche di club di madri che con dedizione non comune si dedicano a preparare le colazioni per i bambini di strada. Altre forme, che comunque hanno una certa diffusione, sono le scuole e i centri di formazione professionale, i *talleres de mujeres* (laboratori delle donne), gli ambulatori medici;

- *origine e uso delle risorse*. Il 48% delle risorse proviene dalla vendita di beni e servizi, il 24% dai contributi diretti degli associati, il 18% da donazioni pubbliche o private. Emerge con evidenza il carattere di auto sostegno di tali organizzazioni, che, sostanzialmente, abbinano l'attività assistenziale ad una per il mercato allo scopo di procurarsi in questo modo i fondi necessari per poter sussistere. È da notare che l'88% delle spese si riferisce all'acquisto di beni e servizi necessari per lo svolgimento dell'attività e in larga misura per il soddisfacimento di bisogni alimentari. Si intuisce che in relazione a questo si aprono facilmente "zone grigie" nella gestione delle risorse che può assumere forti connotati di ambiguità;
- *presenza di forme più avanzate*. La ricerca ha portato all'individuazione di alcuni casi di organizzazioni *non profit* (essenzialmente nel settore educativo e della formazione professionale, ma non manca qualche esempio interessante anche nel caso dei *comedores populares*) che stanno seguendo un percorso evolutivo che le porta verso un modello simile a quello dell'impresa sociale. Non si tratta di molti casi e, infatti, sono stati studiati proprio come "case histories", ma certamente sono molto interessanti in prospettiva.

#### Un modello ricco e contraddittorio

La ricerca effettuata rivela anzitutto la straordinaria ricchezza di iniziative che si sono incontrate in una zona difficile e marginale. Sembra di intuire che le ricerche fatte sotto l'egida della John Hopkins University forniscano indicazioni per difetto del feno-

meno. Detto questo, sono stati evidenziati una serie di limiti pesanti. Anzitutto l'informalità che sembra essere la caratteristica fondamentale di questo mondo, una informalità motivata non semplicemente dagli alti costi della formalizzazione e dal timore che un intervento pubblico burocratico e politicizzato possa mettere in discussione la capacità di continuare a perseguire i fini propri di socialità, ma anche da una certa scelta per l'ambiguità, soprattutto in materia di gestione dei fondi e rispetto delle normative. In secondo luogo, la scarsa imprenditorialità e la mancanza di efficienza dell'attività svolta. In terzo luogo l'orientamento a bisogni fondamentali, in molti casi di sopravvivenza, in un'ottica di supplenza dell'intervento pubblico. Infine, emerge in modo impressionante l'assoluta mancanza di coscienza del valore sociale ed economico dell'attività compiuta, che spesso viene appunto percepita come mera "supplenza" di una iniziativa pubblica carente o assente.

A fronte di questo sta tutta la ricchezza di questo universo di iniziative, la passione, la creatività, la generosità, il coraggio. Va anche notato in positivo il notevole livello di stabilità e solidità che caratterizza questo tessuto (non ci si stanca né si desiste dopo poco tempo di fronte alle innumerevoli difficoltà quotidiane) ed anche la capacità di autogenerare risorse che permette la durata nel tempo. Un altro elemento è la forte presenza di volontari che prestano in modo disinteressato il proprio lavoro. Per il futuro, poi, il cammino iniziato verso un maggior livello di aziendalizzazione è un altro segnale che fa ben sperare.

Avendo conosciuto da vicino i protagonisti di diverse iniziative *non profit*, la cosa che più colpisce è la dinamica che mette in moto l'azione: ci si guarda intorno a partire da un ideale, si scopre che esistono bisogni insoddisfatti e potenzialità inesprese, si decide di agire, senza cercare ricompense immediate perché ciò che si fa ha in sé la sua ricompensa: per dirla alla Hirschman (1982), è un'azione caratterizzata da fusione di ricerca e scopo. Dunque, chi inizia queste cose non fa normalmente riflessioni teoriche sofisticate e probabilmente questa è all'inizio la sua forza (Caselli, 2002). Tuttavia, il rischio è che per mancanza di una visione culturale, l'intervento di risposta a bisogni concreti non dispieghi tutte le sue potenzialità: questo può essere evitato solo

se dalla spinta alla gratuità nasce una cultura del lavoro, dell'impresa, dell'economia. È in questo modo che il *non profit*, a mio avviso, può essere un importantissimo fattore di sviluppo. In effetti, se si guarda al modello descritto, c'è da augurarsi che sparisca, nel senso che venga meno lo stato di indigenza che ne provoca la nascita, ma allora – a questo punto – la questione interessante è che non sparisca la ricchezza che ha dietro e perciò il modello evolva e maturi nel tempo senza perdersi e senza perdere la sua idealità.

#### **Lima e oltre: alcune riflessioni su non profit e sviluppo**

Giunti a questo punto della riflessione, le considerazioni che si aprono vorrebbero avere la pretesa di essere in qualche misura generalizzabili relativamente al tema del contributo che il *non profit* può dare allo sviluppo dei paesi del terzo mondo.

Una prima considerazione, quasi ovvia, è che il sottosviluppo, la povertà, la miseria (non solo materiale), sono un fenomeno negativo soprattutto perché costituiscono un limite al dispiegarsi pieno della libertà e della creatività umana. Pertanto, superare questo implica l'esigenza di mettere in moto la libertà umana e la creatività sociale. In questo senso, possiamo dire che la libertà è la prima risorsa per lo sviluppo. E ciò è documentato molto bene dalle storie dei casi di *non profit* che si sono studiati nella ricerca: è il motore che da anni fa alzare alle cinque della mattina le donne che preparano la colazione per i bambini di strada o che fa dire al religioso canadese che ha messo in piedi un laboratorio per i disoccupati, dove imparano un lavoro specializzato: "Questa è la vostra opera d'arte". Studiando questi casi si capisce che la creatività nasce da un moto gratuito della libertà e, se nel *non profit* questo è immediatamente evidente, comunque la lezione che ne deriva è per tutti perché non c'è creatività economica autentica né processo innovativo vero che non abbia la stessa origine (Michelin, 1999).

Una seconda considerazione è che la povertà può essere spezzata da un meccanismo di creazione del valore, non finanziario, ma economico-sociale e umano, dove creare valore vuol dire rispondere ai bisogni in modo efficace (Caselli, 2003 e 2005). Cioè, occorre che chi è portatore di un bisogno sia messo in



**Il non profit  
come fattore  
di sviluppo**

grado di risolverlo direttamente e poiché questo è impossibile senza il sostegno e l'aiuto dei diversi attori, lo sviluppo implica comunque una solidarietà. Mi piace dire che va costruita una filiera del valore, piuttosto che una rete, perché mi interessa sottolineare la stretta interdipendenza e complementarità degli attori stessi nel processo di creazione del valore: ciò discende dalla stessa natura della vicenda economica che è drammaticamente sottoposta alla legge della scarsità, del limite, per cui se ciascuno non usa bene le risorse di cui dispone non solo non crea valore per sé ma lo distrugge e lo sottrae ad altri. Dunque, dai contesti locali a quelli globali, creare valore è una responsabilità comune. Il contributo del *non profit* è sintetizzabile come la capacità di essere creatore del valore "di frontiera" (Caselli, 2005): fra bisogni e risposte, fra *profit* e *non profit*, fra pubblico e privato, fra le diverse forme di *non profit*, all'interno di ciascuna impresa *non profit*.

Applicando queste considerazioni al tema dei paesi in via di sviluppo, possiamo delineare il contributo specifico che il *non profit* può dare alla creazione di valore:

a) la frontiera bisogni/risposte. Spesso chi è portatore di un bisogno non riesce ad identificarlo e a comunicarlo: per la sua collocazione nella società il *non profit* è in grado di creare "voice" (Hirschman, 1982) e se chi ha bisogno impara a dirsi e a muoversi, indubbiamente questo è un potente fattore di sviluppo. Inoltre, il *non profit* è costruttore di risposte, ad esempio in termini di creazione di posti di lavoro e di agente di formazione di capitale umano.

b) La frontiera *profit/non profit*. Spesso si tratta di due mondi con scarse relazioni tra essi, mentre invece si possono stabilire alleanze significative nei settori della produzione, della formazione, della creazione di posti di lavoro, seguendo la stessa logica di formazioni di alleanze e reti che caratterizza oggi il settore privato e potrebbe evidentemente essere estesa alle relazioni tra i due e includere anche il settore pubblico. Da questo punto di vista, molto interessanti nel terzo mondo sono le relazioni che possono nascere dal crescente interesse delle grandi e medie imprese verso le tematiche della responsabilità sociale (Molteni, 2004).

c) La frontiera pubblico/privato. Spesso il *non profit* nel terzo

mondo è debole e dipendente dal settore pubblico (che molte volte lo usa in funzione clientelare), mentre questa relazione dovrebbe essere paritaria. Perché ciò accada è necessario che lo Stato smetta di guardare al *non profit* come qualcosa di secondario, che serve solo per arrivare dove non riesce e per fornire servizi a basso costo o gratuiti. Invece, proprio per la vicinanza al punto in cui il bisogno insorge, l'organizzazione senza fini di lucro è in grado di conoscerla meglio della struttura pubblica e di suggerire soluzioni più adeguate. In questo senso, il *non profit* è un soggetto che sa cogliere i bisogni, è capace di proporre soluzioni innovative e di essere un vettore di sussidiarietà e un mediatore fra le diverse esigenze (Vittadini, 1998).

d) La frontiera all'interno del mondo del *non profit*. Proprio per la inadeguata coscienza del loro valore che spesso caratterizza le iniziative *non profit* nel terzo mondo, non sempre esistono relazioni fra le varie iniziative e non sempre sono prive di competizione (soprattutto rispetto alle scarse risorse disponibili), viceversa una forte capacità di allearsi, aiutarsi vicendevolmente e perfino di fare *lobbying*, potrebbe essere estremamente importante per tutta la società.

e) La frontiera all'interno di ciascuna organizzazione *non profit*. È il tema delle relazioni con i lavoratori, i volontari, nonché della struttura organizzativa: da questo punto di vista il *non profit* può essere una scuola o una "fucina" di capitale umano, in cui possono crescere imprenditori e agenti economici in grado di coniugare idealità con professionalità ed efficienza. Vanno anche collocate in questo punto tutte le tematiche dell'aziendalizzazione: il contributo decisivo che questo mondo può dare allo sviluppo passa attraverso un processo di maturazione delle forme esistenti e di evoluzione verso forme di imprenditorialità sociale. In questo senso, l'impresa sociale (Campi, 2003) costituisce un auspicabile punto di arrivo di questo processo di evoluzione. In sintesi, credo che i fattori rispetto ai quali occorre provocare e misurare il *non profit* dal punto di vista della sua contribuzione al processo di sviluppo possano essere identificati nei seguenti:

- la capacità di creare *voice*
- la capacità di creare veri posti di lavoro

- la capacità di contribuire allo sviluppo del capitale umano
  - la capacità di essere costruttore di alleanze per il valore
  - la capacità di evolvere verso forme di imprenditorialità sociale.
- Come è evidente, si tratta di una sfida non da poco, ma certo non impossibile, come diverse esperienze in molti paesi del mondo dimostrano. La cosa più importante è comunque ribadire che è inestimabile l'esistenza di iniziative capaci di costruzione a partire da una gratuità, perché ricorda a tutti che senza un valore su cui costruire non solo non ci sono valori, ma non c'è neanche valore economico e quindi dalla povertà – in tutte le sue varie forme – non si può uscire.

#### Bibliografia

- BRAVO J., (2005), *El sector no profit en el Cono Norte de Lima*, in SPINELLI R. (a cura), *Organizaciones sin fines de lucro y desarrollo. El caso de Lima Norte*, Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, in corso di pubblicazione.
- CAMPI S. (a cura), (2003), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova.
- CASELLI C., (2002), *I drivers dello sviluppo del non profit nel mondo*, in GASPARRE A. (a cura), *Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive*, De Ferrari, Genova.
- CASELLI C., (2003), *Riflessioni sulla complessa tessitura del valore sociale: l'impresa sociale come "produttore di frontiera"*, in CAMPI S. (a cura), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova.
- CASELLI C., (2005), *Il paradigma del valore e la sua rottura: il caso del non profit*, in *Impresa Progetto*, Rivista on line del DITEA, Università di Genova, n. 1.
- DE SOTO H., (1986), *El otro sendero*, Instituto Libertad y Democracia, Lima.
- DE SOTO H., (2000), *El misterio del capital*, El Comercio, Lima. Trad. it.: *Il mistero del capitale*, Garzanti 2004.
- HIRSCHMAN A.O., (1982), *Lealtà, defezione, protesta*, Bompiani, Milano.
- MICHELIN F., (1999), *Empresa y responsabilidad*, Encuentro, Madrid.
- MOLTENI M., (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- PORTOCARRERO F., SANBORN C., CUEVA H., MILLAN A., (2002), *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*, Universidad del Pacífico, Lima.
- SALAMON L.M., ANHEIER H.K., (1994), *Il settore non profit in un confronto internazionale: profili e tipi*, Università Cattolica del sacro Cuore, Centro di ricerche sulla cooperazione, Quaderni occasionali, n. 3.
- SALAMON L.M., ANHEIER H.K., (1994), *Il settore non profit in una prospettiva comparata. Una panoramica*, Università Cattolica del sacro Cuore, Istituto per la ricerca sociale, in Quaderni occasionali, n. 6.
- SALAMON L. M., ANHEIER H. K. et alii, (1999), *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, MD.
- SALAMON L. M., SOKOLOWSKI S. W., LIST R., (2003), *Global Civil Society. An Overview*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, MD.
- SANARICO M., *Metodología para evaluar los estudiantes en el desarrollo de su carrera*, in SPINELLI R. (a cura), *Organizaciones sin fines de lucro y desarrollo. El caso de Lima Norte*, Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, in corso di pubblicazione.
- SPINELLI R. (a cura), *Organizaciones sin fines de lucro y desarrollo. El caso de Lima Norte*, Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, in corso di pubblicazione.
- VITTADINI G. (a cura di), (1998), *Sussidiarietà. La riforma possibile*, Etaslibri, Milano.