

# Grameen Bank II

Disegnata per aprire nuove possibilità

## Una possibile analisi in prospettiva relazionale

Tommaso Reggiani  
Studente di Economia  
Università di Milano-Bicocca  
ottobre 2005

*“Né asfissciati per estremo centralismo, né assiderati per estremo individualismo.  
Né la persona può pensare di essere la comunità, né la comunità può pensare di essere la persona:  
solo nella diversità e l’unità di tutti è una totalità”*

Giovanni Colombo

“I maggiori cambiamenti riguardano la gamma dei prodotti finanziari. Il clima e la filosofia di base con cui vengono proposti - l’ottica del villaggio, dei gruppi di progetto e dell’assistenza nella quotidianità - rimangono immutati. La preponderanza del soggetto femminile e del lavoro in comune restano fortemente radicati”. Questa è l’efficace sunto proposto da Stuart Rutherford riguardante il nuovo assetto che ha assunto la Grameen Bank.

Dopo 25 anni di efficace opera contro la povertà, la banca dei poveri fondata da Muhammd Yunus, ha intrapreso un nuovo percorso atto all’innovazione della pratica del microcredito, così da renderlo ancora più fecondo e relazionalmente - a mio avviso - valorizzante.

In questo scritto passeremo prima in rassegna le principali innovazioni - apportate al sistema originario e tradizionale di microcredito proposto dalla Grameen Bank ovvero il Grameen Classic System (GCS)<sup>1</sup> - inerenti i prodotti e l’organizzazione operativa, per poi passare ad un’accurata disamina delle implicazioni che questa evoluzione comporta a livello squisitamente relazionale tra gli agenti coinvolti nel fenomeno, sviluppando le dinamiche ed i nessi che emergono all’interno del rapporto fra il singolo ed il gruppo e viceversa.

L’intera analisi ed argomentazione è basata su “*Grameen Bank II: designed to open new possibilities*”<sup>2</sup>, documento programmatico di riorganizzazione steso da Muhammad Yunus nel 2002, nonché sulla serie di papers di analisi consuntiva “*MicroSave: briefing notes on Grameen II*”<sup>3</sup> pubblicati nel 2005. La disamina ed i giudizi inerenti l’aspetto relazionale, sono cura di chi scrive.

---

<sup>1</sup> (a) Muhammad Yunus, *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano 1998.

(b) Tommaso Reggiani, *Il sistema del microcredito: una cura della povertà. La prospettiva secondo Yunus*.  
Università di Milano-Bicocca, Milano 2004/2005.

<http://econwpa.wustl.edu/eps/dev/papers/0508/0508005.doc>

<sup>2</sup> Muhammad Yunus, *Grameen Bank II: designed to open new possibilities*, Grameen Bank, Dhaka 2002.

<http://www.grameen-info.org/bank/bank2.html>

<sup>3</sup> Stuart Rutherford et al., *MicroSave: briefing notes on Grameen II # 1-2-3-4*, MicroSave, Nairobi 2005.

[http://www.microsave.org/relateddownloads.asp?id=19&cat\\_id=289&title=Grameen+II+Briefing+Notes](http://www.microsave.org/relateddownloads.asp?id=19&cat_id=289&title=Grameen+II+Briefing+Notes)

La nuova struttura proposta da Yunus presenta come cifra qualificante ed innovativa, la flessibilità. L'evoluzione del concetto di microcredito, ora battezzato sotto il nome di Grameen Generalised System (GGS), è scaturita proprio dall'esigenza di rendere l'intero sistema meno rigido e standardizzato, maggiormente elastico tale da poter essere ancor più vicino alle esigenze delle persone, cercandone di tutelare e valorizzare la specifica personalità ed identità.

## **1. Lo sviluppo e le innovazioni**

Effettuando una prima analisi in parallelo fra GCS e GGS possiamo immediatamente scorgere la coerenza di fondo del nuovo progetto rispetto al sistema originario.

- Il concetto di solvibilità del povero resta un punto focale ed immutato, confortato da nuovi dati empirici, i quali evidenziano un'altissima solvibilità (98%) di tutti quegli individui che avendo sforato la data di scadenza del prestito si impegnano ad un totale rimborso, maggiorato degli adeguati interessi, in un tempo futuro.
- La valorizzazione delle attività comunitarie inerenti il lavoro, e la modalità di concessione ed erogazione del credito a piccoli gruppi di persone, rimangono concetti estremamente saldi.
- La centralità della categoria femminile, come agente privilegiato atto all'accesso al credito, è ampiamente confermata.

Il nuovo sistema (GGS) propone alcuni *escamotage* e nuovi concetti/prodotti, che apparentemente si discostano dal canone classico, tuttavia come vedremo, non si pongono assolutamente in contraddizione, bensì sono in funzione di esso.

### **1.1 Flessibilità**

Tenendo sempre ferma "l'ipotesi" che il povero è il centro del sistema, nel corso degli anni si è osservato che molto spesso esso è soggetto - come ogni altra persona - a momenti di difficoltà e *defaillance*, dettati da situazioni congiunturali avverse. Essendo il sistema dei prestiti e dei rimborsi piuttosto rigido (per alcuni aspetti standardizzato ed impersonale), comprensibilmente anche per favorire una snella ed efficiente operatività dal lato della neonata banca, il povero era involontariamente indotto dal meccanismo del microcredito a vivere uno stato di stress e tensione, generata dalla difficoltà o momentanea impossibilità ad onorare l'obbligazione del rimborso, che sul lungo periodo inesorabilmente lo portava ad una progressiva uscita volontaria o esclusione "coattiva" (promossa dalla banca) dal sistema. Quindi la nuova flessibilità del sistema dei rimborsi non è in contraddizione con il rigore ed il concetto di responsabilizzazione del povero, bensì è un utile strumento che gli permette di vivere la quotidianità senza eccessive tensioni, fidelizzandolo sempre più al programma.

Questa flessibilità del sistema, si concretizza tramite l'ampliamento della gamma dei termini inerenti le condizioni di credito. Il credito *Base* ovvero quello tradizionale di gruppo, viene affiancato da una linea di prestiti flessibili *Flexi* atti al recupero delle persone che non riescono a stare al passo con i rimborsi del credito tramite il gruppo, come normalmente avviene con lo schema tradizionale. Si potrebbe paragonare il prestito *Base* all'autostrada del microcredito, mentre il tipo *Flexi* alla corsia d'emergenza della stessa: si rallenta, non si esce dal percorso, e cosa da non sottovalutare non si ostacola il prossimo (il gruppo). In questa situazione di flessibilità, la banca tenderà a comporre un prestito su misura per le specifiche esigenze e possibilità della persona in esame, aggiornandone costantemente termini e scadenze così da sollevare il povero dalle tensioni e dalla tentazione di defezione dal progetto. Ad operazione ultimata sarà quindi ancora in grado di reintegrarsi nel programma tradizionale.

Altre linee di credito ad hoc sono state predisposte per meglio rispondere alle principali questioni che premono alla comunità, tra le quali il problema housing, scuola e sanità.

## ***1.2 Prestiti anche ai singoli***

Un ulteriore sviluppo rispetto al GCS, va nella direzione di aprire la possibilità di accesso al credito anche ai singoli e non esclusivamente agli originari gruppi di 5 persone. Lo spirito di questa nuova e possibile opzione, non è quello di instaurare un paradigma individualistico all'interno del sistema del microcredito, a scapito dell'attività comunitaria, bensì quello di coinvolgere nel sistema e fidelizzare il maggior numero di persone, fornendogli dei capitali a titolo individuale. Con questa modalità di prestito, i nuovi membri del programma GGS avranno la possibilità di innalzare il proprio standard di competenze, per poi potersi successivamente integrare rapidamente all'interno dei gruppi tradizionali GCS già esistenti e rodati. Anche l'estensione della raccolta dei risparmi verso i non soci - ricordiamo che ogni persona che riceve un prestito diviene socio della banca - appare un'intelligente manovra atta al coinvolgimento di nuovi utenti. D'altro canto è l'applicazione nella prassi di quanto ci insegna la filosofia - Aristotele in particolar modo -, per quanto concerne l'evoluzione di semplici ed isolate azioni virtuose, in genuine e consolidate pratiche strutturali.

## ***1.3 Sistema previdenziale ed assicurativo***

Terza ulteriore novità apportata dal nuovo "vento" del GGS, consiste nella possibilità di poter accedere a programmi pensionistici e di assicurazione sulla vita - legata alla problematica del rimborso integrale del debito contratto con la Grameen Bank in caso di morte -.

Per quanto concerne il fondo pensionistico, gli utenti vengono incentivati dalla banca alla costituzione di uno speciale fondo nominativo, dove andranno a confluire una parte dei risparmi vincolandoli per cicli pluri-decennali. Al termine del macrociclo il risparmiatore avrà maturato, sul proprio conto previdenziale, il doppio di quanto versato. Questo nuovo servizio sensibilizza ed educa gli utenti della banca ad una prospettiva di "consumo-risparmio intertemporale" di lungo periodo secondo gli schemi suggeriti dagli studi effettuati sul *ciclo vitale*<sup>4</sup> (Modigliani 1980) e sulla *teoria del reddito permanente*<sup>5</sup> (Friedman 1957). L'utente, sapendo quindi che in futuro potrà disporre di un reddito certo e congruo, potrà meglio pianificare i propri consumi ed investimenti, vivendo una situazione di tranquillità, ottimismo e fiducia nel futuro. Oltre ad apportare diretta utilità al beneficiario del fondo, questo servizio funge da efficiente mezzo di trasmissione della *catena di solidarietà intergenerazionale* (Campiglio 2005). Essa consiste sostanzialmente nella trasmissione efficiente e valorizzante dell'eredità, di natura monetaria, a favore della generazione successiva. Quindi questo nuovo servizio è fonte utilità, se pur in modo riflesso, per l'intera cerchia familiare del titolare. Per quanto riguarda il ramo assicurativo, esso è stato introdotto per rispondere all'esigenza espressa dall'etica e dalla morale sociale tipica della realtà nazionale (Bangladesh, contaminazione musulmano-induista). Secondo questo codice tacito, paragonabile ad una sorta di costituzione materiale, il non far pienamente fronte agli obblighi assunti contestualmente al prestito ricevuto è fonte di disonore e disagio, a livello di coscienza religiosa del singolo. Quindi la paura dell'utente di non riuscire a restituire integralmente il prestito, a causa della sua prematura scomparsa, era fonte di forte preoccupazione in ogni utente della Grameen Bank. Questo nuovo servizio soddisfa l'esigenza morale del corpo sociale. In seconda battuta, molti soggetti sono comprensibilmente restii all'idea di far ereditare il debito ai propri familiari. Si tenta così di offrire un pacchetto completo: tramite la raccolta periodica di una piccola frazione dei risparmi in un

---

<sup>4</sup> *Life-Cycle Hypothesis* - F. Modigliani - afferma che l'individuo nel corso della sua esistenza punta a massimizzare la somma delle utilità del consumo durante il corso della sua vita sotto il vincolo delle risorse di cui il consumatore dispone nell'arco di tutta la vita. La novità di questa ipotesi è che il consumo e il risparmio di un periodo non dipendono dal reddito di quel periodo, ma dal reddito vitale, vale a dire dall'insieme del reddito disponibile nel corso della vita.

<sup>5</sup> *Permanent Income Hypothesis* - M. Friedman - afferma che gli agenti sviluppano aspettative sul proprio reddito futuro e scelgono il consumo sulla base di queste aspettative.

apposito fondo, e la loro relativa inesigibilità - se non in particolarissime circostanze -, in caso di morte l'utente è certo che il suo debito residuo verrà estinto tramite questo meccanismo assicurativo.

### ***1.4 Il sistema meritocratico***

Anche un nuovo sistema basato sul merito, è stato integrato nel progetto GGS. Questa pratica sarà applicata, sia dal lato degli utenti, che dal lato degli stessi operatori della Grameen Bank. Rispetto alle origini, ove tutte le persone venivano considerate e trattate in modo assolutamente omologo, questa innovazione tende ad organizzare una serie di incentivi, basati sul merito, che spingano tutti i soggetti coinvolti nel fenomeno, a far sempre meglio migliorandosi costantemente.

La ratio che muove il sistema di incentivi, non è certamente quella di innalzare alcuni particolari soggetti a scapito di altri meno dotati o scaltri, bensì viene attuata con lo spirito di valorizzare doti ed i carismi apprezzabili e positivi, spingendo tutti ad operare in modo ottimale.

Il sistema del merito viene applicato, come sopra anticipato, sia per dinamiche interne alla struttura bancaria, che per le relazioni e rapporti che intercorrono fra l'istituto e gli utenti. Il lato del sistema meritocratico interno alla banca, verrà sviluppato nella sezione di analisi relazionale (paragrafo 2.4); ora ci occupiamo del versante incentrato sui rapporti fra Grameen Bank ed i suoi utenti. Coloro i quali abbiano conseguito apprezzabili risultati all'interno dei diversi programmi intrapresi, e/o abbia sempre restituito puntualmente il prestito entro le scadenze ed i termini pattuiti per più di 7 anni, potrà giovare di particolari e favorevoli condizioni per la stipulazioni di nuovi e specifici (scuola, abitazione, salute) cicli di prestiti.

## **2. Analisi del fenomeno in prospettiva relazionale**

Fin dai suoi albori, il sistema del microcredito - e con esso anche quello della Grameen Bank - ha sempre presentato forti caratterizzazioni ed implicazioni in termini di produzione diretta e/o sottoforma d'esternalità positive, di output ad alto valore relazionale. Certamente il lavoro comunitario nei gruppi di lavoro (5 persone), il momento settimanale di aggregazione promosso dalla banca per fare il punto della situazione sull'andamento delle attività, l'impegno e il contatto diretto dei vari promotori e coordinatori dei diversi progetti di credito nei confronti degli utenti, hanno rappresentato da un lato un ottimo schema gestionale ed operativo e dall'altro versante si sono dimostrati degli eccellenti strumenti atti all'incremento di capitale sociale nonché relazionale. Alla luce di quanto descritto ed analizzato in precedenza, le innovazioni apportate al modello tradizionale GCS, potrebbero apparire meno determinanti ed incisive in relazione alla scommessa riguardante la valorizzazione dell'output relazionale che emerge e si viene a creare all'interno degli ordinari - teoricamente anonimi e strumentali - rapporti fra i diversi attori del sistema.

### ***2.1 Flessibilità e personalizzazione dei servizi***

L'introduzione di un'organizzazione del sistema decisamente più elastica e flessibile, ha rappresentato un grande cambiamento all'interno della Grameen Bank. Esso ha potuto aver luogo grazie all'adeguato dimensionamento ed espansione che la banca, ed il suo organico, ha conseguito in più di 25 anni di attività. Un concetto di flessibilità e personalizzazione del servizio certamente auspicabile ma non praticabile agli albori del fenomeno. Per attuare una politica di produzione di questo tipo, si necessita di una forte e roduta struttura organizzativa. Essa, all'inizio degli anni '80 non era disponibile, ma oggi la realtà è radicalmente cambiata in meglio - sotto questo punto di vista - quindi è parso opportuno sfruttare l'opportunità per poter assistere ancor meglio ed in modo più genuino l'utente: non il cliente, bensì la persona in tutta la sua complessità! L'applicazione di metodi flessibili ed in alcuni casi anche di metri di giudizio non totalmente omogenei, non vuole condurre ad un paradigma individualista bensì è orientata alla valorizzazione

ed al rispetto della peculiarità del singolo, della persona in tutte le sue sfaccettature e nella sua unica ed irripetibile esperienza di vita. Sostanzialmente la flessibilità e la personalizzazione dei servizi, sono solo degli strumenti - e non dei fini - tesi alla concretizzazione del principio<sup>6</sup> secondo il quale dare cose uguali a persone che non vivono in condizioni uguali non è la policy migliore tesa all'effettiva realizzazione di un armonioso ordine di giustizia sociale.

Con il metodo GCS era previsto solo il prestito *Basic*, i più poveri o meno dotati che non riuscivano a tenere il passo delle rigidissime scadenze di rimborso - che transitavano mediante il gruppo - venivano irrevocabilmente esclusi. Ma capiamo subito che il soggetto espulso dal sistema è proprio colui che effettivamente ha più bisogno di poter partecipare ai programmi di microcredito. Questo clima di involontaria, ma perenne, minaccia che la banca infondeva inconsciamente agli utenti più svantaggiati, favoriva il sorgere di un alto tasso di stress e tensione negli stessi. Sicuramente lo spirito del microcredito, fin dai suoi primi passi, è stato quello di associare lo sviluppo economico materiale ad uno sviluppo più prettamente di natura umana e personale degli utenti: *human flourishing a là Sen*. Pare quindi chiaro che non avrebbe avuto senso incaponirsi esasperatamente sul mero concetto di incremento del reddito della persona, se questo poi effettivamente, avesse potuto "inquinare" la psiche e la tranquillità nel vivere familiare e quotidiano del povero.

Il nuovo prestito *Flexi* corre in questa direzione. Se il povero in difficoltà, a causa di una sfavorevole situazione congiunturale sul breve periodo, non riesce ad onorare a pieno i propri obblighi non viene estromesso dal sistema, bensì aiutato con un apposito programma. Verranno concordati, sempre con la preziosa consulenza degli impiegati delle Grammen Bank, nuovi termini e scadenze orientate al recupero della situazione. Per rendere l'idea con una similitudine "olimpica" è come se in una staffetta (il gruppo di lavoro) un atleta accusi un infortunio (il povero in difficoltà). L'allenatore coscienzioso (la Grameen Bank) lo allontanerà per un periodo dalla normale attività della squadra per poter effettuare un adeguato training di recupero (prestito *Flexi*). Quando sarà guarito, verrà semplicemente reintegrato nella normale attività di squadra (prestito *Basic* di gruppo). Come principio di base, il meccanismo tende ad esternalizzare i plusvalori generati dal singolo verso il gruppo e viceversa, isolando ed internalizzando i minusvalori che il singolo potrebbe trasferire a livello aggregato di gruppo.

## ***2.2 Il gruppo ed il singolo***

Come analizzato in precedenza, la flessibilità porta con sé l'accentuarsi di un'ottica sul singolo. Tuttavia, quest'occhio di riguardo sul singolo, non è solo fonte di utilità privata, bensì apporta benefici anche a livello pubblico e del tradizionale gruppo di lavoro.

Il primo livello di beneficio collettivo, che l'ottica sul singolo implica, consta nella nuova utilità fornita dalla linea di prestiti dedicata ai singoli. Aprendo l'opzione di poter accedere ad un prestito come singolo privato, non necessariamente in gruppo, l'utente potrà effettuare investimenti in formazione e capitale umano. Effettuato questo periodo di formazione finanziato del prestito nominativo, si potrà successivamente inserire in un progetto di gruppo tradizionale, portando con sé una buona dote di competenze acquisite che genereranno utilità pubblica per l'intero gruppo. Viceversa, se fosse stato inserito direttamente nel gruppo il suo apporto personale si sarebbe dimostrato esiguo, rischiando inoltre di creare intralcio e rallentamenti a livello di attività collettiva ed aggregata.

Il secondo versante riguarda l'abolizione del fondo di mutuo soccorso - concetto che fin dal principio dell'esperienza non è mai parso particolarmente gradito dagli utenti - che veniva a costituirsi in seno ad ogni gruppo di lavoro. Questo fondo, a cui partecipavano e contribuivano tutti

---

<sup>6</sup> *principio di discriminazione positiva*, la massima di Don Milani per intendersi: non partiamo tutti dalle medesime premesse ed esperienze, perciò si deve pretendere di dare di più a chi ha meno, dare cose diverse a persone diverse poiché "non vi è peggiore ingiustizia di quella di dare cose uguali a persone che sono diverse e vivono esperienze diverse".

i membri del gruppo, veniva utilizzato nel caso in cui uno (o più) di essi versasse in situazioni di emergenza.

Come la classica teoria economica ci insegna, nel momento in cui si è in presenza di situazioni nelle quali è necessaria una contribuzione pubblica (classico esempio è il contributo per la realizzazione di beni pubblici), si presenta il problema di comportamenti opportunistici e di free-riding. Infatti, i componenti del gruppo meno volenterosi avrebbero potuto approfittare di questo fondo, a cui tutti contribuivano (l'apporto relativo del singolo è molto esiguo - es. solo il 20% in un gruppo composto da 5 persone. Versando 20 avrebbe potuto ottenere 100 - ). Il nuovo modello prevede infatti dei fondi vincolati per le situazioni d'emergenze a livello individuale, così da non permettere pratiche opportunistiche approfittando del lavoro e del risparmio dell'intero corpo del gruppo. Questa innovazione non ha però avuto ripercussioni negative in materia di mutuo soccorso e solidarietà all'interno del gruppo. Infatti i singoli componenti, di loro iniziativa ed in modo del tutto informale, si preoccupano delle situazioni critiche dei colleghi prestandogli le somme necessarie come accade in una tradizionale famiglia. Con questa novità si penalizzano quindi solo i free-riders e non le persone oneste e di buona volontà che nonostante il proprio fondo di garanzia personale, non riescano a far fronte all'avversa situazione: gli altri componenti del gruppo, consci del reale problema, si attiveranno in suo aiuto. Anche in questo caso specifico, il meccanismo tende ad esternalizzare i plusvalori generati dal singolo verso il gruppo e viceversa, isola ed internalizza contestualmente i minusvalori che il singolo potrebbe trasferire a livello aggregato di gruppo.

### ***2.3 La valutazione: una media fra persona e comunità***

La categoria della relazionalità e lo stretto nesso fra comunità e singola persona, all'interno del GGS, viene ulteriormente esaltata dal particolare strumento di valutazione riguardante l'efficienza e la correttezza del singolo utente. Poniamo la fattispecie che un singolo, il quale ha già operato con successo all'interno di un gruppo di lavoro, richieda un ulteriore prestito per riparare la propria abitazione. La banca per determinare l'ammontare del credito, termini e condizioni, non si baserà solamente sull'operato ed il comportamento pregresso del singolo, bensì inserirà nella valutazione componenti riguardanti i risultati e la correttezza dell'intero gruppo a cui fa capo, nonché dalla più vasta area di localizzazione in cui si trova ad operare. Quindi nella valutazione entrano il livello del singolo, il livello collettivo di gruppo ed un addizionale e più vasto piano legato al villaggio nel suo complesso. In questa maniera l'operato della collettività ha ripercussioni sul singolo e, a sua volta, il singolo può contribuire, positivamente o negativamente - a seconda dei casi -, nei confronti del corpo sociale a lui prossimo. In questa situazione, si ravvisa una certa incoerenza con il principio di internalizzazione verso il singolo dei "costi" da esso generati. Sebbene questo sia innegabile, lo specifico caso, che ora stiamo analizzando, pare particolarmente efficace in materia di incentivo al fraterno e sano controllo sociale teso al bene della collettività.

### ***2.4 Grameen Bank e relazionalità sul luogo di lavoro***

Come in precedenza descritto, la flessibilità comporta l'inevitabile realizzazione di prodotti finanziari ad hoc per ogni differente utente. Questa nuova attività ha indotto gli operatori della banca a passare da un atteggiamento re-attivo (ex-post) ad uno di tipo pro-attivo (ex-ante) dando spazio alle proprie competenze acquisite, perché no, creatività! La possibilità di "metterci del proprio" nell'attività lavorativa che si sta svolgendo, è notoriamente fonte di soddisfazione ed utilità per l'individuo. Quindi la flessibilità introdotta nel sistema, genera utilità direttamente agli utenti ed in via riflessa agli operatori stessi della banca. Per poter stimolare sempre in modo costruttivo e propositivo i collaboratori dell'organizzazione, il dipartimento aziendale competente, ha creato un programma atto al conferimento di riconoscimenti e *frange benefit* agli agenti che hanno centrato determinati obiettivi. Due sono le cose importanti da sottolineare in questo contesto. La prima consiste nella natura e tipologia di *frange benefit* che vengono proposti e conferiti. Non si tratta di percentuali sul fatturato, stock options o meri incentivi monetari che potrebbero spiazzare le

motivazioni intrinseche. Bensì vengono premiati tramite riconoscimenti immateriali in termini di stima, margini di libertà operativa ampliati e maggiori budget a disposizione per la propria filiale. Secondo dato che merita di essere approfondito, è la natura e la tipologia degli obiettivi che vengono perseguiti e premiati. L'ottica non è quella egoistica ed introspettiva inerente i risultati economici conseguiti dall'organizzazione; infatti vengono considerati parametri quali la percentuale di utenti – afferenti ad uno specifico distretto ed assistiti da una determinata filiale - che riesce a scavalcare la soglia critica di povertà, il tasso di scolarizzazione dei figli degli utenti assistiti ed i tassi di risparmio delle famiglie facenti parte del programma di microcredito. Questa tipologia di approccio conferma ancora una volta, la tendenza e la coerenza del fenomeno del microcredito - in chiave GGS -, in prospettiva relazionale sempre tesa ed incentrata sulla figura del povero.

*“Staff energy level is at the peak. Every time you talk to them they appear as if they are having the biggest fun of their lives, working for Grameen”.*

Così Yunus descrive l'ambiente ed il clima relazionale che si respira negli uffici della banca. Un'atmosfera che è potuta venirsi a formare, certamente con il contributo apportato dal programma di incentivi, ma soprattutto grazie al fatto che ogni operatore viene reso partecipe e protagonista in modo attivo del grande progetto di “cura della povertà”. Appare quindi chiara la grande importanza che in questo ambito svolgono le motivazioni intrinseche e la loro sapiente valorizzazione.

### ***2.5 La relazionalità all'interno dell'asettico contratto di mercato***

Come analizzato in precedenti paragrafi di questo scritto (vedi 1.1 e 2.1) il vecchio assetto GCS, a causa della sua estrema standardizzazione e rigidità, spesso produceva esternalità negative sottoforma di tensione e stress “da scadenza incombente”, nei confronti degli utenti in maggior difficoltà. Si è quindi optato per una serie di modifiche, da apportarsi al sistema tradizionale, tale da renderlo più efficace sia dal lato prettamente economico che dal versante relazionale ed umano. L'introduzione del prestito *Flexi* e la maggiore attenzione verso la persona, intesa in tutta la sua complessità, ha permesso un notevole sviluppo relazionale dell'intero sistema di microcredito. In questo modo gli operatori della banca, oltre che intrattenere i consueti rapporti con il gruppo di lavoro - nella sua genericità - si relazioneranno in via diretta con la singola persona, cercando di carpirne al meglio le esigenze per sollevarla dagli stati di stress e tensione...diventando di fatto degli amici! Politiche e schemi organizzativi di questa sorta, sono un luminoso esempio di come la categoria del relazionale, possa tranquillamente ed efficacemente farsi largo nell'ormai sterile mondo rappresentato dal contratto e dal mercato. Quindi il mercato, affrontato in quest'ottica, può costituire - alla stessa stregua della società civile ed informale della quotidianità (famiglia, associazionismo, non-profit etc...) - un vero e proprio ambiente animato da sentimenti di reciprocità nonché luogo di crescita e fioritura umana.

### **3. Conclusioni**

Ricapitolando brevemente, fra le principali peculiarità di questo nuovo assetto della Grameen Bank possiamo citare:

- Flessibilità dei prestiti in termini di importi, clausole e scadenze.
- Personalizzazione ad hoc dei programmi di microcredito.
- Accesso al credito consentito anche a singoli privati.
- Nuove linee previdenziali ed assicurative.
- Esternalizzazione delle utilità ed internalizzazione delle disutilità, che il singolo può apportare in relazione al gruppo di lavoro (abolizione del fondo mutualistico comune del gruppo).
- Sistema di propositiva meritocrazia non tesa ad esiti sperequativi.
- Eliminazione di pratiche che inducevano il povero a stati di stress e tensione nervosa.

Rimangono regolarmente in vigore e saldamente radicate:

- Il preferenziale orientamento alla categoria ed alla relativa causa femminile.
- La promozione del lavoro di gruppo e delle attività comunitarie.
- La valorizzazione delle esternalità positive che il singolo apporta al gruppo e viceversa.
- Il concetto di solvibilità del povero, nonostante l'impossibilità di presentare garanzie materiali.

Da quanto è potuto emergere globalmente da questa analisi, pur avendo dato al sistema del microcredito un'impronta lievemente individualistica, il nuovo assetto non ha sminuito in alcun modo l'originale orientamento teso alla socialità e alla relazionalità all'interno dei rapporti orizzontali fra i membri dei gruppi di lavoro; anzi lo ha notevolmente incrementato se consideriamo i rapporti "verticali" che intercorrono fra Grameen Bank e singolo utente - ovvero la persona nelle sua interezza e poliedricità - (vedi paragrafo 2.5).

La soluzione tesa all'accoglienza e valorizzazione di ogni singola persona, che operativamente si traduce in termini di flessibilità ed individualizzazione di alcuni aspetti del programma di microcredito, ritengo sia stata una scelta sicuramente opportuna ed efficace, soprattutto ora che la struttura organizzativa della Grameen Bank è in grado di poterla sostenere ed effettuare in modo adeguato e rigoroso.

*Come citato nella nota di apertura del lavoro, e rintracciabile fra le righe di tutta la documentazione passata in rassegna in questo scritto, la vera giustizia distributiva e sociale pare non passare né tramite un impersonale e rigido centralismo, né presso uno spregiudicato e precario individualismo, ma solo attraverso la valorizzazione e la complementarietà delle diversità.*