

# YUNUS

## L'INAUDITO DIVENTA POSSIBILE

Intervista al Premio Nobel: «Dobbiamo creare un modello nuovo, che vada oltre la filantropia: fare impresa per risolvere i problemi del mondo. Un altro business è possibile. Quello che libera la grande creatività umana»

68

di Sara De Carli

**F**OLGORATI. NIENTE DI MENO. A PISTOIA, dove Yunus ha appena lanciato un programma che ne fa la “prima social business city” italiana (e la terza al mondo), la gente si accalca attorno a lui chiedendo un autografo. Quasi tutti hanno in mano una copia di *Il banchiere dei poveri*, che racconta quella rivoluzione che è stata la Grameen Bank. «Ho letto il suo libro, ne sono rimasto folgorato», dicono in tanti. È l'effetto che fa sentirlo parlare, carismatico nella sua semplicità visionaria e granitica, tutto certezze e fiducia nel futuro. Infiamma, ma è quasi algido nelle definizioni. Dopo aver convertito il mondo al microcredito, incluso il gotha finanziario degli organismi internazionali, ora Yunus sta bissando il percorso con il social business. Ovvero con l'idea di «un'azienda altruista».

Dopo il Premio Nobel del 2006 e con la creazione dello Yunus Centre nel 2008, il social business è diventato - «altrettanto accidentalmente», dice lui - la sua terza vita. Lo Yunus imprenditore produce già, tra l'altro, yogurt, zanzariere e software, all'interno di imprese sociali che hanno per partner giganti come Danone, Basf e Intel. In una pausa dell'intensissima giornata trascorsa in Toscana, Yunus ha accettato di raccontare

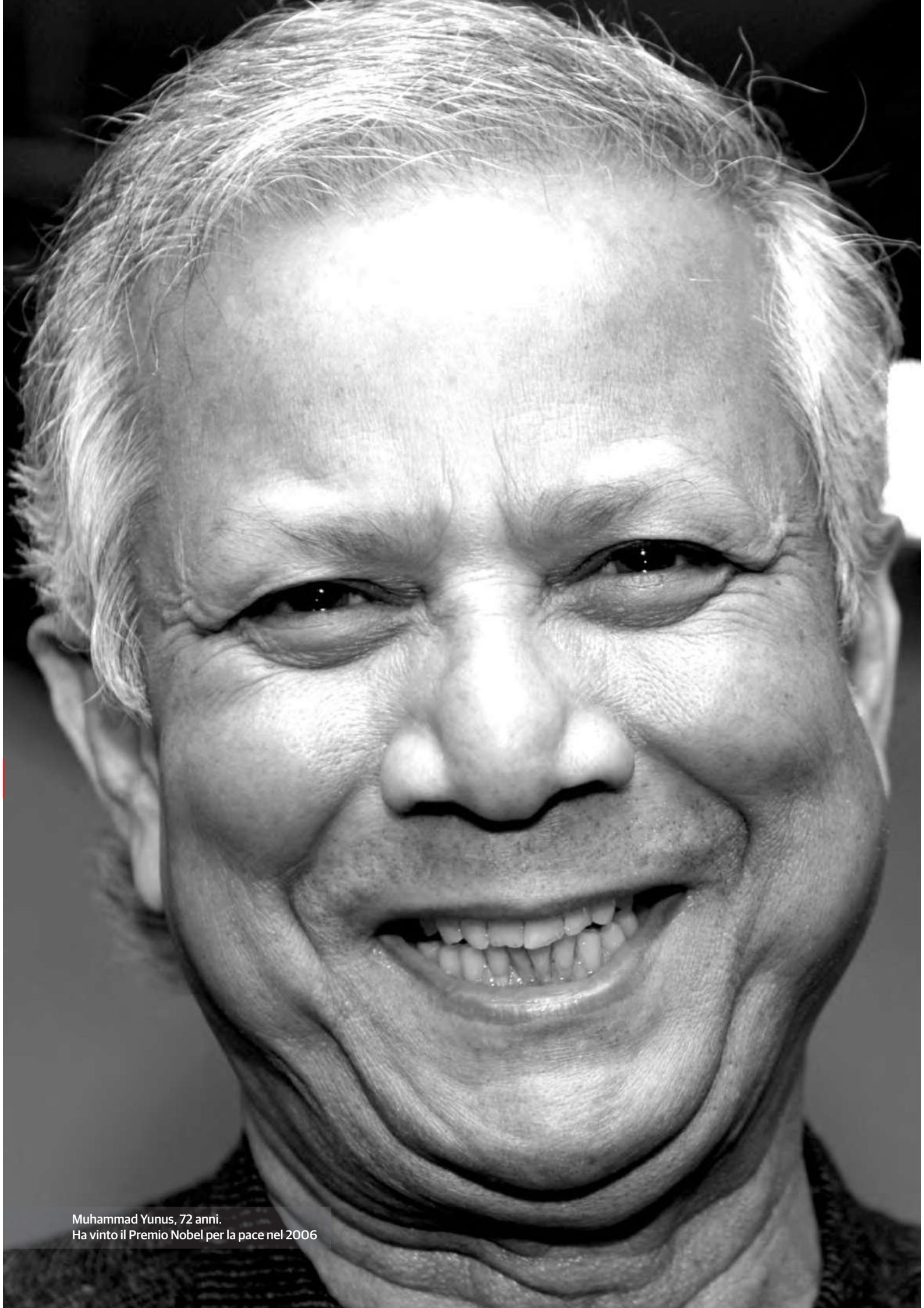
a *Vita* le prospettive di questa sua nuova sfida.

**Qual è il punto di forza del social business?**

Usare le tecniche del business per risolvere i problemi del mondo. Noi siamo abituati a un approccio basato sulla carità o la filantropia: lo facciamo come individui, come Stati, come organismi internazionali. Ma sfortunatamente in questo modo i soldi vanno, fanno il loro lavoro, ma poi finiscono, non tornano. Così devo rifare la stessa cosa di nuovo, con nuovi soldi. Se invece ci si mette in una prospettiva di business, il problema rimane lo stesso che affronta anche la charity, ma alla fine noi avremo indietro i soldi e quegli stessi soldi li potremo usare ancora e ancora, sempre gli stessi. Questo è il cambiamento che intendo e che trovo molto efficace. È molto eccitante.

**Davvero crede che il social business possa far uscire l'Europa dalla crisi e farla tornare a crescere?**

Certo, e non solo l'Europa. Perché la crisi non è solo dell'Europa, e ha differenti forme. L'Europa ha la disoccupazione e un problema finanziario, ma ci sono tanti altri problemi nel mondo: il cibo, l'ambiente, l'accesso



Muhammad Yunus, 72 anni.  
Ha vinto il Premio Nobel per la pace nel 2006

Muhammad Yunus durante l'intervista con Sara De Carli. A sinistra, Enrico Testi, dello Yunus Social Business Centre



ai beni comuni. Quello che io suggerisco è di ridisegnare il sistema. Oggi possiamo aggredire tutti questi problemi in maniera diretta e risolverli: basta liberare il potere creativo delle persone.

#### Uscire dalla crisi con creatività?

È una grande sfida, ma oggi è più fattibile che non trent'anni fa, perché oggi le tecnologie possono veramente ridisegnare tutto ciò che ci circonda. Ciò che vent'anni fa era inaudito, troppo audace da pensare, oggi è consueto, quotidiano. L'impossibile diventa possibile in pochissimo tempo. La distanza tra impossibile e possibile si sta accorciando sempre più. Non c'è più nulla che possa essere definito impossibile. Perché allora cercare di risolvere i problemi strisciando, passettino per passettino, quando possiamo avere l'audacia di cambiare il mondo? Si mette un seme, questo germoglio e salva il mondo: questa è la sfida, signori.

#### E il social business è una porta per la creatività?

Può creare entusiasmo nelle persone, attingere alla creatività individuale, si possono fare concorsi di idee per raccogliere idee innovative per risolvere i problemi di una città. Magari la prima idea non sarà quella buona, ma dalla prima viene fuori una seconda e poi una terza, che è quella giusta. La creatività umana è illimitata,

siamo noi che non la utilizziamo appieno perché il sistema non ce lo consente. Perciò dobbiamo modificare le strutture, renderle idonee per lasciare esprimere questa creatività, metterla in connessione. Oggi c'è una sola porta di accesso, c'è solo un tipo di business nel mondo. Dobbiamo creare un'altra porta, per un altro business. È questo che io chiamo social business: una "non dividend company" dedicata a risolvere problemi anziché a produrre soldi per gli individui. Così avremo un business per risolvere i problemi e un business per fare profitto. Questo è un bene per l'Europa e un bene per il mondo.

#### Pistoia, Wiesbaden in Germania nel 2010 e Fukuoka in Giappone nel 2011: le social business city nate fino ad oggi sono tutte in paesi ricchi. Pensa che sia necessario un adattamento del modello, tra paesi ricchi e paesi poveri?

Abbiamo avuto una grossa discussione su questo a Dhaka, nel nostro centro. Alla fine la risposta è no, non serve un adattamento. Perché i problemi sono gli stessi in tutto il mondo e le soluzioni arrivano dalle stesse strade, ovunque.

#### Non sarebbe utile prevedere la possibilità di redistribuzione degli utili tra gli investitori, seppur in una minima parte? Altrimenti, obiettano alcuni, si è condannati a pescare nel bacino dei filantropi, senza mai arrivare agli investitori veri...

Sono convinto che il "non dividend", il fatto che ci sia una separazione netta dal modello profit, sia la forza dell'idea del social business, non un limite. Certo, in questo momento può essere un punto che "frena" gli investitori, ma solo perché siamo agli inizi, solo perché questo è un modello di business nuovo e la gente ha bisogno di conoscerlo e comprenderlo. Ma superata la fase iniziale credo che il "non dividend" non frenerà più nessuno. E sa perché?

#### Perché?

Far soldi è una gioia, rende felici, ma far felici altre persone è una gioia ancora più grande, che un imprenditore

## YUNUS: NEL BOARD DI UMAN FOUNDATION

Si chiama Uman Foundation e verrà presentata ufficialmente il prossimo 9 ottobre a Roma. La presiede Giovanna Melandri e vuole mettere in connessione i grandi protagonisti dell'impresa italiana con l'impresa sociale, italiana e globale, per realizzare progetti "a impatto positivo" in grado di portare innovazione nei settori dello sviluppo ambientale, energetico ed educativo. Proprio a Pistoia, anche Muhammad Yunus ha deciso di entrare a far parte dell'advisory board della fondazione, con l'idea di promuovere il social business anche in Italia. Insieme a lui, nel board siedono Giuliano Amato, Andrea Riccardi, Stefano Zamagni, Aldo Bonomi e padre Giulio Albanese ma anche Jacques Attali e Kerry Kennedy.



non ha ancora sperimentato. Quindi man mano che gli imprenditori scopriranno il potere di far felici altre persone, all'interno di un processo che rende felice te stesso, non si tireranno indietro. I poveri hanno forse qualcosa che non va? No, eppure sono poveri. È colpa del sistema, diciamo. E allora cambiamo il sistema! È una nostra responsabilità, altrimenti continueremo a far soffrire le persone per la nostra stupidità.

**Non si crea però una concorrenza con il non profit, che in Italia in particolare e in Europa in generale è molto sviluppato ma sempre più in difficoltà nel reperire risorse?**  
Ripeto, sono certo che i finanziamenti al social business arriveranno da due canali, ci saranno i donatori ma anche gli investitori. Non vedo alcun rischio di un assottigliamento dei soldi disponibili. Oggi per chi vuole fare social business il recuperare il denaro e i finanziamenti è ancora un problema, ma man mano che il social business crescerà e risolverà i problemi, ci sarà un flusso di denaro che arriverà, un flusso inarrestabile.

#### **Addirittura?**

Sì, perché il social business avrà dimostrato che risolve i problemi. E tutti vogliono vedere i problemi risolti. Chi ha i soldi li darà volentieri alle imprese sociali,

perché saranno sicuri che queste risolvono i problemi. Penso ai social business funds, uno strumento che può essere creato anche da un singolo privato. La francese Crédit Agricole sta per lanciare un nuovo fondo da 20 milioni di euro per il social business, se lo può fare una banca lo possono fare anche le altre.... Quindi i soldi non saranno un problema, se tu dimostrerai di fare davvero ciò che prometti.

**L'Europa oggi parla molto di questo tema, ma c'è ancora molta confusione sui termini e quindi sulle definizioni, i contenuti, i modelli. Qualcuno ha notato che il commissario Barnier di recente ha usato "social business" anziché "social entrepreneurship", altri hanno parlato di una rivendicazione di una sorta di "ius primae noctis" da parte del mondo della cooperazione, che in Italia è l'avanguardia dell'impresa sociale. Tutto questo non è un problema?**

Lo è, senza dubbio, e l'Unione europea dovrebbe essere più chiara. È un punto molto importante. Insieme con il commissario Barnier ci siamo impegnati perché l'Europa dia una definizione chiara di cos'è il social business. Poi si può usare social entrepreneurship, social impact funds e altre espressioni, ma quando si usa social business bisogna essere molto chiari nella definizione. Barnier mi ha promesso che lo farà, perché fino

## **IL MODELLO PISTOIA: ECCO LA PRIMA SOCIAL BUSINESS CITY ITALIANA**

**C'**erano una volta i treni della Breda, le cartiere e i vivai. C'erano una volta e ci sono ancora, con un'azienda di qui che ha da poco rifatto i giardini di Sting. Ma da oggi Pistoia è anche la prima social business city d'Italia e sotto l'ala protettrice di Muhammad Yunus, al cui centro di Dhaka è direttamente collegato lo Yunus Social Business Centre di Firenze, si appresta a diventare leader di quello che - gli indizi sono più d'uno, a cominciare dal sommovimento attorno al tema che c'è ai vertici dell'Europa - sarà il prossimo settore di punta dell'economia europea.

Per i prossimi tre anni Pistoia lavorerà su quattro livelli (giovani, imprenditori, amministratori e cittadini), con l'obiettivo di creare un humus culturale e di sistema che faciliti la nascita di business sociali, ne finanzia lo sviluppo e ne segua la crescita. Almeno tre, dicono gli organizzatori, e l'idea - spiega Marco Tognetti, direttore Project management dello Yunus Social Business Centre - è che «sorgano dallo stesso tessuto imprenditoriale cittadino, con un pezzo di terzo settore e un pezzo di pubblico. Un restauro del sistema imprenditoriale tradizionale, più che una conversione».

Pistoia non è una città con una particolare tradizione nell'ambito della cooperazione sociale, o forse solamente non ha tramutato le risposte in narrazione, eppure il primato è suo. Con Asti e Prato che hanno già avviato le procedure per seguirla e delegazioni spagnole e bosniache già arrivate a studiarne il progetto. Perché Pistoia? «Perché Pistoia ha voluto farlo», dice Tognetti. Tutto è partito infatti da due fondazioni del territorio, la

Fondazione Un Raggio di Luce onlus e la Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia: finanzieranno loro il programma triennale, con 200mila euro complessivi. «Nel 2007 siamo partiti con un programma di microcredito, che nel 2009 si è allargato diventando un sistema provinciale», spiega Paolo Carrara, presidente della Fondazione Un Raggio di Luce. Il fondo in questi anni ha erogato più di un milione di euro, «ma volevamo fare ancora un passo in più, responsabilizzando le persone e rendendole protagoniste nel ridisegnare il mondo. Per questo abbiamo pensato al social business».

Il programma prevede, tra le altre cose, workshop formativi per almeno cento ragazzi, un concorso nelle scuole superiori per le migliori idee di social business (in palio un soggiorno a Dhaka), più consulenza e assistenza per chi ha progetti imprenditoriali già più strutturati. Lo ha messo a punto il centro fiorentino, rafforzando la dimensione del networking e della visibilità rispetto ai due precedenti esperimenti in Germania e in Giappone. «Abbiamo anche coinvolto maggiormente gli attori locali, con un approccio che metta a frutto le varie competenze. Il social business city program non è un prodotto inscatolato, ma qualcosa di coprogettato con gli attori del territorio».

L'Italia d'altronde ha già i suoi social business, si tratta innanzitutto di migliorarli, metterli in relazione tra loro, renderli più efficienti e capire come farli stare sul mercato, perché oggi c'è troppa dipendenza dal pubblico», dice Enrico Testi, direttore Relazioni Internazionali dello Ysbc. «Le risorse per l'impresa sociale ci sono già», gli fa eco

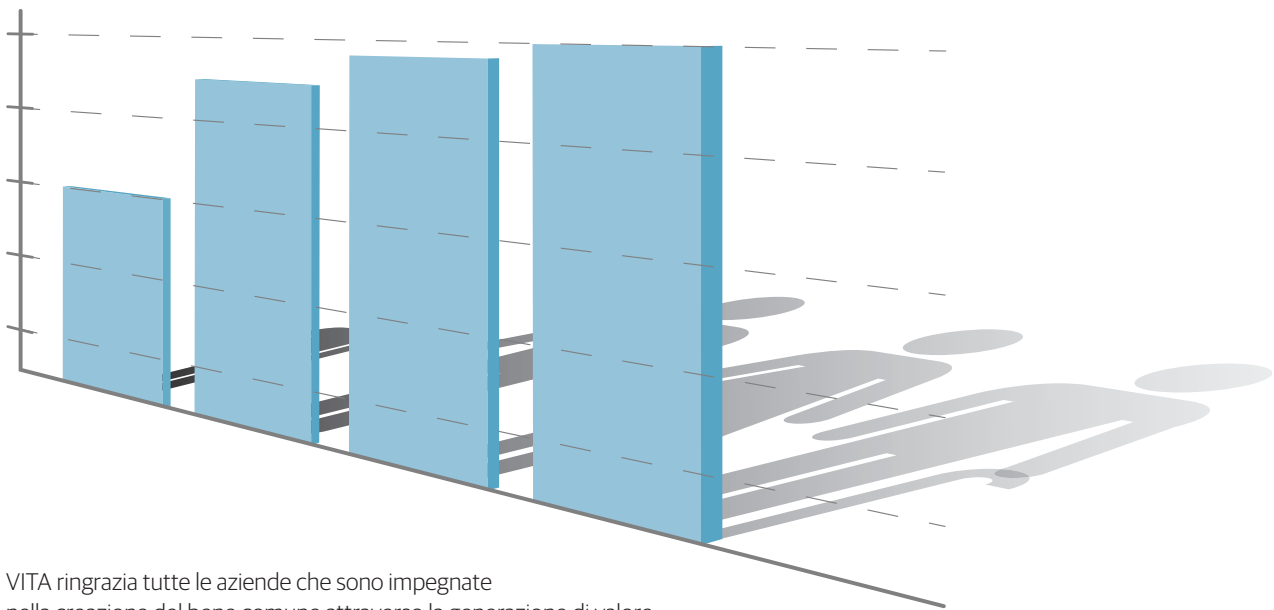
Filippo Addarii, di Euclid Network. «Purtroppo però sono bloccate: è essenziale che gli imprenditori sociali lavorino con le istituzioni. Però partendo dal social impact. Il governo inglese ha già introdotto il "payment by results" e questo rivoluziona le relazioni tra pubblico e privato, introducendo l'elemento imprenditoriale».

Non si tratta tanto di creare una città ad alta densità di imprese sociali («per quello bastava creare un fondo e fare un concorso di idee», ammettono, anche se certo «un fondo si dovrà crearlo e ne stiamo già parlando con una banca»), ma di cambiare la prospettiva e abituarci a pensare all'impresa sociale come strumento per risolvere i problemi della città.

A cominciare, dice Samuele Bertinelli, il neosindaco filosofo che cita Olof Palme e Amartya Sen (altro Nobel che dal 2000 di Pistoia è cittadino onorario), «da disoccupazione, ambiente, mobilità. Il social business, soprattutto nel locale, è un modo concreto per cambiare il welfare, passando dal risarcitorio alla promozione degli individui».

**INFO: Lo Yunus social business of Florence (Ysbucuf) è il primo Centro italiano accreditato dallo Yunus Centre di Dhaka. Nato nel 2011 lavora per divulgare sul territorio toscano le teorie del social business e offrire supporto strategico a privati ed istituzioni che vogliono metterlo in pratica. <http://sbflorence.org>**

«L'opportunità di creare **valore economico** attraverso la creazione di **valore sociale** sarà uno delle più potenti forze che guideranno la **crescita dell'economia globale**»  
 (M.E. Porter, M.R. Kramer, Harvard Business Review, 2011)



VITA ringrazia tutte le aziende che sono impegnate nella creazione del bene comune attraverso la generazione di valore condiviso e la promozione di pratiche di sviluppo sostenibile.

**ALESSI**

**AMGEN Dompé**

**Bristol-Myers Squibb**

**CALLIPO GROUP**



**Coca-Cola HBC Italia**

**E. Edenred**

**EDISON**

**FARMINDUSTRIA**

**INTESA SANPAOLO**

**ISTITUTO CORTIVO**  
Essere professionista nel sociale

**Italcementi**  
Italcementi Group

**Filca**  
COOPERATIVE

**MONDADORI PUBBLICITÀ**

**MONTE DEI PASCHI DI SIENA**  
BANCA DAL 1472

**NOVARTIS**

**PEUGEOT**

**sigma-tau**  
Industria farmaceutica rurile s.p.a.  
www.sigma-tau.it

**SOFIDEL**

tutti i mesi in edicola o in abbonamento su [www.vita.it](http://www.vita.it)

*Persone, idee ed esperienze per il bene comune.*

ad oggi c'è stata veramente molta confusione. Usano tutte le parole contemporaneamente.

E la definizione di social business sarebbe la sua, "non loss-non dividend"?  
Yes, absolutely.

Quindi c'è in atto, come si vocifera, una svolta dell'Europa nei suoi vertici verso il "social business alla Yunus"?  
Spero di sì! In effetti è iniziato così, Barnier è entusiasta del social business, ma poi c'è stata una richiesta da parte di molti altri soggetti, come molte ong, che hanno chiesto di essere presi in considerazione. C'erano dei soldi in arrivo e volevano concorrere ai finanziamenti. Siamo un po' preoccupati, perché vogliamo che l'idea rimanga pura, senza contaminazioni con altre idee di imprenditoria sociale. Per questo le università sono tanto importanti.

Da una recente indagine è emerso che gli imprenditori sociali italiani dichiarano di non avere modelli a cui ispirarsi, diversamente da quel che accade nel business tradizionale. Lei si propone come punto di riferimento per chi fa social business?

## CLAUDIA FIASCHI: INNOVAZIONE A PATTO CHE...

«Io so che il nuovo che serve è un salto di binario rispetto a ciò che abbiamo sempre conosciuto e questo vale sia per le organizzazioni storiche sia per le nuove.

Il salto di binario non ci sarà se avremo una nuova organizzazione che si preoccupa soltanto di stare sulla breccia del business né se la cooperazione storica si posizionerà sui mercati sociali emergenti». A parlare così è Claudia Fiaschi, presidente di Cgm, il più grande consorzio di cooperative sociali, toscana pure lei.

Fiaschi guarda ovviamente con molto interesse al "laboratorio" Pistoia, pur sapendo che dal punto di vista dell'imprenditoria sociale ci sono altre zone della Toscana più ricche e più fertili: quello che la colpisce, in particolare, è il ruolo che in un progetto come questo assume il territorio. «L'innovazione sociale non sta nelle forme, e nemmeno nello stare sul digitale piuttosto che sulle energie. Guardare il territorio e viverlo come un'impresa sociale collettiva invece è un gesto politico significativo, perché la vera innovazione sociale è costruire un nuovo equilibrio tra istituzioni ed economia, rimettendo al centro il rapporto di queste cose con le persone; è costruire un'economia che non sia distribuzione degli utili ma di beni e servizi al territorio. Altrimenti non avremo innovazione sociale, ma solamente nuovi segmenti di mercato più o meno incentivati da politiche pubbliche locali o europee».



# i servizi di BIT per l'Agroalimentare



**Servizi** per la facilitazione di accesso al credito.

**Analisi gestionale e finanziaria,** studi di fattibilità e pianificazione aziendale.

**Valutazione di piani di investimento aziendali** (investimenti produttivi, strutturali, tecnologici e commerciali, in ricerca e sviluppo, per la produzione e commercializzazione di prodotti di alta qualità).

**Consulenza** per la commercializzazione dei prodotti in Italia e all'estero.

**Sviluppo di progetti** di efficienza e risparmio energetico.

**Valutazioni** per la realizzazione di impianti a fonti rinnovabili (biogas, biomassa, olio vegetale, fotovoltaico e pirogassificazione), comprensive di sopralluoghi e analisi tecnica, amministrativa, legale, economico finanziaria.