

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

Importanza e problemi dell'Unione Europea

In campo economico, l'Unione Europea è fondamentale per conseguire quel livello di massa critica necessario per contare nella competizione globale. Ma dopo gli straordinari conseguimenti, ci sono oggi molte cose che non vanno.

Le fondamenta sono fragili a causa di un pesante **deficit democratico**.

La maggioranza dei cittadini non è al corrente di come l'Unione Europea funzioni, di cosa e come si intenda fare, dei risultati conseguiti.

Occorre sottoporre ai cittadini cosa si vuole conseguire con l'Unione Europea, con quali obiettivi a livello di Paese, con quali modalità di funzionamento, con quali costi.

Le decisioni operative vanno delegate agli organi istituzionali competenti.

I cittadini devono essere poi adeguatamente e sistematicamente informati sugli accadimenti successivi.

È paradossale che non esistano praticamente comunicazioni in Eurovisione, da parte della Presidenza di turno e/o di responsabili di altre istituzioni europee, nemmeno su questioni di particolare importanza comunitaria.

Non è meno paradossale il fatto che anche i *mass media* più importanti non abbiano una sezione dedicata all'Unione Europea ed ai suoi accadimenti.

Conseguenza inevitabile di tutto questo è la ridotta partecipazione dei cittadini alle elezioni per il Parlamento europeo, partecipazione sistematicamente più bassa di quella alle elezioni nazionali.

Si aggiunga che il ruolo reale del Parlamento europeo è oscuro alla larga maggioranza, anche perché si tratta di un ruolo atipico, diverso da quello dei Parlamenti nazionali.

A suo tempo, per la Costituzione, si optò per un processo elitario: la Costituzione "piove in testa" ai cittadini senza un reale loro coinvolgimento, mentre invece, per sua missione, la Costituzione dovrebbe rappresentare la volontà della società per indirizzare e vincolare la politica.

Anche il sondaggio più elementare poteva dimostrare che la stragrande maggioranza dei cittadini non ne conosceva (e tuttora non ne conosce) neanche a grandi linee i contenuti. Non è difficile prevedere che il necessario recupero di credibilità presso la gente non sarà per nulla facile: dovrà passare attraverso una comunicazione protratta ed efficace e, non meno, attraverso il conseguimento di risultati materiali percepibili da tutti.

Ai fini della concretezza, dell'efficacia e dell'efficienza, tre aspetti risultano certamente fondamentali:

- la qualità del **sistema di governo**
- la qualità della **leadership**
- la qualità della **cultura** diffusa a livello di massa critica.

In tutti e tre gli aspetti, la realtà attuale è deficitaria.

SISTEMA DI GOVERNO

Per quanto riguarda il **sistema di governo**, l'assetto istituzionale è tuttora quello disegnato per un'Europa di 6 membri.

Ora i membri sono 27, il che rende, fra l'altro, praticamente impossibili dibattiti concreti.

È stato giustamente osservato che se, su un tema, ogni Paese membro intervenisse per 10 minuti, la discussione si protrarrebbe per più di 4 ore.

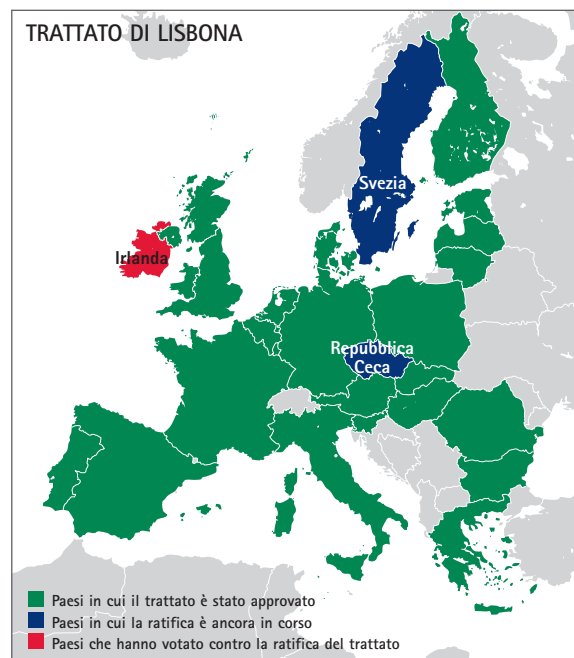
Poiché i cicli elettorali nazionali non sono sincronizzati, in ogni momento alcuni dei Paesi membri sono in campagna elettorale, con gli inevitabili pesanti condizionamenti dei processi decisionali.

Il Parlamento europeo è l'unica istituzione internazionale eletta in modo diretto dai cittadini, ma "svuotata" di autorità. È composto da 785 membri, in rappresentanza di ben 186 partiti nazionali. Svolge, di fatto, un ruolo più burocratico che democratico: non esiste un governo responsabile delle scelte fatte dal Parlamento e non c'è alcuna connessione fra politiche e scelte degli elettori.

Il sistema decisionale in essere è comunque danneggiato dal fatto che per molti, troppi temi importanti per la competitività e lo sviluppo è richiesta l'unanimità, vale a dire il criterio più vincolante e meno democratico.

Si è cercato di ovviare a questo con il Trattato di Lisbona (da non confondersi con la cosiddetta Strategia di Lisbona) ma i miglioramenti, se realizzati, sarebbero parziali e, comunque, decorrerebbero solo dal 2014, con possibilità di slittamento sino al 2017, vale a dire con criteri e tempi completamente avulsi da quelli del resto del mondo¹.

Si aggiunga che il Trattato di Lisbona (che cerca di recuperare



¹ Per maggiori dettagli si fa rinvio alla Lettera n. 13 (ottobre 2007).

La presente Lettera riprende e sviluppa le considerazioni sull'Unione Europea predisposte da Alfredo Ambrosetti per il *Forum* di Villa d'Este dei giorni 5, 6 e 7 settembre uu.ss..

FILO LOGICO

Negli anni l'Unione Europea ha ottenuto straordinari conseguimenti ma ora sembra operare con criteri, processi, tempi di decisione e di attuazione che prescindono dalla velocità con cui sta procedendo il resto del mondo.

La posta in gioco, a livello internazionale, è il peso relativo dell'Europa e dei suoi Paesi membri nella globalizzazione.

Vi è innanzitutto un pesante **deficit democratico**: la maggioranza dei cittadini non è al corrente di come l'Unione Europea funzioni, di cosa e come si intenda fare, dei risultati conseguiti.

Il necessario recupero di credibilità presso la gente non è per nulla facile: occorrono una comunicazione continua ed efficace e, non meno, il conseguimento di risultati concreti percepibili da tutti.

La situazione attuale appare deficitaria anche in tre aspetti certamente fondamentali:

- la qualità del **sistema di governo**
- la qualità della **leadership**
- la qualità della **cultura** diffusa a livello di massa critica.

Occorre sottoporre ai cittadini cosa si vuole conseguire con l'Unione Europea, con quali obiettivi a livello di Paese, con quali modalità di funzionamento, con quali costi.

Le decisioni operative vanno delegate agli organi istituzionali competenti.

I cittadini devono essere poi adeguatamente e sistematicamente informati sugli accadimenti successivi.

Sistema di governo

- L'assetto istituzionale è tuttora quello disegnato per un'Europa di 6 membri. Ora i membri sono 27.
- In ogni momento alcuni dei Paesi membri sono in campagna elettorale, con gli inevitabili pesanti condizionamenti dei processi decisionali.
- Per molti, troppi temi importanti per la competizione e lo sviluppo è richiesta l'unanimità, vale a dire il criterio più vincolante e meno democratico. Ha cercato di ovviare a questo il Trattato di Lisbona (da non confondersi con la cosiddetta Strategia di Lisbona) ma in modo soltanto parziale e comunque con decorrenza dal 2014, con possibilità di slittamento sino al 2017! A sua volta il Trattato di Lisbona è soggetto all'approvazione unanime e si trova ora incagliato nell'esito negativo del referendum al riguardo operato dall'Irlanda.
- Il budget e l'allocatione delle risorse finanziarie dell'Unione Europea sono tuttora quelli disegnati quasi 50 anni fa per una Europa a 6, mentre ora, con l'Europa a 27, ci sono nuovi problemi urgenti, nuove priorità, nuove esigenze. Occorre una riforma radicale.
- Con il resto del mondo si continua ad operare con rapporti bilaterali da parte dei Paesi membri: la situazione meno desiderabile in caso di crisi.
- Occorre fare realisticamente leva sull'unione economica (mentre l'unione politica appare allo stato attuale delle cose velleitaria), producendo risultati tangibili dai cittadini. Contando di più economicamente si pesa di più anche politicamente.

Leadership

- La realtà in essere è, a dir poco, insostenibile, con una rotazione ogni 6 mesi in capo, a turno, al leader di un Paese diverso che rimane titolare pieno del suo ruolo nazionale.
- Il Trattato di Lisbona prevederebbe, con decorrenza 2009, l'allungamento della leadership a 2 anni e mezzo, a tempo pieno, rinnovabile una sola volta. Sarebbe un passo in avanti, ma 2 anni e mezzo sono comunque un periodo largamente inferiore alla durata in carica dei governi nazionali.
- È necessario assicurare che tutti coloro che vadano ad occupare posizioni rilevanti ai fini della competitività abbiano un curriculum che li qualifichi come competenti anche in gestione strategica e capaci di governare concretamente organizzazioni e processi complessi.

Cultura

- L'Unione Europea è tuttora guidata, nonostante i risultati deludenti, dalla Strategia di Lisbona dell'ormai lontanissimo 2000, con qualche riforma parziale nel 2005. Si tratta di una strategia debole perché limitata a raccomandazioni di coordinamento delle politiche nazionali e priva di vincoli obbligatori a cui attenersi.
- Ci siamo astrattamente autodefiniti "Società della Conoscenza". A cosa può bastare la conoscenza senza la competenza? Oppure i due termini sono diventati sinonimi? A cosa possono bastare conoscenza e competenza senza obiettivi concreti e senza una cogente ripartizione di ruoli e di responsabilità al riguardo di ciascun Paese membro e dell'Unione?
- Non ci si cura, anzi si rifiuta, di identificare ed esplicitare un comun denominatore di valori coerenti con la nostra identità storica. I crescenti flussi immigratori richiedono efficaci processi di integrazione. I processi di integrazione richiedono una chiara concezione di chi si è. Altrimenti, si genera disintegrazione.

La competitività dell'Unione Europea è funzione della competitività di ogni Paese membro la quale va pertanto ottimizzata con efficaci pressioni di coordinamento e finalizzazione da parte comunitaria.

L'Unione Europea si legittima solo se assicura concreti valori aggiunti rispetto ai risultati conseguibili autonomamente da parte dei Paesi membri.

Se l'unione politica appare oggi velleitaria, ciò non significa che l'Unione Europea non debba dotarsi di opportune politiche, formulate in un'ottica internazionale e non orientate esclusivamente all'interno. Si tratta di politiche che riguardano temi importanti, per loro natura non confinabili nei singoli Paesi membri.

L'Unione Europea dispone attualmente di una eccellente politica *antitrust*. Occorre ora riuscire ad imporla a livello globale. Fra le altre politiche necessarie, con carattere di eccellenza, vanno annoverate certamente le seguenti:

- Difesa e Sicurezza
- Economia, Commercio e Industria
- Energia
- Ricerca e Innovazione
- Sociale e Demografica.

Occorre definire, in modo vincolante, i ruoli e le responsabilità di ciascun Paese membro e del centro, tenendo realisticamente conto del livello molto elevato di sovranità tuttora detenuto da ciascun Paese. Per affrontare e risolvere i tanti problemi occorrono una grande consapevolezza ed una non meno grande collaborazione di tutti, a cominciare dai **mass media** e dalla **scuola**.

quanto possibile della defunta Costituzione) è soggetto all'approvazione unanime e si trova ora incagliato nell'esito negativo del *referendum* al riguardo operato dall'Irlanda.

L'unanimità esalta gli egoismi ed i nazionalismi non permettendo di distinguere i Paesi che veramente credono nell'Unione Europea dagli altri che hanno un legame solo opportunistico e che finiscono per frenare o addirittura paralizzare tutti.

L'*impasse* irlandese è un ennesimo *stop* sul cammino europeo e, pertanto, da classificare come negativo. Ma, astraendosi dallo specifico, è doveroso chiedersi se le decisioni contenute nel Trattato di Lisbona, la cui entrata in funzione era stata prevista per il 2009, fossero e siano quelle ottimali per l'Unione Europea, fossero e siano coerenti con quanto richiesto dalla globalizzazione. A parte i tempi "biblici" di decorrenza del nuovo sistema decisionale (2014 oppure 2017), con il Trattato di Lisbona si è rinunciato ai simboli (bandiera, inno, ecc.); il Regno Unito è non solo fuori dall'Euro e da Schengen, ma anche da aspetti concernenti la giustizia, gli affari interni e, persino, la carta dei diritti fondamentali; la Francia ha imposto la rimozione del riferimento alla "concorrenza libera e non distorta"; la Polonia, altro ancora e così via.

Paradossalmente, anziché progredire, si va a ritroso.

Anche il processo di formazione del *budget* e, quindi, di allocazione delle risorse finanziarie dell'Unione Europea è tuttora quello disegnato quasi 50 anni fa per una Europa a 6. Con l'Europa a 27, vi sono ora nuovi problemi urgenti, nuove priorità, nuove esigenze. Occorre una riforma radicale a giudizio dello stesso Commissario competente. Ancora oggi circa il 50% del *budget* resta legato all'agricoltura. Troppo poco viene destinato a temi e progetti chiave per la competizione e lo sviluppo.

Anche i carichi amministrativi derivanti dalla legislazione europea sono molto pesanti e dovrebbero essere ridotti sostanzialmente.

Per molte decisioni di tipo legislativo è prevista oggi la codificazione del Consiglio e del Parlamento. A parte le implicazioni di durata dei processi decisionali (nel caso specifico, mediamente, almeno 19 mesi), se Consiglio e Parlamento non trovano l'accordo, la proposta decade.

Si aggiungano le implicazioni dovute alla diversa ubicazione (Strasburgo) del Parlamento europeo rispetto a quella delle altre istituzioni comunitarie.

L'allargamento a ben 27 Paesi è stato fatto, con ogni probabilità, in modo prematuro. Si è privilegiata la quantità a scapito di una incisiva governabilità. Si è moltiplicata l'eterogeneità (lingue, usi e costumi, livello di sviluppo economico, mercati del lavoro, priorità nazionali) a scapito dell'omogeneità e della compattezza.

Vi sono rischi di involuzione, di incoerenza con le esigenze della competizione globale.

L'Unione Europea opera con criteri, processi, tempi di decisione e di attuazione propri, che prescindono dalla velocità con cui sta procedendo il resto del mondo.

Competere significa fare meglio degli altri.

Nella competizione contano i risultati, molto meno gli sforzi. Non ci si può limitare a governare le regole all'*interno* e non essere interlocutori *esterni*. L'Europa ha scarso peso sui cambiamenti del mondo. Non ha rappresentanti unici a livello internazionale, nemmeno a livello economico. Con il resto del mondo si continua ad operare con rapporti bilaterali da parte dei Paesi membri: la situazione meno desiderabile in caso di crisi.

È molto importante creare il "mercato unico" europeo, peraltro non ancora completato, ma è non meno importante tradurre in comportamenti e soluzioni il fatto che il "mercato unico" europeo non è l'unico mercato del mondo.

Per contro, sarebbe velleitario, allo stato attuale delle cose, puntare all'unione politica, al federalismo perché alcuni Paesi, a cominciare dalla Gran Bretagna, non sono propensi a mettere in comune le sovranità nazionali e, comunque, le differenze fra i Paesi membri sono profonde ed evidenti.

D'altra parte, i vincoli nazionali sono tanto più forti quanto più deboli sono i risultati europei tangibilmente percepiti e tanto meno l'Unione Europea è conosciuta e, quindi, sentita dai cittadini di ciascun Paese.

Occorre far realisticamente leva sulla unione economica, producendo risultati tangibili dai cittadini. Contando di più economicamente, si pesa di più anche politicamente.

La posta in gioco, a livello internazionale, è il peso relativo dell'Europa e dei suoi Paesi membri nella globalizzazione.

LEADERSHIP

Per quanto riguarda la *leadership*, la situazione non è meno problematica e può essere sintetizzata in poche considerazioni. La realtà in essere è, a dir poco, insostenibile, con una rotazione ogni 6 mesi in capo, a turno, al *leader* di un Paese diverso che rimane titolare pieno del suo ruolo nazionale.

Il Trattato di Lisbona prevederebbe, con decorrenza 2009, l'allungamento della *leadership* a 2 anni e mezzo, a tempo pieno, rinnovabile una sola volta. Sarebbe un passo in avanti, ma 2 anni e mezzo sono comunque un periodo largamente inferiore alla durata in carica dei Governi nazionali.

In sintesi, si tratta di un ennesimo compromesso.

È necessario assicurare che tutti coloro che vadano ad occupare posizioni rilevanti ai fini della competitività abbiano un *curriculum* che li qualifichi come competenti anche in gestione strategica e capaci di governare in modo concreto organizzazioni e processi complessi.

CULTURA

Per quanto riguarda la *cultura*, l'Unione Europea è tuttora guidata, nonostante i risultati deludenti, dalla Strategia di Lisbona dell'ormai lontanissimo 2000, con qualche riforma parziale nel 2005, strategia che avrebbe dovuto trasformare l'Unione Europea, entro il 2010 (ormai imminente), nella economia più competitiva e dinamica del mondo.

Si trattava e si tratta, comunque, di una strategia debole perché limitata a raccomandazioni di coordinamento delle politiche nazionali e priva di vincoli obbligatori a cui attenersi.

A tal fine, ci siamo autodefiniti "Società della Conoscenza", concetto non solo vago ma anche quanto mai astratto e inadeguato. A cosa può bastare la conoscenza senza la competenza? Oppure i due termini sono diventati sinonimi? A cosa possono bastare conoscenza e competenza senza obiettivi concreti e senza una cogente ripartizione di ruoli e di responsabilità al riguardo di ciascun Paese membro e dell'Unione? D'altra parte, è sufficiente consultare il vocabolario per rendersi conto della vaghezza del termine "conoscenza" sul piano pratico.

La Strategia di Lisbona era contemporaneamente caratterizzata da una sopravvalutazione, tipica dell'epoca, e da una sottovalutazione delle tecnologie.

Le tecnologie non sono la soluzione, non sono il progetto, ma sono uno strumento, sia pure molto potente e necessario.

Contemporaneamente, per la condivisione delle conoscenze (processo collettivo), premessa per lo sviluppo delle competenze (processo individuale o settoriale) ci vuole un progetto concreto, che oggi non sembra esistere, fondato proprio sull'uso massiccio delle tecnologie.

Va ricordato anche che le tecnologie premiano chi ha le competenze e puniscono, anche duramente, chi non le ha.

Non ci si cura, anzi si rifiuta, di identificare ed esplicitare un comun denominatore di **valori** coerente con la nostra **identità** storica. Non si promuove concretamente un comune senso o, meglio, orgoglio di appartenenza. L'Europa è portatrice di straordinarie tradizioni e caratteristiche comuni. L'Unione è il modo fondamentale per garantire, nella globalizzazione, la continuità della sua storia e delle sue tradizioni. Come si può costruire l'Europa senza aver definito cos'è in termini di identità e di valori?

I crescenti flussi migratori richiedono efficaci processi di integrazione. I processi di integrazione richiedono una chiara concezione di chi si è. Altrimenti, si genera *disintegrazione*, si va nella direzione opposta².

ALCUNE POLITICHE NECESSARIE

La competitività dell'Unione Europea è funzione della competitività di ogni Paese membro la quale va pertanto ottimizzata

² Vedere anche Lettera n. 2 (ottobre 2006).

con efficaci pressioni di coordinamento e finalizzazione da parte comunitaria.

L'Unione Europea si legittima solo se assicura concreti valori aggiunti rispetto ai risultati conseguibili autonomamente da parte dei Paesi membri.

Il fatto che perseguire l'unione politica risulti oggi velleitario non significa che non vi sia la necessità di dotarsi di opportune politiche.

In particolare, occorrono politiche efficaci formulate in un'ottica internazionale, non orientate esclusivamente all'interno. Esse devono riguardare i temi importanti che, per loro natura, non sono confinabili nei singoli Paesi membri.

L'Unione Europea dispone attualmente di una eccellente politica *antitrust* i cui criteri e le cui regole sono un vero modello a livello internazionale. Si tratta ora di riuscire ad imporla a livello globale, altrimenti rischia di non reggere.

Fra le altre politiche necessarie, con carattere di eccellenza, vanno annoverate certamente le seguenti:

▪ **Difesa e Sicurezza**

L'Unione Europea deve essere presente, come tale, all'ONU e alle riunioni del G7/G8.

Se intende essere un gigante economico, l'Europa deve dimostrare anche capacità di contribuire alla pace mondiale, di difendere i propri valori, i propri cittadini ed il proprio territorio, di uscire da una situazione in cui, di fatto, si fa uso (ed abuso) degli Stati Uniti.

▪ **Economia, Commercio e Industria**

Occorre completare il mercato interno con la liberalizzazione dei servizi. Senza la completa liberalizzazione dei servizi, il livello di efficacia e di efficienza della comunità rimarrà limitato perché i servizi rappresentano quasi il 70% del valore aggiunto dell'Unione Europea.

Occorre un sistema integrato di regolazione dei mercati finanziari.

Non è logico avere una moneta unica e non avere una rappresentanza unica a livello internazionale, a cominciare dal Fondo Monetario Internazionale.

Occorre essere forti nelle relazioni commerciali esterne almeno quanto lo si è in quelle interne.

La **produttività** è un'altra debolezza europea. Essa ha due componenti:

- una legata ai comportamenti delle imprese
- l'altra legata in particolare alla dotazione di infrastrutture materiali e immateriali creatrici di economie esterne.

Per tutelare queste ultime sono state definite importanti reti infrastrutturali che, però, languono perché il loro finanziamento è stato prevalentemente affidato ai Paesi membri, stretti nei vincoli di bilancio comunitari. Sembra necessario adottare soluzioni di finanziamento europee, ad esempio con l'emissione di obbligazioni *ad hoc*.

▪ **Energia**

È importante promuovere il mercato interno, ma non è meno importante ottimizzare la capacità competitiva a livello internazionale nei confronti di interlocutori (OPEC, Gazprom) sempre più forti e capaci di imporre le loro condizioni.

Una ricerca da noi realizzata nel 2007, su commissione dell'Enel, ha dimostrato che se l'Unione Europea fosse capace di parlare con "una sola voce" in tema di energia ne scaturirebbero i seguenti benefici:

- riduzione del rischio di approvvigionamento energetico (sia per il gas che per il petrolio) da un minimo del 12% ad un massimo del 22%
- riduzione dei costi da un minimo di 3 miliardi di euro/anno, con possibilità concrete di incrementi molto significativi
- benefici molto significativi nello sviluppo di competenze di avanguardia in campo energetico.

▪ **Ricerca e Innovazione**

Occorre essere selettivi, attraverso la definizione di una valida visione del futuro, la sua traduzione in obiettivi concreti ed in scelte strategiche per conseguirli³.

▪ **Sociale e Demografica**

Vi sono poche nascite e, fortunatamente, si vive più a lungo: occorre riformare le soluzioni di *welfare* in modo coerente. Risulta necessaria una maggiore flessibilità del mercato del lavoro. A livello europeo, in alcuni Paesi, le persone occupate risultano ben protette mentre i nuovi entranti sono spesso precari con contratti con prospettive incerte.

I sistemi formativi non fanno abbastanza per assicurare la preparazione necessaria.

La mobilità dei lavoratori è tuttora relativamente bassa: solo il 2% delle persone in età lavorativa vive e lavora in un altro Paese membro. In molti Paesi membri i lavoratori che cambiano lavoro subiscono significative barriere.

Per migliorare la situazione ed ovviare, almeno in parte, agli inconvenienti precitati, la Commissione ha elaborato un piano con 15 azioni concrete. Ma si è a livello di proposta.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Occorre definire, in modo impegnativo e sufficientemente preciso, chi deve fare cosa vale a dire i ruoli e le responsabilità di ciascun Paese membro e del centro, tenendo realisticamente in debita considerazione il livello molto elevato di sovranità tuttora detenuto da ciascun Paese membro. Altrimenti, diventano inevitabili situazioni equivocate, rimpalli di responsabilità, risultati deludenti e facili alibi per i Governi inefficaci ed inefficienti.

Nel contesto delineato in questo documento, risultano cruciali i ruoli

- dei **mass media**
- della **scuola**.

Per affrontare e risolvere i tanti problemi occorrono una grande consapevolezza ed una non meno grande collaborazione di tutti.

³ Vedere anche Lettere n. 17 (aprile 2008) e 18 (maggio 2008).

I contenuti della presente Lettera hanno beneficiato anche di contributi di Innocenzo Cipolletta, Ján Figel', Dalia Grybauskaitė, Neelie Kroes, Charlie McCreevy, Riccardo Perissich, Paolo Savona, Giacomo Vaciago e Günter Verheugen. La formulazione dei contenuti è di esclusiva responsabilità di The European House-Ambrosetti.

La prossima Lettera tratterà il tema "La competitività territoriale".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO III
NUMERO 21
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2008
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: Arcus 2000
S.r.l. Arti Grafiche
Via Oriani, 91
21100 - Varese

REDAZIONE:
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

