

# 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.

## L'Africa: un'opportunità per l'Italia e per l'Europa

### L'AFRICA È UN CONTINENTE QUASI DIMENTICATO

L'Africa è oggi un continente quasi dimenticato: le pandemie, la corruzione endemica e la povertà fanno sì che nella mappa mentale della *business community* europea ed italiana quest'area sia pressoché "terra di nessuno". In particolare è quasi completamente assente l'Africa sub-sahariana (Sudafrica escluso) che ha potenziale uguale se non superiore a quello del Nord Africa.

Lo sviluppo del continente è particolarmente problematico:

- il contributo al PIL mondiale è minimo da quasi 40 anni (poco più del 2%): Africa sub-sahariana (2007) circa 713 miliardi di Dollari, Nord Africa circa 735 miliardi di Dollari;
- la popolazione è in continua crescita (circa 980 milioni di abitanti), ma quasi il 50% del totale vive in condizioni di povertà estrema;
- il peso nel commercio internazionale è ridotto a circa il 6%.

L'assenza di infrastrutture adeguate, le frequenti crisi politiche e la corruzione, i conflitti armati, la diffusione di malattie, la carenza di manodopera specializzata e di quadri dirigenti non contribuiscono ad attirare elevati volumi di Investimenti Diretti Esteri.

Questo nonostante che dal 1960 l'Africa abbia ricevuto oltre 540 miliardi di Euro di aiuti. A ciò vanno aggiunti i prestiti internazionali e le iniziative di riduzione del debito estero.

Tuttavia, le politiche adottate dalle istituzioni multilaterali e di cooperazione internazionale sono oggetto di forti critiche per:

- il fatto che la maggior parte degli aiuti viene assorbita dalla restituzione del debito e degli interessi sul debito, ma anche dai costi di funzionamento dei vari apparati amministrativi<sup>1</sup>;
- il fatto che la maggior parte degli aiuti è costituita da prestiti, con conseguente esplosione del debito estero e degli interessi;
- le "limitanti" condizioni a cui gli aiuti sono stati vincolati spesso con l'effetto di generare ulteriori problemi economici o sociali.

### L'AFRICA SI È MESSA IN MOTO

L'Africa mostra però segnali di sviluppo incoraggianti, anche nelle sue regioni più remote.

Negli ultimi anni il continente africano ha avuto una crescita economica media del 6% annuo, pur con delle differenze notevoli tra i diversi Paesi (tra i Paesi che hanno registrato una crescita sopra la media si segnalano, a titolo di esempio, Angola, Zambia e Uganda).

Sono stati registrati anche importanti progressi di sviluppo complessivo con una serie di interventi in diversi settori della vita sociale, produttiva e politica: riforme del mercato e riforme dell'apparato politico, amministrativo e burocratico. Tra le riforme più significative portate avanti in questi anni si ricordano le seguenti:

- lotta strutturale alla corruzione (nella maggioranza dei Paesi)
- eliminazione delle barriere doganali tra gli Stati (attraverso la creazione di aree di libero scambio)
- privatizzazione dell'economia (ad esempio in Etiopia).

È stato dimostrato<sup>2</sup> che questi processi sono positivamente correlati. Gli Stati che hanno espresso buone performance economiche sono infatti caratterizzati da:

- maggiori scambi commerciali con l'estero
- migliore *governance* e riforme strutturali.

Questo ha portato alla crescita degli Investimenti Diretti Esteri (IDE).

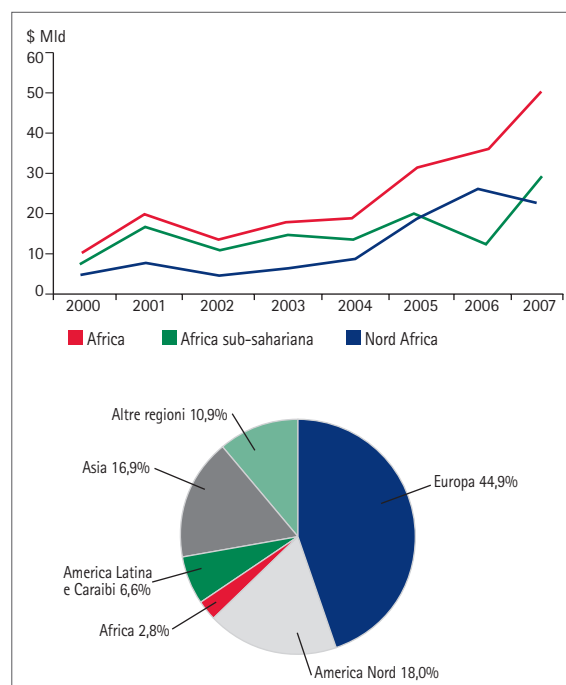


Figura 1 – Flussi di IDE verso l'Africa e quote mondiali (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati UNCTAD)

Alcune aziende africane stanno iniziando una politica di internazionalizzazione, delocalizzando e investendo in altri Stati del continente (ad esempio: Mobile Telephone Net, telecomunicazioni; Energy Africa, fornitura di energia; Zain Nigeria, telecomunicazioni; Nampak, *packaging*).

Tuttavia, un peso rilevante per lo sviluppo è ancora assunto dagli aiuti internazionali, però con la comparsa di nuovi donatori (definiti "non-tradizionali") che agiscono al di fuori delle principali sedi multilaterali, preferendo dunque la strada degli aiuti bilaterali.

Vanno inoltre emergendo nuove tendenze e nuove formule di collaborazione:

- partenariato tra pubblico e privato
- utilizzo alternativo degli strumenti della finanza internazionale
- il micro-credito
- sviluppo - insieme alle multinazionali - di una capacità imprenditoriale locale.

<sup>2</sup> Si veda la ricerca The European House-Ambrosetti "Lo sviluppo dell'Africa: un'opportunità per l'Europa, per l'Italia e per la Sicilia" - 3<sup>a</sup> edizione - per la Fondazione Banco di Sicilia.

<sup>1</sup> Secondo alcune stime anche più del 50% (Fonte: World Bank).

## CI SONO TANTE AFRICHE

L'Africa, composta da 53 Paesi, è una realtà complessa e variegata: non esiste infatti una sola Africa, ma tante "Afriche", ciascuna con le proprie peculiarità, logiche di sviluppo, tradizioni, rischi e prospettive.

Sul piano istituzionale i Paesi africani si presentano oggi sulla scena internazionale come un soggetto unitario attraverso l'Unione Africana. Il continente è anche protagonista di diversi processi di integrazione a livello regionale.

Sono in corso di formazione e consolidamento tre grandi aree "integrate":

- ECOWAS - Economic Community Of West African States
- SADC - Southern African Development Community
- EAC - East African Community.

Sono a diversi stadi di sviluppo e con diverse prospettive, hanno ancora gravi problemi infrastrutturali, ma testimoniano la volontà dei governi africani di giocare in modo diverso.

Come accennato, esiste una chiara differenza tra i Paesi del Nord Africa e quelli sub-sahariani. Tradizionalmente l'Italia ha guardato a quelli del Nord Africa perché più vicini in tutti i sensi e anche più sviluppati.

L'Africa sub-sahariana sta però assumendo un peso altrettanto significativo e il potenziale maggiore per lo sviluppo del continente passa probabilmente per quei Paesi.

## IL MONDO SI MUOVE IN AFRICA

La **ricchezza intrinseca** dell'Africa e il suo "nuovo corso" hanno attratto l'attenzione da parte di molti Paesi stranieri dando oggi all'Africa una centralità senza precedenti nello scacchiere geo-politico e geo-economico.

Si sono affermati nuovi interlocutori appartenenti alle economie "emergenti" (Cina soprattutto, ma anche India, Brasile e Paesi arabi), che hanno offerto al continente opportunità e attenzioni che non erano state accordate dai Paesi occidentali dal periodo post-coloniale. Il boom economico delle nuove economie in sviluppo avrà sempre più bisogno non solo delle risorse e delle materie prime dell'Africa, ma anche del suo **mercato** che, seppur in gestazione, è assai più promettente degli ormai maturi mercati delle economie più sviluppate. Brasile, India e Cina si stanno infatti sistematicamente muovendo nell'Africa sub-sahariana nella vendita di beni di consumo di basso costo, mettendo così solidi "capisaldi" anche per il futuro mercato africano più qualificato.

La **Cina** è il Paese che sta attuando la più aggressiva politica di "corteggiamento" dei singoli Stati africani. La **Cina offre una cooperazione globale**: investimenti in infrastrutture (poi spesso realizzate da aziende cinesi), prestiti a tassi molto agevolati, interventi di riduzione del debito; sviluppo delle risorse umane e formazioni, turismo cinese, scambi giovanili; cooperazione tecnologica, sanitaria, culturale e ambientale; cooperazione in campo militare, operazioni di *peacekeeping*. Inoltre l'"elasticità" di Pechino in tema di diritti umani ha reso particolarmente appetibili gli investimenti cinesi rispetto alla politica di aiuti condizionati adottata da Banca Mondiale, Fondo Monetario Internazionale e alcuni Stati occidentali.

A partire dagli anni '90, il volume commerciale tra Cina e Africa è aumentato del **700%**, con l'obiettivo di giungere, quest'anno, ad oltre **110 miliardi di Dollari**<sup>3</sup>.

Anche l'**India** si è avviata lungo la direzione intrapresa dalla Cina. Ha predisposto un **Piano articolato di lungo termine** per colmare il *gap* che separa l'India dalla Cina **nella penetrazione del continente africano**.

Gli **Stati Uniti** mostrano un **rinnovato interessamento strategico** verso l'Africa derivato soprattutto dall'aumento dei prezzi delle *commodity*, petrolio *in primis*.

Il National Intelligence Council (NIC) ipotizza che entro i prossimi dieci anni la zona del Golfo di Guinea potrebbe soppiantare il Golfo Persico per la sua importanza strategica e petrolifera per gli Stati Uniti.

Anche il **Giappone** sta **risvegliando il suo interesse** per l'Africa. Ha deciso di considerare l'Africa **come una priorità strategica**: verranno dirottati sull'Africa la maggior parte degli aiuti, finora concentrati per l'80% sull'Asia.

L'**Unione Europea** ha dato vita a un **partenariato strategico** per affrontare insieme sfide comuni come i cambiamenti climatici, lo sviluppo, l'energia, la migrazione, la pace e la sicurezza, il commercio e l'integrazione regionale, il buon governo e i diritti umani.

<sup>3</sup> Per maggiori dettagli si veda, E. Knoll, "Non solo giraffe. Pechino ha un piano per conquistare l'Africa", in Limes, vol. 4, 2008.

A partire dal 2005 l'Europa ha adottato un quadro strategico globale verso l'Africa. L'Unione Europea resta inoltre il maggior donatore di aiuti a livello globale.

Tuttavia l'approccio europeo non è stato uniforme, con profonde differenziazioni tra Africa mediterranea e Africa sub-sahariana e forse disperso su **troppi fronti**. I Paesi dell'Africa settentrionale, infatti, hanno beneficiato di numerosi interventi da parte dell'Unione Europea: a livello di singoli Stati, sono stati stipulati gli accordi di associazione; a livello regionale, l'avvio del "Processo di Barcellona" ha aperto la strada alla **creazione di un'area di libero scambio nel Mediterraneo** voluta dai Paesi mediterranei e che forse partirà nel 2012.

All'interno di questi accordi-quadro, i singoli Paesi europei sviluppano relazioni economiche autonome:

- la **Gran Bretagna** è, tra i Paesi sviluppati, la nazione che destina la **maggiore quota di Investimenti Diretti Esteri in Africa**;
- la **Francia** ha ulteriormente rafforzato le relazioni con le sue ex colonie con il lancio del *Nouvel Partenariat pour le Developpement de l'Afrique*. Ha in generale un **approccio bilaterale nei rapporti con l'Africa**, preferendo la cooperazione diretta a quella multilaterale;
- la **Spagna** ha recentemente varato una **Strategia per l'Africa**, che si basa su 7 obiettivi e poggia sul binario multilaterale, pur sviluppando relazioni privilegiate con alcuni specifici Paesi *partner*;
- la **Germania** spicca per visione sistemica e completezza d'approccio. La sua **strategia** è basata su tre linee d'intervento - istituzionali, economiche e formative - e, similmente a Cina e India, ha obiettivi di medio-lungo periodo.

All'interno di questo scenario, **la politica dell'Italia** appare forse la **meno incisiva**, soprattutto sul piano economico. Attualmente, **la cooperazione italiana verso l'Africa si svolge soprattutto attraverso il canale multilaterale**, cioè in seno alle organizzazioni internazionali, attraverso la Direzione della Cooperazione Italiana allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri.

## LE OPPORTUNITÀ PER L'EUROPA E PER L'ITALIA

Se l'Africa riuscisse ad alimentare questo sviluppo virtuoso **potrebbe diventare nel prossimo futuro la "Cina dell'Europa"**, cioè la piattaforma produttiva più vicina sia geograficamente che culturalmente all'Europa.

I Paesi africani offrono **innumerevoli opportunità** per le aziende europee e italiane che potrebbero produrre (industria, agricoltura e servizi) in Africa utilizzando una manodopera giovane e che invece oggi spesso alimenta i canali dell'immigrazione clandestina.

Lo sviluppo del continente genererà anche un significativo mercato di sbocco: al tasso di crescita attuale l'Africa avrà entro il **2025** un aumento **dell'80% del PIL pro capite**, con un incremento di PIL cumulato nel periodo di oltre **1.600 miliardi di Euro**.

Trascurare questa opportunità rappresenta un **grave errore di valutazione**, in particolare per l'Italia, che per vocazione geo-politica e per una lunga storia di relazioni positive può svolgere un ruolo di grande rilevanza nelle relazioni e negli interscambi commerciali con questi Paesi.

L'Italia può infatti dare molto all'Africa, ma anche portare molto a casa:

1. De-localizzazioni in aree vicine con impianti manifatturieri con tecnologie tradizionali che richiedono manodopera meno costosa.
2. Coltivazioni agricole - tipiche della tradizione italiana - in terreni meno costosi e con disponibilità di manodopera meno costosa.
3. Fornitura di macchine e impianti tipici dell'industria italiana un po' per tutti i settori.
4. Forniture - a vari livelli di qualità/prezzo - dei prodotti tipici del *made in Italy*: moda, arredo e casa.
5. Attività turistiche in varie specializzazioni (dal balneare al culturale) in ambienti ancora da sfruttare.

Gli imprenditori italiani che l'hanno fatto hanno ottenuto grandi soddisfazioni.

## CHE COSA DOVREMMO FARE

Lo sviluppo dell'Africa ha bisogno degli aiuti internazionali per alleviarne la povertà e per costruire infrastrutture e istituzioni, ma anche di iniziative imprenditoriali che coinvolgano gli imprenditori africani che cominciano a essere attivi nel continente (**business for business**) per avviare e amplificare un processo positivo di sviluppo che abbia un' **"energia propria"** e non solo quella del donatore.

Esiste una fascia di cittadini africani che hanno un loro potere d'acquisto, sia pur limitato, che può e deve essere indirizzato verso prodotti adatti alle loro esigenze e al loro contesto. Questa è una **grande sfida industriale**.

## FILO LOGICO

### L'Africa è un continente quasi dimenticato

- Contributo al PIL mondiale minimo da quasi 40 anni (poco più del 2%)
- Popolazione in continua crescita (circa 980 milioni di abitanti), ma quasi il 50% del totale vive in condizioni di povertà estrema
- Peso nel commercio internazionale ridotto a circa il 6%
- La situazione pesante attira pochi Investimenti Diretti Esteri (IDE)
- Il meccanismo degli aiuti delle istituzioni multilaterali è messo in dubbio.



### L'Africa si è messa in moto

- Crescita economica media, negli ultimi anni, del 6% annuo
- In molti Paesi riforme economiche e istituzionali
- Inizio della crescita degli IDE
- Aziende africane in crescita anche internazionale
- Paesi emergenti: nuovi e importanti "donatori"
- Nuove forme di collaborazione e sviluppo con partenariato tra pubblico e privato.



### Ci sono tante Afriche

- 53 Paesi africani, molto variegati
- In consolidamento tre grandi "aree integrate"
  - ECOWAS - Economic Community Of West African States
  - SADC - Southern African Development Community
  - EAC - East African Community
- Nord Africa più seguito dall'Italia
- Africa sub-sahariana molto problematica, ma con grande potenziale.



### Il mondo si muove in Africa

- Ricchezze intrinseche e "nuovo corso" attirano l'attenzione dei Paesi emergenti (Cina, India, Brasile e Paesi del Golfo Persico)
- La Cina si muove con grande aggressività e offre una cooperazione globale. Il volume commerciale tra Cina e Africa è aumentato del 700% dal 1990 al 2010
- L'India ha varato una strategia per colmare la *gap* con la Cina
- Gli Stati Uniti puntano alle fonti energetiche africane
- Il Giappone dichiara l'Africa priorità strategica
- L'Unione Europea, maggior donatore a livello mondiale, si muove a livello generale e di singoli Paesi, ma in modo molto frammentato
- L'Italia ha una politica meno incisiva rispetto agli altri Paesi europei.



### Le opportunità per l'Europa e per l'Italia

- L'Africa potrebbe diventare la "Cina dell'Europa": una grande piattaforma produttiva alle "porte di casa"
- Diventerà anche un significativo mercato di consumo: si prevede che nel 2025 il PIL *pro capite* sarà aumentato dell'80%
- Le opportunità per l'Italia sono **cospicue**: *made in Italy*, macchinari ed impiantistica, agroalimentare, turismo, de-localizzazione produttiva.



### Che cosa dovremmo fare

- Non solo aiuti, ma anche iniziative imprenditoriali "*business for business*"
- Puntare a servire i consumatori africani con prodotti adatti ai loro livelli ("una grande sfida industriale")
- L'Europa dovrebbe puntare su iniziative focalizzate che
  - siano opportunità di *business* sia per le aziende europee che per quelle africane
  - attivino Investimenti Diretti Esteri (IDE) in Africa
  - attivino investimenti locali
  - siano basate su forti competenze europee
  - incidano positivamente sui problemi più gravi e più importanti dell'Africa
  - siano auto-replicanti: il loro successo ne genererà la moltiplicazione "autonoma"
- L'agricoltura, la nutrizione e l'agroalimentare sono un esempio su cui portare le filiere italiane ed europee ad investire con progetti pilota integrati
- Riconoscere la priorità non solo per il Nord Africa, ma anche per l'Africa sub-sahariana
- Per l'Italia una possibilità può essere la filiera di sistema, come già è avvenuto per le costruzioni (es. Angola)
- L'Italia deve rafforzare la presenza diplomatica.



### Conclusioni

- L'Europa deve:
  - giocare un ruolo proattivo geo-politico e geo-economico
  - sviluppare forme di intervento molto più concrete e direttamente "controllate" dall'Europa e non solo multilaterali
  - spingere sul *business for business*.
- L'Italia:
  - può essere un mediatore/facilitatore strategico
  - deve puntare allo sviluppo di iniziative di filiera
  - deve rafforzare la sua presenza anche diplomatica.



"Negli altipiani ti svegli alla mattina e pensi: eccomi qui, dove devo essere!"  
Isak Dinesen - "Out of Africa"

L'Europa deve quindi riuscire ad esercitare un ruolo più attivo, coerente e unitario, bilanciando proattivamente l'azione diplomatica ed economica della Cina, degli Stati Uniti e dell'India.

Per non disperdere le energie, occorre focalizzarsi su iniziative "europee" che abbiano le seguenti caratteristiche:

- siano opportunità di *business* sia per le aziende europee che per quelle africane
- attivino Investimenti Diretti Esteri (IDE) in Africa
- attivino investimenti locali
- siano basate su forti competenze europee
- incidano positivamente sui problemi più gravi e più importanti dell'Africa
- siano auto-replicanti: il loro successo ne genererà la moltiplicazione "autonoma".

Un esempio potrebbe essere l'agricoltura e la nutrizione. L'Africa è ancora oggi un **continente prevalentemente agricolo**: 60% degli occupati, 13% del PIL. Ma la produzione è orientata in gran parte alla sussistenza o al mercato locale e basata su aziende agricole di piccole dimensioni. Non mancano le grandi piantagioni, eredità dell'epoca coloniale, per cotone, caffè, cacao, tabacco e frutta: ma il prodotto è esportato e l'Africa ne ha pochi benefici.

Così molti Stati africani non riescono a soddisfare le esigenze alimentari della popolazione e sono costretti ad importare il **25% del fabbisogno alimentare** (pari all'11% del valore delle importazioni, circa il doppio della media mondiale)<sup>4</sup>.

Inoltre l'agricoltura africana manca di **filiere di trasformazione**, solo il **30% dei prodotti** africani subisce una prima lavorazione sul posto<sup>5</sup>.

Questa debolezza è quindi una grande **occasione di investimento** lungo tutta la catena del valore: dalle sementi, ai macchinari agricoli, dai sistemi di gestione delle acque, alle infrastrutture per l'energia e il trasporto, dalle lavorazioni industriali dei prodotti ai servizi finanziari di supporto.

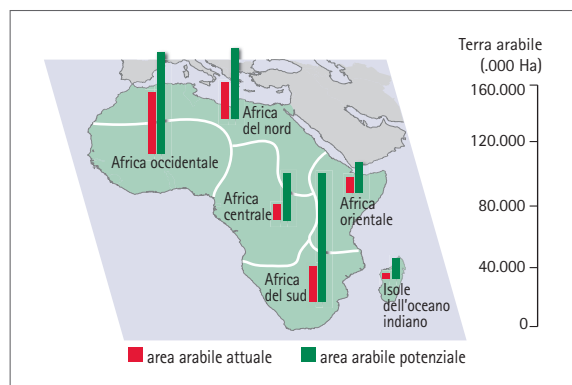


Figura 2 - Potenziale di terra arabile produttiva dell'Africa (Fonte: FAO)

<sup>4</sup> Fonte: Faostat e WTO, *International Trade Statistics*, 2008.

<sup>5</sup> Fonte: African Development Bank.

<sup>6</sup> Si veda la ricerca The European House-Ambrosetti "Lo sviluppo dell'Africa: un'opportunità per l'Europa, per l'Italia e per la Sicilia" - 3ª edizione - per la Fondazione Banco di Sicilia.

L'Europa potrebbe lanciare dei **progetti imprenditoriali**<sup>6</sup>, che coinvolgano europei ed africani, per realizzare **distretti agroalimentari/ittici e industriali** integrati di produzione e prima trasformazione industriale, per il mercato locale e per l'esportazione.

Questi distretti dovrebbero nascere in **Paesi pilota** favorevoli. Al momento della stampa della presente Lettera, Zambia e Uganda hanno già dichiarato il loro interesse ad essere *partner* dell'iniziativa.

Il distretto comprenderebbe:

- Produzione: agricoltura, allevamento, itticoltura
- Prima trasformazione industriale
- Promozione e commercializzazione dei prodotti
- Acquisto e vendita dei mezzi necessari (es. sementi selezionate, fertilizzanti e pesticidi, macchinari agricoli, sistemi per l'irrigazione, ecc.)
- Ricerca e trasferimento tecnologico
- Formazione
- Servizi di supporto
  - logistica (con catena del freddo)
  - generazione di energia
  - centro medico
  - ecc..

Un progetto di questo tipo coinvolge competenze su cui l'Europa può dare grandi contributi scientifici, industriali e gestionali e risponde ad esigenze fondamentali dell'Africa.

L'Italia, con tutta la sua tradizione agricola ed alimentare, potrebbe avere un grande ruolo (compreso il *know-how* di gestione dei consorzi di piccoli agricoltori).

Più in generale, l'Italia deve aumentare la sua presenza in Africa con le proprie filiere (come avvenuto in Angola per le costruzioni edili), ma anche con le strutture diplomatiche (invece di diminuirle come sta cercando di fare).

## CONCLUSIONI

L'Europa deve:

- giocare un ruolo geo-politico e geo-economico in Africa (come stanno facendo Cina, India e Stati Uniti);
- sviluppare forme di intervento molto più concrete e direttamente "controllate" dall'Europa e non solo multilaterali;
- spingere sul *business for business*: generare affari e scambi profittevoli per Africa ed Europa, superando la logica del solo sfruttamento delle risorse africane o dei soli "aiuti" allo sviluppo.

L'Italia:

- per storia, per posizione geografica e tipo di industria e agricoltura, può essere un mediatore/facilitatore strategico;
- deve puntare allo sviluppo di iniziative di filiera, portando in Africa le aziende delle filiere forti che possono beneficiare dall'operare in quel continente.

Forse la sintesi di questa Lettera è riassunta in una frase della scrittrice danese Isak Dinesen che nel suo libro autobiografico *Out of Africa* scrive:

*“Negli altipiani  
ti svegli alla mattina e pensi:  
eccomi qui, dove devo essere!”*

La prossima Lettera tratterà il tema: “La sfida strategica dell'università in Italia”.

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](mailto: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](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO V  
NUMERO 32  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2010  
Tutti i diritti sono riservati.  
DIRETTORE RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: TFM - Via San Pio da Petralcina, 15/17 - 20010 Pogliano Milanese

REDAZIONE:  
The European House  
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](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

The European House  
Ambrosetti