



# Lettera Club

## The European House - Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività di Ambrosetti Club.

Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

### Evoluzione recente del quadro regolatorio UE su una selezione di temi d'interesse per l'industria alimentare (Parte seconda)

La griglia interpretativa introdotta nella Parte I di questa Lettera Club (concezione e approccio normativo di fondo; livello di attribuzione della competenza regolatoria; coerenza degli strumenti di *policy* proposti) viene qui applicata a quattro nuovi temi di particolare rilevanza per l'industria alimentare, in cui di nuovo emergono le tensioni tra un approccio autoregolatorio e volontaristico quello che predilige rigorosi interventi regolatori specifici, tra l'attribuzione della competenza a livello europeo o a livello nazionale (sotto un'impulso che nasce sovente da processi internazionali in sede ONU o OMS o OMC per influenzare poi il *policy making* a cascata), tra il paternalismo improntato alla precauzione ed alla prevenzione e un'impostazione più attenta alla promozione, alla competitività e alla crescita.

#### INIZIATIVE PER LA DISCIPLINA DELLE ATTIVITÀ DI MARKETING E PROMOZIONE DI PRODOTTI ALIMENTARI RIVOLTE AI BAMBINI

L'OMS ha presentato alla sessantatreesima assemblea mondiale della sanità nel maggio 2010 una richiesta di azione globale e un insieme di raccomandazioni per ridurre l'impatto sui bambini delle attività promozionali e di marketing di prodotti alimentari con alto contenuto di grassi saturi, acidi grassi trans, zucchero e sale<sup>1</sup>. L'iniziativa è stata sviuppata per facilitare il processo di elaborazione negli Stati Membri di politiche normative specifiche tese a raggiungere lo stesso obiettivo. L'UE, pur prevedendo nella propria Direttiva AVMS sui servizi di *media* audiovisivi<sup>2</sup> la necessità di prescrivere limitazioni per le attività di marketing specificatamente rivolte ai bambini, ha riaffermato anche nella più recente proposta di revisione di tale direttiva del 25 maggio 2016, la preferenza per un approccio basato sull'adozione di codici di autocondotta piuttosto che l'emanazione di norme prescrittive, riconoscendo il ruolo essenziale che può essere svolto in merito dagli attori principali, aziende produttrici ed aziende televisive in particolare.

<sup>1</sup> Cfr.: Risoluzione WHA63.14 «Marketing of food and non-alcoholic beverages to children» del 21 maggio 2010 e il rapporto «Set of recommendations on the marketing of foods and non-alcoholic beverages to children», World Health Organization, 2010.

<sup>2</sup> Cfr.: Direttiva 2010/13/UE «Coordinamento di determinate disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati Membri concernenti la fornitura di servizi di media audiovisivi» del 10 marzo 2010.

La principale iniziativa adottata su base volontaria in sede europea per ottemperare alle previsioni della Direttiva AVMS è l'*EU Pledge*<sup>3</sup>, attraverso cui diverse multinazionali del settore<sup>4</sup> hanno assunto dal 2007 impegni minimi autodisciplinanti, che prevedono tra l'altro di non effettuare alcuna comunicazione pubblicitaria di prodotti alimentari rivolta a minori di dodici anni, fatta eccezione per i prodotti che soddisfino specifici criteri nutrizionali basati su prove scientifiche e/o linee guida nutrizionali nazionali o internazionali e di non effettuare alcuna azione di comunicazione e di marketing di prodotto ai bambini nelle scuole primarie. Per facilitare l'ottemperanza con gli impegni presi nell'ambito dell'iniziativa, le aziende aderenti hanno sviluppato linee guida dettagliate per l'implementazione ad uso delle funzioni aziendali di marketing, *media planning* e *corporate affairs* in tutti i mercati dell'UE. Si sono inoltre impegnate ad effettuare un monitoraggio indipendente dei *commitments* intrapresi.

Nel 2014 le stesse aziende aderenti hanno annunciato un piano di estensione del perimetro degli impegni volontari da attuare entro la fine del 2016, per includere ulteriori *media* e considerare direttamente il contenuto delle comunicazioni di marketing nei *commitments*. All'iniziativa europea si aggiungono gli impegni assunti a livello nazionale da vari codici di autodisciplina nel settore pubblicitario, a salvaguardia della correttezza della produzione pubblicitaria rivolta ai minori. Ad esempio, la Spagna ha adottato nel 2005 il Codice Paos che regola la pubblicità di alimenti e bevande, con l'obiettivo di diminuire il diffondersi dell'obesità e le sue conseguenze e richiede ai suoi aderenti una particolare cautela per i messaggi pubblicitari diretti ai minori di 12 anni, per non indurli in errore sulle caratteristiche del prodotto reclamizzato.

<sup>3</sup> L'iniziativa *EU Pledge* è stata lanciata nel dicembre 2007 come parte degli impegni presi dagli aderenti nell'ambito della *EU Platform for Action on Diet, Physical Activity and Health*, la piattaforma *multistakeholders* creata dalla Commissione nel 2005 per incoraggiare la promozione di stili di vita più salutari in Europa.

<sup>4</sup> I membri fondatori dell'*EU Pledge* nel 2007 sono stati Burger King, Coca-Cola, Danone, Ferrero, General Mills, Kellogg, Kraft Foods, Mars, Nestlé, PepsiCo e Unilever. Nel 2010 l'European Snacks Association (ESA) e le sue principali aziende associate hanno aderito all'*EU Pledge*. McDonald's ha aderito nel novembre 2011, Royal FrieslandCampina nel 2012 e Quick Group nel 2013, portando i membri complessivi a 21, in rappresentanza di oltre l'80% della spesa pubblicitaria del settore nell'UE.

## INIZIATIVE PER LA RIDUZIONE DI SPRECHI E RIFIUTI NEL SETTORE ALIMENTARE

Sprechi e rifiuti alimentari caratterizzano tutti i livelli della catena alimentare, con ripercussioni in campo ambientale, economico e sociale. Nelle stime più recenti sono pari in Europa a circa un quinto della produzione alimentare, senza includere le perdite agricole ed i rigetti in mare del pesce<sup>5</sup>. Il 53% è originato dai privati, il 30% dalle aziende di produzione e trasformazione ed il resto da *retailers*, grossisti e dal settore dei servizi all'alimentazione. Già nel contesto della sua strategia per l'efficienza delle risorse<sup>6</sup>, l'UE si è posta l'obiettivo di dimezzare il volume di rifiuti alimentari commestibili entro il 2020, ma una vera strategia europea di prevenzione degli sprechi e del trattamento dei rifiuti alimentari è stata proposta solo molto di recente, come parte integrante del nuovo pacchetto sull'economia circolare<sup>7</sup>, in cui l'UE e gli Stati Membri si sono impegnati a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile 2030 adottati in sede ONU<sup>8</sup> che prevedono di dimezzare la generazione *pro-capite* di rifiuti alimentari e la riduzione degli sprechi lungo l'intera catena del valore. A tal fine la Commissione si è impegnata ad elaborare, d'intesa con gli Stati Membri e gli *stakeholders*, una metodologia europea comune per misurare consistentemente la generazione di rifiuti alimentari in Europa; creare una nuova piattaforma di dialogo con gli *stakeholders*, per supportare la definizione di azioni concrete volte al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile; prendere le misure necessarie per razionalizzare la legislazione europea in tema di gestione dei rifiuti e facilitare la donazione e/o il riuso dei prodotti non venduti/consumati; esaminare modalità per migliorare l'utilizzo delle date di scadenza da parte dei produttori e la loro comprensione da parte dei consumatori. Tali impegni sono riflessi nel piano d'azione UE per l'economia circolare e la relativa proposta di revisione della legislazione sul trattamento dei rifiuti<sup>9</sup>. In parallelo la Commissione sta promuovendo sin dal 2012 una campagna di comunicazione<sup>10</sup> che offre suggerimenti su come ridurre gli sprechi di prodotti alimentari e spiega il significato delle diciture «da consumarsi preferibilmente entro» e «data di scadenza» riportate sulle etichette. L'industria alimentare ha dal canto suo già implementato numerose iniziative volontarie per la riduzione degli sprechi alimentari, con l'obiettivo di giungere ad un riutilizzo del 100% delle materie

prime agricole nella produzione di energie rinnovabili o di cibo per animali e sta lavorando da tempo in diverse piattaforme *multi-stakeholders* con le diverse istanze interessate per individuare azioni con un valore aggiunto a livello europeo al fine di ridurre al minimo i rifiuti alimentari ed integrare le numerose iniziative realizzate a livello nazionale e locale, senza compromettere la sicurezza dei prodotti alimentari<sup>11</sup>.

## INTRODUZIONE DI ACCISE ED ALTRI SCHEMI DI TASSAZIONE SU ALCUNE CATEGORIE DI PRODOTTI O INGREDIENTI ALIMENTARI

Seguendo la logica di internalizzare attraverso una tassazione ad hoc le esternalità negative prodotte dal consumo di alcuni prodotti come il tabacco e l'alcol, una rinnovata tendenza vede un crescente numero di stati membri proporre l'introduzione di schemi di tassazione specifici su ingredienti e/o prodotti alimentari, sulla base di considerazioni esplicite di salute pubblica ed implicite di esigenze di bilancio, acute dal clima di austerità corrente. Tali schemi prevedono sia l'introduzione di tasse specifiche (accise), sia incrementi selettivi dell'imposta sul valore aggiunto e mirano a colpire o uno specifico componente nutritivo (come zucchero, grassi saturi, caffeina o sale) o intere categorie di prodotti come i gelati, le caramelle, il cioccolato, le soda, etc. per disincentivarne il consumo, promuovere diete più equilibrate e ridurre così i rischi ed i costi di malattie evitabili. Mentre una piena valutazione dell'impatto di questi regimi fiscali sulla competitività della filiera agroalimentare europea nel medio-lungo termine deve essere ancora realizzata, alcune evidenze preliminari dedotte da casi in essere<sup>12</sup> stabiliscono che essi sono stati efficaci nel diminuire il consumo dei prodotti interessati, a dispetto della supposta inelasticità di prezzo della domanda di tali prodotti, anche se non è altrettanto chiara l'efficacia nell'indurre una modificazione effettiva nel comportamento dei consumatori, che sono piuttosto inclini a spostare il consumo verso prodotti simili ma più economici e dunque sovente di ancor minore qualità nutrizionale. È da rilevare che la legislazione europea mentre da un lato tende a coordinare ed allineare le disposizioni in materia di imposte sul valore aggiunto e ad armonizzare le accise applicate sul tabacco e sui prodotti alcolici ed energetici per minimizzarne gli effetti distorsivi (seppure con progressi discutibili<sup>13</sup>),

<sup>5</sup> Cfr.: Progetto Fusions, <http://www.eu-fusions.org>. Le stime riguardano il 2012 e sono contenute nel rapporto del progetto "Estimates of European Food Waste Levels", Stoccolma, 31 marzo 2016. Non è invece ancora disponibile un quadro analitico dettagliato sugli sprechi e i rifiuti agricoli nell'UE.

<sup>6</sup> Cfr.: Comunicazione COM(2011) 571 «Roadmap to a resource-efficient Europe» del 20 settembre 2011.

<sup>7</sup> La prevenzione degli sprechi alimentari figura come una delle aree prioritarie nella Comunicazione "Closing the loop - an EU action plan for the Circular Economy", adottata dalla Commissione il 2 Dicembre 2015.

<sup>8</sup> Cfr.: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>.

<sup>9</sup> Cfr.: Proposta di direttiva COM(2015) 595 del 2 Dicembre 2015, che modifica la Direttiva 2008/98/EC sui rifiuti (2015/0275 (COD)).

<sup>10</sup> [http://ec.europa.eu/food/food/sustainability/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/food/sustainability/index_en.htm).

<sup>11</sup> Nel Giugno 2013, ad esempio, FoodDrinkEurope ha lanciato l'iniziativa "Maximizing food resources: A toolkit for food manufacturers on avoiding food wastage" in concomitanza con una dichiarazione pubblica sugli sprechi alimentari, intitolata "Every Crumb Counts".

<sup>12</sup> Cfr. «Food taxes and their impact on competitiveness in the agri-food sector. Final report», Ecorys, Rotterdam, 12 Luglio 2014.

<sup>13</sup> Solo nel 1992 si è giunti all'adozione della Direttiva 92/83/CEE del Consiglio, relativa all'armonizzazione delle strutture delle accise sull'alcol e sulle bevande alcoliche, la quale stabilisce quali prodotti sono soggetti ad accisa e le modalità di applicazione ed è stata approvata la Direttiva 92/84/CEE del Consiglio, relativa al ravvicinamento delle aliquote di accisa sull'alcol e sulle bevande alcoliche. Nel marzo 2015 è stata ritirata la proposta recante modifica di quest'ultima, in mancanza di accordo in seno al Consiglio.

dall'altro lato consente l'introduzione di imposte indirette negli Stati Membri, purchè esse non manifestino effetti distorsivi della concorrenza e/o discriminatori sui flussi commerciali connessi. I servizi della Commissione inoltre non esaminano sistematicamente tutte i nuovi regimi di fiscalità indiretta introdotti dagli Stati Membri, ma si limitano ad analizzare le denunce eventuali che ricevono, sulla base di supposte violazioni della legislazione europea, a seguito delle quali possono decidere se aprire una procedura formale di infrazione. L'introduzione di tali regimi fiscali sembra comunque sottovalutare il proprio potenziale discriminatorio e di effetti distorsivi sia sul mercato interno sia sulle relazioni commerciali internazionali. Ciò è particolarmente evidente nell'introduzione selettiva di imposte specifiche su diversi prodotti alimentari, conducendo così ad una competizione sleale tra diversi prodotti simili e ad una distorsione del mercato rilevante, in particolare attivando un effetto di sostituzione nel consumo relativo di questi prodotti. Esempi concreti di tali situazioni sono già stati riscontrati: nel caso della tassazione sugli acidi grassi saturi in Danimarca (gli equivalenti del burro di cacao vs il burro di cacao); nel caso della tassazione per la salute pubblica in Ungheria (certi concentrati, sciroppi, nettari ed altri succhi di frutta vs. soft drinks); nel caso dell'introduzione delle accise sulle caramelle, i gelati e le soda in Finlandia (prodotti da forno ed altri dessert a base di latte vs. gelati). L'industria alimentare critica fortemente queste misure nazionali e le iniziative esplicite di contrasto a questi regimi di tassazione hanno già dimostrato di essere efficaci nell'ottenerne la rimozione o la limitazione. In Danimarca ad esempio una tassa sui grassi saturi introdotta nel 2011 è stata ritirata poco dopo il suo primo anniversario ed in Finlandia il Governo è in procinto di rivedere un progetto di incremento delle imposte su alcuni prodotti dolciari pianificato per il 2015, a seguito di una denuncia presentata alla Commissione Europea dalla *Finnish Food and Drinks Industries Federation*.

#### ELEMENTI RILEVANTI PER IL SETTORE AGRO-ALIMENTARE NELLE NEGOZIAZIONI DEL TTIP E DI ALTRI TRATTATI COMMERCIALI INTERNAZIONALI

Lo sviluppo del commercio internazionale di prodotti agro-alimentari è ancora significativamente influenzato dall'esistenza di ostacoli agli scambi e dall'impatto negativo di barriere tariffarie e non tariffarie, particolarmente pronunciato nelle relazioni commerciali bilaterali UE-USA. La filiera agro-alimentare, pur rappresentando una quota relativamente poco importante nel volume e nel valore degli scambi totale, costituisce tradizionalmente un ostacolo rilevante alla conclusione di accordi commerciali, per le differenze sistemiche e culturali che, insieme alla sua dimensione identitaria e valoriale, ne fanno una delle componenti più ostiche della politica commerciale. Gli aspetti maggiormente problematici sono legati essenzialmente alle notevoli differenze nel regime di controllo della sicurezza alimentare, nel sistema di tutela della qualità e dell'origine degli alimenti e nel funzionamento delle misure sanitarie e fitosanitarie.

L'intera filiera dipende comunque criticamente dalla conduzione della politica commerciale dell'UE, che è esercitata con competenza pressoché esclusiva, particolarmente per quanto riguarda gli accordi internazionali. Tale politica si espleta a livello multilaterale in sede di OMC ma, nelle dinamiche che hanno accompagnato lo stallo del ciclo negoziale di Doha, segue sempre più la tendenza di un progressivo distacco dall'approccio multilaterale verso l'intensificazione di relazioni bilaterali o plurilaterali, con la negoziazione di diversi accordi commerciali regionali. Alcuni negoziati sono terminati con l'entrata in vigore di accordi di libero scambio relativamente ambiziosi, come con la Corea del Sud, la Colombia ed il Perù. Altri negoziati sono stati conclusi con successo, ma gli accordi non sono ancora entrati in vigore, come con Singapore, Vietnam ed il *Comprehensive Economic and Trade Agreement* (CETA) con il Canada, già concluso nel 2014 ed ora in attesa di ratifica. Accordi di libero scambio sono in corso di negoziazione con India, Malesia, Thailandia, Filippine, Marocco, Mercosur, Giappone e Stati Uniti, con il *Transatlantic Trade and Investment Partnership* (TTIP), di cui si è appena tenuto il 14° round di negoziazioni. La Commissione ha inoltre annunciato di recente che si accinge a richiedere il mandato per negoziare accordi di libero scambio con l'Australia e la Nuova Zelanda<sup>14</sup>. Mentre gli accordi commerciali internazionali hanno per molto tempo riguardato soltanto il commercio di beni, le questioni doganali e la progressiva eliminazione delle tariffe, la nuova generazione di accordi regionali include anche servizi, investimenti, iniziative di cooperazione e convergenza normativa ed in materia di standard tecnici e scientifici, così come elementi che superano aspetti economici e commerciali, come la protezione dell'ambiente, della salute, la difesa degli standard sociali e la tutela dei valori culturali. Poichè la riduzione delle tariffe e delle quote doganali è già stata largamente affrontata nei cicli negoziali multilaterali in sede OMC, le barriere non tariffarie assumono un ruolo via via crescente nella definizione delle priorità negoziali nell'ambito dei nuovi accordi, che sono pertanto molto più politici in natura e molto più complessi tecnicamente nei contenuti. Quello concluso con il Canada è stato un negoziato lungo e difficile che ha rappresentato un importante passo avanti per l'apertura di nuove opportunità di crescita per le imprese agroalimentari europee e, in particolare, per le produzioni di qualità italiane. L'accordo raggiunto ha testimoniato che la coesistenza tra sistemi di tutela dei marchi molto diversi come quello canadese ed europeo è possibile, come anche il superamento di tradizionali motivi che hanno ostacolato negli anni questo genere di negoziati: i risultati ottenuti in ambito CETA possono dunque rappresentare un importante riferimento anche nell'ambito del negoziato del TTIP. Gli USA rimangono comunque il maggior mercato dell'UE per l'esportazione dei suoi prodotti agricoli, mentre l'UE è il quinto mercato per le esportazioni statunitensi.

<sup>14</sup> Cfr. Comunicazione COM (2015) 497: "Verso una politica commerciale e di investimento più responsabile", pubblicata il 14 ottobre 2015.

Dopo Germania e Francia il mercato statunitense rappresenta la terza destinazione dell'*export* agro-alimentare italiano. In particolare per alcuni comparti come il vino, l'olio, i formaggi, i salumi e i prosciutti, l'Italia detiene il primato delle importazioni americane.

Da questo si evince l'importante spazio di opportunità per il sistema agro-alimentare nazionale che potrebbe derivare da un esito positivo del negoziato del TTIP. Attualmente i rapporti commerciali UE-USA sono ostacolati soprattutto da barriere non tariffarie ed in particolare dalle differenze nei requisiti sanitari ed ambientali che regolano la circolazione dei prodotti alimentari, nei dispositivi di controllo della sicurezza alimentare e nei regimi di protezione delle produzioni tipiche.

Il grande interesse di entrambi i blocchi negoziali si concentra quindi su questo tipo di barriere, al cui interno rientrano anche le regole in materia di utilizzo di pesticidi e le procedure per contrastare le malattie vegetali.

Il tema negoziale più importante per la filiera agro-alimentare italiana nell'ambito del TTIP è comunque legato a come affrontare la problematica dell'*italian sounding* e la difesa del Made in Italy ed al contempo armonizzare l'importazione di prodotti USA che hanno altri livelli e standard qualitativi di produzione.

L'abolizione dei dazi residui e delle barriere non tariffarie può infatti avvantaggiare significativamente le nostre esportazioni agro-alimentari, a patto però che l'accordo consenta di rendere identificabili e tracciabili le produzioni.

Non si tratta di tutelare in chiave protezionistica singole produzioni, ma di riconoscere e promuovere il concetto stesso e lo strumento delle Indicazioni Geografiche, che deve essere ritenuto predominante rispetto ai marchi privati e commerciali che imitano le DOP e IGP, usurpando le eccellenze e le produzioni tipiche italiane, e di imporre l'obbligo della trasparenza sull'origine dei prodotti e sulla garanzia dei controlli.

Sono 42 le eccellenze DOP ed IGP italiane per le quali si richiede una tutela rinforzata nella bozza di accordo attuale e costituiscono insieme circa il 90% dei prodotti agro-alimentari italiani esportati nel mondo.

Il record di prodotti inclusi raggiunto dall'Italia a pari merito con la Francia dimostra come siano state recepite efficacemente le indicazioni che l'Italia ha saputo fornire ai negoziatori europei attraverso le sue Istituzioni ed i suoi organi di rappresentanza, che stanno lavorando efficacemente con la piena consapevolezza dell'importanza di una difesa puntuale di queste eccellenze negli USA. Un negoziato finalizzato ad abbattere solo le residue barriere tariffarie genererebbe dei benefici limitati per l'UE. Recenti studi d'impatto hanno stimato che ad una riduzione del 25% delle barriere non tariffarie, accompagnata dall'azzeramento di quelle tariffarie, corrisponderebbe una crescita dei volumi scambiati tra i due *partner* superiore al 40%, con un incremento delle esportazioni europee verso gli Stati Uniti di circa il 120%. Tuttavia il disallineamento emerso nelle reciproche ambizioni negoziali, con posizioni prevalentemente offensiva degli Stati Uniti e difensiva dell'UE, ha già determinato una deprioritizzazione delle relazioni transatlantiche rispetto ad altri poli economici mondiali e lo spostamento verso il Pacifico del baricentro della politica commerciale americana. Il prossimo cambio di presidenza statunitense ed il nuovo ciclo elettorale europeo rischiano inoltre di spostare significativamente in avanti l'orizzonte temporale di un possibile accordo.

## CONCLUSIONE

Se l'industria predilige generalmente un approccio di dialogo e di compromesso in sede europea, basato su accordi volontari che mirino ad esempio a limitare l'attività di marketing verso i minori, a proporre la riformulazione degli ingredienti dei prodotti interessati, a modificare le etichette e le informazioni fornite al consumatore ed a promuovere proattivamente linee guida nutrizionali per diete più sane ed equilibrate, tuttavia le critiche che emergono da più parti sui risultati conseguiti con questo approccio concertato ed autodisciplinante, potrebbero condurre presto la Commissione a rivedere la propria posizione sui diversi temi qui analizzati e adottare nuovi provvedimenti che, nello scenario più negativo, potrebbero evolvere nel senso radicalmente restrittivo già adottato, per esempio, per il settore del tabacco.

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 di Ambrosetti Club 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 I  
NUMERO 2   
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2016  
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)

 The European House  
Ambrosetti