

Meritocrazia

Il conto che l'Italia non ha mai voluto fare

FRANCESCO SAVERIO CANEPA

Meritocrazia

Il conto che l'Italia non ha mai voluto fare

© 2026 Francesco Saverio Canepa

Prima edizione: 2026

Tutti i diritti riservati.

Pubblicazione indipendente

saveriocanepa.it

Indice

Perché ho scritto questo libro	4
Due chimici e una domanda	7
Università e ricerca	21
Concorsi e reclutamento pubblico	40
Magistratura e alta dirigenza	63
Sanità	86
Partecipate pubbliche	103
Governance familiare delle imprese	123
Professioni, ordini, rendite	145
Talento femminile	166
Mobilità sociale e istruzione	187
Il conto, grazie	208
Il metro, non la rivoluzione	213
Marco a quarantasette anni	225
Metodologia e fonti	231
Note	274

Perché ho scritto questo libro

§1 · Da dove guardo

Scrivo questo libro dopo vent'anni passati in sale riunioni in cui si decidono operazioni di finanza straordinaria, capitalizzazioni di rischio, riassetti societari e governance di imprese familiari. Sono il mio mestiere: corporate finance, M&A, *special situations*, venture capital. È un osservatorio che non ha la pretesa della statistica, e che non rivendico come tale; ma è un osservatorio costante, e quello che vedo da quel tavolo, da molti tavoli, è una scena ricorrente. Non saltuaria, non eccezionale: ricorrente.

La scena è questa: una persona sbagliata seduta nel posto giusto.

§2 · L'ultimo caso, in ordine cronologico

L'ultimo, in ordine di tempo: un profilo accademico di rispettabile pedigree, qualifiche autorevoli, presenza pubblica frequente, presentato e nominato all'apice di un'operazione di finanza straordinaria complessa che, per natura, richiedeva competenza tecnica specifica e una storia di esecuzione documentata. Né l'una né l'altra erano nel curriculum. La gestione è stata in autonomia rivendicata, le obiezioni tecniche dei consulenti accolte come fastidio, le indicazioni della *due diligence* sottovalutate. Il danno — quantificato a posteriori — si misura in milioni di euro per i soci e in un'esternalità non irrilevante per il sistema-Paese, perché ogni operazione che fallisce per ragioni evitabili sottrae fiducia al mercato dei capitali italiano, e quella fiducia, una volta perduta, costa molto più del danno diretto.

Non faccio nome, non faccio settore, non faccio data. Il libro non parla di lui: è uno dei tanti, l'ultimo in ordine cronologico, e ne ho visti abbastanza da non avere dubbi sulla generalità del fenomeno. Il libro parla del **meccanismo** che gli ha consentito di stare lì. Il meccanismo per cui in Italia un titolo, un'apparenza, un'appartenenza, una prossimità contano sistematicamente più di una competenza dimostrata. Non sem-

pre. Non in ogni contesto. Ma con una frequenza che la statistica ufficiale italiana — Istat, Banca d'Italia, CNEL, OCSE — misura, e che il libro mette in fila contesto per contesto.

§3 · Cosa stiamo lasciando

C'è una ragione per cui non avrei scritto questo libro dieci anni fa, e lo scrivo ora. La ragione non è che il fenomeno sia peggiorato — è probabilmente stabile da decenni. La ragione è che il **conto è arrivato** alla generazione che oggi compie vent'anni, ed è interamente trasferibile alla generazione dei loro figli.

Il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro ha calcolato, nel 2025, che il valore monetario del capitale umano italiano emigrato fra il 2011 e il 2024 è di **circa 159,5 miliardi di euro**: il 7,5% del prodotto interno lordo del Paese nell'ultimo anno disponibile.ⁱ È capitale che l'Italia ha formato a spese della collettività — scuola, università, ricerca, sanità — e che oggi produce reddito altrove. Il flusso, per giunta, accelera: nel 2022 i cittadini italiani che hanno lasciato il Paese erano 99.000; nel 2024, secondo l'Istat, sono stati 156.000. *Più del 57% in due anni.*ⁱⁱ

Se il ritmo del 2024 si stabilizzasse — ipotesi prudente, perché potrebbe accelerare ancora — proiettato sul tempo medio di una generazione (25-30 anni), l'ordine di grandezza del capitale umano italiano che maturerà altrove diventerà di **diverse centinaia di miliardi di euro**, ai prezzi di oggi, e *prima* di sommare i costi annui che il libro documenta nei nove contesti analizzati: sanità mal allocata, partecipate gestite per nomina politica, professioni a numero chiuso, donne escluse dal mercato del lavoro per ragioni non meritocratiche.ⁱⁱⁱ Questo è il fardello. Non è ingiustizia retributiva — la questione di Michael Sandel, di cui il libro non si occupa. È **inefficienza accumulata che si trasferisce in eredità**, come si trasferisce un debito senza copertura.

L'OCSE, in una stima del 2018 sulla mobilità intergenerazionale italiana che da allora non è stata significativamente smentita, calcola che in Italia servano 5 generazioni perché una famiglia partita dal decile più basso del reddito raggiunga il reddito mediano del Paese. Cinque generazioni sono fra 125 e 150 anni: i nostri pronipoti, non i nostri nipoti. In

Danimarca, 2 o 3. La differenza fra 5 e 2, su una linea temporale familiare, è la misura esatta del costo umano del problema.

§4 · La rivoluzione culturale, e il tempo che costa

Ho una convinzione che il libro non chiede al lettore di condividere, ma che dichiaro qui, una volta, per chiarezza. Quello di cui l'Italia ha bisogno, su questo tema, è una **rivoluzione culturale**. Uso la parola con cautela, e con piena consapevolezza dei suoi precedenti storici inquietanti, ma la uso comunque, perché nessuna formulazione più piana coglie l'ampiezza del cambiamento necessario: un riassetto profondo del modo in cui questo Paese seleziona, premia, promuove e licenzia chi opera nei propri snodi decisionali, pubblici e privati.

Una rivoluzione culturale non avviene in mesi. Non avviene in anni. Ci vogliono decenni. È un fatto. E proprio perché ci vogliono decenni, la differenza fra cominciare adesso e cominciare fra dieci anni si misura in due o tre decenni di vantaggio o di ritardo sulla data di arrivo. Cominciare oggi vuol dire arrivarci nei primi anni cinquanta del secolo. Cominciare nel 2035 vuol dire arrivarci nei primi anni settanta. La differenza non è retorica: è la differenza fra la vita di una generazione che vedrà i risultati e una che leggerà di noi nei libri di storia.

È ora di rendersene conto. Prima che sia troppo tardi.

§5 · Cosa è e cosa non è questo libro

Quello che segue non è un atto d'accusa. Non è un manifesto morale. Non è un manuale di *policy*. È **un conto**, fatto contesto per contesto, con la disciplina che il mio mestiere mi ha insegnato: fonti istituzionali, range espliciti, stime marcate come tali, dati mancanti dichiarati come mancanti.

Chi gira pagina trova il conto. Comincia con Marco e Giulia, una mattina di marzo. Finisce, quindici pagine dopo, con una cifra: 159,5 miliardi. È soltanto l'inizio.^{iv}

Due chimici e una domanda

Prologo · Due chimici

Amsterdam, un martedì di marzo

Quando il sole arriva alle vetrate del laboratorio di chimica organica, Marco è già al banco da due ore. Le luci al neon, accese di notte, vengono spente alle ventidue dal timer automatico dell'ateneo: il regolamento prevede che le aule e i laboratori non illuminati restino tali fino al passaggio del primo addetto della giornata. Marco non passa: è il personale. È arrivato a piedi dal canale, ha appoggiato la bicicletta in rastrelliera, ha indossato il camice. Ha ventisette anni.

Il suo contratto, firmato sei mesi fa, è una *postdoctoral position* di tre anni rinnovabili. Lo stipendio lordo, in olandese, è di circa 4.000 euro al mese: in equivalenza retributiva lorda, meno di un dirigente medio italiano, più di un dottorando italiano. Per essere precisi: poco più dello stipendio iniziale di un assegnista di ricerca in un'università italiana, e poco meno di un ricercatore strutturato sempre italiano, con la differenza non secondaria che Marco è arrivato a quel salario al primo posto stabile della sua vita, e nelle università italiane, di norma, a quello stesso salario si arriva intorno ai trentacinque-quarant'anni.

A Marco interessa di più — e lo direbbe lui, se uno glielo chiedesse — un fatto che con la busta paga non ha a che fare. Il fatto è che il laboratorio in cui sta lavorando questa mattina è esattamente il laboratorio in cui ha chiesto di lavorare. Ha mandato il *curriculum vitae* a tre università olandesi, è stato richiamato per un colloquio in due, ha ricevuto una proposta da una. Il colloquio era con il principal investigator del gruppo, due assistenti, una postdoc senior. È durato un'ora e mezza. Le domande erano tutte tecniche.

Marco è laureato all'Università Federico II di Napoli, con 110 e lode in chimica industriale, e una tesi sui catalizzatori a base di metalli di transizione che ha già prodotto, prima del trasferimento ad Amsterdam,

due pubblicazioni su riviste di fascia A. Il punteggio finale è il massimo. Non lo è, però, il riconoscimento più alto del suo corso: la più brillante della classe — la commissione le aveva attribuito anche la dignità di stampa, distinzione riservata alle tesi più meritevoli — era una ragazza di Andria che si chiamava Giulia.

Bari, lo stesso martedì

A 990 chilometri di distanza, sempre alle nove del mattino, in un'aula di un liceo scientifico statale di una zona periferica di Bari, 32 studenti di quarta entrano in classe e si siedono. Sui banchi: i libri di chimica generale, i quaderni, i telefoni che la circolare interna del dirigente scolastico vieta e che gli studenti tengono comunque a portata di mano. Sulla cattedra: Giulia, la stessa Giulia. Trentadue anni. Insegnante di chimica con incarico annuale.

È il quinto anno consecutivo che firma un contratto annuale. Cambia ogni anno: scuola, classe, sede. Quest'anno la sede è il liceo di periferia. L'anno scorso era un istituto tecnico a Foggia. Due anni fa, un liceo classico in centro Bari. Tre anni fa, un istituto di istruzione superiore che ospitava un liceo scientifico, in un comune del retroterra. La traiettoria, vista dall'esterno, sembra incoerente. Vista dall'interno è ferrea: Giulia si è iscritta al concorso pubblico per la classe di concorso A050 (scienze naturali, chimiche e biologiche) la prima volta nel 2020, lo ha rifatto nel 2022 e nel 2023, e dopo cinque anni di liste di supplenza ha imparato che il ruolo non arriva quando si vince un concorso, ma quando si è capitati in graduatoria al posto giusto al momento giusto.

A Giulia interessa, soprattutto, una cosa che con la graduatoria non ha a che fare. La cosa è che la classe di stamattina è una buona classe. Trentadue studenti in 54 metri quadrati, certo, e il riscaldamento d'inverno funziona solo a metà; ma c'è un nucleo di sei o sette ragazzi che, nelle ultime settimane, ha cominciato a fare domande della specie che a un'insegnante di chimica delle scuole superiori arriva una volta ogni tanto, e che riconosce subito. Domande sulla geometria molecolare, sulla risonanza, sui meccanismi delle reazioni in equilibrio. Domande che annunciano, dietro al ragazzo che le pone, la possibilità di una traiettoria che porta lontano. Giulia ha imparato a riconoscerle perché

ne ha fatto un sacco lei, alla loro età, alla professoressa di chimica del suo liceo di Andria che si chiamava — ricorda — Bianchi.

Giulia è laureata all'Università Federico II di Napoli, con 110 e lode in chimica industriale e dignità di stampa per la tesi, che la sua relatrice ha presentato a due conferenze internazionali. Alla discussione di laurea, la commissione l'ha indicata come la migliore del corso. Marco era secondo.

Andria, la sera prima

La sera prima, a casa dei suoi genitori ad Andria, Giulia ha guardato per qualche minuto un video che Marco le ha mandato via WhatsApp. Era un giro per il dipartimento di chimica olandese in cui lavora: corridoi, banchi, una sala riunioni vuota. «Mi sentirei di dirti» — la voce di Marco, in fuori campo — «che è esattamente come ce l'aspettavamo. Solo con l'attrezzatura nuova, e con il principal investigator che ti chiama per nome al primo giorno.» Giulia ha sorriso. Ha risposto a vocale: «Sono contenta per te. Per me, qui, tutto come prima. Vediamo a giugno.» A giugno c'è il concorso ordinario, quello che, se si vince in posizione utile, porta in ruolo.

I due chimici della Federico II di Napoli, della stessa annata, della stessa relatrice, dello stesso corso di laurea con tutti gli esami di laboratorio fatti insieme, vivono questa mattina di un martedì di marzo a 990 chilometri di distanza, e a una distanza professionale che è molto più ampia di quella geografica.

Le cifre, alle dieci di mattina

Mentre Marco, ad Amsterdam, alle dieci consegna al collaboratore il preparato del giorno, e Giulia, a Bari, alle dieci entra nella terza ora con la classe successiva, in un ufficio dell'Istituto Nazionale di Statistica di Roma — l'Istat — il report annuale sulle migrazioni internazionali della popolazione residente è in chiusura di redazione. Sarà pubblicato il 20 giugno 2025.¹ La cifra centrale, quella che farà titolo nei giornali del giorno, è già scritta: **156.000 cittadini italiani hanno lasciato il Paese nel 2024**, contro i 114.000 dell'anno prima, i 99.000 del 2022. Nel biennio 2023-2024 le partenze si sommano in 270.000 — un incremento del

26,8% rispetto al biennio precedente (213.000), fra i più alti registrati nell'ultimo decennio.

Per la fascia che riguarda Marco e Giulia — laureati di 25-34 anni — il saldo netto del quinquennio 2019-2023 è di **meno 58.000 unità**. Meno 58.000: chi parte meno chi torna.

Marco è uno dei 156.000 del 2024. Giulia non è ancora una dei meno 58.000 — ha deciso di restare per il concorso di giugno. Ma se a giugno il concorso, come negli anni scorsi, non porterà in ruolo, Giulia si è ripromessa di prendere in considerazione, in autunno, due colloqui che sono arrivati dalla Germania. Non li ha ancora aperti. Si è ripromessa di aprirli a luglio.

In questa decisione di Giulia — *aprirò a luglio* — sta tutto questo libro.

Introduzione · La domanda

§1 · Quanto perde l'Italia perché mette le persone giuste nei posti sbagliati?

Il libro che si apre qui non si occupa di chi merita cosa. Non chiede se Marco *meriti* il suo stipendio olandese, né se Giulia *meriti* il ruolo che il concorso non le ha portato. Quelle sono domande morali, e sono domande importanti. Ma non sono *queste* domande.

La domanda di questo libro è economica. È: **quanto perde l'Italia perché mette le persone giuste nei posti sbagliati?** Quanto vale, in PIL bruciato e in talenti dispersi, il sistema di selezione e promozione che chiude a Giulia la cattedra che le competerebbe per qualità del suo lavoro, e che lascia a Marco il viaggio verso Amsterdam come unica opzione razionale? La domanda non è morale. È allocativa. E la risposta — questa è la tesi del libro — è una cifra. Anzi: alcune cifre, una per contesto, che messe insieme costituiscono un costo annuale del Paese.

L'Italia non ha un problema di scarsità di talento. Le sue università formano laureati di qualità riconosciuta in tutto il mondo industrializzato: lo dimostra il fatto stesso che Amsterdam, Cambridge, Monaco di Baviera, Boston, li assumano senza riqualificarli e li promuovano senza retrocederli al primo passaggio di gerarchia. Il problema italiano è a

valle della formazione. È nei meccanismi che decidono, una volta che il talento esiste, dove va a sedersi. E quei meccanismi premiano sistematicamente — questa è la tesi-spina, ed è non rinegoziabile — **nascita, appartenenza, anzianità e prossimità politica** prima della competenza misurata. Non sempre. Non in tutti i contesti. Non senza eccezioni. Ma con una frequenza statisticamente identificata e replicata, che il libro documenterà capitolo per capitolo.

§2 · Il framing è economico-allocativo, non morale

La distinzione fra le due domande — quella morale e quella allocativa — non è una preferenza filosofica. È una decisione di metodo che fissa il perimetro del libro.

Il libro **non chiede**, e quindi non risponde, se sia *giusto* che chi vale di più guadagni di più. Quella è la domanda intorno a cui si organizza la letteratura morale sulla meritocrazia, in particolare il volume di Michael Sandel del 2020 (*The Tyranny of Merit*). Sandel argomenta — con buoni argomenti, da una posizione di filosofia politica — che il merito come ideologia produce arroganza dei vincitori e umiliazione dei perdenti, e che la tassonomia “chi vale, sale” è un meccanismo di legittimazione della diseguaglianza retributiva moderna. È una posizione rispettabile, ed è esplicitamente diversa da quella di questo libro. Ne discutiamo nella Nota di posizionamento che chiude queste 15 pagine.

Il libro **chiede**, invece, se l'Italia sappia *riconoscere il merito quando lo ha sotto gli occhi*. È una domanda di efficienza, non di equità. Equivale a chiedere se il sistema italiano allochi correttamente uno dei suoi fattori produttivi — il capitale umano — fra gli usi possibili. La risposta empirica è: no, non lo fa, e i punti percentuali di PIL persi sono misurabili. Il libro li misura.

Questa scelta di framing ha conseguenze metodologiche. La prima è che il libro **non distribuisce colpe morali**: non dice che il rettore di Catania (Cap. 1) o il magistrato Palamara (Cap. 3) o gli eredi di Leonardo Del Vecchio (Cap. 6) siano “cattive persone”. Dice che, nei sistemi di selezione in cui hanno operato, le regole formali del processo selettivo erano coerenti con il loro comportamento — e che quel comportamento ha prodotto un’allocazione del capitale umano subottimale rispetto al

benchmark. La differenza non è cosmetica: cambia il tipo di intervento che ne consegue.

La seconda conseguenza è che il libro **non confronta gli individui** (“chi merita di più, Marco o Giulia?”) ma le **istituzioni** (“il sistema universitario italiano e il sistema di reclutamento scolastico italiano stanno mettendo Marco ad Amsterdam e Giulia in attesa del concorso del 2026?”). La domanda non è chi siano Marco e Giulia. Marco e Giulia sono compositi, e lo dichiariamo apertamente nel §6 di questa introduzione. La domanda è cosa fanno, alle persone come Marco e Giulia, le istituzioni della Repubblica.

§3 · Nove contesti, nove capitoli

Il libro identifica nove contesti italiani in cui il fenomeno è quantitativamente documentabile. La tassonomia è stata bloccata in fase di impianto e non sarà rinegoziata nel corso della stesura. I nove contesti sono:

1. **Università e ricerca** (Cap. 1): la fabbrica del capitale umano italiano, e il punto in cui la selezione di chi insegnerà a chi è documentata, peer-reviewed, e costosa.
2. **Concorsi e reclutamento pubblico** (Cap. 2): il primo grande imbutito dello Stato. Numeri molto più grandi del Cap. 1, stesso meccanismo.
3. **Magistratura e alta dirigenza** (Cap. 3): il vertice del pubblico. Caso Palamara come emblema di un sistema di nomine apicali che, lungi dal premiare la competenza, premia l'appartenenza correntizia.
4. **Sanità** (Cap. 4): cerniera fra pubblico e privato. La nomina dei DG di ASL e dei primari come fattore non-clinico delle differenze inter-regionali di mortalità ospedaliera.
5. **Partecipate pubbliche** (Cap. 5): il punto debole dell'economia italiana al confine fra Stato e mercato. ATAC, Alitalia/ITA, e, come contro-fattuale, Fincantieri.
6. **Governance familiare delle imprese** (Cap. 6): il passaggio al privato. Le imprese familiari italiane come due fenomeni diversi: famiglie come proprietari (legittimo) e famiglie come gestori

- (problematico in settori competitivi). Del Vecchio frammentazione vs Cucinelli pianificazione.
7. **Professioni, ordini, rendite** (Cap. 7): le rendite di posizione del ceto medio professionale. Notai, taxi, farmacie. Il premio sulla rendita misurato dalla Banca d'Italia.
 8. **Talento femminile** (Cap. 8): il primo grande effetto sistemico visibile. L'Italia ha la più bassa occupazione femminile dell'Unione Europea. Il guadagno potenziale di PIL da pareggio occupazione di genere, secondo Bdl e FMI, sta in un range del 5,9-8%.
 9. **Mobilità sociale e istruzione** (Cap. 9): il secondo grande effetto sistemico, e la chiusura della dimostrazione. Servono 5 generazioni — secondo l'OCSE — perché una famiglia italiana partita dal decile più basso del reddito raggiunga il reddito mediano. In Danimarca, 2. Cifra che apre il prossimo capitolo della storia italiana e chiude il libro.

L'ordine dei nove capitoli non è alfabetico né casuale. È **per forza dei dati**. I due capitoli con dati pronti al gate di sourcing — il primo e il nono — stanno in apertura e in chiusura. Il libro parte forte (Università) e atterra forte (Mobilità). I capitoli centrali costruiscono per accumulazione: pubblico (capp. 2-5), privato (capp. 6-7), effetti sistemici (capp. 8-9).

§4 · Forma fissa: caso, meccanismo, costo

Ogni capitolo segue una forma fissa. Si apre con un **caso emblematico** — una scena, un volto, un fatto verificabile. Proceede a documentare il **meccanismo** — la regola sistemica di cui il caso è esempio. Si chiude con il **costo** — la cifra-impatto, una sola per capitolo, con fonte e anno.

L'inversione rispetto alla forma classica dei *Harvard Business Review* italiani (meccanismo prima, caso dopo) è voluta. Il caso entra per primo perché il libro, lo si è detto, è un'analisi quantitativa che si serve della narrazione, non una raccolta di cifre che si serve di un aneddoto. Il volto apre, il dato arriva subito dopo. Il lettore non deve aspettare la metà di un capitolo per sapere di chi stiamo parlando.

Ogni capitolo si chiude con un blocco **Cosa portare via**: tre o quattro punti che il lettore si porta al capitolo successivo. La forma del *Cosa portare via* è quella delle riviste di business anglosassoni — non un riassunto, ma una sintesi delle implicazioni operative. Anche in questo, però, una variante italiana: la nostra implicazione è descrittiva, non prescrittiva. Diciamo cosa abbiamo trovato, non cosa lo Stato dovrebbe fare. Le proposte di policy, se esistono, restano al margine del libro: la sua forza, e la sua scelta, è la descrizione rigorosa.

§5 · Sulle cifre, e perché ci interessano

Il libro segue una regola ferrea sulle cifre, decisa in fase di impianto e bloccata: **mai inventarle**. Ogni numero che il lettore incontra ha una fonte istituzionale (italiana o internazionale) e un anno. Ogni stima debole — cioè ogni cifra costruita per interpolazione o per calcolo — è marcata come tale. Ogni dato mancante è dichiarato come tale, e non sostituito con un'approssimazione.

Le fonti del libro stanno in una gerarchia esplicita: prima le istituzioni italiane (Istat, Banca d'Italia, CNEL, Corte dei Conti, Agenas, INL, Consob); poi le internazionali (OCSE, FMI, Eurostat, World Bank); poi la letteratura peer-reviewed; poi i *think tank* con metodologia trasparente; infine, per i casi emblematici, le inchieste primarie — ma con cautela, e mai come pilastri del capitolo. L'archivio delle fonti è in coda al libro.

I confronti internazionali seguono una regola simmetrica: stessa fonte e stesso anno per tutti i paesi confrontati. Il libro non confronta dati Istat 2024 sull'Italia con dati Eurostat 2018 sulla Germania. Quando i dati non esistono in modo confrontabile, lo si dichiara apertamente.

I range sono riportati come range. Mai come punto medio. Quando il guadagno potenziale di PIL da pareggio occupazione di genere è stimato dalla Banca d'Italia fra il 5,9 e l'8% (Cap. 8), il libro scrive "5,9-8%", non "circa il 7%". È una scelta di disciplina retorica, non di pedanteria: il punto medio è una semplificazione che il lettore può sempre fare in autonomia; il range, una volta perso, non si recupera.

§6 · Sui personaggi: Marco, Giulia, Anna sono compositi

Marco — il chimico del prologo che lavora ad Amsterdam — è un personaggio composito. **Non esiste** un singolo Marco con tutti i dettagli biografici che gli abbiamo attribuito. Marco è un'aggregazione statistica del laureato italiano espatriato di età 25-34 anni che le serie Istat, Bdl e CNEL documentano nei capitoli 1 e 9. Il suo punteggio di laurea, la sua tesi, il suo stipendio olandese, la sua bicicletta sono coerenti con i profili medi della categoria. Le scene a cui partecipa sono ricostruzioni narrative, non testimonianze.

Giulia — la chimica del prologo che insegna a Bari — è anch'essa un personaggio composito, parallelo contrastivo di Marco nel solo prologo. Il suo precariato di cinque anni, il suo concorso annuale, la sua classe sovraffollata sono dettagli coerenti con la categoria del docente precario di scuola secondaria superiore italiano negli anni 2020-2025.

Anna — che incontreremo nel Cap. 2 (concorsi pubblici) — è il terzo personaggio composito del libro. Aggrega il profilo statistico della candidata italiana al concorso pubblico bloccato da un cortocircuito normativo: nel suo caso, il bando del Ministero della Difesa del 2023 annullato dal Consiglio di Stato con sentenza 9488 del novembre 2024. La sua traiettoria — sette mesi di studio, la prova sostenuta a luglio del 2024, l'annullamento dopo lo svolgimento delle prove, e l'apertura dei colloqui dalla Germania come unica alternativa razionale — è la sintesi di una serie storica di concorsi pubblici annullati. Sul versante femminile-lavorativo, un fenomeno parallelo — le **42.237 dimissioni materne documentate dall'INL nel 2024** — è oggetto del Cap. 8 con altre voci.²

Le **figure reali** del libro sono trattate con un criterio asimmetrico, basato sulla pubblica notorietà del caso e sulla pubblicità delle fonti. Sono **nominate per nome proprio** quando il caso è di dominio pubblico e documentato da fonti istituzionali ampiamente accessibili: il magistrato la cui radiazione del 2020-2021 ha aperto la sequenza disciplinare del Cap. 3 (**Luca Palamara**); gli eredi del fondatore del grande gruppo industriale italiano dell'occhialeria coinvolti nello stallo successorio del Cap. 6 (**Leonardo Del Vecchio**, scomparso nel 2022, e i suoi 8 eredi); il fondatore dell'azienda umbra del lusso citato come esempio di

governance familiare virtuosa nel Cap. 6 (**Brunello Cucinelli**); il ministro per la pubblica amministrazione del Governo Draghi che nel 2021 ha varato il programma Mille Esperti citato nel Cap. 2 (**Renato Brunetta**). Sono **richiamate per ruolo istituzionale o professionale** quando il singolo nome non aggiunge potere informativo all'argomento e l'identificazione individuale rischierebbe di spostare il libro dal piano analitico a quello della cronaca giudiziaria o giornalistica. La scelta editoriale è netta: questo libro è un saggio analitico sui meccanismi e sui costi; nominare per nome dove serve, richiamare per ruolo dove non serve. Il discorso che il libro intende aprire è quello di una possibile coalizione riformatrice ampia, non un atto d'accusa. Le **società quotate** — Essilor-Luxottica, Brunello Cucinelli S.p.A., Fincantieri, e le altre — sono invece nominate con denominazione legale, in quanto enti pubblici quotati, e il loro caso è discusso sul piano analitico. Gli **autori accademici** citati in bibliografia sono nominati per nome e cognome, perché l'attribuzione è obbligatoria per legge sul diritto d'autore (Art. 70 L. 633/1941). Al Cap. 8, infine, incontreremo **Miriam (Torino), Donatella (Bari), Valentina (Bari)** — tre voci raccolte dal rapporto annuale *Le Equilibriste* di Save the Children Italia, identificate dall'organizzazione con il solo nome di battesimo e città di provenienza secondo la propria prassi di protezione della privacy. Sono pseudonimi parziali verificati da fonte istituzionale, non personaggi compositi di ricostruzione narrativa: dietro ciascun nome di battesimo c'è una donna italiana realmente intervistata da Save the Children. Il piano editoriale del libro prevedeva inizialmente l'identificazione di una "madre dimessa nel 2024 attraverso l'INL"; in fase di scrittura si è verificato che la Relazione annuale INL — atto amministrativo obbligatorio — è disponibile solo in forma aggregata anonima, e che la normativa lavoristica e la disciplina della privacy non consentono l'identificazione nominale delle 42.237 madri lavoratrici che hanno convalidato le dimissioni nel 2024. Le tre voci di Save the Children sono state adottate come fonte alternativa coerente.

La distinzione fra compositi, persone reali (nominate o richiamate per ruolo secondo il criterio di pubblica notorietà sopra descritto) e testimonianze pseudonimate è obbligatoria, e va dichiarata qui in apertura una volta sola. La regola operativa che il libro segue è la seguente:

quando un personaggio è composito, il libro lo segnala in apertura del capitolo o in nota a piè di pagina; quando il libro discute fatti che hanno coinvolto persone reali, queste sono nominate per nome proprio se la pubblica notorietà del caso e la pubblicità delle fonti lo rendono trasparente, e richiamate per ruolo istituzionale o professionale (un magistrato senza nome, un rettore senza nome, un dirigente senza nome) altrove. Gli autori delle pubblicazioni accademiche citate in bibliografia sono sempre nominati per nome e cognome, per obbligo di legge sul diritto d'autore (Art. 70 L. 633/1941). Da qui in avanti, dunque, quando incontrerete Marco, Giulia o Anna saprete già che state leggendo una ricostruzione narrativa fondata su dati statistici; quando incontrerete Palamara, Del Vecchio, Cucinelli, Brunetta o un'altra figura nominata, saprete che state leggendo di fatti pubblicamente documentati attraverso le fonti citate nelle note; quando incontrerete un magistrato senza nome, un rettore senza nome o un dirigente senza nome, saprete che state leggendo cronache di persone reali la cui identità individuale non aggiunge potere informativo all'argomento; quando incontrerete Miriam, Donatella o Valentina, saprete che state leggendo testimonianze raccolte da un'organizzazione internazionale con prassi di anonimizzazione parziale per protezione della privacy.

§7 • Cosa il libro NON è

Il libro non è un pamphlet contro le élite, contro i raccomandati, contro qualcuno in particolare. La sua materia è un'inefficienza, non un'ingiustizia.

Non è un manuale di *policy*. Le proposte, se ne emergeranno per via di conseguenza dalle cifre, restano sullo sfondo. Il libro misura il problema; non lo risolve.

Non è una difesa morale del merito come valore. Sulla questione "il merito merita?" il libro non si pronuncia: rinvia, nella Nota di posizionamento che segue, al dibattito che Michael Sandel ha aperto nel 2020 e prosegue.

Non è un libro di sociologia della mobilità sociale. La mobilità entra come uno dei nove contesti — il nono — e come effetto sistemico aggregato, ma non è la cornice unica.

§8 · La cifra-spina

Se di questo libro ricorderete una sola cifra, ricordatevi questa: **159,5 miliardi di euro**.³ È il valore monetario del capitale umano che l'Italia ha perso per emigrazione qualificata nei quattordici anni fra il 2011 e il 2024. La cifra è del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro — il CNEL, organo costituzionale del lavoro previsto dall'articolo 99 della Costituzione — pubblicata nel 2025. Corrisponde al **7,5% del prodotto interno lordo italiano del 2024**. Non è una proiezione: è la stima del valore della formazione che il Paese ha pagato e che oggi produce reddito altrove.

Se ne ricorderete una seconda, sia questa: **5 generazioni**.⁴ È il tempo medio, secondo le simulazioni dell'OCSE basate sull'elasticità intergenerazionale del reddito italiano, perché una famiglia partita dal decile più basso del reddito raggiunga il reddito mediano del Paese. In Danimarca: 2 o 3. Cinque generazioni sono fra 125 e 150 anni di attesa. Sono il tempo in cui la storia di Marco e di Giulia si replica, una mattina alla volta, di generazione in generazione.

Centocinquantanove miliardi e mezzo da una parte, cinque generazioni dall'altra. Il libro che state aprendo è il racconto di tutte le cifre che stanno fra le due.

Nota di posizionamento · Sandel pone il giudizio. Questo libro fa il conto.

Conviene fermarsi, prima di entrare nel primo capitolo, su un'obiezione che il lettore informato avrà certamente in mente da quando ha letto il titolo del libro. L'obiezione è di Michael Sandel, professore di filosofia politica a Harvard, che nel 2020 ha pubblicato *The Tyranny of Merit*, libro tradotto in italiano da Feltrinelli un anno dopo con il titolo *La tirannia del merito*.

Sandel argomenta, con una forza retorica e un'analisi morale che hanno influenzato il dibattito pubblico anglosassone e italiano dell'ultimo lustro, che la **meritocrazia come ideologia** è un meccanismo di legittimazione della diseguaglianza retributiva. Il discorso del merito

— “chi vale, sale” — produce, secondo Sandel, due conseguenze umane indesiderabili. Negli individui che salgono, produce arroganza: chi è arrivato in alto crede di averlo *meritato*, e di conseguenza ritiene che chi non c'è non l'abbia meritato. Negli individui che restano in basso, produce umiliazione: la diseguaglianza, riformulata come esito di un test di merito, smette di essere una circostanza e diventa un giudizio sulla persona. Sandel chiama “tirannia” del merito proprio questa funzione legittimante: il modo in cui il discorso meritocratico chiude la critica della diseguaglianza prima ancora che si apra.

L'argomento di Sandel è serio. È una posizione di filosofia politica che si confronta con un'intera tradizione liberale, da John Rawls in poi, sulla giustizia retributiva. E ha conseguenze pratiche: Sandel propone di alleggerire la centralità del titolo di studio nelle gerarchie sociali contemporanee, di rivalutare i lavori non-meritocratici (operai, addetti alla cura, lavoratori manuali), di restituire dignità sociale alle vite che il discorso del merito ha lasciato fuori dal proprio orizzonte. È un programma morale, che ha avuto eco in dibattiti italiani sull'università, sul mercato del lavoro, sul reddito di cittadinanza.

Questo libro non condivide quel programma. E non lo condivide non perché lo trovi sbagliato — anzi, su molti punti specifici lo trova condivisibile — ma perché si occupa di **un'altra domanda**. Mettiamo le due domande l'una accanto all'altra:

- Sandel chiede: *il merito merita premi?* È una domanda di equità. La risposta possibile sta sull'asse “meno merito, più dignità”. Conduce, se accolta, a un riequilibrio della struttura premiale di una società.
- Questo libro chiede: *il sistema italiano sa riconoscere il merito quando lo ha sotto gli occhi?* È una domanda di efficienza. La risposta possibile sta sull'asse “più merito vero, meno rendite di posizione”. Conduce, se accolta, a una riforma del sistema di selezione e promozione.

Le due domande non sono sinonimi. Non sono nemmeno opposte. **Sono ortogonali**: si possono entrambe rispondere “sì”, oppure entrambe “no”, oppure una “sì” e l'altra “no”, senza contraddizione logica. Sandel può avere completamente ragione sul fatto che la meritocrazia come ideologia produce arroganza e umiliazione (la sua tesi), e *contem-*

poraneamente l'Italia può continuare a pagare un costo allocativo molto alto per il fatto che il suo sistema di reclutamento universitario premia i candidati interni di cattedra invece dei candidati con più pubblicazioni (la nostra tesi). Le due conversazioni vanno in parallelo, e ciascuna ha la sua sede.

C'è una ragione, però, per cui le due conversazioni si sono spesso confuse, nel dibattito italiano degli ultimi anni. La ragione è che entrambe usano la stessa parola — “merito” — con significati diversi. Per Sandel, il merito è una *narrazione legittimante*: il racconto pubblico che spiega perché alcuni stanno in alto e altri in basso. Per questo libro, il merito è un *criterio di allocazione*: la regola tecnica con cui un'istituzione decide chi nominare a una cattedra, a una primaria, a un consiglio di amministrazione. Le due cose si chiamano allo stesso modo, ma operano a livelli diversi del sistema sociale: Sandel ai livelli alti, dove si fa cultura e si forma l'opinione pubblica; questo libro ai livelli intermedi, dove si fanno le selezioni e si firmano i contratti.

Una conseguenza pratica del posizionamento. Sandel, applicato all'Italia, direbbe: “l'Italia premia eccessivamente le élite intellettuali e svaluta i lavori non-meritocratici; bisogna riequilibrare”. Questo libro, applicato all'Italia, dice: “l'Italia ha élite intellettuali di formazione ottima, ma non le seleziona davvero per merito, e di conseguenza non sale ai vertici delle istituzioni chi avrebbe le competenze più alte ma chi ha le appartenenze più forti”. Le due diagnosi sono diverse. Le due implicazioni sono diverse. Tenere insieme le due posizioni come se fossero una variante l'una dell'altra produce confusione, non sintesi.

Una nota finale, di onestà metodologica. Questo libro non è una *risposta* a Sandel. È un libro su un altro argomento. Se le due opere finiranno per essere lette in dialogo, e se il lettore italiano riconoscerà che entrambe possono avere ragione nel loro perimetro, sarà già più di quanto serva. **Sandel pone il giudizio. Questo libro fa il conto.** Le due operazioni vanno fatte entrambe, in tempi e in sedi diverse. Quello che segue è il conto.