

# Milano, Italia: abbiamo un problema.

---

*E la gestione del merito è la chiave  
per uscirne.*

**Giorgio Neglia**

Vicepresidente Forum della Meritocrazia

Responsabile Scientifico Meritometro & Meritorg

# 78.000

giovani qualificati hanno lasciato l'Italia nel solo 2024

**440.000+**

in fuga dal 2011

**€ 159,5 Mld**

di capitale umano  
"esportato"

**9 a 1**

italiani qualificati  
escono vs. entrano

# € 28,4 miliardi

*di capitale umano qualificato perso in Lombardia dal 2011 ad oggi*

## 56,2%

di chi emigra dalla **Lombardia**  
è in possesso di una laurea

## 61,3%

dei giovani emigrati **da Milano**  
nel 2023 sono laureati

# Perché?

Sono alla ricerca di ....

# Merito

# Dove vanno?

La risposta nei dati del ...

# Meritometro

# Il Meritometro: misurare il merito a livello di sistema-Paese

## Cos'è

Il 1° indicatore europeo di comparazione del merito tra 12 Paesi — 80% della popolazione EU

## Com'è fatto

Co-design con Università Cattolica · 7 pilastri · 12 indicatori ·  
Fonti: Heritage, OCSE, WJP, Eurostat, Transparency International

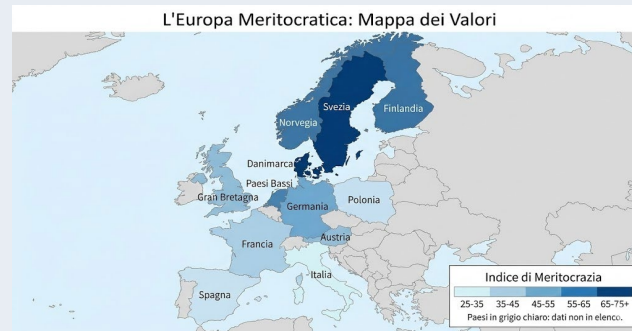
## Da quando

Prima edizione presentata in Senato nel 2015 ·  
Aggiornamento annuale · 10 anni di dati comparabili



# L'Europa del merito. Chi guida e chi arranca

1°	DK	Danimarca	67,44
2°	SE	Svezia	65,47
3°	FI	Finlandia	61,61
4°	NL	Paesi Bassi	56,83
5°	DE	Germania	51,54
6°	NO	Norvegia	61,33
7°	AT	Austria	48,05
8°	GB	Gran Bretagna	48,76
9°	FR	Francia	40,96
10°	PL	Polonia	34,76
11°	ES	Spagna	35,54
12°	IT	Italia	27,72

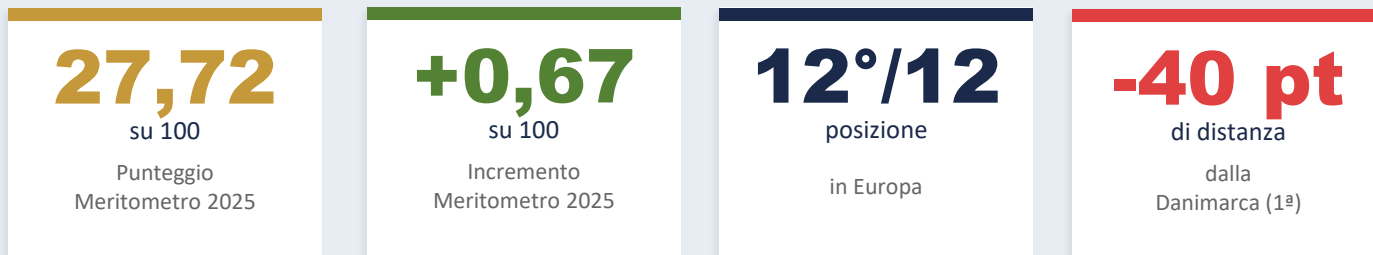


## Europa «a più velocità»

Il modello dei **paesi nordici** guida (stabilmente) la classifica.

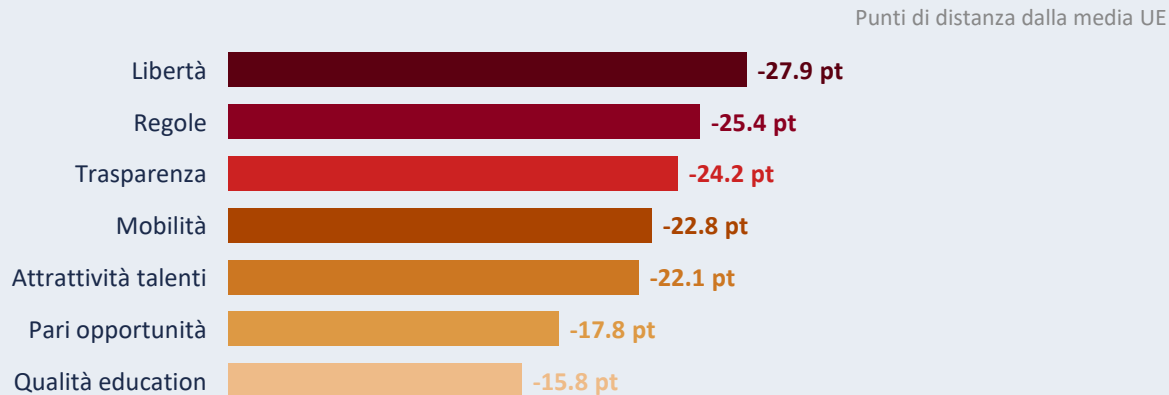
La **Danimarca** passa in prima posizione, scavalcando Svezia e Finlandia

# L'Italia in Europa: il peso del debito meritocratico



*In un solo dato: l'Italia vale meno della metà della Danimarca in termini di meritocrazia.*

## I gap maggiori dell'Italia rispetto alla media europea



# Le principali variazioni 2025



## Alta quota NEET

Giovani fuori da scuola e lavoro: tra gli ultimi in Europa



## Mobilità sociale bloccata

Bassa mobilità educativa intergenerazionale: il futuro dipende dalla famiglia di nascita



## Parità di genere in calo

Sotto la media UE: i valori 2025 sono peggiori del 2010



## Trasparenza in calo

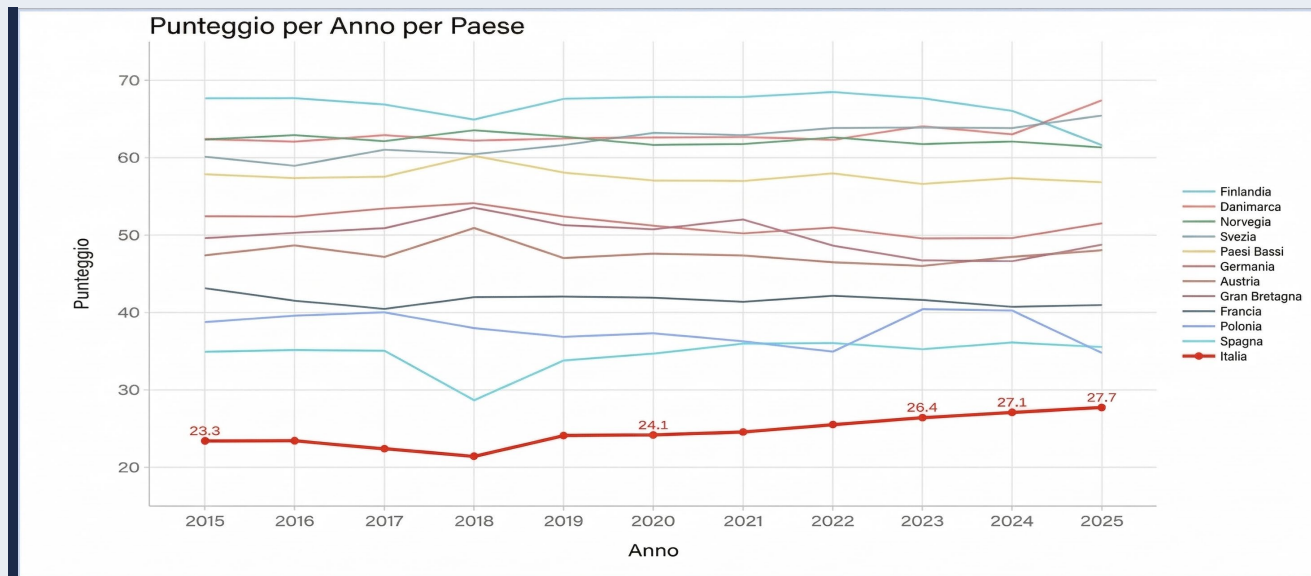
-1 punto: corruzione e accountability in peggioramento



## Talenti che fuggono

Attrattività per i talenti: -0,65 punti. 9 italiani qualificati escono ogni 1 che entra

# Undici anni di lenta rincorsa



## Performance italiane

+4,38 punti (23,34→27,72)

3° crescita annuale (+0,44/anno)

«Saldamente» in ultima posizione

**Aree di progresso:** Qualità educazione | Pari opportunità

**Criticità:** Libertà economica | Regole | Trasparenza | Mobilità sociale

**Priorità:** Liberalizzazioni | Efficienza amministrativa | Trasparenza | Attrazione talenti

Al ritmo attuale,

l'Italia raggiungerà  
la media europea  
non prima del

**2076**

**Ma non abbiamo tutto questo tempo ...**

# Bisogna agire ... logica «a tenaglia»



# Le policy per cambiare rotta

Istituzioni & Legalità	Capitale Umano & Equità	Competitività & Apertura
→ Riformare la giustizia civile	→ Ridurre i NEET e investire in formazione	→ Semplificare le normative
→ Combattere la corruzione	→ Attrarre talenti dall'estero	→ Liberalizzare l'economia
→ Rendere trasparente la PA	→ Garantire parità di genere	→ Sviluppare competenze digitali

Fonte dei suggerimenti di miglioramento:

OCSE · Eurostat · Heritage Foundation · Transparency International · World Justice Project (WJP)

**E cosa fare nelle  
organizzazioni?**

# Anche perché... la situazione non è esattamente idilliaca

## Ultimi

in Europa

per soddisfazione lavorativa

Leadership non allineata ai valori dichiarati  
Retribuzioni percepite come inique

GPTW, European Workforce Study 2025

## 6%

delle aziende italiane  
sviluppa cultura inclusiva

Il 47% dei lavoratori riferisce  
esperienze di discriminazione

EY, European DEI Index 2024

## 16%

dei lavoratori si sente  
adeguatamente riconosciuto

Disconnessione tra obiettivi raggiunti  
e valorizzazione delle competenze

Osservatorio HR PoliMI 2024

## 74%

percepisce avanzamento  
e performance come non equi

Cultura aziendale che non valorizza  
adeguatamente il merito

JobPricing & Infojobs, Salary Satisfaction Report  
2024

**Nella tua azienda, il merito viene misurato  
con criteri oggettivi e verificabili?**



<https://feedbeo.com/events/0cbc4312-3bcb-4ba2-9c0f-35e4a4f9cc60/user-view>

“

*Non si può gestire ciò  
che non si può misurare*

— Kaplan & Norton, *Balanced Scorecard*

Se il merito rimane nella discrezionalità soggettiva, non diventerà mai una leva strategica.

**La risposta si chiama Meritorg →**

# MERITORG

---

Il primo modello di valutazione e certificazione  
della meritocrazia nelle organizzazioni



## Un modello con solide basi e Data-driven

Impianto Meritometro

Survey e Test

Dati reali da ERP/HR,  
non sondaggi di percezione



## Audit indipendente

Verifica di terza parte  
del Forum della Meritocrazia



## Certificazione

Rating Silver / Gold /  
Platinum verificabile



## Roadmap strategica

Report con gap e  
azioni di miglioramento

# I 5 Pilastri del Meritorg

**01**

**Pari  
Opportunità**

---

Donne · Giovani · Disabilità  
Smart working · Equità  
retributiva

**02**

**Qualità &  
Capitale Umano**

---

Formazione · Clima  
organizzativo  
Rapporti con università

**03**

**Attrattività  
talenti**

---

Recruitment · Mentoring  
Employer branding ·  
Coaching

**04**

**Performance  
& Carriera**

---

Valutazione performance  
Piani di sviluppo · Succession

**05**

**Regole &  
Trasparenza**

---

Certificazioni etiche  
Procedure chiare ·  
Governance

# Come funziona: un percorso rigoroso in 3 fasi (~2 mesi)

## 1 Self-Assessment

Raccolta dati  
da sistemi ERP/HR

Format proprietario FdM

Dati «bilancio»: promozioni,  
retribuzioni, piani formativi

## 2 Audit Indipendente

Verifica dati da parte  
di esperti FdM

Riunioni di allineamento  
e chiarimento

Analisi oggettiva dei flussi  
reali (non percezioni)

## 3 Rating & Roadmap

Punteggio complessivo in centesimi e  
sui 5 pilastri

Report riservato  
con aree di miglioramento

Certificazione Silver /  
Gold / Platinum

# Chi ha già scelto di misurare il merito, quali vantaggi

Sanofi

Metropolitane Milanesi

Allianz Partners

Ipsen

Pininfarina

Deloitte Italy

Gruppo Italgas

Lati

## Benefici riscontrati:



**Turnover**

Riduzione del  
tasso di abbandono



**Attrazione**

Maggiore capacità  
di attrarre talenti



**ESG**

Credibilità verso  
investitori e fondi



**Employer brand**

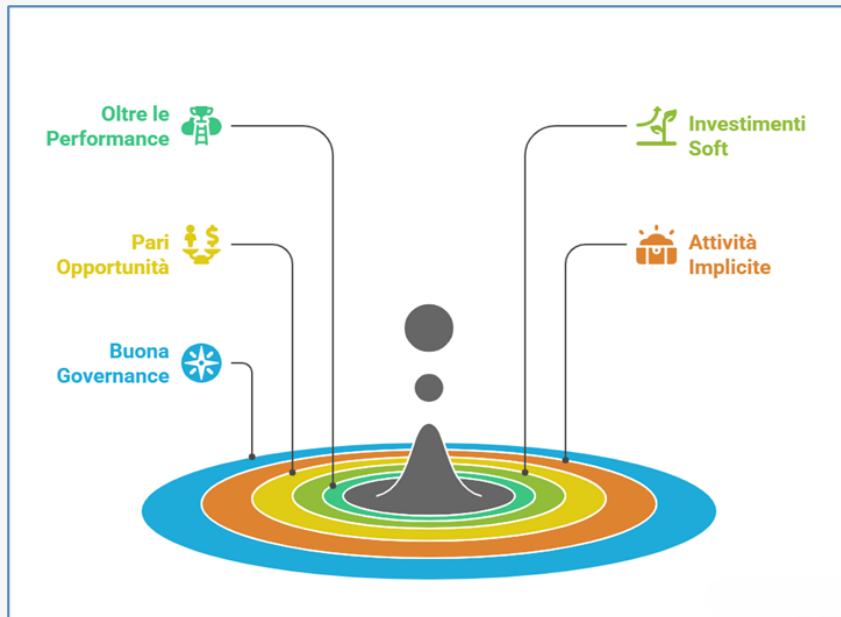
Reputazione come  
datore di lavoro



**Clima interno**

Trasparenza e  
fiducia organizzativa

# Lezioni apprese



- Merito non vuol dire solo «performance e carriera»
- Crescono gli investimenti «soft» per attrarre i talenti
- C'è una crescente attenzione alle Pari Opportunità
- «Si fa ....ma non si dice»: molte attività di investimento sono ancora «implicite» e non pubblicizzate
- L'importanza di dare il buon esempio, partendo dal CDA e dalla «buona governance»

# Da gestori di persone a costruttori di futuro.

01

Pari  
Opportunità

*Costruisci i team  
per competenza,  
non per affinità*

02

Qualità &  
Capitale Umano

*Investi in sviluppo  
prima che le persone  
vadano altrove*

03

Attrattività  
Talenti

*Sii il motivo  
per cui i migliori  
scelgono di restare*

04

Performance  
& Carriera

*Rendi il percorso  
di crescita visibile  
e prevedibile*

05

Regole &  
Trasparenza

*Scrivi le regole  
prima  
di applicarle*

MERITORG CHECK

# Sei pronto a misurare il merito nella tua azienda?



Prova il nostro Check e poi contattaci per il Meritorg

# Grazie!

---

