

TUTTOSCUOLA

*FONDO PATRIMONIALE
NAZIONALE (FPN) PER LA
VALORIZZAZIONE DELLA
PROFESSIONALITÀ
DOCENTE*

Concetti fondamentali, punti chiave,
domande e criticità

ALFONSO RUBINACCI

2026

1. Premessa: perché questa proposta arriva adesso

Il punto di partenza è brutale e, al tempo stesso, fin troppo noto: l'Italia sta invecchiando, fa pochi figli e perde una quota rilevante di giovani qualificati. La scuola pubblica è il luogo in cui questi trend si incrociano e diventano "sistema": meno studenti, più bisogni educativi complessi, e un lavoro docente che fatica a risultare attrattivo per i migliori laureati.

Nei documenti di riferimento, la crisi demografica non è un dato da convegno ma una pressione concreta su classi, autonomie scolastiche e tenuta dei territori (soprattutto aree interne). Il punto, in estrema sintesi, è che cresce la popolazione dei "grandi anziani": al 1° gennaio 2025 si stimano quasi 4,6 milioni di persone con 80 anni o più.

Da qui la tesi: se vogliamo che il Paese regga innovazione, coesione e crescita, dobbiamo smettere di considerare la docenza come un costo da comprimere e iniziare a trattarla come un'infrastruttura civile ed economica. Investire sui docenti non è un favore ai docenti: è una scelta di politica di sviluppo industriale e sociale.

2. Il contesto: demografia, fuga di capitale umano, *mismatch* di competenze

Nel 2025 la natalità italiana resta su livelli eccezionalmente bassi. Nei primi dieci mesi del 2025 le nascite sono circa 295 mila (dato provvisorio ISTAT) e la dinamica è ancora in calo rispetto all'anno precedente. Se la tendenza rimanesse simile anche a fine anno, l'ordine di grandezza annuo si collocherebbe attorno a 350 mila nascite: numeri che rendono la qualità del capitale umano ancora più decisiva (con meno "numeri" a disposizione, non puoi permetterti di perdere qualità).

Accanto alla denatalità, i documenti richiamano la fuga di giovani: il Rapporto CNEL 2025 stima 630 mila espatri tra i 18 e i 34 anni nel periodo 2011-2024, con circa 78 mila nel solo 2024. Anche qui la traduzione è semplice: formiamo persone e poi, in massa, le vediamo contribuire altrove alla crescita e alla fiscalità.

Infine, il disallineamento tra formazione e mercato del lavoro (*mismatch*), insieme a dispersione e quota di NEET, spinge a una conclusione pratica: la scuola non può essere lasciata "in inerzia". Serve rafforzare la professione docente, perché è la leva più potente (e meno sostituibile) per alzare qualità e ridurre divari.

3. La questione docente: salari, carriera, attrattività

Il nodo salariale viene trattato senza giri di parole: l'Italia presenta un gap significativo tra retribuzioni dei docenti e redditi dei lavoratori con istruzione terziaria. L'OCSE, nelle Country Notes di Education at a Glance 2025, indica per la primaria una differenza del 33% rispetto ai lavoratori full-time con laurea (contro una media OCSE del 17%).

A questo si aggiungono due elementi “di struttura”. Primo: la dimensione del corpo docente è enorme (circa 963 mila docenti nella scuola statale nel 2023/24, secondo i dati del Ministero), con una quota rilevante di personale a tempo determinato e ricadute sulla continuità didattica. Secondo: la carriera resta, in larga misura, una traiettoria di anzianità, con pochi strumenti credibili di sviluppo professionale e differenziazione di ruoli. Inoltre, la Scuola italiana conferma un tasso di femminilizzazione tra i più alti al mondo, con circa l'**83% di donne** sul totale del corpo docente

Il rischio, segnalato esplicitamente, è la selezione avversa: se l'insegnamento non compete in salario e prospettive con settori in crescita (digitale, ingegneria, servizi avanzati), la scuola finisce per attrarre meno talenti. Nel medio periodo questo corrode fiducia sociale e qualità del servizio. E c'è anche un passaggio meno “tecnico”: senza una prospettiva di stabilità economica, si riduce la capacità di progettare vita e famiglia, soprattutto nelle generazioni più giovani.

4. Dalla ricompensa al patto sociale: il circuito prestigio-fiducia-risorse

Un'idea trasversale è che la “ricompensa” del docente non è solo monetaria. È anche riconoscimento sociale, condizioni di lavoro, possibilità di crescita e collocazione istituzionale della scuola. Se il prestigio percepito cresce, cresce la fiducia; se cresce la fiducia, cresce la disponibilità collettiva a investire.

Il Fondo Patrimoniale Nazionale (FPN) nasce per rendere stabile questo circuito virtuoso. Non una raccolta fondi episodica, non un premio una tantum, ma un meccanismo permanente che trasformi la corresponsabilità sociale in risorse prevedibili, con regole e presidi di autonomia.

5. Che cos'è il Fondo Patrimoniale Nazionale (FPN) e come funzionerebbe

Il FPN viene descritto come un veicolo patrimoniale a finalità pubblica: un patrimonio separato, investito con criteri prudenziali, il cui capitale viene preservato e i cui rendimenti annuali vengono destinati a integrare stabilmente il trattamento economico dei docenti. Il punto non è “spendere il capitale”, ma farlo lavorare nel tempo (logica endowment).

Tre principi sono indicati come irrinunciabili:

- **Addizionalità:** il Fondo deve aggiungere risorse rispetto alla spesa ordinaria dello Stato, non sostituirla.
- **Neutralità didattica:** nessun finanziatore - pubblico o privato - deve poter condizionare contenuti, metodi o scelte educative.
- **Perequazione nazionale:** le regole di distribuzione devono ridurre divari territoriali, non amplificarli.

Per evitare volatilità, si propone una spending rule: erogare sulla base di rendimenti medi pluriennali (ad esempio 3-5 anni) e costituire una riserva di stabilizzazione. In

soldoni: quando i mercati vanno bene non si ‘brucia’ tutto, quando vanno male non si interrompe l'erogazione.

6. Governance e presidi: come evitare condizionamenti e inefficienze

Qui si gioca una partita decisiva. Un fondo patrimoniale nazionale vive o muore sulla credibilità della governance. I documenti ipotizzano un possibile incardinamento presso Cassa Depositi e Prestiti (CDP), per sfruttare competenze di gestione finanziaria e presidio dei rischi; ma la scelta dell'“indirizzo” istituzionale conta meno delle regole.

Le componenti essenziali, in sintesi:

- Comitato di indirizzo (strategico): missione, criteri di allocazione, presidi di neutralità e perequazione, rappresentanza plurale.
- Comitato investimenti (tecnico): politica di investimento, controllo del rischio, requisiti forti di indipendenza e competenza.
- Organismo di vigilanza e audit indipendente: verifica di trasparenza, conflitti d'interesse, coerenza con spending rule; report pubblici.
- Regole esplicite su incompatibilità, disclosure, donazioni vincolate e pubblicazione di dati in formato aperto (open data).

Il rischio speculare è la governance ‘troppo grande’: se gli organi si moltiplicano, il Fondo diventa lento, burocratico e poco leggibile. Serve equilibrio: controlli forti, struttura snella.

7. Da dove arrivano le risorse: pubblico, privato, cittadinanza

Il dossier immagina una pluralità di fonti, proprio per non rendere il Fondo dipendente da un unico canale e per valorizzare la corresponsabilità sociale.

Le opzioni discusse includono:

- Dotazione iniziale pubblica: funzione di segnale e di ‘leva’ per attrarre capitali ulteriori.
- Fondazioni e Terzo Settore: contributi pluriennali, filantropia strategica e meccanismi di matching (il pubblico raddoppia la donazione privata).
- Imprese: contributi liberali e iniziative di responsabilità sociale; possibile uso di strumenti a impatto, purché senza interferenze sulle scelte educative.
- Cittadinanza attiva: ipotesi di destinazione al FPN di una quota del 5x1000, attraverso un intervento legislativo.

Sul 5x1000 il dato interessante è duplice: da un lato il tetto di riparto è fissato per legge a 525 milioni di euro; dall'altro, l'importo effettivamente indicato dai contribuenti per il 2024 è stato stimato intorno a 604 milioni, con un delta di circa 79 milioni che non arriva ai beneficiari. È un segnale: quando lo strumento è semplice e ‘civico’, la partecipazione c'è.

8. A chi e come distribuire: equità, incentivi, tutela della professionalità

Il Fondo, per come è concepito, non può trasformarsi in un dispositivo di 'premieria individuale' basato su classifiche. I documenti insistono su un punto: la scuola non è un'azienda e la professionalità docente va tutelata anche da scorciatoie valutative.

Una proposta operativa è una struttura a due livelli:

- Quota base nazionale: un riconoscimento uniforme della funzione docente (anche simbolico, ma concreto).
- Quota perequativa: modulata su indicatori di complessità dei contesti (fragilità socioeconomica, marginalità territoriale, dispersione), per sostenere chi lavora dove è più difficile.

Per la parte 'incentivante' la via suggerita è prudente: legare eventuali componenti aggiuntive a percorsi di sviluppo professionale certificati (formazione continua, mentoring, comunità di pratica), evitando di usare i risultati degli studenti come metrica diretta di pagamento. L'impatto va valutato, sì, ma sul sistema (attrattività, continuità, riduzione divari), non sul singolo docente come bersaglio di ranking.

9. Confronti internazionali: cosa prendere e cosa evitare

I documenti richiamano esperienze estere per due motivi: capire come si gestisce un endowment con regole credibili e capire quali trappole evitare quando si entra nel terreno della valutazione e degli incentivi.

Nel Regno Unito, la Education Endowment Foundation (EEF) nasce con un endowment pubblico da 125 milioni di sterline e lavora su evidenze e valutazione di impatto. Non è un modello salariale, ma mostra che un capitale dedicato può generare continuità e trasparenza, se la governance è autonoma.

Per la gestione finanziaria e i controlli, vengono citati (per analogia di standard, non per finalità) grandi fondi degli insegnanti come Ontario Teachers' Pension Plan e CalSTRS: casi in cui la professionalizzazione degli investimenti, la diversificazione e i presidi di rischio sono la norma.

In parallelo, le sperimentazioni filantropiche statunitensi sulla teacher effectiveness ricordano che i sistemi di valutazione e incentivi possono produrre effetti non intenzionali e risultati inferiori alle aspettative. La lezione, qui, è di metodo: obiettivi realistici, misurazioni credibili, e separazione netta tra finanza (mezzi) e pedagogia (fini).

10. Rischi e condizioni di successo

I dossier mettono in fila rischi concreti. I principali, con relativa 'cura':

- Percezione di privatizzazione o condizionamento: si contrasta con neutralità didattica in legge, trasparenza radicale e divieto di donazioni vincolate su contenuti.
- Sostituzione della spesa pubblica: si previene con clausola di addizionalità e monitoraggio comparato della spesa ordinaria nel tempo.
- Diseguaglianze territoriali: si evitano con criteri nazionali perequativi e con un disegno che non premi la capacità locale di raccolta fondi.

- Volatilità dei rendimenti: si gestisce con spending rule pluriennale, riserva di stabilizzazione e politica di investimento prudente.
- Governance burocratica: si limita con organi snelli, responsabilità chiare e audit indipendenti.

Condizioni di successo, in pratica: consenso sociale e istituzionale (una narrazione credibile di bene comune), un quadro normativo pulito, una sperimentazione triennale monitorata, e una comunicazione pubblica che renda il Fondo verificabile da chiunque.

11. Roadmap sintetica: dal disegno alla messa a regime

La traiettoria proposta è scandita per fasi, con l'idea di non 'fare subito tutto' ma di costruire legittimità e capacità operativa.

Fase 1 (0-12 mesi): architettura normativa e istituzionale

- Definire per legge missione, addizionalità e neutralità didattica.
- Scegliere il gestore e la struttura patrimoniale separata.
- Definire governance, regole su conflitti d'interesse, spending rule e riserva.
- Valutare e normare l'eventuale canale 5x1000 (categoria o ammissibilità del Fondo).

Fase 2 (anni 1-3): capitalizzazione iniziale e sperimentazione

- Dotazione iniziale (pubblica) e avvio raccolta pluricanale (fondazioni, imprese, cittadini).
- Dashboard pubblica, bilanci e audit; costi di gestione espliciti.
- Prime erogazioni con quota base + perequativa.
- Valutazione indipendente di impatto su indicatori sistemici (attrattività, turnover, divari).

Fase 3 (anni 4-10): scalabilità e revisione periodica

- Incremento del capitale con contributi pluriennali e matching.
- Revisione periodica di asset allocation e spending rule.
- Rafforzamento dei canali di partecipazione civica (donazioni ricorrenti, 5x1000).
- Integrazione con politiche nazionali di formazione e carriera, senza sovrapposizioni.

Ringrazio Alessandro Botto, Giuseppe Desideri, Eugenio Gotti, Agata Gueli, Flavio Quarantotto e Fabrizio Zago che mi hanno accompagnato nello sviluppo del dossier.