



Fondi: la nuova governance passa dalle certificazioni

*La gestione di risorse, destinate allo sviluppo della **formazione continua**, richiede livelli sempre più elevati di **trasparenza**, **tracciabilità** e **responsabilità**.*

di Dalila Melis*

Negli ultimi anni i Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nel sostenere l'aggiornamento professionale dei lavoratori e la competitività delle imprese.

Il Decreto Direttoriale n. 8 del 2026 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali segna un passaggio importante in questa evoluzione, con l'introduzione di nuove Linee Guida, in materia di attivazione, funzionamento e vigilanza dei Fondi interprofessionali, che rafforzano il modello di governance di questi organismi. Ne abbiamo parlato con **Alessandra Di Giovanni**, che dal 2002 si occupa di consulenza aziendale ed è responsabile commerciale di **Khun**, società di consulenza aziendale ispirata al concetto di

“cambiamento di paradigma necessario per evolvere” del filosofo **Thomas Kuhn**, nata dall'esigenza di integrare verticalmente i servizi di compliance organizzativa con un focus sui sistemi di gestione Iso, strategie Esg e rendicontazione dei bilanci di sostenibilità.

Un modello gestionale più strutturato comporta, inevitabilmente, un cambio di passo. In quale misura?

Il decreto, che non è un semplice aggiornamento procedurale ma rappresenta un'evoluzione significativa nel modo di concepire la governance dei Fondi interprofessionali, promuove un approccio fondato su tre elementi chiave: trasparenza dei processi, capacità di rendicontazione e responsabilità decisionale. Viene, quindi, introdotta una logica di governance che ri-

chiama sempre più da vicino i modelli adottati dalle organizzazioni più strutturate dal punto di vista gestionale. I Fondi interprofessionali continuano a svolgere una funzione centrale nel promuovere l'apprendimento permanente; sostenere l'occupabilità dei lavoratori; favorire la crescita e la competitività delle imprese. Vengono, però, definite regole più chiare e uniformi per il funzionamento dei Fondi, con procedure più strutturate in materia di gestione, utilizzo delle risorse e organizzazione delle attività.

Si può affermare che i Fondi stanno diventando veri player delle politiche attive del lavoro?

La lettura è corretta. Le nuove Linee Guida ampliano il ruolo dei Fondi che non si limitano più al sostegno finanziario della formazione ma si stanno trasformando in leve strategiche per lo sviluppo delle competenze. In un mercato del lavoro caratterizzato da innovazione tecnologica, transizione ecologica e cambiamenti demografici, la formazione continua non si configurerà più come un onere ma diventerà un investimento per affrontare le sfide future con maggiore solidità e competitività.

Nel nuovo quadro regolatorio assumono un ruolo significativo le certificazioni Iso. Quale valore apporteranno al sistema di gestione dei Fondi?

Le certificazioni rappresentano uno degli strumenti più efficaci per tradurre i principi di buona governance in modelli organizzativi concreti e verificabili. Il loro valore risiede nella capacità di strutturare i processi, introdurre logiche di gestione del rischio, monitorare le performance e sostenere il miglioramento continuo. Per i Fondi interprofessionali, che operano in un ecosistema complesso - in cui interagiscono imprese, istituzioni, enti di formazione e parti sociali - la fiducia degli stakeholder diventa un fattore determinante. Le certificazioni contribuiscono proprio a consolidare questa fiducia. Anche la scelta di richiedere certificazioni accreditate risponde a una logica precisa: garantire che le verifiche siano svolte da organismi indipendenti e competenti secondo standard riconosciuti a livello internazionale. In Italia questo ruolo è svolto da **Accredia**, l'ente unico nazionale di accreditamento designato dal governo, che ha il compito di valutare e vigilare sugli organismi di certificazione di parte terza. Il sistema si basa quindi su un meccanismo di garanzia multilivello: l'organizzazione certificata, l'ente di certificazione indipendente e l'ente di accreditamento che ne verifica l'imparzialità e la competenza. Questo modello rafforza l'affidabilità e la credibilità complessiva delle organizzazioni certificate e dei sistemi di gestione adottati.

CERTIFICAZIONE	AMBITO ORGANIZZATIVO	DIMENSIONE ESG PREVALENTE	VALORE PER GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ
ISO 9001	Qualità dei processi e miglioramento continuo	Governance	Rafforza l'affidabilità dei processi, la gestione dei rischi operativi e la trasparenza organizzativa
ISO/IEC 27001	Sicurezza delle informazioni e gestione dei rischi digitali	Governance	Garantisce la protezione dei dati e una gestione strutturata dei rischi informatici
PAS 24000	Responsabilità sociale e tutela dei lavoratori	Social	Promuove condizioni di lavoro eque, diritti umani e responsabilità sociale d'impresa
UNI/PdR 125	Parità di genere e inclusione	Social	Supporta politiche di diversità, inclusione e riduzione del gender gap
ISO 37001	Prevenzione della corruzione e integrità aziendale	Governance	Rafforza i sistemi di controllo interno e le politiche di etica e trasparenza

I cinque principali ambiti di certificazione individuati dal Ministero del Lavoro
(fonte Kuhn)

Il decreto individua specifici standard. Quali sono e perché sono rilevanti?

Il Ministero del Lavoro individua nel decreto cinque principali ambiti di certificazione, ciascuno dei quali presidia una dimensione fondamentale della governance organizzativa. Inoltre, le dimensioni presidiate dalle certificazioni coincidono in larga parte con i criteri Esg (*Environmental, Social, Governance*), oggi sempre più centrali nella valutazione della qualità e della sostenibilità delle organizzazioni.

- 1 | **ISO 9001**, sistema di gestione per la qualità, rappresenta il pilastro dell'architettura organizzativa. La norma invita le organizzazioni a considerare le proprie attività non come funzioni isolate ma come un sistema integrato di processi interconnessi. Questa certificazione consente ai Fondi interprofessionali di definire in modo chiaro ruoli, responsabilità e flussi decisionali. Tale standard rafforza la dimensione di governance, attraverso la qualità dei processi.
- 2 | **ISO/IEC 27001**, sicurezza delle informazioni, fondamentale considerando la grande quantità di dati aziendali, personali e finanziari gestiti dai Fondi. La protezione di questo patrimonio informativo diventa quindi un elemento centrale della credibilità istituzionale. Tale standard rafforza la dimensione di governance, attraverso la gestione dei rischi.
- 3 | **PAS 24000**, dedicata alla responsabilità sociale e alla gestione delle relazioni di lavoro, definisce i requisiti per un Sistema di Gestione Sociale (Sms) delle organizzazioni, finalizzato a garantire prestazioni elevate, con attenzione ai diritti dei lavoratori. Questo standard presidia la dimensione sociale, promuovendo il benessere organizzativo.
- 4 | **UNI/PdR 125**, relativa alla parità di genere, affronta un tema profondamente culturale e organizzativo, sul quale il Ministero del Lavoro pone molta attenzione: l'inclusione nei luoghi di lavoro. Attraverso un sistema di indicatori e Kpi, lo standard valuta diversi aspetti della vita organizzativa, dalla governance alle politiche HR, dall'equità retributiva alla conciliazione vita-lavoro. Questo standard presidia la dimensione sociale, promuovendo l'inclusione.
- 5 | **ISO 37001**, sistema di gestione anticorruzione, fondamentale in contesti in cui vengono gestite risorse pubbliche e private e in cui è necessario garantire integrità e tracciabilità delle decisioni. Tale standard rafforza ulteriormente la governance, introducendo sistemi strutturati di prevenzione dei rischi corruttivi.



Alessandra Di Giovanni, consulente aziendale e responsabile commerciale di Khun

Gli standard individuati, nel loro insieme, contribuiscono a costruire un modello di governance integrato e strutturato. La capacità di dimostrare come vengono gestite le risorse e come sono governati i processi diventa un elemento centrale per la credibilità istituzionale. Le certificazioni diventano strumenti concreti di accountability organizzativa. Il valore più innovativo delle nuove Linee Guida risiede proprio nell'evoluzione culturale che introducono, il che rappresenta un passaggio significativo verso una nuova generazione di Fondi Interprofessionali. 



* **Dalila Melis**, laureata in sociologia, è responsabile dell'area Comunicazione e Sviluppo di **Fondolavoro**. È stata consulente per il Ministero del Lavoro, occupandosi del coordinamento di progetti complessi finanziati da Fondi SIE e di vigilanza sui Fondi interprofessionali.