

Partecipanti (28 dei quali 9 in presenza e 19 in videoconferenza)

In presenza: Eros Andronaco - Franco Del Vecchio - Demetrio Ferrari - Enrico Fini - Adele Genoni - Maria Teresa Lacquaniti - Giacomo Marchiori - Salvatore Marinaro - Paolo Zanella

Da remoto: Maurizio Campagna - Alessandro Capodanno - Alessio Cassinelli - Pasquale Ceruzzi - Fausto Ciavatta - Alberto Costa - Daniela Dami - Francesco Dindo - Riccardo De Giusti - Mario Garassino - Sandro Marsiglia - Fabio Pansa Cedronio - Marco Pepori - Maria Pettenati - Nunzia Ritella - Mino Schianchi - Sandro Siclari - Marcello Valentini - Diego Vincenzi

Relatore: Giacomo Marchiori

Agenda :

17:30 [Allocazione ottimale delle competenze nelle organizzazioni](#) - Giacomo Marchiori

18:40 Dibattito

19:00 Conclusione

[Talentware - Allocazione ottimale delle competenze nelle organizzazioni](#)

Il coordinatore, Franco Del Vecchio, introduce l'incontro ricordando la crescente importanza del capitale umano, rispetto al capitale economico degli impianti industriali del secolo scorso. Valorizzare il capitale umano è fra gli obiettivi principali dell'Associazione Federmanager e passa quindi a introdurre il neo-collega Giacomo Marchiori, fondatore e amministratore della Startup [Talentware](#) che ha sviluppato soluzioni per la gestione ottimale delle competenze nelle organizzazioni.

Per vedere l'intervento di Giacomo Marchiori cliccare il link <https://youtu.be/Bx-ydq6eLSY>

Talentware è una startup italiana attiva nel settore delle risorse umane e della valorizzazione del capitale umano attraverso l'uso dell'intelligenza artificiale. Giacomo Marchiori introduce sia il proprio percorso professionale sia la genesi, la missione e il funzionamento della piattaforma.

Marchiori racconta il suo background ingegneristico e manageriale, maturato inizialmente nel settore manifatturiero e automotive, poi nella consulenza strategica presso Bain & Company. Proprio all'interno di Bain, nel 2022, nasce l'idea di Talentware in occasione di un hackathon globale dedicato a soluzioni innovative in ambito "talent". L'idea risulta vincente e viene incubata negli Stati Uniti, per sviluppare un primo MVP (Minimum Viable Product) e testarne l'interesse sul mercato internazionale.

Nel 2023 il progetto diventa una società indipendente con sede in Italia. Dopo un primo round di finanziamento pre-seed, Talentware lancia ufficialmente il prodotto nel giugno 2024. In poco tempo l'azienda cresce rapidamente: aumenta il numero di clienti, l'organico supera le venti persone e viene completato un ulteriore aumento di capitale superiore ai tre milioni di euro.

Il problema di fondo che Talentware intende affrontare è la gestione ottimale delle: competenze, cambiamento e competitività.

La presentazione di Giacomo Marchiori approfondisce il contesto economico e organizzativo in cui nasce Talentware. Le aziende operano oggi in un ambiente caratterizzato da cambiamenti rapidissimi, in cui le competenze diventano obsolete sempre più velocemente. Viene citato un dato del World Economic Forum secondo cui circa il 40% delle competenze chiave di un ruolo cambierà nei prossimi cinque anni. A questo si aggiungono: la difficoltà crescente nel reperire competenze adeguate sul mercato; l'elevato turnover, soprattutto tra i giovani; la perdita di know-how aziendale dovuta a dimissioni, pensionamenti e riorganizzazioni. Tutto ciò mette a rischio la competitività delle imprese, che spesso non sanno quali competenze possiedono realmente al proprio interno, né dove esse risiedano.

Dal modello "role-based" al modello "skill-based"

Per rispondere a queste criticità, Talentware propone il passaggio da un'organizzazione basata sui ruoli a una basata sulle competenze. L'obiettivo è rendere visibili e misurabili non solo le competenze formali legate a una posizione, ma anche le cosiddette "hidden skills", ovvero abilità sviluppate nel tempo e non sempre esplicitate dal ruolo ricoperto.

Questo approccio è presentato come vantaggioso sia per l'azienda sia per i dipendenti:

- l'azienda ottiene una visione chiara e aggiornata del proprio capitale umano;
- le persone possono valorizzare le proprie competenze e migliorare la propria occupabilità.

Come funziona la piattaforma Talentware

Talentware è descritta come una piattaforma AI-native che consente di mappare le competenze aziendali in meno di quattro settimane. Il sistema utilizza: dati interni (organigrammi, ruoli, livelli di

seniority); benchmark di mercato; una skill ontology composta da oltre 50.000 competenze; modelli di machine learning e intelligenza artificiale proprietari.

Il risultato è la definizione di uno skillset ideale per ogni ruolo, confrontato poi con le competenze reali dei singoli individui. Da questo confronto nasce un indicatore chiamato Talent & Compatibility Score, che misura il grado di allineamento tra persona e ruolo.

Applicazioni pratiche e valore per le aziende

Grazie a questi strumenti, la piattaforma supporta numerosi processi HR strategici: valutazione dei talenti, pianificazione delle carriere, succession planning, decisioni di assunzione o mobilità interna, politiche di retention e riduzione dei costi legati a scelte poco informate.

Infine, vengono illustrati i diversi tipi di assessment offerti: autovalutazione, valutazione manageriale, feedback a 360 gradi e assessment basati su AI, personalizzati sul contesto aziendale e sul ruolo specifico.

La presentazione si chiude ribadendo la missione di Talentware: aiutare aziende e individui a rimanere competitivi in un mondo del lavoro in continuo cambiamento, rendendo le competenze visibili, misurabili e aggiornabili nel tempo.

Sessione di domande e risposte

La sessione di domande e risposte approfondisce il funzionamento operativo della piattaforma Talentware, chiarendo aspetti metodologici, tecnologici ed etici legati all'uso dell'intelligenza artificiale nella valutazione delle competenze.

È possibile rivedere la sessione cliccando il link https://youtu.be/3onMxsMKy_M

Tipologie di assessment e modalità di utilizzo

Su domanda di **Maria Teresa Lacquaniti** viene chiarito che le quattro tipologie di assessment (autovalutazione, valutazione del manager, valutazione dei pari e AI assessment) non sono obbligatorie tutte insieme. È l'azienda a scegliere quali attivare, in base alla propria cultura organizzativa e alla maturità nei processi di valutazione. Nella pratica, la maggior parte delle aziende utilizza due o tre strumenti, raramente tutti e quattro contemporaneamente.

Marchiori sottolinea che è normale riscontrare disallineamenti tra le diverse valutazioni, dovuti a fattori umani come l'autopercezione, le relazioni personali o il livello di competenza del valutatore. Proprio per questo, l'AI assessment svolge il ruolo di elemento più oggettivo e comparabile.

Funzionamento e affidabilità dell'AI assessment

Su domanda di **Francesco Dindo**, viene dedicata molta attenzione alla spiegazione di come vengono generate e valutate le domande dell'AI assessment. Le domande sono costruite a partire dal contesto aziendale specifico, dal ruolo e dalle competenze mappate, e variano per complessità in base al livello di seniority.

L'intelligenza artificiale interviene nella creazione dell'assessment, non nella valutazione finale della persona. Le risposte corrette sono definite in modo oggettivo e validabile, mentre il punteggio deriva da un algoritmo proprietario che associa le risposte alle competenze corrispondenti. Questo modello è in fase di validazione scientifica, anche con il supporto di università ed esperti di psicometria.

È previsto inoltre un approccio "human in the loop", che consente a responsabili aziendali o esperti di funzione di revisionare e validare le domande prima della somministrazione.

Bias, etica e ruolo dell'essere umano

Rispondendo a una domanda sui bias (in particolare di genere), Marchiori spiega che il sistema lavora su competenze associate ai ruoli e non alle persone. Quando vengono utilizzati dati personali (come i CV), eventuali informazioni sensibili vengono rimosse per evitare distorsioni.

Viene ribadito più volte che Talentware non sostituisce il giudizio umano, ma lo integra, riducendo quei bias che spesso emergono nei processi tradizionali per mancanza di tempo o di dati strutturati.

Strategia aziendale e pianificazione futura

Altro tema centrale riguarda l'integrazione tra la piattaforma e la strategia aziendale. Talentware può ricevere input manuali minimi relativi a piani strategici futuri (nuove business unit, nuovi ruoli) e, partendo da questi, suggerire le competenze chiave necessarie. È possibile anche simulare organigrammi futuri e verificare se le competenze sono già presenti internamente o se è necessario ricorrere al mercato.

Modello di business e integrazione tecnologica

Su richiesta di **Sandro Siclari** Marchiori precisa che la piattaforma è una soluzione cloud-based con un modello a licenza annuale, variabile in base al numero di dipendenti coinvolti e ai moduli attivati. Il costo può andare indicativamente da poche migliaia di euro l'anno per aziende medio-piccole a decine di migliaia per grandi organizzazioni.

Talentware offre supporto continuo, onboarding, formazione e integrazione con i principali sistemi HR tramite API. L'obiettivo è mantenere una mappatura dinamica e sempre aggiornata, evitando che i dati diventino rapidamente obsoleti.

La sessione si chiude con un apprezzamento generale per l'approccio innovativo della piattaforma, riconosciuta come uno strumento capace di portare metriche oggettive e strutturate nella gestione del capitale umano, ambito tradizionalmente difficile da quantificare, ma sempre più importante per la competitività delle imprese.

I prossimi incontri

Il **21 gennaio 2026** dalle 17:30 alle 19:00 si terrà la 221^a riunione del GdL Progetto Innovazione in [Videoconferenza Zoom](#) il cui argomento sarà anticipato all'inizio del nuovo anno.

I successivi incontri si terranno in modalità Videoconferenza Zoom, e se possibile in presenza, indicativamente il mercoledì dalle ore 17:30 alle 19:00, nei giorni:

- | | |
|---------------|----------------|
| • 25 febbraio | • 23 settembre |
| • 25 marzo | • 21 ottobre |
| • 22 aprile | • 18 novembre |
| • 20 maggio | • 16 dicembre |
| • 24 giugno | |

Cordiali saluti

Il verbalizzatore: Franco Del Vecchio
22/12/2025