

# REVERSE

human  
resources  
science

## ASSUMERE talenti dell'ICT: PROBLEMI E SOLUZIONI

Daniele Bacchi, CEO Reverse SpA



# 1. Cosa deve fare oggi il recruitment per essere di successo?

Quello che so per certo dopo tanti anni nel settore delle Risorse Umane è che

**la richiesta di profili dell'Information Technology è come un buco nero che "distorce" e modifica le leggi spazio/tempo del recruitment abituale.**

Tutte le dinamiche a cui siamo abituati sembrano non funzionare per la ricerca di talenti IT validi. E questo vale per tutte le realtà aziendali, grandi o piccole, che abbiano l'ICT come core business o meno.

Ma provando a capire meglio il nostro interlocutore possiamo trovare il modo corretto per dialogare con lui e farlo appassionare al nostro progetto. Vediamo come fare.

## 2. Lo scenario in cui si muove chi fa Risorse Umane oggi

### 2.1 L'IT è un'esigenza di tutti i settori

Ho incontrato negli ultimi anni centinaia di HR Manager, imprenditori, direttori del personale, talent acquisition manager che hanno esternato tutta la loro frustrazione per **non riuscire ad assumere e/o a trattenere i talenti dell'Information Technology.**

Chi come noi sta dietro le quinte del mercato della ricerca e selezione conosce perfettamente questa difficoltà di reperire validi profili appartenenti all'Information & Communication Technology: programmatori, architetti software, devops, front-end specialist, data scientist, mobile developer ed altri ruoli che nasceranno da qui a qualche minuto.

Questa domanda è addirittura aumentata durante il recente periodo buio dell'economia italiana: mentre la richiesta delle altre professioni andava diminuendo, **tutte le aziende sane hanno aumentato le ricerche di ingegneri software e hardware.**

Rapporti di lavoro attivati con Qualifiche ingegneristiche. Prime dieci per tipologia (v.a.) e quota percentuale dei rapporti con contratto a carattere permanente. Anno 2017

QUALIFICA PROFESSIONALE	v.a.	Quota % contratti permanenti
<b>Alta vocazione</b>	<b>49.949</b>	<b>62,7</b>
Analisti e progettisti di software	23.853	73,9
Progettisti e amministratori di sistemi	4.960	56,4
Ingegneri energetici e meccanici	4.499	61,9
Ricercatori e tecnici laureati nelle scienze ingegneristiche e dell'architettura	3.851	10,7
Ingegneri civili e professioni assimilate	3.061	41,2
Ingegneri elettronici e in telecomunicazioni	2.347	62,7
Dir. e dirig. gen. di aziende che operano nell'estrazione dei minerali, nella manifattura etc.	1.800	83,3
Ingegneri industriali e gestionali	1.537	65,0
Ingegneri elettrotecnici	1.455	67,6
Ingegneri chimici, petroliferi e dei materiali	792	55,9
Altre qualifiche	1.794	57,7

Fonte: <https://www.anpalservizi.it/documents/20181/95701/Domanda+prof+Ingegneri.pdf/a25b6246-b919-4cd1-8e8b-59147ab745c5>

Un tempo avevamo un mercato dominato dalle grandi aziende di consulenza e dalla miriade di software house, cioè aziende il cui core business è inerente all'Information Technology.

Oggi la ricerca di profili ICT è diventata **trasversale a tutti i settori**: ogni azienda ha progetti o piani industriali che prevedono un forte investimento nel proprio asset ICT. Pensiamo ad esempio a tutte le aziende che hanno affiancato alla propria vendita offline anche store e-commerce, o alle aziende produttive/ industriali che hanno pianificato la digitalizzazione dei propri processi, o a progetti interni per lo scambio di informazioni come CRM, Gestionali Documentali, Business Intelligence e Big Data, ...

Come se questo non bastasse, sono entrate in gioco nuove realtà aziendali, **le start-up**, che cercano di accaparrarsi gli sviluppatori migliori promettendo anche altro rispetto allo stipendio: una qualità lavorativa migliore e la possibilità di possedere quote dell'azienda.

In Europa il problema della mancanza di ingegneri del software è al centro di diversi progetti proposti da Bruxelles, tra cui il più famoso è il Digital Skills Jobs Coalition, che stima in 825.000 le possibili offerte di lavoro che rimarranno vacanti entro il 2020 nel Vecchio Continente.

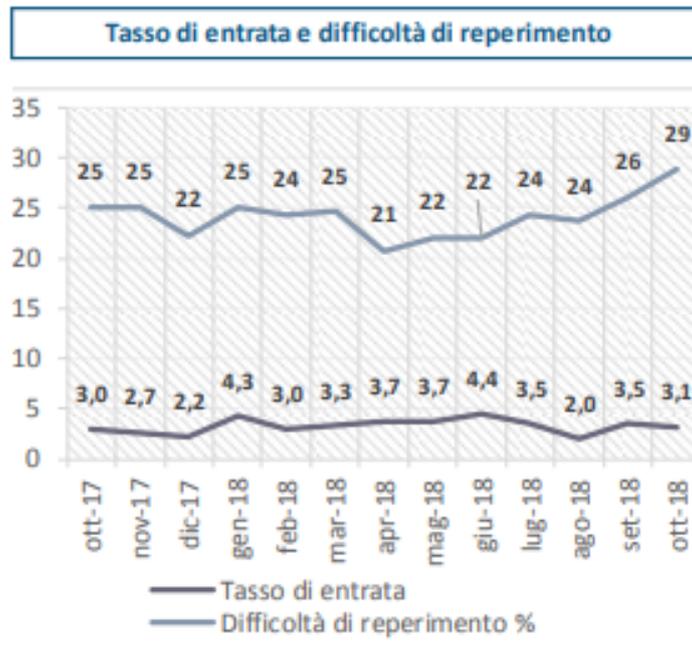
***I laureati di Il livello occupati sono soddisfatti del lavoro che svolgono?***

Alla domanda "Quanto è soddisfatto del lavoro attuale?", il 48,6% dei laureati in Ingegneria occupati dichiara di avere un livello di gradimento alto; il 39,7% si ritiene mediamente soddisfatto e l'11,7% è insoddisfatto. I laureati in Ingegneria occupati indicano un più alto grado di soddisfazione rispetto alla media dei Gruppi Disciplinari per quanto riguarda le prospettive di stabilità e di sicurezza del lavoro (54,9% vs 39,5%), per il trattamento economico (31,9% vs 28,7%), la possibilità di carriera (34,6% vs 31,6%), nonché per le chance di arricchimento professionale (53,6% vs 51,6%).

Fonte: <https://www.anpalservizi.it/documents/20181/93822/INSERIMENTO+INGEGNERI/a6eae10-1ee2-45d6-b17b-64eb9171e53a>

Venendo all'Italia, **secondo un report di Excelsior di Unioncamere** del novembre 2018, le principali figure professionali da reperire saranno quelle legate alla "rivoluzione digitale" (Big data, Intelligenza artificiale, Internet of Things), seguite da quelle legate all'ecosostenibilità. Le due aree insieme coprono il 30% del fabbisogno occupazionale previsto tra il 2019 e il 2023.

E tra le figure più difficili da reperire ci sono proprio ingegneri, con un tasso di insuccesso da parte delle imprese del 59 per cento.



*Il tasso di entrata è ottenuto dal rapporto tra numero di entrate e dipendenti mensili delle imprese (per 100 dip.)*

Fonte: Unioncamere- Anpal, Sistema informativo Excelsior 2018

E non solo tutti cercano ingegneri del software: quasi tutti li cercano negli stessi luoghi.

Basta disegnare un cerchio di 5 km di raggio in diverse città europee come Zurigo, Milano, Vienna, Berlino, Barcellona, per trovare dalle 250 alle 2.000 offerte di lavoro per ingegneri del software / hardware, a seconda della tecnologia che padroneggiano.

## 2.2 Informatici: figure rare e preziose

Dobbiamo partire quindi dal riconoscere la dura realtà:

il programmatore C++, l'architetto Java, il Senior Magento developer o il mobile developer sono figure rarissime sul mercato se paragonate alla moltitudine di aziende che le ricercano.

Considerare queste risorse come illimitate in natura è una miopia che rischia di far saltare progetti, strategie di espansione, commesse e piani industriali.

### ***Quali sono le qualifiche professionali in ambito ingegneristico più ricercate dalle imprese?***

I profili del settore ICT sono i più ambiti dalle imprese: nel 2017 sono quasi 24mila le assunzioni di analisti e progettisti di software e circa 5mila quelle relative a progettisti e amministratori di sistemi. In 4.500 casi, invece, le assunzioni hanno riguardato ingegneri energetici e meccanici.

Fonte: <https://www.anpalservizi.it/documents/20181/95701/Domanda+prof+Ingegneri.pdf/a25b6246-b919-4cd1-8e8b-59147ab745c5>

## 2.3 Siamo andati tutti a scuola di filtro

Le aziende, soprattutto quelle che hanno storia e dimensioni ragguardevoli, hanno costruito negli anni degli iter selettivi perfetti per "filtrare" tutti i possibili candidati che non sono in linea.

**Ed è un filtro che intendiamo sempre univoco (noi scegliamo il candidato) e quasi mai biunivoco (il candidato sceglie noi).**

C'è una letteratura ricchissima che prepara le aziende a filtrare tra i troppi cv ricevuti: test psicoattitudinali, test tecnici, assessment, colloqui di gruppo,...

Ma cosa succede se la mia rosa tra cui scegliere è di tre candidati? E non riesco a trovarne altri in nessun modo?

Il problema del "filtro" sta nel concentrare tutte le proprie forze e le proprie strategie esclusivamente nel processo di scarto dei candidati non perfettamente in linea, cioè dare per scontato di avere un'infinita quantità di candidati a disposizione, tutti estremamente interessati alla mia offerta/ azienda.

**La questione di fondo oggi non è individuare uno strumento per restringere ulteriormente la rosa, ma concentrarsi sulle attività da fare per ampliarla, o quantomeno per non perdere anche i pochi profili a cui si arriva dopo tanta fatica!**

## 3. In concreto: cosa posso fare per migliorare il mio processo di Recruitment sulle posizioni IT?

La prima accortezza da usare per migliorare il processo di recruitment è iniziare la ricerca del candidato IT con questa domanda:

Come posso fare perché il talento IT ideale per la mia offerta scelga la mia azienda tra le 500 che lo inseguono?

Partire da questa domanda cambia drasticamente l'approccio in tutti gli step successivi del processo di ricerca e selezione. Dobbiamo approcciare la ricerca consci che **ci siamo muovendo in un Seller's Market e non in un Buyer's Market.**

Vediamo più nel concreto qualche accorgimento che è bene adottare.

### 3.1 Annuncio di lavoro e Job Description

Negli annunci di lavoro tendiamo a descrivere in maniera minuziosa tutte le caratteristiche che il candidato ideale dovrebbe avere. Gli annunci sui ruoli tecnici contengono **"lenzuoli" di sigle tecniche**, che si spera di trovare tutte in un unico candidato.

Tanto che spesso noi agenzie/ HR/ recruiter interni siamo, giustamente, presi in giro dai talenti IT per queste **lettere a Babbo Natale** che scriviamo e che chiamiamo annunci di lavoro.

"Ciao siamo l'azienda XXXX SpA, ti vogliamo comunicare che stiamo cercando un nuovo programmatore Java molto bravo in tutte queste tecnologie/framework xy, yx, ht, yu, op, hhp, ty, ap, .... Se non le hai tutte tutte, non ci fare perdere tempo e non ti candidare, perché siamo oberati di lavoro a controllare le centinaia di candidati in linea che ci arrivano ogni giorno."

Come se fuori dalla mia sede aziendale, in attesa dell'annuncio, ci fosse una ressa di 5.000 ingegneri del software e tutti sgomitassero per leggere l'annuncio e per candidarsi.

Il consiglio che mi sento di dare è di utilizzare l'annuncio di lavoro per quello per cui nasce: uno **strumento di marketing/comunicazione** il cui scopo è interessare più profili possibili a lasciare i propri dati di contatto e il proprio cv.

Cerchiamo quindi di dare **informazioni relative al progetto** su cui il candidato sarà impegnato, alle **scelte tecnologiche** fondanti, alle **metodologie utilizzate**, alle **filosofie di sviluppo** abbracciate, alla **composizione del team**, ai **design pattern** seguiti, allo **stack tecnologico** utilizzato.

Cerchiamo di "progettare" questa pagina come una vera e propria **landing page**, magari facendoci aiutare da qualche collega dell'ufficio Marketing.

Potremmo aggiungere anche **un video in cui presentiamo i nostri uffici e una breve intervista "tecnica" al nostro CTO** che presenta il progetto e le sfide tecnologiche che potranno essere affrontate all'interno della nostra azienda.

```
R, python, javascript, shiny, dplyr, purrr, ditto,  
ggplot, d3, canvas, spark, sawk, pyspark, sparklyR,  
lodash, lazy, bootstrap, jupyter, vulpix, git,  
flask, numpy, pandas, feebas, scikit, pgm, bayes,  
h2o.ai, sparkling-water, tensorflow, keras, onyx,  
ekans, hadoop, scala, unity, metapod, gc, c#/c++,  
krebases, neo4j, hadoop.
```

I typically ask recruiters to point out which of these are pokemon.

Vincent D. Warmerdam · @fishnets88 · kunning.jp · GoDataDriven

5

## 3.2 Colloquio di lavoro

Il colloquio è oggi quasi interamente dedicato ad esercitare strumenti di filtro. E, anche qui come nell'annuncio, mettiamo pochissimo impegno nello **spiegare con passione al candidato IT il progetto per cui lo stiamo cercando.**

Sembra che seguiamo ancora oggi le procedure delle selezioni adatte più a concorsi pubblici dove i posti sono limitati e le candidature numerosissime.

Dobbiamo invece capire che il colloquio è il momento in cui **far innamorare del nostro progetto questo candidato prezioso**, fargli assaporare i vantaggi che otterrà lavorando per la mia azienda, le tecnologie che utilizzerà e le competenze che farà sue.

**Gli dobbiamo raccontare perché la scrivania che gli offro è la migliore tra le 500 scrivanie vuote a sua disposizione.**

Non voglio essere frainteso: non si tratta di raccontare una favola, un gioco, o di vendere quello che non è. Si tratta di dare informazioni specifiche sui progetti, su come è organizzato il lavoro, sugli strumenti utilizzati, e di far conoscere al candidato le migliori persone del team con cui dovrà lavorare.

Sconsiglio vivamente di fare gestire il primo colloquio da personale interno con breve esperienza lavorativa in azienda (ottica filtro). **Perché non utilizzare, invece, da subito il vostro CTO** o la persona tecnica che abbia la miglior capacità di raccontare con passione il lavoro che si sta facendo all'interno della nostra azienda?

Per poter dare all'azienda la possibilità di scegliere il candidato, è obbligatorio prima trovare **almeno due candidati validi e seriamente interessati a noi.**

**Ci sarà tempo per "filtrare" i candidati in un secondo colloquio**, o nella seconda parte di un colloquio più lungo. Utilizziamo il primo per fare buona impressione su di lui.

## 3.3 Hard skills test

Dedico un piccolo spazio anche alla miriade di test sulle competenze tecniche che vedo applicare da diverse realtà.

La genesi di questi test tecnici è quasi sempre dovuta al pochissimo tempo che i manager tecnici possono dedicare alle selezioni. Solo una volta che il candidato avrà passato il test verrà chiamato in causa il responsabile tecnico. Ancora una volta l'idea del filtro e l'illusione di essere nel Buyer's Market ci può portare fuori strada. **E' sicuramente importante presentare un test scritto agli ingegneri del software e a chi scrive codice per mestiere.** Il problema è quando il test si trasforma in un progetto da 4/8 ore di lavoro e soprattutto quando viene richiesto ai candidati di investire questo tempo ancora prima di essere entrati in contatto con la nostra realtà aziendale.

"Se non fa il test vuol dire che non è motivato a lavorare per noi", mi sento dire la maggior parte delle volte. "Certo che non è motivato, perché dovrebbe esserlo prima ancora di conoscervi? Ha altre sei offerte di lavoro in mano", rispondo sempre.

Non vi ha ancora conosciuto, non sa di cosa vi occupate tecnicamente, come realizzate i vostri progetti, non conosce il team, non conosce il team leader, non è al corrente delle vostre scelte tecnologiche, se siete fan o meno dell'approccio agile, non sa il vostro punteggio al celeberrimo test di Joel Spolsky e, soprattutto, ha varie altre offerte a disposizione.

## Il caso

Proviamo ad entrare nei panni di Luca, **milanese e ingegnere informatico** con passione per **php e front end**. Luca sente che nell'azienda attuale, per cui lavora da due anni, non riesce più ad imparare nuove metodologie e tecnologie. In più non si sente ascoltato quando prova ad introdurre nuovi strumenti e filosofie che potrebbero, a suo modo di vedere, migliorare il lavoro di tutto il team.

Luca allora decide, per una volta, di **accettare su LinkedIn alcune tra le decine di richieste da parte di recruiter** di tutta Europa che ogni giorno riceve.

Luca, che per professione e background basa le sue scelte sulla razionalità e sulla classica tabella di pro e contro (pesati), non accetta tutti i contatti da LinkedIn, ma solo quelli di cui ha visitato il sito aziendale. **Sito che ovviamente ha messo subito alla "prova" tecnica**, per capire se chi l'ha costruito merita la sua attenzione oppure no.

A questo punto Luca decide inizialmente di **candidarsi a tre annunci di lavoro** proposti dai recruiter o agenzie.

Nel primo caso, il recruiter fa sapere a Luca che, per essere ritenuto idoneo e avere un colloquio con l'azienda, bisogna prima **passare un test tecnico**. Luca si collega la sera stessa alla piattaforma di test online e si accorge che è richiesto un impegno che va **dalle 2 alle 5 ore**. Mentre sta pensando se sia meglio iniziare il test o rimandarlo al fine settimana, visto che la giornata lavorativa è stata molto impegnativa dal punto di vista della programmazione e vuole essere "fresco" per effettuare il test al meglio, arriva l'email che gli conferma l'interesse dell'altra azienda.

Lo vorrebbero incontrare **nel giro di 24/ 48 ore**. Luca decide di dare priorità a quest'ultima e di schedulare "poi" il test per i giorni a venire.

Il giorno seguente Luca riceve **altri tre inviti interessanti**, tutti scritti con annunci di lavoro molto attrattivi ricchi di informazioni che vanno a stimolare le sue aspettative di cambio. Anche in questo caso le tre aziende propongono **un primo incontro nei successivi cinque giorni lavorativi**.

E' inutile che vi dica che nella mente di Luca, dopo qualche giorno, non rimane alcuna traccia di quel test proposto "a freddo" dal primo recruiter. **Anche le altre aziende sottopongono Luca a dei test di codice durante il colloquio, ma solo dopo avergli presentato il lavoro e avergli fatto fare il tour all'interno dell'azienda.**

Vi sentireste di affermare ancora Luca non era abbastanza motivato se non si è preso il tempo per fare il vostro test?



## 3.4 f4: Il fattore Tempo

La variabile tempo per i progetti di reclutamento di personale IT è troppo spesso sottovalutata. **Teniamo in alta considerazione il tempo in tutti i progetti aziendali strategici.** Quando però si tratta di assumere sembra che questa variabile ci sfugga. Per metterci alla prova cerchiamo di rispondere a questa domanda:

quanti giorni passano **dal momento in cui riceviamo il cv del candidato perfetto** a quando riusciamo a mandare al candidato perfetto l'impegnativa scritta, firmata dal nostro responsabile?

In Reverse chiamiamo questo tempo TMO - Time to Make an Offer - ed è fondamentale tenere questo indicatore sotto controllo.

Quando si ha a che fare con profili che ricevono ogni giorno dieci richieste di contatto da parte di recruiter, è semplice capire che **ogni giorno trascorso aumenta la probabilità che qualche altra azienda riesca ad ingaggiare i nostri candidati ideali** prima di noi.

Il mio consiglio in termini di TMO per selezioni IT è che sia **inferiore ai 25 giorni solari.** Se volete bruciare la concorrenza potete anche puntare a tenerlo al di sotto dei 20 giorni. Avere un TMO superiore ai 35 giorni vuol dire fare offerte a candidati che hanno già accettato altri incarichi.

Non cadiamo nuovamente nella trappola di scusare noi stessi dicendo "se il candidato accetta altre proposte vuol dire che il suo livello di motivazione per la mia azienda non era alto". **Ricordiamoci che siamo sempre nel Seller's Market.**

## 4. Conclusioni e un consiglio di lettura

Quindi cosa dobbiamo fare? **Accontentarci di candidati mediocri, selezionati per disperazione?**

Chiaramente no.

La nostra capacità di filtrare deve avere la corretta importanza. Molto spesso può bastare invertire cronologicamente le due fasi e concentrarsi sul “filtro” solo quando siamo riusciti ad ottenere diversi candidati interessati.

Di certo però dovremo fare i conti con la scarsità di queste “risorse” e impostare le skills di queste persone strategiche per il futuro delle nostre aziende.

Per approfondire la conoscenza del nostro interlocutore, il candidato tech, abbiamo condotto questa intervista. Parlando con loro abbiamo capito a fondo cosa cercano in un lavoro.

<p><b>Parliamo di informatici</b></p> <p>Servono formazione e rapporti umani</p>	 <p>Leggi l'indagine</p>
--	---

Buona lettura!  
Il team di Reverse

[Cerchi talenti in poco tempo? Affidaci una selezione!](#)

## L'AUTORE



Dopo 15 anni di esperienza nel settore del recruitment, Daniele Bacchi ha fondato, insieme ad Alessandro Raguseo, Reverse SpA, società di headhunting collaborativo e digitale.

Oggi Reverse conta più di sessanta dipendenti ed è attiva in Italia (con sedi a Milano, Bologna e Padova), e in Germania (Berlino).

[www.reverse.hr](http://www.reverse.hr)

*Daniele Bacchi*

**DANIELE BACCHI**

# REVERSE

human  
resources  
science



[www.reverse.hr](http://www.reverse.hr)

---

Milano - Bologna - Padova - Berlino