

GUIDA MARA

Selezionare con le challenge *pratiche*

La guida MARA per HR: come costruire una prova pratica equa per assumere junior e neolaureati, dentro le regole su dati, AI e pari opportunità

PER CHI È

HR e recruiter, responsabili di funzione, titolari di PMI che assumono profili junior e neolaureati

In questa *guida*

A chi serve. A chi assume profili junior e neolaureati e vuole vedere come lavorano prima del colloquio: HR e recruiter, responsabili di funzione, titolari di piccole e medie imprese.

Cosa trovi. Sette capitoli, nell'ordine in cui prendi le decisioni, e cinque strumenti da copiare:

STRUMENTO	CAPITOLO
Scheda: dal ruolo alla challenge	2
Griglia di valutazione e scheda del valutatore	3
Tre email ai candidati: invito, promemoria, esito	4
Checklist delle regole per una PMI	5
Questionario per i candidati	6

Come usarla. Leggi i capitoli 1 e 2 prima di scrivere la prova e porta la checklist del capitolo 5 al consulente o al DPO prima di pubblicare. I consigli valgono con qualunque strumento, anche email e fogli di calcolo: MARA compare solo nei riquadri "Con MARA" e nel capitolo 7.

Un esempio che torna. In tutta la guida seguiamo una selezione di fantasia: un e-commerce di articoli sportivi di Bologna, 40 dipendenti, cerca una persona junior per il servizio clienti.

Indice

1 Perché una prova pratica

2 Dal ruolo alla challenge

3 Criteri equi e valutazione

4 Comunicare con i candidati

5 Regole: GDPR, AI Act, pari opportunità

6 Misurare e migliorare

7 Come si fa con MARA

Altri strumenti MARA

Fonti

Perché una prova *pratica*

Capisci cosa ti dice un CV e cosa no, quando una prova pratica serve e dove metterla nel tuo processo di selezione.

Cosa ti dice un CV, e cosa no

Un CV ti dice titoli, date, luoghi e competenze dichiarate. Per un neolaureato è corto: una laurea, un tirocinio, qualche corso, una lingua. Due CV quasi uguali possono nascondere persone molto diverse.

Un CV non ti dice come la persona legge un problema, quali scelte fa con poco tempo, come scrive, se rispetta una scadenza, come usa l'AI e cosa controlla da sola. Una prova pratica te lo mostra prima del colloquio: chiedi un compito vicino al ruolo e guardi il risultato.

Cosa dicono i dati

52%

le entrate di personale previste per profili con titolo terziario che le imprese italiane dichiarano difficili da reperire nel 2025 (47% sul totale)

Fonte: Unioncamere e Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2025

Nel 2025 Excelsior si basa su circa 294.000 interviste alle imprese. Secondo l'indagine, la difficoltà dipende soprattutto dalla mancanza di candidati (30% di tutte le entrate previste) e in parte dalla preparazione inadeguata (13% del totale). Quando i profili sono pochi, scartare una persona per un dettaglio del CV ti costa. E quando il dubbio è la preparazione, ti serve un modo per vederla.

Negli Stati Uniti il 70% delle aziende del sondaggio Job Outlook 2026 della NACE (183 aziende, dati di agosto-settembre 2025) usa la selezione basata sulle competenze, contro il 65% dell'anno prima. La NACE è l'associazione statunitense di università e datori di lavoro: prendi il dato come un'indicazione, non come una misura del mercato italiano.

Quanto dice una prova pratica sul lavoro futuro? Una meta-analisi pubblicata nel 2022 sul Journal of Applied Psychology (Sackett, Zhang, Berry e Lievens) ha stimato quanto il risultato di ogni metodo di selezione è legato alla prestazione

sul lavoro. La scala va da 0 (nessun legame) a 1. Per le prove pratiche la stima è 0,33; per il colloquio non strutturato, cioè una conversazione libera, è 0,19. Per questo, dopo la prova, ti consigliamo un colloquio sulla consegna.

Quando una prova pratica ha senso

Prova pratica: quando ha senso e come adattarla (indicazioni nostre)

HA SENSO QUANDO

Il lavoro produce in poche ore qualcosa da vedere: un'analisi, un testo, un piano, del codice

Hai molti candidati con CV simili, come i neolaureati

Vuoi vedere come la persona ragiona, oltre a cosa sa

ADATTALA QUANDO

Il lavoro si capisce solo nell'arco di mesi, come una ricerca: chiedi un caso breve da discutere al colloquio

Hai uno o due candidati: chiedi un compito breve e discutilo al colloquio

Nelle date previste non hai persone disponibili a valutare: sposta le date

Dove metterla nel processo

Una sequenza che ti consigliamo per i profili junior:

1. **Annuncio**, con il ruolo, la retribuzione iniziale o la fascia e le fasi della selezione, prova compresa.
2. **Prima selezione dei CV** sui soli requisiti indispensabili, per esempio una lingua o un titolo richiesto per legge.
3. **Prova pratica**, uguale per tutti, valutata sui criteri fissati prima.
4. **Colloquio strutturato sulla consegna**: stesse domande per tutti, più due o tre domande sulle scelte fatte nella prova.
5. **Esiti a tutti**, nello stesso momento.

Puoi anche invertire i passi 2 e 3 e aprire la prova a chiunque, per esempio agli studenti di un'università con cui collabori. In quel caso guardi prima il lavoro e poi il CV.

Puoi pubblicare la challenge per la community di studenti MARA, in crescita con le università partner, oppure tenerla chiusa: riservata agli studenti di un ateneo, che entrano con l'email universitaria, o a chi riceve il link privato. Il link puoi mandarlo, per esempio, a chi ha superato la prima selezione dei CV: vale per chiunque lo abbia, quindi non pubblicarlo. Per gli studenti di un ateneo partner usi il codice che l'ateneo dà alla tua azienda. In tutti i casi valutano e decidono le tue persone: MARA non classifica i candidati e oggi non ne propone.

Cosa temono i candidati

Guarda la prova dal lato di chi partecipa.

IL TIMORE	COSA FAI TU	CAPITOLO
Lavorare gratis	Prova proporzionata, ore e proprietà del lavoro scritte prima	2
Criteri che nessuno spiega	Criteri e pesi pubblicati con il brief, uguali per tutti	3
Un giudizio senza motivi	Note per ogni candidato e riscontro individuale	3 e 4
Esiti che non arrivano	Data degli esiti scritta e rispettata, messaggio a tutti	4
Un team in cui uno lavora per tutti	Prova individuale, o una nota sul contributo di ciascuno	2

IN SINTESI

- Un CV dice cosa una persona dichiara; una prova pratica mostra come lavora.
- Dopo la prova, un colloquio sulla consegna: vedi il lavoro e capisci le scelte.
- Rispondi prima ai timori dei candidati: tempo, criteri, motivi, esiti, team.

Dal ruolo alla *challenge*

Trasformi una job description in una prova proporzionata: un compito vero del ruolo, un tempo dichiarato, regole chiare su AI e proprietà del lavoro.

Parti da cosa farà la persona

Parti dalle attività, non dalle competenze dell'annuncio, spesso generiche. Chiedi al responsabile del ruolo: cosa farà questa persona, ogni settimana, nei primi sei mesi?

1. **Elenca da tre a cinque attività ricorrenti.** Per il servizio clienti: rispondere alle richieste frequenti, gestire i resi, segnalare i problemi che si ripetono.
2. **Scegli un'attività che si osserva in poche ore** e distingue chi la fa bene: rispondere alle richieste sì, usare il gestionale no.
3. **Scrivi le competenze che vuoi vedere in quel compito**, da tre a cinque. Diventeranno i criteri di valutazione.
4. **Scrivi cosa non valuti:** strumenti interni e procedure che insegnerai.

Quanto tempo chiedere

Dichiara le ore di lavoro, oltre alla scadenza: "consegna entro 7 giorni" può voler dire due ore o due notti. Scrivi "circa 6 ore di lavoro, da distribuire in 7 giorni".

Ore di lavoro per profilo: indicazioni nostre, da adattare

PROFILO	ORE DI LAVORO	FINESTRA PER CONSEGNARE
Stage o neolaureato	3 - 6 ore	5 - 7 giorni
Junior con 1 - 3 anni di esperienza	4 - 8 ore	7 - 10 giorni
Profilo con esperienza	2 - 4 ore, poi un caso discusso al colloquio	5 - 7 giorni

Tre regole pratiche:

- **Prova la prova.** Falla fare, con il cronometro, a un collega che fa già quel lavoro. Se il collega supera le ore che vuoi dichiarare, taglia.
- **La finestra è più lunga delle ore,** così chi studia o lavora distribuisce il tempo. Evita prove solo notturne o nel fine settimana: possono svantaggiare chi ha carichi di cura (capitolo 5).
- **Guarda il calendario.** Per gli studenti evita le sessioni d'esame, di solito gennaio-febbraio, giugno-luglio e settembre, oltre ad agosto e alle feste.

Come evitare il lavoro gratis

Chi partecipa non è pagato, e il timore di lavorare gratis è fondato quando la prova è un progetto da consulenza. Quattro accorgimenti:

1. **Usa un problema già risolto o dati del passato,** anonimizzati, oppure un'azienda di fantasia del tuo settore.
2. **Chiedi solo quello che ti serve per valutare.** Un'analisi di due pagine ti dice quanto un piano di venti.
3. **Scrivi nelle regole a chi va il lavoro consegnato e come lo userai.** Un candidato attento lo controlla per primo: se non lo trova, pensa al peggio o non si iscrive.
4. **Scrivi cosa riceve chi consegna,** anche se non passa: un riscontro e un certificato.

CON MARA

Su MARA la proprietà del lavoro la fissano le regole della challenge, che chi partecipa vede prima di iscriversi. Scrivi questa regola in modo esplicito quando rivedi la bozza. Chi consegna tiene comunque il certificato e il portfolio.

Individuale o in team, AI sì o no

Individuale, di regola, perché valuti come lavora ogni persona. Se scegli una prova in team, chiedi a ciascuno mezza pagina sul proprio contributo e riprendila al colloquio.

L'AI: scegli e scrivi. Vietata, ammessa dichiarando per cosa, o libera. Per molti ruoli junior la più realistica è la seconda, perché sul lavoro la persona userà questi strumenti. Chiedi una nota: quali strumenti ha usato, per cosa e cosa ha controllato. Valutala nel criterio "Ragionamento". Se vieti l'AI, scrivi cosa succede a chi non rispetta la regola.

Materiali senza dati personali. Da richieste di clienti, contratti o tabelle togli nomi, email, numeri d'ordine e ogni dato che identifica una persona.

Il premio è il passo successivo: di solito il colloquio finale con chi decide. Non promettere un'assunzione: la decisione arriva dopo il colloquio. Se offri uno stage, valgono le regole regionali sui tirocini: verifica con un consulente.

La scheda da compilare

Scheda: dal ruolo alla challenge	MODELLO
Ruolo: [titolo, sede, contratto] • Responsabile: [nome]	
Retribuzione iniziale o fascia: [importo, CCNL]	
Attività dei primi sei mesi: [1] [2] [3]	
Attività scelta per la prova: [una, osservabile in poche ore]	
Competenze da osservare, che diventano i criteri: [1] [2] [3] [4]	
Cosa non valutiamo: [strumenti interni, procedure che insegniamo]	
Formato: [individuale / team di N, con nota sul contributo]	
Ore di lavoro: [N] • Finestra: dal [data] al [data] • Scadenza: [giorno, ora]	
Materiali: [dati anonimizzati, documenti, accessi]	
Consegna: [cosa, formato, limite di pagine o minuti]	
Uso dell'AI: [vietato / ammesso, dichiarando per cosa / libero]	
Lavoro consegnato: [a chi va, come lo usiamo]	
Passo successivo per chi supera la prova: [colloquio con chi, entro quando]	
Per chi consegna: [riscontro individuale / certificato]	
Chi valuta: [2-3 nomi e ruoli] • Data degli esiti: [data]	
Prova fatta da: [nome], in [ore] • Tagli dopo la prova: [cosa]	

L'esempio: il brief che ne esce

Questo è il brief che esce dalla scheda compilata dalla responsabile del servizio clienti.

✎ Brief di selezione: servizio clienti junior (azienda di fantasia, numeri inventati)	
VOCE	CONTENUTO
Situazione	E-commerce di articoli sportivi, Bologna, 40 dipendenti, circa 600 richieste di assistenza a settimana. Da quando vende all'estero, il tempo medio di risposta è passato da 1 a 3 giorni.
Problema	Come rispondiamo entro 24 ore alle richieste più frequenti senza raddoppiare il team?
Vincoli	Stesso software di assistenza, nessuno strumento nuovo a pagamento, tono del marchio diretto e informale.
Materiali	50 richieste anonimizzate, le 5 risposte standard di oggi, i tempi di risposta dell'ultimo trimestre.

VOCE	CONTENUTO
Consegna	Analisi di 2 pagine con le 3 cause principali dei ritardi; 3 risposte standard riscritte; una proposta di 1 pagina da provare per un mese.
Regole	Individuale. Circa 6 ore in 7 giorni. Al ammissa, dichiarando per cosa. Proprietà e uso del lavoro consegnato scritti nelle regole.
Criteri e pesi	Analisi delle richieste 30%, qualità delle risposte 30%, fattibilità della proposta 25%, chiarezza 15%.
Calendario	Giorno 1 brief e domande; giorno 3 risposte pubblicate per tutti; giorno 7 consegna alle 18:00; esiti entro il giorno 15.
Passo successivo	Colloquio finale con la responsabile del servizio clienti. Per tutti: riscontro individuale e certificato.

I criteri ricalcano il lavoro di ogni giorno, e la prova chiede circa una giornata di lavoro distribuita in una settimana.

CON MARA

Su MARA incolli la job description e in pochi minuti ricevi la challenge completa. Modifichi tutto, compreso il tempo richiesto, prima di pubblicare (capitolo 7). Le bozze sono gratis: falle rivedere al responsabile del ruolo.

IN SINTESI

- Parti dalle attività dei primi sei mesi, non dalle competenze dell'annuncio.
- Dichiarare le ore di lavoro, prova la prova su un collega e taglia se serve.
- Scrivi prima a chi va il lavoro consegnato e chiedi solo quello che serve a valutare.
- Prova individuale di norma, regola sull'Al scritta, materiali senza dati personali.

Criteri equi e *valutazione*

Fissi criteri e pesi prima di pubblicare, scegli chi valuta, riduci i pregiudizi e scrivi per ogni candidato note che reggano a una domanda o a una contestazione.

Criteri fissati prima, uguali per tutti

- **Da tre a cinque criteri**, decisi prima di pubblicare e mai cambiati dopo. Con meno di tre non distingui bene le consegne, con più di cinque i voti tendono a somigliarsi.
- **I pesi sono le tue priorità**. Se tutto pesa il 20%, non hai deciso cosa conta di più.
- **Pubblicali con il brief**. Chi partecipa sa dove mettere il tempo, e tu puoi mostrare la scheda a chi chiede come è stato valutato.
- **Valuta solo quello che il brief chiede**. Niente criteri vaghi come "affinità con la cultura aziendale": non si descrivono su una scala e lasciano spazio ai pregiudizi.

La griglia per la selezione

Una scala da 1 a 5 con descrizioni scritte aiuta a ridurre le differenze tra chi valuta. La griglia descrive l'1, il 3 e il 5: il 2 e il 4 sono i voti intermedi. Il voto diviso 5 si moltiplica per il peso e la somma dà il punteggio su 100: un 4 su un criterio che pesa 25 vale 20 punti.

Griglia di valutazione per una challenge di selezione

CRITERIO E PESO	1 · DEBOLE	3 · SUFFICIENTE	5 · ECCELLENTE
Analisi del problema · 25%	Ripete il brief, non usa i dati	Trova il problema principale, usa alcuni dati, non dichiara le ipotesi	Riformula il problema con precisione, usa i dati giusti, dichiara ipotesi e limiti
Qualità del lavoro · 30%	Errori che lo rendono inutilizzabile	Corretto, ma serve lavoro per usarlo	Corretto e utilizzabile quasi così com'è
Ragionamento · 20%	Scelte non spiegate	Scelte spiegate, alternative non considerate	Scelte motivate, alternative scartate con il motivo, uso dell'AI dichiarato e controllato
Comunicazione · 15%	Chi legge non capisce cosa propone	Si capisce, con qualche sforzo	Si capisce in cinque minuti, con una sintesi in apertura
Rispetto della consegna · 10%	Formato, limiti o scadenza non rispettati	Rispettati con piccole eccezioni	Formato, limiti e scadenza rispettati

Adatta i nomi dei criteri al ruolo, come nel brief dell'esempio, e tieni le descrizioni dei voti.

Chi valuta

Due o tre persone, sempre le stesse per tutte le consegne:

- **chi assume**, che decide;
- **una persona che fa quel lavoro oggi**, che distingue una proposta fattibile da una che lo sembra;
- **HR**, che segue criteri, tempi, conflitti di interesse e comunicazioni.

Chi conosce da vicino un candidato lo dichiara prima di leggere e non valuta quella consegna.

Quanto tempo serve. Esempio: 30 consegne, 2 valutatori, 20 minuti a consegna fanno 10 ore a testa, più calibrazione e riunione finale. Misura i tuoi minuti durante la calibrazione e blocca le ore in agenda prima di pubblicare.

Come ridurre i pregiudizi

1. **Leggi la consegna prima del CV**, così università ed ex datori di lavoro non pesano sul giudizio.

2. **Togli il nome dove puoi.** Chiedi di non scriverlo nel file e assegna un codice. Aiuta a ridurre i pregiudizi, ma la consegna resta un dato personale del candidato (capitolo 5).
3. **Calibra prima di votare** su una consegna di prova scritta da te: dove i voti distano due punti o più, chiarisci le descrizioni con gli altri valutatori.
4. **Un criterio alla volta** su tutte le consegne: un ottimo inizio non deve trascinare tutti i voti.
5. **Cambia l'ordine di lettura** tra valutatori e fai pause: le ultime consegne di una serata rischiano di ricevere meno attenzione.
6. **Prima il voto da soli, poi la discussione.** Se si discute prima, l'opinione di chi parla per primo può pesare di più.
7. **Niente ricerche su opinioni o vita privata**, nemmeno sui social: la legge vieta le indagini su opinioni politiche, religiose o sindacali e su fatti non rilevanti per il lavoro (capitolo 5).

Note per ogni candidato

Ogni valutatore compila una scheda per consegna, con due righe per criterio. Le note servono per decidere, per il riscontro e per rispondere a chi chiede come è stato valutato. Scrivile come se il candidato potesse leggerle, perché può succedere. Per un esame professionale, la Corte di giustizia dell'Unione europea ha stabilito che le risposte scritte del candidato e le annotazioni dell'esaminatore sono dati personali del candidato. In linea di principio, il candidato ha diritto di accedervi (causa C-434/16, Nowak, 20 dicembre 2017).

Scheda del valutatore

MODELLO

Candidato: [codice] · Valutatore: [nome] · Data: [data]

Conflitto di interesse: [no / sì, non valutato questa consegna]

Voti e note: tabella qui sotto.

Proposta: [colloquio sì / no]

Due domande per il colloquio, sulle scelte fatte: [1] [2]

Riscontro per il candidato, tre righe: [cosa ha funzionato] [cosa mancava] [un consiglio]

Scheda del valutatore: voti e note per criterio

CRITERIO	PESO	VOTO 1-5	PUNTI	COSA HO VISTO NELLA CONSEGNA (PAGINA O PUNTO)
Analisi del problema	25			
Qualità del lavoro	30			
Ragionamento	20			
Comunicazione	15			
Rispetto della consegna	10			
Totale	100			

La riunione finale. Confronta i voti con gli altri valutatori, discuti le differenze di due punti o più e scrivi la decisione con il motivo legato ai criteri. Regola per i pareggi, decisa prima: per esempio passa chi ha il voto più alto nel criterio che pesa di più.

CON MARA

I criteri fanno parte della challenge: MARA AI li propone, tu li modifichi, e dopo la pubblicazione restano fissati e uguali per tutti. Chi partecipa li legge fin dall'inizio. Valutano le tue persone, senza punteggi o classifiche di MARA: chi valuta entra nel workspace, vede le consegne e imposta gli stati nella lista dei candidati. Se serve, esporti tutto in Excel o ZIP.

IN SINTESI

- Da tre a cinque criteri con pesi, fissati prima e pubblicati con il brief.
- Due o tre valutatori, calibrati su una consegna di prova, che votano da soli prima di discutere.
- Consegna prima del CV, un criterio alla volta, niente ricerche su opinioni o vita privata.
- Una scheda per candidato, scritta come se il candidato potesse leggerla.

Comunicare con i *candidati*

Sai cosa dire prima, durante e dopo la prova, con un calendario da adattare e tre email pronte: invito, promemoria, esito.

Prima: tutto nell'invito

L'invito risponde in anticipo alle domande che un candidato ti farebbe comunque. L'email 1 qui sotto le copre tutte: ore, team, AI, criteri, lavoro consegnato, esiti, retribuzione, dati, adattamenti.

Durante: un solo posto per le domande

- **Un canale unico** per domande e aggiornamenti, non email sparse.
- **Risposte uguali per tutti:** se chiarisci un punto a una persona, pubblica la risposta per tutti.
- **Tempi di risposta dichiarati**, per esempio entro un giorno lavorativo.
- **Un promemoria a metà**, con le risposte date finora.
- **Nessuna proroga individuale**, salvo un adattamento concordato; se un problema tecnico dipende dall'azienda, la proroga vale per tutti.

Dopo: esiti a tutti, nello stesso momento

Scrivi la data degli esiti nell'invito e rispettalà; se slitta, avvisa tutti prima di quella data. Chi non passa deve saperlo quando lo sanno gli altri.

Il riscontro individuale. Tre righe sui criteri, prese dalla scheda del valutatore: cosa ha funzionato, cosa mancava, un consiglio. Non fare confronti con altri candidati e non dare giudizi sulla persona. Niente riferimenti a età, famiglia, provenienza o salute, e niente promesse che non puoi mantenere.

Calendario di una prova di 7 giorni (esempio)

QUANDO	COSA	CHI
Giorno -7	Invito con regole, criteri, date e informativa	HR
Giorno 0	Apertura: brief, criteri e materiali	HR
Giorni 1-3	Domande; risposte pubblicate per tutti entro un giorno lavorativo	Responsabile del ruolo
Giorno 4	Promemoria a metà, con le risposte date	HR
Giorno 7, ore 18:00	Scadenza	
Giorni 8-13	Calibrazione, valutazione, riunione finale	Valutatori
Giorno 15	Esiti e riscontri a tutti nello stesso momento; questionario (capitolo 6)	HR e valutatori
Giorni 16-25	Colloqui sulla consegna	Responsabile del ruolo

Tre email da copiare

Email 1 · Invito alla prova pratica

EMAIL

Oggetto: [Azienda] · Prova pratica per [ruolo], dal [data] al [data]

Ciao [nome],
grazie per la candidatura per il ruolo di [ruolo]. Il prossimo passo è una prova pratica: lavori su un problema simile a quelli del ruolo e consegni [cosa].

Come funziona

- Tempo di lavoro previsto: circa [N] ore, da distribuire tra il [data] e il [data].
- Scadenza: [giorno] [data] alle [ora].
- Formato: [individuale / team di N persone].
- Uso dell'AI: [vietato / ammesso, dichiarando per cosa / libero].
- Come valutiamo: [criteri e pesi]. Valutano [ruoli], con gli stessi criteri per tutti.
- Il lavoro consegnato: [a chi va e come lo usiamo].
- Esiti: entro il [data], a tutti. Chi passa fa un colloquio con [ruolo] tra il [data] e il [data].
- Il ruolo: [retribuzione iniziale o fascia, CCNL, sede, contratto].
- Per tutti: [riscontro individuale / certificato].

Per partecipare: [link]. Domande: [dove]. Rispondiamo entro [un giorno lavorativo] e pubblichiamo le risposte per tutti.

Se ti serve un adattamento, per esempio più tempo o un formato accessibile, scrivici entro il [data] a [email]: ne parliamo in modo riservato.

Come trattiamo i tuoi dati: [link all'informativa].

[firma, ruolo, contatti]

 Email 2 · Promemoria

EMAIL

Oggetto: [Ruolo] · Mancano [N] giorni alla consegna

Ciao [nome],

ti ricordiamo che la consegna è [giorno] [data] alle [ora].

- Le risposte alle domande arrivate finora sono qui: [link].

- Prima di caricare, controlla formato e limiti: [per esempio PDF, massimo 3 pagine].

- La data degli esiti non cambia: [data].

Se pensi di non consegnare, scrivici.

[firma]

 Email 3 · Esito

EMAIL

Oggetto: [Ruolo] · Esito della prova pratica

VERSIONE A · PASSI AL COLLOQUIO

Ciao [nome],

grazie per la consegna. Abbiamo valutato tutte le prove con i criteri pubblicati e ti invitiamo al colloquio con [nome e ruolo]. Parleremo anche delle scelte che hai fatto nella prova, per esempio [una scelta].

Date possibili: [data e ora] / [data e ora]. Durata: [minuti]. [Luogo o link].

Il riscontro sulla tua consegna: [tre righe sui criteri].

VERSIONE B · NON PASSI AL COLLOQUIO

Ciao [nome],

grazie per il tempo che hai dedicato alla prova. Abbiamo valutato tutte le consegne con i criteri pubblicati: questa volta non passi alla fase successiva.

Il riscontro sulla tua consegna:

- Cosa ha funzionato: [criterio e una frase].

- Cosa mancava: [criterio e una frase].

- Un consiglio: [una frase].

[Il certificato di partecipazione: (link o indicazioni)].

Conserviamo i tuoi dati fino al [data], come indicato nell'informativa. Per domande sui tuoi dati scrivi a [email].

[firma]

Ogni challenge ha i suoi annunci e la sua sezione di domande e risposte: scrivi a tutti nello stesso posto e nello stesso momento. Domande e risposte le vedono tutti i partecipanti: per gli adattamenti usa l'email riservata dell'invito. Gli esiti arrivano a ogni candidato in tre modi: un annuncio nella challenge, il suo stato aggiornato e una notifica email. Puoi mandare un riscontro individuale a chi ha consegnato.

IN SINTESI

- L'invito risponde prima a tutto: ore, scadenza, criteri, AI, lavoro consegnato, esiti, retribuzione, dati, adattamenti.
- Durante: un solo canale, risposte uguali per tutti, un promemoria a metà.
- Dopo: esiti a tutti nello stesso momento, nella data promessa.
- Riscontro di tre righe sui criteri: sul lavoro, mai sulla persona.

Regole: GDPR, AI Act, pari opportunità

Conosci le regole che toccano una prova pratica in Italia: dati dei candidati, AI, divieti di discriminazione, retribuzione. In fondo, una checklist da portare al consulente.



Non è consulenza legale

Regole generali, verificate sui testi ufficiali (EUR-Lex, Normattiva, Garante privacy, Corte di giustizia UE) al 15 ottobre 2026. Non sostituiscono il parere di un consulente o del tuo DPO: verifica con loro il tuo caso prima di pubblicare.

I dati dei candidati: GDPR e Codice privacy

Nome, email, CV, consegna e note di chi valuta sono dati personali, protetti dal GDPR (Regolamento (UE) 2016/679).

- **Informativa prima di raccogliere i dati** (art. 13): titolare, finalità, base giuridica, destinatari, conservazione e diritti del candidato, compreso il reclamo al Garante. Per i CV inviati spontaneamente l'informativa si dà al primo contatto utile. Il consenso non serve nei limiti dell'art. 6, par. 1, lett. b, GDPR (art. 111-bis del Codice privacy, d.lgs. 196/2003).
- **Solo i dati che servono** (art. 5, par. 1, lett. c). Per una prova pratica bastano di solito nome, email e consegna. Niente foto, data di nascita, stato civile o figli.
- **Dati sanitari solo se servono**, per esempio per un adattamento: separati dalla valutazione e visibili a poche persone (art. 9).
- **Conservazione decisa e scritta** (art. 5, par. 1, lett. e; art. 13, par. 2, lett. a). Se vuoi tenere i dati per selezioni future, scrivilo nell'informativa e verifica la base giuridica.
- **Accesso**. Il candidato può chiedere copia dei suoi dati (art. 15), comprese consegna e note di valutazione (capitolo 3). Rispondi entro un mese, prorogabile nei casi previsti (art. 12, par. 3). Il 4 dicembre 2025 (doc. web n. 10211870) il Garante ha dichiarato illecito il trattamento di un grande gruppo italiano. Il gruppo aveva risposto in modo parziale a un candidato e gli aveva inviato punteggi ed esiti dei test circa 14 mesi dopo la richiesta.

- **Il fornitore della piattaforma.** Se tratta i dati per conto tuo, serve un accordo sul trattamento (art. 28). Se li tratta anche per finalità proprie, verifica i ruoli con il DPO.

Domande vietate. L'art. 8 dello Statuto dei lavoratori (legge 300/1970) vale anche per l'assunzione. Vieta indagini, anche tramite terzi, sulle opinioni politiche, religiose o sindacali e su "fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale". L'art. 113 del Codice privacy lo richiama. Vale per la prova e per il colloquio.

L'AI nella selezione: AI Act e GDPR

Questa parte vale se usi sistemi di AI che filtrano o valutano candidati.

AI Act (Regolamento (UE) 2024/1689). I sistemi di AI destinati alla selezione, in particolare per analizzare o filtrare candidature e valutare candidati, sono ad alto rischio (Allegato III, punto 4, lett. a). L'azienda che li usa è un deployer. Dal 2 dicembre 2027, data fissata dal Regolamento (UE) 2026/1744, che ha modificato l'AI Act, deve rispettare l'art. 26:

- usare il sistema secondo le istruzioni del fornitore;
- affidare la sorveglianza umana a persone con competenza, formazione e autorità;
- controllare che i dati di input siano pertinenti;
- conservare i log per almeno sei mesi;
- informare rappresentanti dei lavoratori e lavoratori interessati, se usa il sistema sul luogo di lavoro;
- informare i candidati che sono soggetti a un sistema ad alto rischio (par. 11).

Dal 2 febbraio 2025 valgono già alcuni divieti. È vietato inferire le emozioni delle persone sul luogo di lavoro, salvo motivi medici o di sicurezza (art. 5, par. 1, lett. f). Secondo le linee guida della Commissione, che non sono vincolanti, il divieto vale anche per i candidati in selezione (C(2025) 5052 final, punto 254). È vietata la categorizzazione biometrica per dedurre, tra l'altro, opinioni politiche o orientamento sessuale (lett. g). Dalla stessa data si applica l'art. 4, sull'alfabetizzazione in materia di AI. Dopo la modifica del 2026, introdotta dal Regolamento (UE) 2026/1744, l'art. 4 chiede misure per l'alfabetizzazione sull'AI: verifica con il consulente cosa vale per la tua azienda.

GDPR, art. 22. Il candidato ha il diritto di non essere sottoposto a una decisione "basata unicamente sul trattamento automatizzato, compresa la profilazione, che produca effetti giuridici che lo riguardano o che incida in modo analogo significativamente sulla sua persona". Se ci sono decisioni di questo tipo, l'informativa deve dirlo e spiegarne la logica (art. 13, par. 2, lett. f). Spiegare

conta. Rigotti e colleghi (Technology in Society, 2026) hanno interrogato lavoratori e candidati in 24 paesi: solo il 45,7% di chi ha risposto dichiara di essere stato informato dell'uso dell'AI.

Valutazione d'impatto. A un'azienda privata l'AI Act di regola non chiede la valutazione d'impatto sui diritti fondamentali (FRIA) dell'art. 27. Può servire invece la valutazione d'impatto sulla protezione dei dati (DPIA) del GDPR (art. 35), obbligatoria in particolare per valutazioni sistematiche e automatizzate su cui si basano decisioni. Un'analisi del 2026 (Rintamäki e colleghi, Computer Law & Security Review) ha confrontato i due testi. In 23 dei 25 casi d'uso ad alto rischio dell'Allegato III, una DPIA è richiesta dal GDPR o da almeno uno Stato membro.

Un errore da evitare. Non incollare le consegne dei candidati in un chatbot generico per farti dare un voto. Rischi di passare dati personali a un fornitore senza accordo sul trattamento (art. 28 GDPR). E se usi un sistema generico per valutare candidati, potresti rientrare nei casi in cui chi lo usa ne diventa fornitore (art. 25, par. 1, AI Act). Se vuoi usare l'AI nella valutazione, parlane prima con il consulente.

Pari opportunità e retribuzione

- **Genere.** Il Codice delle pari opportunità (d.lgs. 198/2006) vieta ogni discriminazione nell'accesso al lavoro, "compresi i criteri di selezione e le condizioni di assunzione". Il divieto vale anche per il riferimento allo stato matrimoniale, di famiglia o di gravidanza (art. 27, commi 1 e 2).
- **Discriminazione indiretta.** L'art. 25 dello stesso Codice vieta anche criteri e prassi apparentemente neutri che mettono le persone di un sesso in posizione di particolare svantaggio. Il divieto comprende quelli "di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro", salvo requisiti essenziali del lavoro. Dal 3 dicembre 2021 il testo nomina espressamente i candidati in fase di selezione. Una prova che si fa solo di notte o nel fine settimana va valutata con questo criterio.
- **Altri motivi.** Il d.lgs. 216/2003 (religione, convinzioni personali, disabilità, età, orientamento sessuale) e il d.lgs. 215/2003 (razza e origine etnica) applicano la parità di trattamento all'accesso all'occupazione, compresi i criteri di selezione (art. 3 di entrambi). Niente limiti di età nell'invito, salvo requisiti di legge per il contratto che offri, per esempio l'apprendistato.
- **Retribuzione.** Dal 7 giugno 2026 vale il d.lgs. 96/2026, che recepisce la Direttiva (UE) 2023/970. L'art. 5 chiede di dare ai candidati la retribuzione iniziale o la fascia, per esempio nell'annuncio, e vieta di chiedere le retribuzioni attuali o passate. Chiede anche procedure di selezione non discriminatorie e avvisi neutri rispetto al genere. Verifica con il consulente come si applica alla tua azienda.

Le regole in pratica: checklist per una PMI

PRIMA DI PUBBLICARE

- ☐ Informativa ai candidati pronta e base giuridica verificata con il consulente o il DPO (art. 13 GDPR)
- ☐ Solo i dati che servono: niente foto, data di nascita, stato civile o figli (art. 5 GDPR; art. 27 d.lgs. 198/2006)
- ☐ Nessuna domanda su opinioni o fatti non rilevanti per il lavoro (art. 8 L. 300/1970)
- ☐ Retribuzione iniziale o fascia comunicata ai candidati, per esempio nell'annuncio; nessuna domanda sulle retribuzioni passate (art. 5 d.lgs. 96/2026)
- ☐ Annuncio e invito neutri rispetto al genere, senza limiti di età non previsti dalla legge
- ☐ Tempi della prova che non svantaggiano chi ha carichi di cura (art. 25 d.lgs. 198/2006)
- ☐ Modo riservato per chiedere un adattamento; dati sanitari solo se servono (art. 9 GDPR)
- ☐ Periodo di conservazione deciso e scritto
- ☐ Ruoli privacy del fornitore della piattaforma verificati con il DPO; accordo sul trattamento se tratta i dati per conto tuo (art. 28 GDPR)
- ☐ Nessun riconoscimento delle emozioni né categorizzazione biometrica (art. 5 AI Act)
- ☐ Strumenti con AI elencati; per quelli che filtrano o valutano, verifiche fatte su Allegato III, punto 4, art. 26 AI Act e artt. 22 e 35 GDPR
- ☐ Persone che valutano formate su criteri, pregiudizi e strumenti usati

DURANTE LA PROVA

- ☐ Note di valutazione scritte sui criteri, rispettose: il candidato può chiederne copia

DOPO LA PROVA

- ☐ Richieste di accesso evase entro un mese (artt. 12 e 15 GDPR)
- ☐ Consegne usate solo per le finalità dichiarate
- ☐ Dati cancellati alla scadenza

MARA AI scrive con te la bozza della challenge; valutano le tue persone. Va valutato caso per caso, con un consulente, se un uso specifico di un sistema di AI rientri nell'Allegato III, punto 4. Questa guida non fa questa valutazione, né per MARA né per altri strumenti.

IN SINTESI

- Informativa prima, solo i dati che servono, conservazione scritta, risposta alle richieste di accesso entro un mese.
- Niente indagini su opinioni o fatti non rilevanti per il lavoro (Statuto dei lavoratori, art. 8).
- Se un sistema di AI filtra o valuta candidati: alto rischio e obblighi del deployer dal 2 dicembre 2027. I divieti dell'AI Act sono già in vigore dal 2 febbraio 2025.
- Prova che non svantaggia chi ha carichi di cura, niente limiti di età non previsti dalla legge, retribuzione o fascia comunicata ai candidati.

La parte su AI Act e GDPR riprende la tesi di master di Alessandro Pio Alvigi, cofondatore di MARA, su DPIA, FRIA e documenti per le persone. Corso: MSc in Digital Transformation of Business, H-FARM College e University of Chichester, 2026.

Misurare e migliorare

Scegli poche metriche legate al tuo obiettivo, chiedi ai candidati com'è andata e correggi la prova successiva.

Poche metriche, legate all'obiettivo

L'obiettivo di una challenge di selezione è assumere la persona giusta. Iscritti e consegne dicono come è andata la prova; assunzioni e lavoro dopo sei mesi dicono se ha funzionato.

Metriche per una prova pratica di selezione

METRICA	COME SI CALCOLA	COSA TI DICE
Adesione	iscritti ÷ invitati	Se invito e prova sembrano ragionevoli
Completamento	consegne ÷ iscritti	Se tempo, calendario e brief reggono
Ore reali	mediana delle ore dichiarate nel questionario	Se le ore promesse erano vere
Tempo per assumere	giorni dall'invito all'offerta accettata	Se il calendario regge
Ore del team	ore di valutazione e colloqui	Quanto ti costa la prova
Qualità dell'assunzione	giudizio del responsabile a 6 mesi, sugli stessi criteri; persona nel ruolo a 12 mesi	Se il voto della prova anticipa il rendimento sul lavoro

Esempio, numeri inventati. 60 invitati dopo la prima selezione dei CV, 42 iscritti (adesione 70%), 30 consegne (completamento 71%), 8 colloqui, 2 offerte accettate in 26 giorni, 28 ore del team tra valutazione e colloqui.

Come leggere i numeri

- **Completamento basso o ore reali oltre quelle promesse.** Cerca la causa nel questionario: prova troppo lunga, brief poco chiaro, date sbagliate. Taglia la consegna, non allungare la finestra.

- **Il voto della prova anticipa il rendimento sul lavoro?** Per chi hai assunto, confronta il punteggio della prova con il giudizio del responsabile dopo sei mesi, sugli stessi criteri. Con poche assunzioni è un'indicazione, non una misura: ripeti il confronto a ogni selezione.
- **Equità.** Guarda le risposte sull'equità e chi abbandona. Non raccogliere dati su origine, salute o altre categorie particolari per fare statistiche senza aver sentito il consulente (art. 9 GDPR).

Il questionario per i candidati

Mandalo a tutti dopo gli esiti, così le risposte non pesano sulla valutazione.

Rendilo anonimo, oppure spiega nell'informativa come usi le risposte.

Questionario per i candidati: 10 domande

MODELLO

1. Quanto era chiaro cosa ti chiedevamo? (1-5)
2. Conoscevi i criteri di valutazione prima di iniziare? (sì / in parte / no)
3. Quante ore hai dedicato in totale? (numero)
4. Il tempo indicato era realistico? (troppo poco / giusto / più del necessario)
5. Quanto era legata la prova al lavoro del ruolo? (1-5)
6. Hai ricevuto risposte alle tue domande in tempo? (1-5 / non ho fatto domande)
7. Hai ricevuto l'esito nella data indicata? (sì / in ritardo / no)
8. Quanto ti è servito il riscontro? (1-5 / non l'ho ricevuto)
9. Quanto è stato equo il trattamento ricevuto? (1-5, con un commento)
10. Cosa cambieresti nella prova? (risposta aperta)

Le domande 2, 6, 7 e 9 dicono se la prova è stata percepita come equa; la 3 e la 4 servono a dimensionare la prossima.

La revisione. Entro due settimane dagli esiti, mezz'ora con chi ha valutato: cosa cambiamo nel brief, nei criteri, nel calendario? Scrivilo nella scheda del capitolo 2.

 **CON MARA**

Esporti la lista dei candidati, con gli stati, in Excel o ZIP e fai i conti in un foglio di calcolo. Il link al questionario lo condividi con un annuncio della challenge. MARA non calcola punteggi: i numeri li costruisci tu, con i tuoi criteri.

IN SINTESI

- Misura il risultato dell'obiettivo, cioè assunzioni e lavoro a sei mesi, oltre a iscritti e consegne.
- Il questionario va a tutti, dopo gli esiti, anonimo o con informativa.
- Dopo ogni prova correggi brief, criteri e calendario.

Come si fa con *MARA*

I passi su MARA, cosa MARA non fa, cosa ricevono i candidati e i prezzi.

MARA è il software per organizzare hackathon, business game e challenge di selezione. MARA AI scrive la challenge in pochi minuti da un ruolo o da un problema. Poi su MARA gestisci team e consegne, le tue persone valutano sui criteri fissati prima e chi consegna riceve un certificato verificabile. Nata a H-FARM. Bozze gratis, da 67 € al mese.

I passi

1. **Incolli la job description** su app.marachallenge.com e rispondi a qualche domanda di MARA AI.
2. **Ricevi la challenge completa** in pochi minuti: storia, brief, regole, criteri, consegne e calendario.
3. **Modifichi tutto** con la scheda del capitolo 2 accanto. Niente va online finché non approvi.
4. **Pubblichi** per la community di studenti MARA o in una challenge chiusa (capitolo 1). Il link privato vale per chiunque lo abbia: non pubblicarlo.
5. **I candidati lavorano** da soli o in team e vedono fin dall'inizio regole, criteri e premio; tu comunichi con gli annunci e la sezione domande e risposte.
6. **Le tue persone valutano** sui criteri fissati prima, nel workspace, e impostano gli stati nella lista dei candidati. Se serve, esporti tutto in Excel o ZIP.

Cosa MARA non fa

- **Non valuta e non seleziona.** Nessun punteggio, nessuna classifica, nessun consiglio su chi assumere: MARA AI scrive la challenge, non giudica le consegne. Le tue persone valutano e decidono; oggi MARA non propone candidati.
- **Non forma i team e non consegna premi.** MARA non abbina le persone: come si formano i team lo stabiliscono le regole della challenge, decise da chi organizza. Il premio lo decidi e lo gestisci tu.
- **Non sostituisce il consulente** su informativa e dati (capitolo 5).

Cosa ricevono i candidati

Ogni persona che consegna, anche se non passa, riceve da MARA un certificato verificabile da aggiungere a LinkedIn. Il certificato è registrato sulla blockchain Polygon come token non trasferibile: non serve un wallet. Nel portfolio MARA ritrova il brief, il suo ruolo nel team, il lavoro consegnato e il certificato.

Quanto costa

PIANO	PREZZO	COSA COMPRENDE
Bozze	0 €	Scrivi e modifichi quante challenge vuoi
Launch	67 € al mese	1 challenge online
Growth	109 € al mese	3 challenge online insieme
Enterprise	Su contratto	Da concordare con il team

IVA esclusa. Nessun costo di pubblicazione né per partecipante. Chi partecipa non paga mai. Paghi l'abbonamento solo quando una challenge è online. Se sei un'università o un docente, parla con il team: info@marachallenge.com.

Già usata su un evento reale

H-ACK "Robots in Action" di H-FARM, hackathon di 24 ore dell'11 e 12 aprile 2026, si è svolto interamente su MARA: 157 partecipanti, 30 team, 6 giudici. I numeri vengono dall'articolo di H-FARM College. MARA è stata usata anche per un business game di H-FARM College con The Lux Collective e per CX Campus.

IN SINTESI

- Dalla job description alla challenge completa in pochi minuti; niente va online finché non approvi.
- Valutano e decidono le tue persone; ogni persona che consegna riceve un certificato verificabile.
- Paghi l'abbonamento solo quando una challenge è online, da 67 € al mese, IVA esclusa.

Altri strumenti *MARA*

Le nostre pagine e guide, aperte e senza modulo da compilare:

STRUMENTO	INDIRIZZO
Challenge di selezione	marachallenge.com/it/challenge-di-selezione
Come funziona MARA	marachallenge.com/it/come-funziona
Criteri di valutazione: tre griglie	marachallenge.com/it/guide/criteri-di-valutazione-hackathon
Esempi di brief	marachallenge.com/it/guide/esempi-di-brief
Prepararsi a una challenge di selezione, per i candidati	marachallenge.com/it/guide/prepararsi-challenge-di-selezione
Hackathon e challenge nel CV, per i candidati	marachallenge.com/it/guide/hackathon-nel-cv
Certificati MARA	marachallenge.com/it/certificati
Modelli gratuiti	marachallenge.com/it/risorse
Il caso H-ACK	marachallenge.com/it/casi/h-ack

Contatti: info@marachallenge.com · marachallenge.com · app.marachallenge.com

Puoi copiare e usare i modelli liberamente.

Non è consulenza legale. Verifica il tuo caso con un consulente o con il tuo DPO prima di pubblicare una prova.

Fonti

Testi e dati verificati sulla fonte al 15 ottobre 2026.

Dati e studi

- Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, "I programmi occupazionali delle imprese", anno 2025: dati nazionali nell'introduzione del bollettino annuale; circa 294.000 interviste alle imprese (nota metodologica). <https://excelsior.unioncamere.net> · bollettino consultato: https://www.bo.camcom.gov.it/sites/default/files/statistica-e-studi/p-rogetto-excelsior/excelsior-dal2017/BO_BollettinoExcelsiorAnno25.pdf
- NACE (National Association of Colleges and Employers), comunicato stampa del 10 aprile 2026 sul sondaggio Job Outlook 2026: 183 aziende, dati raccolti ad agosto e settembre 2025; 70% usa la selezione basata sulle competenze, contro il 65% dell'anno prima. <https://naceweb.org/about-us/press/2026/how-new-grad-job-seekers-can-stand-out-with-potential-employers>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040-2068, tabella 3. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>
- Rigotti, C. et al. (2026). Transparency in the datafied workplace: Law, workers, and job applicant perspectives. *Technology in Society*, 87, 103387, tabella 2. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2026.103387>
- Rintamäki, T. et al. (2026). Impact assessment requirements in the GDPR vs the AI Act: Overlaps, divergence, and implications. *Computer Law & Security Review*, 61, 106317. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2026.106317>

Norme, provvedimenti e sentenze

- Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), artt. 5, 6, 9, 12, 13, 15, 22, 28, 35, 2016. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Regolamento (UE) 2024/1689 (AI Act), artt. 4, 5, 25, 26, 27, 113 e Allegato III, 2024. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
- Regolamento (UE) 2026/1744 (Omnibus digitale sull'IA), che modifica il Regolamento (UE) 2024/1689 (AI Act), compresi l'art. 4 e le date per l'Allegato III; GU L del 24.7.2026. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2026/1744/oj>
- Commissione europea, C(2025) 5052 final, linee guida sulle pratiche di AI vietate, punto 254, 2025. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/commission-publishes-guidelines-prohibited-artificial-intelligence-ai-practices-defined-ai-act>
- Legge 20 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei lavoratori), art. 8. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1970-05-20;300~art8>
- D.lgs. 30 giugno 2003, n. 196 (Codice privacy), artt. 111-bis e 113, testo in vigore dal 19 settembre 2018. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003-06-30;196~art111bis> · <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003-06-30;196~art113>
- D.lgs. 9 luglio 2003, n. 215, art. 3, 2003. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003-07-09;215~art3>

- D.lgs. 9 luglio 2003, n. 216, art. 3, 2003. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003-07-09;216~art3>
- D.lgs. 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità), art. 25 (testo in vigore dal 3 dicembre 2021) e art. 27. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2006-04-11;198~art25> · <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2006-04-11;198~art27>
- D.lgs. 7 maggio 2026, n. 96, art. 5, GU n. 125 del 1 giugno 2026, in vigore dal 7 giugno 2026. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2026-05-07;96~art5>
- Garante per la protezione dei dati personali, provvedimento del 4 dicembre 2025, doc. web n. 10211870, 2025. <https://www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/10211870>
- Corte di giustizia dell'Unione europea, sentenza del 20 dicembre 2017, causa C-434/16, Nowak (ECLI:EU:C:2017:994), comunicato stampa n. 140/17. <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2017-12/cp170140it.pdf>

Su MARA e H-ACK

- H-FARM College, "Oltre il CV: MARA, la piattaforma nata dalle challenge di H-FARM College" (numeri di H-ACK). <https://college.h-farm.com/news/oltre-il-cv-mara-la-piattaforma-nata-dalle-challenge-di-h-farm-college/>
- H-FARM, "H-ACK Robots in Action con Jakidale", 12 aprile 2026 (nome, date e formato). <https://www.h-farm.com/it/news/hack-hackathon-robots-action-jakidale-creator-youtuber-robotica-umano-idi-cani-ai>
- Alvigi, A. P. (2026). Tesi di master, MSc in Digital Transformation of Business, H-FARM College e University of Chichester (lavoro nostro, base del capitolo 5).