NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/21/the-development-exception-internal-mobility-platforms-and-the-perimeter-of-employment-ai-governance/.

L'eccezione dello sviluppo: piattaforme di mobilità interna e il perimetro della governance dell'IA nell'occupazione

Heather Grizzle · May 21, 2025

Internal mobility platforms rank employees for promotion, which puts them inside NYC Local Law 144 and EU AI Act Annex III. Most employers assume otherwise.

Contenuti

1. Il confine che nessuna norma traccia
2. Ciò che il perimetro copre realmente
3. Il problema delle evidenze
4. L'affermazione sul bias richiede evidenze, non rassicurazioni
5. Implicazioni di governance
6. Riferimenti

Il confine che nessuna norma traccia

La governance istituzionale dell'IA nel lavoro ha convogliato, con notevole coerenza, su un confine che non compare in nessun testo normativo. Il confine separa l'assunzione dallo sviluppo. I sistemi che valutano i candidati esterni sono trattati come tecnologia decisionale e ricevono l'apparato corrispondente: audit sui bias, informativa ai candidati, documentazione del fornitore e revisione legale. I sistemi che valutano i dipendenti esistenti per opportunità interne sono trattati come tecnologia di sviluppo e vengono acquisiti secondo standard di revisione appropriati a una piattaforma di gestione dell'apprendimento.

La distinzione è intuitiva dal punto di vista amministrativo. I candidati esterni sono estranei all'organizzazione, e l'organizzazione deve loro un processo. I candidati inter-

ni sono già assunti, già conosciuti, già all'interno del rapporto. Estendere loro un'opportunità si presenta come un beneficio conferito piuttosto che come una decisione resa. La distinzione è anche rafforzata a livello organizzativo, poiché le piattaforme di mobilità interna sono tipicamente sponsorizzate da funzioni di sviluppo dei talenti, finanziate in base a obiettivi di coinvolgimento e fidelizzazione, e valutate su metriche di adozione piuttosto che sulla qualità delle decisioni.

Né la tecnologia né il testo normativo sostengono questa distinzione. Una piattaforma di mobilità interna che deduce la capacità del dipendente da curriculum, storie di progetti, registri di apprendimento, dati di performance e segnali comportamentali, e poi classifica i dipendenti rispetto alle posizioni interne aperte, sta generando una valutazione che influisce materialmente sulla promozione, sulla retribuzione e sull'assegnazione. Si tratta di una decisione rilevante su una persona. La circostanza che la persona si sia offerta volontariamente per la piattaforma, e che l'organizzazione descriva il risultato come una raccomandazione, non altera la natura della determinazione in atto.

Ciò che il perimetro copre realmente

New York City's Local Law 144 has been enforceable since July 2023 and reaches automated employment decision tools used to substantially assist or replace discretionary decision-making for employment decisions. The statute is explicit that it covers hiring **and promotion**. Its obligations are procedural rather than substantive: an independent bias audit conducted within the prior year, public posting of the audit summary, and advance notice to affected individuals. Penalties accrue per violation, and continued use is treated as a continuing violation.

Un'organizzazione che ha commissionato audit sui bias per la propria selezione di candidati esterni, trattando al contempo il proprio mercato interno dei talenti come fuori ambito, ha tracciato una linea che l'ordinanza non riconosce. Laddove il sistema interno assegna punteggi o classifica i dipendenti per posizioni che costituiscono promozione, l'obbligo di audit si applica. Le evidenze pubbliche non indicano ancora quanto coerentemente le autorità di applicazione abbiano raggiunto le implementazioni di mobilità interna, ma l'assenza di applicazione finora è una base debole per una posizione di conformità, in particolare laddove l'esposizione si accumula quotidianamente.

Il modello si estende oltre New York. L'HB 3773 dell'Illinois, promulgata nell'agosto 2024 e prevista entrare in vigore il 1° gennaio 2026, modifica l'Illinois Human Rights Act per vietare l'uso dell'intelligenza artificiale che produce effetti discriminatori su classi protette, per vietare l'uso dei codici postali come proxy per caratteristiche protette, e per richiedere un'informativa ogniqualvolta l'intelligenza artificiale sia utilizzata in decisioni riguardanti reclutamento, assunzione, promozione, disciplina o licenziamento. L'obbligo di informativa si applica all'uso, non al risultato. La disposizione sulla discriminazione è applicabile tramite l'Human Rights Act, che prevede una via privata di ricorso.

Colorado's SB 24-205, enacted in May 2024 and scheduled to take effect February 1, 2026, identifies employment decisions as consequential decisions and imposes on deployers a duty of reasonable care against algorithmic discrimination, together with risk management programs, impact assessments, and disclosure obligations. The statute was signed with an accompanying letter from the governor urging legislative revision before implementation, and it has attracted sustained amendment pressure. Its final form is uncertain. That uncertainty is itself a governance consideration rather than a reason for deferral, because an organization that calibrates its internal controls to whichever regime proves weakest will be recalibrating them at each legislative session.

California's Civil Rights Council has been developing regulations addressing automated decision systems in employment, and the direction of that rulemaking is consistent with the pattern above. In the European Union, Regulation (EU) 2024/1689 entered into force in August 2024 and designates artificial intelligence systems intended for use in employment, worker management, and access to self-employment as high risk under Annex III, expressly including systems used to make decisions affecting promotion, task allocation, and the evaluation of work performance. Obligations for those systems are scheduled to apply from August 2026. The Annex III language is directed at the function performed rather than the product category marketed, and internal mobility engines perform the enumerated functions.

Luglio 2023

La Local Law 144 di NYC diventa applicabile (assunzione e promozione)

Agosto 2024

Il Regolamento (UE) 2024/1689 entra in vigore

1° gennaio 2026

L'HB 3773 dell'Illinois entra in vigore

1° febbraio 2026

Il SB 24-205 del Colorado entra in vigore

Agosto 2026

Si applicano gli obblighi ad alto rischio dell'EU AI Act

Il problema delle evidenze

Il caso aziendale per la mobilità interna abilitata dall'IA circola in una forma che non resisterà al controllo degli acquisti. Cifre che affermano che queste piattaforme riducono l'abbandono del lavoro di un terzo, o che gli strumenti di coinvolgimento aumenteranno la fidelizzazione di un quarto entro un anno indicato, si propagano attraverso aggregazioni di contenuti di fornitori in cui ogni affermazione porta un'attribuzione di fonte che rimanda a un'altra aggregazione. Lo studio sottostante, quando viene cercato, generalmente non esiste.

A second and more consequential distortion involves the misattribution of genuine research. LinkedIn's Workplace Learning Report and its associated Career Development Index find that organizations scoring in the top quintile on career development maturity, measured through stated commitments, job posting language, leadership skill prevalence, and internal mobility levels, show materially higher rates of promotion into leadership, longer employee tenure, and greater learner engagement than organizations in the bottom quintile. That is a finding about organizational investment in career development. It is routinely restated in vendor materials as a finding about the effect of artificial intelligence tooling, which is not what was measured and not what the comparison groups distinguish.

Ciò che il resoconto credibile sostiene è più circoscritto. Diverse grandi imprese, tra cui Unilever, HSBC e Schneider Electric, hanno pubblicamente attribuito riduzioni significative dell'abbandono volontario alle implementazioni dei mercati interni dei talenti. Le previsioni degli analisti hanno proiettato un'adozione sostanziale tra le grandi imprese. Le evidenze di casi indicano tempi di riempimento interno più rapidi e una riduzione della spesa per i collaboratori esterni. Si tratta di risultati operativi autodichiarati e stime previsionali piuttosto che valutazioni controllate, e dovrebbero es-

sere caratterizzati come tali in qualsiasi caso aziendale che verrà letto da un revisore, da un regolatore o dalla controparte legale. La distinzione tra un risultato che un'organizzazione ha osservato dopo l'implementazione e un effetto attribuibile al sistema è la distinzione che la governance esiste per preservare.

L'affermazione sul bias richiede evidenze, non rassicurazioni

La giustificazione più comune avanzata per la mobilità interna algoritmica è che riduce il bias. L'argomentazione ha una premessa difendibile. La promozione discrezionale controllata dal manager porta a disparità ben documentate, l'accaparramento dei talenti sopprime la visibilità dei dipendenti, e l'opacità riguardo alle posizioni interne aperte distribuisce le opportunità in modo diseguale. La trasparenza su quali ruoli esistono e chi può candidarsi ha un valore indipendente.

> La coerenza non è equità.

The conclusion does not follow from the premise. An internal mobility system trained on an organization's own advancement history will reproduce the patterns in that history with greater consistency, broader application, and less traceability than the managers whose judgment it supplements. Consistency is not equity. The scrapping of Amazon's experimental recruiting tool, after it was found to disadvantage women, remains the standing demonstration that historical training data encodes historical outcomes, and the case involved external hiring, where the training signal is comparatively sparse. Internal mobility systems operate on the accumulated record of the employment relationship itself, including performance ratings, project assignments, and manager assessments, each of which carries its own distributional history.

The governance consequence is that a claim of bias reduction is a factual assertion requiring evidence, not a design intention that may be recited. Under a disparate impact standard of the kind Illinois has adopted, an employer's good-faith belief that a tool improves fairness is not responsive to the question of whether outcomes differ across protected classes. Only outcome testing is responsive to that question.

Implicazioni di governance

La raccomandazione operativa è che i sistemi di mobilità interna vengano portati all'interno del perimetro di governance dell'IA per l'impiego al momento dell'acquisizione piuttosto che al momento dell'incidente.

La documentazione di acquisizione dovrebbe richiedere al fornitore di dichiarare, in linguaggio contrattuale, se i risultati del sistema sono utilizzati per prendere, guidare o influenzare materialmente decisioni riguardanti la promozione, la retribuzione, l'assegnazione o la continuazione del rapporto di lavoro. Questa formulazione, piuttosto che la categoria di prodotto sotto cui il sistema viene commercializzato, determina la copertura regolamentare in tutti i regimi esaminati sopra. Un fornitore riluttante a caratterizzare i propri risultati in questi termini ha comunicato qualcosa di utile.

Bias audit documentation should be required as a condition of award rather than requested after deployment, and should identify the audit methodology, the protected class categories examined, whether intersectional analysis was performed, the population on which the audit was conducted, and the date. An audit conducted on a vendor's aggregate client population is not an audit of the deploying organization's outcomes, and the distinction should be recorded rather than assumed away.

La documentazione del modello dovrebbe identificare la provenienza dei dati di addestramento e le caratteristiche su cui si basano le inferenze, con conferma esplicita che nessuna variabile geografica, educativa o derivata dall'anzianità funzioni come proxy per una caratteristica protetta. I flussi di lavoro di informativa e di azione avversa dovrebbero essere specificati contrattualmente piuttosto che lasciati all'implementazione, poiché gli obblighi di informativa previsti dalle norme esaminate si applicano al datore di lavoro che implementa il sistema indipendentemente da ciò che il fornitore ha costruito. Il linguaggio di indennizzo merita particolare attenzione, poiché il modello emergente nella legislazione statale limita il trasferimento della responsabilità per discriminazione ai fornitori.

☐ Il fornitore dichiara contrattualmente se i risultati prendono, guidano o influenzano materialmente decisioni su promozione, retribuzione, assegnazione o continuazione del rapporto di lavoro

☐ Documentazione dell'audit sui bias richiesta come condizione per l'aggiudicazione, con metodologia, categorie di classi protette, analisi intersezionale, popolazione e data

☐ Documentazione del modello che identifica la provenienza dei dati di addestramento e le caratteristiche di inferenza, con conferma che nessuna variabile geografica, educativa o derivata dall'anzianità agisce come proxy

☐ Flussi di lavoro di informativa e azione avversa specificati contrattualmente

☐ Linguaggio di indennizzo verificato rispetto ai limiti statali sul trasferimento della responsabilità per discriminazione

Nulla di tutto ciò costituisce un argomento contro la mobilità interna abilitata dall'IA. La motivazione relativa ai talenti è sostanziale, e l'alternativa di un gatekeeping discrezionale opaco non è evidentemente superiore. L'argomentazione è che una categoria di sistema commercializzata come iniziativa di esperienza del dipendente è funzionalmente infrastruttura decisionale rilevante, che il perimetro normativo la raggiunge già, e che le organizzazioni che lo scoprono dopo l'implementazione dovranno applicare retroattivamente la governance a strumenti che hanno plasmato l'avanzamento per diversi cicli. Il punto meno costoso in cui governare un tale sistema è prima che venga acquisito.

Riferimenti

- Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale, Allegato III(4).
- New York City Administrative Code § 20-870 e seguenti (Local Law 144 del 2021); norme finali del Department of Consumer and Worker Protection, in vigore dal 5 luglio 2023.
- Illinois House Bill 3773, 103° General Assembly (2024), che modifica l'Illinois Human Rights Act, in vigore dal 1° gennaio 2026.
- Colorado Senate Bill 24-205, Concerning Consumer Protections in Interactions with Artificial Intelligence Systems (2024), in vigore dal 1° febbraio 2026.
- LinkedIn Learning, *Workplace Learning Report* 2025, e la metodologia associata del Career Development Index.
- Dastin, J. "Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women." Reuters, 10 October 2018.

- McKinsey & Company, "Stave off attrition with an internal talent marketplace," McKinsey Talks Talent.

Disclaimer.
Novara Consulting Group fornisce servizi di consulenza su governance e procurement per l'implementazione istituzionale dell'intelligenza artificiale. Questo articolo ha carattere analitico e non costituisce consulenza legale.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2025, May 21). L'eccezione dello sviluppo: piattaforme di mobilità interna e il perimetro della governance dell'IA nell'occupazione. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/it/2025/05/21/the-development-exception-internal-mobility-platforms-and-the-perimeter-of-employment-ai-governance/