NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/.

Strumenti, non principi: sequenziare la prontezza all'IA nella governance delle risorse umane

Heather Grizzle · June 7, 2025

Most AI readiness models put the ethics layer third. By then the systems are in production, procurement has closed, and governance is retrospective.

Contenuti

1. Un modello di prontezza che arriva troppo tardi
2. Perché i principi non sono controlli
3. La sequenza di prontezza, invertita
4. L'intelligenza del talento come caso illustrativo
5. Cosa cambia questo riguardo alla questione della consulenza
6. Riferimenti

Un modello di prontezza che arriva troppo tardi

La maggior parte dei framework organizzativi di prontezza all'IA condivide una caratteristica strutturale che li compromette. Essi sequenziano la capacità prima del controllo. Le fondamenta dei dati vengono stabilite per prime, le applicazioni vengono distribuite in secondo luogo, e uno strato etico o di fiducia viene introdotto in terzo luogo, tipicamente descritto in termini di linee guida, principi e impegni verso l'equità e la trasparenza. La sequenza è intuitiva, perché rispecchia il modo in cui il lavoro viene effettivamente finanziato, ed è la sequenza che la maggior parte dei modelli di prontezza in circolazione raccomanda.

It is also the sequence that produces the failures now visible in employment AI. By the time an ethics layer is designed, the systems it would govern are in production, procu-

rement has closed, contractual terms are fixed, vendor selection is sunk, and the organization's practical options have narrowed to documentation and disclosure. Governance introduced at step three is not governance. It is retrospective justification of decisions made at step two.

La correzione non consiste nell'aggiungere prima una fase etica. Consiste nel riconoscere che le linee guida etiche non sono lo strumento richiesto dalla situazione, e che trattarle come tali è di per sé l'errore.

> La governance introdotta al terzo passaggio non è governance.

Perché i principi non sono controlli

La distinzione tra un principio e uno strumento non è semantica, ed è stata esaminata con sufficiente attenzione nella letteratura sulla governance tanto che le organizzazioni non hanno bisogno di riscoprirla.

Salamon's analysis of the tools of government establishes that policy objectives are realized through instruments with identifiable properties: what activity they authorize, who administers them, what compliance they compel, and what they make observable. A stated commitment does none of these things. It expresses an intention without specifying an actor, a trigger, an evidentiary output, or a consequence for nonperformance. Applied to artificial intelligence, the pattern has been documented directly. Jobin, Ienca, and Vayena's survey of the global landscape of AI ethics guidelines found substantial convergence on high-level principles alongside marked divergence in how those principles were interpreted and what they were understood to require. Mittelstadt's assessment reached the sharper conclusion that principles alone cannot guarantee ethical artificial intelligence, in the absence of the professional structures, accountability mechanisms, and enforcement pathways that make principles operative in other domains.

Un'organizzazione che risponde al rischio dell'IA applicata all'occupazione sviluppando linee guida etiche chiare ha quindi adottato l'intervento con il più debole riscontro probatorio. Non perché l'equità e la trasparenza siano obiettivi indegni. Ma perché una linea guida non produce alcun artefatto, e ogni obbligo che l'organizzazione effettivamente affronta viene assolto tramite artefatti.

Si consideri l'impegno per la trasparenza nel funzionamento degli algoritmi, che compare in quasi ogni modello di prontezza. Non è realizzabile nei termini dichiarati. I fornitori non divulgheranno l'architettura del modello, la maggior parte dei sistemi di questa categoria non è interpretabile nel senso implicato dall'impegno, e un'organizzazione che ha promesso trasparenza algoritmica ha promesso qualcosa che non può mantenere e su cui sarà interrogata. L'impegno realizzabile e più utile è di natura diversa: prova documentata dei risultati tra le classi protette, prodotta a cadenza dichiarata, da una parte che l'organizzazione può identificare. Quello è uno strumento. Specifica chi fa cosa, quando, e quale documentazione ne risulta.

La sequenza di prontezza, invertita

Un modello di prontezza costruito su strumenti anziché su principi ordina il lavoro diversamente, e il riordino è il contributo sostanziale, non un cambiamento di presentazione.

Coverage determination comes first. Before any system is evaluated on capability, the organization must be able to answer whether the system's outputs are used to make, guide, or materially influence decisions about hiring, promotion, compensation, assignment, discipline, or continued employment. That formulation, and not the product category under which a system is marketed, determines what obligations attach across every regime currently governing employment AI. Coverage determination is an instrument because it produces a record, assigns an owner, and triggers a defined workflow. It is also cheap, and it is the only step that becomes more expensive the longer it is deferred.

La governance dei dati segue, riformulata. I modelli di prontezza descrivono l'obiettivo dei dati come un'unica fonte di verità, che è un obiettivo di qualità dei dati. L'obiettivo di governance è diverso e più ristretto: l'organizzazione deve essere in grado di stabilire da quali dati è stata tratta una determinata inferenza, quando, e con quale provenienza. Dati puliti e integrati supportano previsioni migliori. La provenienza documentata dei dati supporta la capacità di rispondere a un regolatore o a un querelante sul perché una persona abbia ricevuto il risultato che ha ricevuto. Solo la seconda è una capacità di governance, e un'organizzazione può possedere la prima senza averne affatto la seconda.

I requisiti probatori entrano in gioco al momento dell'approvvigionamento, non dopo. Questo è il punto in cui l'organizzazione mantiene potere negoziale.

Documentazione di audit sul bias che identifichi metodologia, classi testate e popolazione. Conferma che nessuna caratteristica geografica, educativa o derivata dall'anzianità funzioni come proxy. Specificazione del flusso di notifica e di azione avversa e di quale parte lo esegue. Termini di conservazione ed esportazione sufficienti a sopravvivere alla migrazione di piattaforma durante il periodo di prescrizione applicabile. Ciascuno di questi elementi è negoziabile prima dell'aggiudicazione e non lo è più dopo, il che costituisce l'intero argomento a favore di questa sequenza.

Deployment carries monitoring, not affirmation. The commitment that matters post-implementation is outcome testing at a stated interval, because under a disparate impact standard an organization's belief that its tool is fair is not responsive to the question of whether outcomes differ. Only measurement is responsive.

The record layer closes the loop. Attestation bound to individual, version, date, and authenticated pathway. Retention architected at creation. The organization's ability to demonstrate what it did is the output of the whole sequence, and it is the only output an adverse party will ever see.

Il modello è un ciclo piuttosto che una scala, perché la prima fase si ripete. I sistemi entrano continuamente nelle organizzazioni, spesso attraverso funzioni che non li classificano come tecnologia di decisione occupazionale, e la determinazione della copertura è quindi una condizione monitorata piuttosto che un progetto concluso.

L'intelligenza del talento come caso illustrativo

I modelli di prontezza in circolazione collocano tipicamente l'intelligenza del talento proattiva, che mappa le competenze esistenti rispetto ai requisiti futuri e genera percorsi di carriera basati sui dati, nella seconda fase, prima dello strato di governance. Questa collocazione è istruttiva perché quella specifica capacità è tra le più pesantemente regolamentate nell'intera categoria dell'IA applicata all'occupazione, e quasi mai viene riconosciuta come tale.

A system that maps employee capability and generates career path recommendations is producing assessments that materially influence promotion and assignment. New York City's Local Law 144 reaches promotion decisions. The Illinois amendment to the Human Rights Act, effective January 2026, reaches promotion, discipline, and discharge, and imposes notice obligations attaching to use rather than to outcome. Annex III of the EU Artificial Intelligence Act enumerates promotion, task allocation,

and performance evaluation by function rather than by product category. An organization that deploys talent intelligence at stage two and reaches its trust framework at stage three has deployed a regulated system and then written its principles about it.

Questo è il costo pratico della sequenza convenzionale, e non è ipotetico. È il percorso ordinario attraverso cui le organizzazioni acquisiscono obblighi che non hanno valutato.

Cosa cambia questo riguardo alla questione della consulenza

La domanda che le organizzazioni si pongono è quali strumenti di IA dovrebbero adottare. La domanda che determina la loro esposizione è quali dei sistemi già adottati siano sistemi decisionali rilevanti, e quali prove possiedono su ciascuno di essi.

Queste sono domande diverse, e la seconda è a cui si può rispondere immediatamente, senza una decisione tecnologica, a basso costo, e con un artefatto duraturo come risultato. È anche la domanda che rende le successive decisioni tecnologiche difendibili piuttosto che semplicemente entusiastiche. Un'organizzazione che può dichiarare, per ogni sistema che tocca una decisione occupazionale, cosa fa, quali obblighi si applicano, quali prove esistono e chi è responsabile della prossima revisione, ha costruito qualcosa. Un'organizzazione con una serie di principi etici sull'IA ha scritto qualcosa.

Integrare l'intelligenza artificiale nelle operazioni delle risorse umane non è un progetto tecnologico. Questo i modelli convenzionali lo colgono correttamente. È un progetto di governance, e la governance è costituita da strumenti, non da impegni.

Riferimenti

- Salamon, L. M., ed. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press, 2002.
- Jobin, A., Ienca, M., and Vayena, E. "The global landscape of AI ethics guidelines." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 389–399.
- Mittelstadt, B. "Principles alone cannot guarantee ethical AI." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 501–507.
- National Institute of Standards and Technology, *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, gennaio 2023.

- ISO/IEC 42001:2023, *Information technology — Artificial intelligence — Management system*.
- New York City Administrative Code § 20-870 e segg. (Local Law 144 del 2021).
- Illinois House Bill 3773, 103° General Assembly (2024), che modifica l'Illinois Human Rights Act, in vigore dal 1° gennaio 2026.
- Regolamento (UE) 2024/1689, Allegato III(4).
- Novara Consulting Group, "The Development Exception: Internal Mobility Platforms and the Perimeter of Employment AI Governance," May 2025.

* * *

Disclaimer.
Novara Consulting Group fornisce servizi di consulenza in materia di governance e approvvigionamento per l'implementazione istituzionale dell'intelligenza artificiale e l'infrastruttura di conformità della forza lavoro. Questo articolo è 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, June 7). Strumenti, non principi: sequenziare la prontezza all'IA nella governance delle risorse umane. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/it/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/