

PUNTEGGI, CLASSIFICHE, PREMI: È POSSIBILE «GIOCARÈ» CON LE POLITICHE PUBBLICHE?

GIANLUCA SGUEO

SOMMARIO: 1. Problemi complessi, approcci originali. — 2. La *gamification* delle politiche pubbliche. — 3. *Gamification* e *nudging*. — 4. Etica e distorsioni degli incentivi comportamentali. — 5. *Gamification* e *democratic innovations*. — 6. La *gamification* di tipo esclusivo. — 7. Il mito del cittadino-spettatore e gli ostacoli al rinnovo culturale delle amministrazioni. — 8. Dal divario all'esclusione digitale. — 9. Chi tutela la riservatezza del cittadino-giocatore? — 10. L'innovazione della *gamification*. — 11. La domanda e l'offerta di regole nell'arena pubblica. — 12. *Gamification* e impegno civico.

1. I nove milioni di abitanti di Lima producono circa ottomila tonnellate di rifiuti ogni giorno. Le discariche urbane sono al collasso. Il venti per cento dei rifiuti termina in strada, inquinando l'aria e le fonti di acqua. L'Organizzazione Mondiale della Sanità attribuisce alla capitale peruviana il non invidiabile primato di seconda città piÙ inquinata dell'America Latina ⁽¹⁾.

La metropolitana di New York si sviluppa su un tracciato lungo ottocentoquaranta miglia; quello che percorrono i quattromila e cinquecento autobus cittadini ne misura invece seicentosestantacinque. È un sistema di trasporto pubblico poderoso che, tuttavia, assorbe a fatica il flusso di pendolari che entrano ed escono dalla città. Nel solo *borough* di Manhattan, ogni giorno, ne confluiscano due milioni; si uniscono al milione e mezzo di cittadini che abitualmente vi risiede. Nel 2013 l'amministrazione municipale ha introdotto un servizio di *bike-sharing* che conta dodicimila biciclette e settecentosei stazioni di

⁽¹⁾ I dati sono disponibili sul sito dell'Organizzazione Mondiale della Sanità: www.who.int/phe/health_topics/outdoorair/databases/cities/en/.

sosta ⁽²⁾. Nelle ore di punta, tuttavia, è difficile trovare una bicicletta disponibile. Alcune stazioni, poi, esauriscono rapidamente gli spazi liberi per depositare i veicoli a due ruote, costringendo gli utenti a pedalare verso punti di sosta più lontani. C'è una flotta di minivan adibita a trasportare le biciclette tra le stazioni. I van però inquinano, contribuiscono a congestionare il traffico e, soprattutto, non riescono a supplire alla domanda di biciclette in tempi sufficientemente rapidi.

Diamo uno sguardo oltre i confini nazionali. Le centoventi sedi della Banca Mondiale, distribuite in tutto il mondo, offrono assistenza finanziaria ai governi, sovvenzionano progetti infrastrutturali e promuovono riforme istituzionali. Molti, tuttavia, conoscono a malapena l'istituzione e le funzioni che esercita. Emblematico, al riguardo, uno studio del 2014 secondo cui il trentuno per cento di tutte le pubblicazioni messe a disposizione dal 2008 al 2012 sul sito dell'istituzione — in tutto 1.611 documenti — non era stato visualizzato nemmeno una volta. Appena venticinque rapporti, circa 1,55% del totale, aveva superato il migliaio di download ⁽³⁾.

Le sfide poste dall'urbanistica, dall'ambiente e dalla sicurezza, oltre che dalla partecipazione civica e dalle attività di comunicazione pongono i regolatori pubblici locali, nazionali e sopranazionali davanti a scelte complesse. Non sempre le forme tradizionali di regolazione si prestano a risolvere quelle sfide. Richiedono, infatti, l'impiego di risorse economiche consistenti, mobilitano competenze tecniche non facilmente reperibili e impiegano tempi lunghi. I processi decisionali che ne determinano l'approvazione, poi, non sempre sono sufficientemente inclusivi nei confronti della platea di portatori di interessi. Costi, tempi e competenze, dunque, che rendono gli approcci regolatori tradizionali non (sempre) adatti ad affrontare (alcuni tra) i problemi contemporanei della regolazione. Ai regolatori pubblici si richiedono approcci dinamici, adattabili e sinergici — in grado cioè di individuare, e comporre a insieme, idee e competenze diverse ⁽⁴⁾.

⁽²⁾ Per approfondimenti: www.citibikenyc.com.

⁽³⁾ D. DOEMELAND e J. TREVINO, *Which World Bank Reports Are Widely Read?*, Policy Research Working Paper N. 6851, Washington, 2014.

⁽⁴⁾ La scelta del metodo di regolazione, nota l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, non è più, o non è sempre, soltanto un'opzione tra le tante praticabili. Si veda OCSE, *Embracing Innovation in Government*, Parigi, 2017. Sul punto anche G. SGUEO, *Beyond Networks. Interlocutory Coalitions, the European and Global Legal Orders*, Berlino, Springer, 2016.

Come innovare le politiche pubbliche, garantendo l'inclusione del più ampio numero possibile di portatori di interesse, contenendo tempi e costi di realizzazione? È possibile rinnovare le decisioni amministrative preservando la credibilità dei regolatori agli occhi dell'opinione pubblica? Approcci originali possono — in alcuni casi e a determinate condizioni — facilitare l'individuazione di soluzioni efficaci a problemi complessi. È accaduto così nei casi appena illustrati. Nelle pagine che seguono mi soffermerò su uno di questi approcci: l'utilizzo di elementi ludici a supporto di funzioni di regolazione pubblica. Descriverò prima cos'è la *gamification* delle politiche pubbliche e come si colloca entro il quadro più ampio degli incentivi comportamentali e delle innovazioni democratiche. Illustrerò brevemente i benefici attesi dalla *gamification*, per concentrarmi subito dopo sui problemi che si legano all'applicazione di questa al governo della cosa pubblica. Nelle conclusioni proverò a rispondere alla domanda posta poc'anzi: è ammissibile sostenere che, sperimentando con elementi ludici, i regolatori pubblici producono decisioni più trasparenti, inclusive ed efficaci?

2. Per agevolare lo smaltimento dei rifiuti solidi prodotti dalla capitale, il Ministero dell'ambiente peruviano ha lanciato un'iniziativa dal nome particolare: *Galinazo Avisà* (l'avvoltoio che avverte). Danno il nome al progetto dieci avvoltoi che, equipaggiati di rilevatore di posizione GPS e videocamera Go-Pro, sono stati ammaestrati a sorvolare l'area urbana. Grazie alle foto e ai filmati raccolti con le videocamere — e, soprattutto, grazie al contributo degli abitanti di Lima, cui è stato chiesto di visionare i filmati e le foto in cerca di indizi utili — è stato possibile tracciare una mappa dettagliata delle discariche abusive cittadine. *Galinazo Avisà* ha contribuito a cambiare la norma sociale. I residenti di Lima hanno iniziato a scattare indipendentemente fotografie di siti abusivi di cui erano a conoscenza, inviandole poi alle autorità competenti affinché aggiornassero la lista delle discariche abusive e perseguissero penalmente i responsabili.

New York ha risolto il problema della disponibilità di biciclette attraverso un sistema a punti. Lo ha chiamato *Bike Angels*. I ciclisti che aderiscono all'iniziativa ricevono punti quando depositano la bicicletta presso le stazioni di sosta adibite allo scopo. Il numero di punti attribuiti è variabile. Aumenta, ad esempio, durante le ore di punta, oppure quando si deposita un veicolo presso una delle stazioni con la domanda più elevata. Un algoritmo aggiorna in tempo reale il numero di veicoli in circolazione e quello delle biciclette disponibili nelle