



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

LM-77 (Scienze economico-aziendali)

Tesi di Laurea

La teoria dei pungoli

Dall'origine storica del concetto alle sue applicazioni pratiche.

Il caso del sito "Treviso Per Te".

Relatore

Ch. Prof. Michele Bonazzi

Laureanda

Letizia Benedetti
Matricola 861918

Anno Accademico

2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
1 DEFINIZIONI DI PUNGOLO E DI PATERNALISMO LIBERTARIO	5
1.1 Cos'è un pungolo?.....	5
1.2 Come funzionano i pungoli?.....	7
1.3 Il “paternalismo libertario”	14
1.4 Le origini del concetto di pungolo	23
2 L'IRRAZIONALITÀ UMANA E I <i>BIAS</i> COGNITIVI	41
2.1 I fattori che influenzano i comportamenti.....	42
2.2 La teoria del doppio processo: pensieri lenti e veloci.....	44
2.3 Fattori che sviluppano i <i>bias</i> cognitivi	46
2.4 Euristiche e <i>bias</i>	49
2.5 I pungoli e la razionalità	63
3 L'ADOZIONE DEI PUNGOLI IN EUROPA.....	71
3.1 L'analisi comportamentale nelle politiche pubbliche	71
3.2 <i>Nudging</i> e Unione europea: le sfide da affrontare	76
3.3 Indagine sull'impiego dell'analisi comportamentale nel mondo.....	77
3.4 L'analisi comportamentale in Italia: il TAC – Italia	80
3.5 L'accettazione dei pungoli in Europa	81
4 I PUNGOLI PER SOSTENERE IL COMMERCIO LOCALE: IL PROGETTO “TREVISO PER TE”	83
4.1 Introduzione.....	83
4.2 Il sito <i>web</i> trevisoperte.it	84
4.3 Un'indagine per capire l'impatto del progetto su imprese e consumatori	86

4.4	“Treviso Per Te”: un pungolo per la digitalizzazione delle piccole e medie imprese.....	94
4.5	“Treviso Per Te”: un pungolo per stimolare il commercio locale..	100
4.6	“Treviso Gift Card” e “Treviso Per Te Card”	102
4.7	“Treviso Per Te”: i risultati del progetto	104
4.8	“Digital nudging”: come stimolare gli utenti a visitare il portale...	111
4.9	“Treviso Per Te” e la scuola: quando i figli possono insegnare ai genitori	118
	CONCLUSIONI.....	121
	APPENDICE A	123
4.10	Risposte più significative ai fini dell’analisi.....	134
	APPENDICE B	145
4.11	Risposte più significative ai fini dell’analisi.....	152
	APPENDICE C: Intervista di ricerca	163
	APPENDICE D	167
	BIBLIOGRAFIA	169
	SITOGRAFIA	177
	Indice delle figure	179

INTRODUZIONE

Quotidianamente tutti gli esseri umani si trovano a dover compiere delle scelte. Esse sono sistematicamente influenzate da quello che si può definire “ambiente di scelta”. Si tende a decidere in base a come le varie opzioni sono presentate. Molto spesso, infatti, non abbiamo tempo o voglia di riflettere sulla decisione migliore da prendere. Se stiamo facendo la spesa e siamo di fretta, afferriamo istintivamente i prodotti che conosciamo o quelli posizionati all'altezza dei nostri occhi, senza osservare attentamente le etichette che ne descrivono la qualità o il prezzo; se siamo stressati fumiamo una sigaretta, senza pensare alla nostra salute; se stiamo guidando in condizioni avverse e non conosciamo la strada da prendere, seguiamo l'automobile che ci precede, anche se magari si tratta di una persona che sta andando in una direzione diversa dalla nostra. Non teniamo in considerazione i nostri desideri più profondi, o come ciò che facciamo possa pesare sul nostro futuro. Decidiamo tramite dei processi automatici della nostra mente, in base a sensazioni o all'esperienza, suggestionate, però, dall'ambiente circostante più che da processi razionali e logici.

Negli ultimi tre decenni, avanzamenti negli studi in economia comportamentale e psicologia hanno permesso di individuare gli errori sistematici che il cervello umano compie. Questi diventano particolarmente rilevanti quando impediscono alle politiche pubbliche di raggiungere gli effetti sperati. Richard Thaler, premio Nobel per l'economia nel 2017, e Cass Sunstein, giurista dell'università di Harvard, popolarizzano nel 2008 un approccio in grado di condurre le persone al comportamento migliore per sé e per la società. Si tratta dei *nudge* che, facendo leva sui processi cognitivi inconsci, modificano l'ambiente in cui la scelta viene operata al fine di rendere più probabile che una persona agisca in maniera conforme al volere di chi mette in atto la misura.

L'elaborato si pone l'obiettivo di studiare come la *nudge theory* possa essere applicata facilmente dalle amministrazioni pubbliche per influenzare i comportamenti dei cittadini, in particolare per quanto riguarda la promozione del commercio di prossimità. Nel primo capitolo verranno analizzati i concetti di *nudge* e di paternalismo libertario, con una descrizione della loro origine storica e delle loro criticità. Il secondo capitolo sarà dedicato allo studio dei principali errori

cognitivi sistematici, i *bias*, e delle euristiche, le scorciatoie di cui la mente fa uso per prendere le decisioni. Verrà esposta anche la nozione di “razionalità”, nelle quattro sfaccettature che essa può assumere. Nel terzo capitolo verranno delineate le modalità di applicazione dell’analisi comportamentale e dei *nudge* nel continente europeo, con un paragrafo dedicato alla situazione italiana. Il quarto e ultimo capitolo si concentrerà, invece, sul progetto “Treviso Per Te”, un’iniziativa del Comune di Treviso per stimolare il commercio locale e la digitalizzazione delle piccole e medie imprese del territorio e come essa possa rappresentare una forma di *nudge*.

1 DEFINIZIONI DI PUNGOLO E DI PATERNALISMO LIBERTARIO

Negli ultimi anni i concetti di *nudge* e di paternalismo libertario hanno acquisito una forte popolarità sia nell'ambito accademico che al suo esterno. Queste pratiche hanno, però, origini più antiche. Già dal diciottesimo secolo, era manifesta la volontà di sviluppare e testare politiche regolamentarie che fossero da un lato efficaci ed efficienti, e il meno coercitive possibile dall'altro. Al giorno d'oggi queste politiche vengono incluse nel concetto di *nudge*, descritto da Cass Sunstein e Richard Thaler nell'omonimo libro pubblicato nel 2008.

Gli autori spiegano che un pungolo¹ è qualsiasi aspetto dell'architettura delle scelte che condiziona il comportamento degli individui per indirizzarli nella giusta direzione senza, però, privarli di alcuna possibilità. Ma perché a volte ciò si rende necessario? Non siamo esseri razionali ed autonomi in grado di prendere le migliori decisioni per noi stessi?

1.1 Cos'è un pungolo?

L'approccio teorizzato da Sunstein e Thaler (2008) è legato intrinsecamente all'economia comportamentale. Richard Thaler è, infatti, un esperto nel campo della *Behavioral economics*. Ha cominciato a pubblicare i suoi primi lavori di ricerca circa alla metà degli anni Settanta. Nel 1991 esce la sua prima opera, "The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life", che raggruppa una serie di articoli che hanno lo scopo di identificare e censire l'insieme delle deviazioni e discrepanze tra le decisioni che gli individui dovrebbero assumere secondo i modelli economici classici e quelle che, invece, realmente prendono. Si tratta di opporre gli "Umani" agli "Econ". La teoria economica accetta il concetto di *homo oeconomicus*, cioè l'idea che "ognuno di noi sia in grado di ragionare e di scegliere in modo infallibile, conformemente all'immagine degli esseri umani che ci viene proposta nei libri di testo di economia. [...] Ma le persone che conosciamo non sono fatte così. Le persone vere riescono a malapena a fare una divisione lunga senza usare la calcolatrice, qualche volta dimenticano il compleanno del marito o della moglie e il giorno di

¹ Dopo un'attenta riflessione, ho scelto di utilizzare il termine italiano "pungolo" al posto dell'inglese "nudge", come nella traduzione italiana dell'opera *Nudge. Improving decisions about health, wealth, and happiness* di Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein.

Capodanno accusano i postumi di una lunga bevuta. Non appartengono alla specie dell'*homo oeconomicus*, ma a quella dell'*homo sapiens*." (SUNSTEIN E THALER, 2008, p. 6). Oltre a Thaler, un'altra figura chiave dell'economia comportamentale è Daniel Kahneman. Insieme pubblicheranno numerosi articoli di ricerca. Richard Thaler, prima di essere il fondatore del concetto di pungolo è, perciò, un economista comportamentale. Il percorso di studi di Cass Sunstein è differente. È uno dei rari esperti di *Nudge theory* che non provengono né dall'ambito economico, né da quello psicologico. Egli è professore di legge all'università di Harvard.

"Nudge" rappresenta una sorta di rivoluzione: esso lega il mondo della ricerca universitaria alla vita reale. Grazie a quest'opera, emerge l'importanza che gli studi del comportamento umano hanno sulla realizzazione delle politiche pubbliche. Le ricerche psicologiche e comportamentali ricoprono un ruolo fondamentale nello sviluppo di interventi politici efficaci, sia per l'individuo, sia per l'intera comunità. Come il sottotitolo dell'opera lascia ad intendere, l'obiettivo della teoria dei pungoli è "migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità" (SUNSTEIN E THALER, 2008). Il suo successo deriva dalla promessa di efficacia che questi nuovi strumenti hanno nello stimolare cambiamenti comportamentali, provato dalla scientificità degli studi su cui è basato e dalla reputazione degli autori. Il libro propone, in maniera scientifica, alle autorità pubbliche un approccio innovativo che sembra poterli aiutare a risolvere le numerose problematiche che si trovano ogni giorno a dover affrontare, con interventi semplici e poco costosi da realizzare. È sufficiente modificare un piccolo dettaglio o dare uno stimolo impercettibile al giusto individuo perché questo adotti un comportamento che andrà a beneficio di se stesso e/o della collettività.

"Abbiamo scritto *Nudge* nella flebile speranza che qualcuno dotato di un po' di influenza potesse leggerlo e ricavarne qualche idea utile per le politiche pubbliche." (THALER, 2015, p. 340). Il primo a dimostrare interesse per quest'approccio innovativo fu Barack Obama nel 2009. Solo un anno dopo la pubblicazione dell'opera, Sunstein venne messo a capo dell'OIRA (*Office of Information and Regulation Affairs*), un dipartimento della Casa Bianca incaricato del controllo delle regolamentazioni emesse dalle agenzie federali, con lo scopo di verificarne il reale beneficio in seno alla collettività. Sunstein si focalizzò sulla

semplificazione delle regolamentazioni, nel contenuto e anche nella forma, per renderle facilmente comprensibili da parte dei cittadini statunitensi. Il suo scopo era, però, introdurre un po' alla volta la filosofia dei pungoli all'interno di un'istituzione pubblica di quell'importanza. "I argued in favor of the use of "nudges" - simple, low-cost, freedom-preserving approaches, drawing directly from behavioral economics, that promise to save money, to improve people's health, and to lengthen their lives. Also under President Obama's direction, I promoted a disciplined emphasis on costs and benefits, in an effort to ensure that the actions of government are based on facts and evidence, not intuitions, anecdotes, dogmas, or the views of powerful interest groups." (SUNSTEIN, 2013, p. 2).

L'approccio ha trovato negli anni applicazione anche da parte di altri paesi. David Cameron, dopo aver intrapreso dei contatti con Thaler, creò nel 2010 il "Behavioural Insights Team", meglio conosciuto con il nome di "Nudge Unit", diretto da David Halpern. Questo ispirerà la creazione di altre "Nudge Units" in altri stati. A livello sovranazionale, la Commissione Europea nel 2016 istituì la "Foresight and Behavioural Insights Unit". A poco più di un decennio dalla pubblicazione dell'opera, la diffusione della teoria dei pungoli è rapida e impressionante.

1.2 Come funzionano i pungoli?

Sunstein e Thaler (2008, p. 9) definiscono un pungolo nella seguente maniera:

"Un pungolo, nell'accezione che adotteremo in queste pagine, è una spinta gentile, cioè qualsiasi aspetto dell'architettura delle scelte che altera il comportamento degli individui in maniera prevedibile, senza proibire alcuna opzione o modificare in misura significativa gli incentivi economici. Per essere considerato un semplice pungolo, l'intervento deve poter essere evitato facilmente e senza costi eccessivi. I pungoli non sono imposizioni, sono spinte gentili. Collocare la frutta ad altezza d'occhi può essere considerato un pungolo, vietare il cibo-spazzatura no."

Dalle loro parole, è possibile ricavare una definizione maggiormente tecnica del concetto. A pungola B quando rende più probabile che B faccia ϕ stimolando i

suoi processi cognitivi automatici, ma preservando la sua libertà di scelta. Per essere considerati tali, i pungoli devono possedere le seguenti caratteristiche:

- devono avere un obiettivo determinato: il comportamento di un individuo va condotto in una direzione che dev'essere prevedibile. Il nuovo atteggiamento deve, ugualmente, apportare benefici al soggetto stesso e/o alla comunità di appartenenza;
- devono modificare l'architettura delle scelte: la maniera in cui le diverse alternative di scelta vengono proposte va riformata. Ciò può avvenire ritoccando parole o frasi intere nella presentazione delle varie opzioni, cambiando l'ordine in cui queste vengono avanzate, ponendone in rilievo una in particolare, facilitando il processo di scelta di una rispetto ad un'altra, oppure cambiando il contesto ambientale in cui tale scelta viene operata. I pungoli non vanno, però, ad intaccare la libertà di scelta del singolo. Essi non comportano eliminazioni o modifiche delle alternative di scelta proposte, né, tuttavia, ne aggiungono di ulteriori. Nemmeno le caratteristiche delle opzioni vengono manipolate: i pungoli non agiscono, ad esempio, cambiando i prezzi;
- devono attivare dei meccanismi psicologici il cui ruolo è stato dimostrato a priori da studi scientifici.

Il concetto di pungolo consiste, dunque, in modifiche o nella presentazione delle alternative di scelta, o nell'ambiente in cui la scelta stessa viene effettuata. I pungoli, grazie alla loro versatilità, trovano impiego nei settori più disparati, dalla medicina alla sostenibilità ambientale. Il loro utilizzo, nel corso degli anni, sta progressivamente aumentando e con esso anche le forme in cui i pungoli si presentano. Cass Sunstein (2014) ne elenca alcuni tipi.

1.2.1 Opzione di default

Sunstein definisce questa tipologia la più efficace. Viene correntemente utilizzata nei campi dell'istruzione, della salute e del risparmio, per esempio con l'iscrizione automatica a progetti dei soggetti pungolati. Un tipo di opzione di default descritto da Sunstein e Thaler (2008) è l'adesione a un piano pensionistico. Si ipotizza che i dipendenti di un'azienda, se non scelgono autonomamente come

aderire al piano nell'anno t , si trovino davanti due possibili soluzioni, rappresentate da due diverse opzioni di default: potrebbe rimanere valida la scelta compiuta nell'anno $t - 1$ o questa potrebbe essere considerata nulla, equivalente, perciò, a zero. Se un dipendente nell'anno $t - 1$ aveva destinato mille dollari al fondo pensionistico, ma nell'anno t dimentica di fissare una cifra, questa verrà decisa automaticamente. Le due opzioni disponibili sono attribuirgli un contributo di mille dollari, lo stesso dell'anno precedente (opzione "status-quo"), o attribuirgliene uno nullo (opzione "ritorna a zero"). L'architetto delle scelte, per optare per la miglior soluzione tra le due, è costretto a mettersi nei panni del pungolato. Questo criterio di scelta è migliore della scelta casuale di una tra le due opzioni. Nell'esempio in esame, si potrebbe prediligere l'alternativa "status-quo": in questo modo verrebbe garantito un aumento dei risparmi del lavoratore, con un beneficio per il suo futuro. Si fa spesso ricorso alle opzioni di default anche nell'ambito medico, come per le assicurazioni o per i programmi dedicati al miglioramento della salute, o in quello della sostenibilità ambientale. È importante sottolineare che, a meno che non venga implementato un processo di scelta attiva, l'utilizzo delle opzioni di default è pressoché inevitabile. Nonostante questa procedura venga spesso criticata per il suo aspetto coercitivo, si rende frequentemente necessaria, in particolare nelle situazioni in cui la pratica attiva del processo di scelta sarebbe troppo onerosa sia in termini monetari che in termini temporali.

1.2.2 Semplificazione

La complessità delle scelte rappresenta un problema serio e ricorrente. Molto spesso, pur esistendo già dei programmi di influenza delle scelte, questi presentano troppe difficoltà perché siano efficaci. Semplificandoli è possibile rimmetterli in azione. La complessità genera, infatti, confusione negli individui, che vengono messi, così, in condizioni di poter potenzialmente violare le leggi, di aumentare non coscientemente le loro spese, o di non prendere parte a programmi per loro interessanti o importanti. Frequentemente, infatti, l'insuccesso di questi ultimi, è legato alla loro elevata complicatezza. Per Sunstein, la semplicità e l'intuitività rappresentano elementi essenziali per la buona riuscita dei piani. Questo è ciò che anche gli Stati, indipendentemente dalla ricchezza che possiedono, dovrebbero prendere in considerazione nella realizzazione delle proprie politiche. L'importanza della semplificazione dei processi decisionali e delle informazioni fornite agli

influenzati viene spesso trascurata dai dirigenti, che non si rendono conto di quanto la complessità incida sul successo o meno delle attività proposte.

1.2.3 Impiego delle consuetudini sociali

I pungoli possono assumere, anche, la forma di norme sociali. Questo significa che possono enfatizzare la condotta della maggioranza dei membri di una comunità per cercare di uniformare i comportamenti al suo interno. Diversi studi antropologici hanno dimostrato che l'impiego di norme sociali conduce a una diminuzione dei comportamenti criminali e di quelli non criminali ma comunque dannosi per la società, provando, quindi, l'efficacia di questa forma di pungolo (SUNSTEIN, 2014). Sunstein e Thaler (2008), a prova delle opportunità create da questo metodo, portano l'esempio di una campagna per sensibilizzare i liceali riguardo al consumo eccessivo di alcol. Un'indagine della Harvard School of Public Health ha rivelato che circa il 44% degli studenti intervistati aveva consumato quantità eccessive di alcolici nelle due settimane precedenti. Questo dato rappresentava un problema ma dimostrava anche l'errore degli studenti nella percezione del comportamento dei loro pari: molti erano convinti che il consumo di queste bevande fosse più diffuso di quanto non lo fosse realmente. Errori di questo genere sono parzialmente dovuti all'euristica della disponibilità. È facile, infatti, ricordare i casi di consumo eccessivo di bevande alcoliche e, in questo modo, avere una percezione che risulta gonfiata. Gli adolescenti sono influenzati facilmente da quelli che ritengono essere i comportamenti del loro gruppo di appartenenza. Se, quindi, sovrastimano il reale consumo di alcolici, l'abuso tenderà ad aumentare. Lo Stato del Montana ha sfruttato questo atteggiamento per correggere il comportamento degli studenti: è stato dichiarato che "l'81% degli studenti del liceo del Montana beve non più di quattro dosi di alcol alla settimana" (THALER E SUNSTEIN, 2008, P. 68). Questa strategia è risultata utile nel migliorare l'accuratezza delle percezioni sociali e ha ridotto il consumo di alcolici e sigarette, prodotto a cui la campagna era stata estesa. L'utilizzo delle consuetudini sociali può, perciò, rappresentare una soluzione efficace nella riduzione dei comportamenti criminali e dei comportamenti dannosi, siano essi autorizzati o meno.

A volte può, però, rendersi necessario evidenziare non il comportamento della maggioranza degli individui, se esso risulta essere dannoso, ma ciò che la

maggioranza delle persone ritiene corretto fare. Sunstein (2014) ne fornisce un esempio: “il 90% degli irlandesi pensa che le tasse vadano pagate in tempo”, per stimolare l'adempimento fiscale nei tempi stabiliti.

1.2.4 Aumentare la facilità e la convenienza di determinate azioni

Rendere alcune opzioni di scelta a basso prezzo o metterle maggiormente in evidenza semplifica il processo di scelta degli individui. È quanto avviene, per esempio, con i locali che stimolano consumo di cibi salutari posizionandoli in modo che siano notati per primi dai clienti. Sunstein (2014), per spiegare il funzionamento di questa tipologia di pungoli, utilizza lo slogan “*make it easy*”. Se si vuole incentivare un determinato comportamento, una soluzione efficace è rappresentata dalla rimozione degli ostacoli che impediscono al soggetto di intraprenderlo, comprese le difficoltà nella comprensione e nell'assimilazione dell'atteggiamento da tenere. Sunstein (2014) spiega, anche, che la resistenza all'adozione di determinati comportamenti spesso non risulta dallo scetticismo o della divergenza di opinione, ma dalle difficoltà che il soggetto percepisce nella comprensione delle varie alternative di scelta proposte. Per facilitare ancora di più l'attuazione di tali atteggiamenti, è consigliato rendere il comportamento “divertente”: in questo modo le persone diventano più propense a conformarsi.

1.2.5 Divulgazione delle informazioni

Come sosteneva Louis Brandeis, membro della Corte Suprema degli Stati Uniti, la divulgazione rende “puliti” mercati e governi (SUNSTEIN, 2014). Nel caso dei pungoli, ciò avviene rivelando al pubblico informazioni in maniera semplice e comprensibile. Rivelare il costo economico o ambientale del consumo di energia può, per esempio, aiutare le persone a tenere dei comportamenti ecosostenibili (SUNSTEIN, 2014).

1.2.6 Avvertenze e grafiche

Nel caso in cui un soggetto che compie un determinato comportamento risulti esposto a dei rischi elevati, può essere utile sviluppare dei pungoli rappresentati da avvertenze. È quanto avviene, per esempio, nelle campagne di sensibilizzazione per il fumo. Foto, caratteri grafici evidenti, colori sgargianti, sono tutti elementi che aiutano ad innescare reazioni nella mente del pungolato. L'essere umano ha una naturale tendenza all'eccesso di ottimismo, quindi azioni di questo tipo sono efficaci

ad aumentare l'attenzione agli effetti a lungo termine dei comportamenti tenuti. Nonostante questi vantaggi, vi è comunque la possibilità che le persone non prestino la dovuta attenzione ai contenuti informativi. In questo caso è possibile optare per messaggi positivi, che includano premi, anche non monetari, per chi si comporta "bene". È, inoltre, provato che gli individui sono meno propensi ad ignorare un avvertimento se viene fornita loro una linea guida su com'è possibile abbassare il pericolo che l'azione svolta comporta.

1.2.7 Strategie di impegno preventivo

Per permettere alle persone di impegnarsi nello svolgimento di una certa azione, risultano particolarmente efficaci le strategie di impegno preventivo. Frequentemente, gli esseri umani non riescono ad impegnarsi a lungo termine in un certo comportamento come, per esempio, smettere di fumare, risparmiare denaro o mettersi a dieta. Le scienze comportamentali sono arrivate alla conclusione che pungoli di questo genere aumentano la possibilità di riuscita di questi obiettivi. È quello che avviene con i programmi realizzati per aiutare i fumatori a liberarsi dal vizio, accompagnandoli lungo il percorso. L'impegno preventivo per uno specifico momento futuro presenta dei vantaggi ancora superiori, perché aumenta la motivazione e riduce la procrastinazione.

1.2.8 Promemoria e solleciti

Gli esseri umani non sempre portano a termine tutte le azioni che desiderano svolgere. Pagare le tasse per tempo, assumere dei farmaci, ricordare un appuntamento sono dei comportamenti semplici, ma che vengono spesso dimenticati a causa di vari fattori, come l'inerzia o la procrastinazione. I pungolatori possono, quindi, impiegare il valido strumento del promemoria, inviato al pungolato solitamente tramite SMS o posta elettronica. Il tempismo diventa, però, essenziale: le persone devono essere in grado di agire subito, soprattutto nei casi in cui la tendenza ad obliare sia elevata. Un approccio simile è costituito dalla "scelta stimolata" (SUNSTEIN, 2014), che consiste nel chiedere alle persone se desiderano scegliere di compiere un'azione, come avviene con le impostazioni per la privacy sui nostri computer o con la scelta di diventare donatori di organi.

1.2.9 *Suscitare l'adempimento alle intenzioni*

Principalmente negli ambiti della politica e della salute, è possibile impiegare la tecnica del “*priming*” (SUNSTEIN, 2014). Questo meccanismo di funzionamento del sistema impulsivo del nostro cervello ci permette di ricordare le informazioni in maniera più semplice. È quanto avviene, per esempio, quando dei banali accenni a particolari temi o il ritrovarsi in certe situazioni sociali, innescano delle associazioni di idee che stimolano l'adempimento di determinate azioni. Come riportato da Thaler e Sunstein (2008), i sondaggisti hanno notato negli anni che, semplicemente chiedendo agli intervistati che comportamento avrebbero avuto intenzione di tenere, questi subiscono un'influenza, diventando più propensi ad allineare le proprie azioni future alla risposta data. Gli autori di “Nudge” (2008) parlano di questo risultato come “effetto della semplice misurazione” (*mere-measurement effect*). Se si chiede, infatti, agli individui se hanno intenzione di mangiare sano, fare la dieta e svolgere esercizio fisico, le risposte date vanno ad influenzare il loro comportamento. Questa tipologia di pungolo è efficace sia nel settore privato che in quello pubblico. Domandare ai cittadini, il giorno prima delle elezioni, se hanno intenzione di votare aumenta anche del 25% la probabilità che effettivamente ci vadano (GREENWALD ET AL., 1987). Per quanto riguarda, invece, l'area privata, un'indagine condotta negli Stati Uniti su un campione rappresentativo a livello nazionale composto da più di 40.000 soggetti, ha rivelato che dopo che è stato richiesto loro se avessero avuto intenzione di sostituire la propria automobile nei sei mesi successivi, le percentuali di acquisto di questo bene sono aumentate del 35% (THALER E SUNSTEIN, 2008).

1.2.10 *Informare le persone della natura e delle conseguenze delle loro scelte passate*

Le istituzioni pubbliche e private spesso conoscono molte informazioni riguardo alla vita dei cittadini, in particolare riguardo alle loro scelte passate, come le spese mediche o le fatture dell'energia elettrica. Il problema risiede, però, nel fatto che gli individui interessati dal tracciamento siano, sovente, i primi a non prestare attenzione alle informazioni che li concernano. Metterli a conoscenza di queste potrebbe aiutarli a cambiare i propri comportamenti, rendendo più efficaci i mercati, oltre che a permettere loro un risparmio monetario.

I pungoli possono manifestarsi, quindi, in numerose forme diverse: sta al legislatore o all'influenzatore scegliere quella che si adatta maggiormente al suo scopo, per assicurare una maggiore efficienza.

1.3 Il “paternalismo libertario”

Decenni di ricerche negli ambiti della psicologia e dell'economia hanno dimostrato la fallibilità dell'essere umano perfettamente razionale idealizzato dalla teoria economica classica. Gli individui presentano una serie di bias cognitivi, di cui non hanno coscienza, che influenzano le decisioni da loro prese, pregiudicando la possibilità di ottenere benefici per se stessi e per la comunità. Quanto avviene fa emergere l'inadeguatezza e la fragilità dei modelli economici basati sull'ipotesi di individui perfettamente razionali nello sviluppo e nella valutazione degli interventi di politica economica. Per migliorare la progettazione delle politiche e la loro efficacia nella persecuzione delle finalità per cui sono state realizzate, Thaler e Sunstein (2008) danno vita al nuovo concetto di “paternalismo libertario”, in contrasto con l'individualismo e l'anti-paternalismo, fondato sull'idea che l'individuo sia “il miglior giudice del proprio benessere ma anche il più esperto gestore del processo che porta alla realizzazione di quel benessere” (FRANZINI, 2014, P. 71). Il loro scopo è quello di creare degli strumenti per escogitare politiche che riducano la frequenza degli errori commessi dagli Umani. L'intervento non riguarda, dunque, i fini degli individui, ma i mezzi utilizzati per ottenerli senza che vengano limitate le loro alternative di scelta.

“Il paternalismo libertario consiste in quell'insieme di interventi che cercano di superare le inevitabili distorsioni cognitive e le inadeguatezze nell'assumere decisioni degli individui tenendone conto in modo da influenzare le decisioni (in un modo facilmente reversibile) e indirizzarle verso scelte che l'individuo avrebbe fatto se non avesse avuto limiti di tempo e informazioni incomplete, ma avesse posseduto le abilità analitiche di un decisore razionale (più precisamente dell'Homo Economicus)” (REBONATO, 2012, P.6 IN FRANZINI, 2014, P.78)

Il paternalismo libertario è, perciò, un tipo di paternalismo tenue, indulgente e poco invadente. L'aspetto paternalistico risiede nel fatto che le scelte vengano influenzate in modo da aumentare il benessere del soggetto che deve intraprenderle. Essendo libertario, la libertà di scelta viene preservata e, dunque, le opzioni considerate meno buone non vengono bloccate, impedito o rese eccessivamente onerose. La "bontà" va valutata il più oggettivamente possibile. Non sempre la preferenza che l'individuo rivela gli porta benessere: come sottolineato in precedenza, la gente opta per scelte non ottimali, scelte che in presenza di informazioni complete, abilità cognitive illimitate e sufficiente forza di volontà non avrebbero compiuto.

Thaler e Sunstein (2003), prendendo ad esempio i problemi che la direttrice di una mensa si trova ad affrontare, dimostrano che il paternalismo, in tutte le sue forme, non può essere evitato. Disponendo gli alimenti sul banco espositivo, la donna si trova davanti tre possibili soluzioni:

- può scegliere di disporli nella maniera che porterebbe gli utenti a fare la scelta migliore in termini di benessere;
- può scegliere di disporli in maniera casuale;
- può scegliere di disporli nella maniera che porterebbe gli utenti a scegliere quelli che più gli farebbero ingrassare.

Da ciò si arriva facilmente alla conclusione che i processi decisionali di organizzazione delle scelte sono inevitabili. La prima opzione, pur essendo paternalistica, è evidentemente la migliore: nemmeno i più ferventi sostenitori dell'anti-paternalismo appoggerebbero la seconda o la terza. Quindi, è chiaro che il paternalismo non sempre può essere evitato e che, spesso, le alternative sono poco attraenti, come per quanto riguarda le decisioni che condurrebbero le persone sulla via della malattia – la terza opzione – o, che in generale, peggiorerebbero il loro stato.

Per scegliere nella maniera migliore, i pianificatori devono, quando possibile, analizzare i costi e i benefici delle singole opzioni. Riprendendo l'esempio che giustificava l'esistenza delle opzioni di default, l'adesione automatica a un piano per il pensionamento prevede benefici maggiori dei costi per la maggioranza degli individui. I costi per non aver risparmiato a sufficienza per la pensione sono, infatti,

più elevati di quelli che derivano dal fatto di aver risparmiato troppo. I benefici sono minori per chi si trova in una situazione di problemi di liquidità. A questi soggetti viene, però, offerta la possibilità di recedere in qualunque momento dal piano.

In molti casi, i pianificatori non riescono a condurre un'analisi di questo tipo, sia perché non hanno a disposizione informazioni sufficienti, sia perché realizzarla sarebbe eccessivamente costoso. È, quindi, necessario trovare strumenti alternativi per misurare il benessere effettivo che si viene a creare. In primo luogo, vi è la possibilità di selezionare l'opzione per cui la maggioranza dei decisori avrebbe optato. Questo metodo, però, presenta dei difetti: non è detto che questi soggetti siano sufficientemente informati al momento di compiere la loro scelta e nemmeno che l'alternativa preferita sia la migliore in termini di benessere. In secondo luogo, quando la prima modalità non può essere applicata, il pianificatore può utilizzare un approccio che sforzi le persone a rendere le loro scelte esplicite. Anche in questo caso, il rischio è rappresentato da scelte compiute in mancanza di completa informazione o da scelte che non conducono al benessere. Nell'esempio dell'adesione ai piani di pensionamento, è stato notato che le scelte forzate hanno condotto più adesioni rispetto alla richiesta di aderenza volontaria al progetto, ma meno rispetto a quella di recesso che avveniva con l'opzione di default. Quest'ultima sarebbe stata l'alternativa più attenta al *welfare*, e da preferire, perciò, alle scelte forzate. Il sistema delle scelte forzate andrebbe preferito soltanto nei casi in cui il pianificatore abbia dei dubbi sulla felicità realmente prodotta da una politica di organizzazione. Per Thaler e Sunstein (2003), la terza opzione perseguibile è l'utilizzo di un approccio che minimizzi il numero di recessi. È quanto avviene, come già specificato, con l'adesione automatica ai piani di pensionamento. In questo caso la ricerca sulle preferenze dei soggetti coinvolti viene svolta *ex post*, diversamente dal primo – l'imitazione del mercato - in cui si utilizzano approccio *ex ante*.

1.3.1 Critiche al paternalismo libertario

Le critiche alla teoria di Thaler e Sunstein sono numerose, spesso anche radicali, e hanno interessato diversi dei suoi punti deboli. Uno dei problemi più importanti è rappresentato dalla possibilità che i pianificatori stessi commettano degli errori: non di rado, infatti, la letteratura, economica e non, narra di “fallimenti dello Stato” (FRANZINI, 2014). Per Sunstein (2012), però, i burocrati, usando più

soventemente il calcolo ponderato, tendono ad affidarsi poco alle intuizioni e all'istinto, frenando, in questo modo, l'effetto dei *bias* cognitivi. Un altro rischio è rappresentato dal fatto che politici e burocrati perseguono i propri interessi invece che il benessere collettivo. Per Rizzo e Whitman (2008) ciò potrebbe condurre al verificarsi di una *slippery slope*, letteralmente “pendio scivoloso”. Si tratta di un processo o meccanismo tramite il quale, accettando un ragionamento e prendendo una decisione iniziale si può arrivare ad innescare un processo di reazioni a catena che conducono a eventi significativi, solitamente negativi. In questo caso, il paternalismo da “morbido” diverrebbe “duro”.

Altre critiche riguardano la limitazione della libertà di scelta che potrebbe derivare dall'applicazione di questo concetto. Ciò, in realtà, non avviene: la libertà di scelta con il paternalismo libertario risulta addirittura facilitata.

1.3.2 *Quando i pungoli preservano la libertà di scelta*

I condizionamenti, per essere considerati dei pungoli, devono preservare la libertà di scelta. Ciò avviene quando si offrono al soggetto influenzate varie alternative tra cui scegliere. Come scrive Alan Wertheimer (2014), preferiamo sempre tra un insieme limitato di opzioni e, quando si hanno interazioni con altri soggetti, questi vanno a influenzare le nostre decisioni. Ciò va a dimostrazione del fatto che, per preservare la libertà di scelta, non sia necessario un set illimitato di possibilità da selezionare. Condizione necessaria ma non sufficiente perché ciò avvenga è che la sua ampiezza rispetti la “condizione di preservazione del set di opzioni”. A preserva il set di opzioni di B quando il set di opzioni è inalterato o ampliato rispetto a quello che B possedeva prima che A lo influenzasse. Thaler e Sunstein condividono il pensiero di Wertheimer, distaccandosi, così, dal pensiero libertario che vede nella massimizzazione illimitata delle opzioni di scelta l'unico modo per salvaguardare la libertà di scelta. Per difendere i pungoli, si avvicinano al pensiero di Faden e Beauchamp (1986), adottando la loro “condizione di non controllo”. Questa è una condizione fondamentale per dimostrare quando un soggetto compie autonomamente un'azione, cioè quando agenti esterni non esercitano forme di controllo sui suoi comportamenti. Il controllo è esercitato tramite delle influenze. Non tutti i tipi di influenza portano, però, a dirigere le azioni di un individuo. In molti casi chi le subisce può facilmente respingerle, arrivando ad

avere un impatto praticamente nullo sull'autonomia del soggetto. Le influenze provengono da fonti diverse e possono assumere varie forme: minacce di danni fisici, promesse di amore e di affetto, incentivi economici e bugie sono solamente alcune di esse.

Nella letteratura, il problema del controllo viene descritto attraverso la volontarietà di compiere un'azione. Agire volontariamente non è, però, un sinonimo di agire liberamente. Un discorso analogo va fatto nell'uso dei concetti di azione volontaria e azione intenzionale. La dimostrazione può avvenire grazie a un semplice esempio proposto da Faden e Beauchamp (1986). Una vittima di una rapina a mano armata può intenzionalmente decidere di consegnare al ladro i suoi beni. L'individuo è ovviamente vittima del controllo. La minaccia attuata lo priva della libertà di agire autonomamente, ma non della libertà di agire intenzionalmente. Risponde alla minaccia con un'azione intenzionale, pur se completamente controllata dall'influenza di un altro soggetto. Una persona completamente controllata nello svolgere un'azione può, ciò nonostante, agire intenzionalmente.

Per Faden e Beauchamp (1986) le influenze possono essere disposte lungo un continuum con agli estremi il controllo totale, rappresentato dalla coercizione, e il non controllo totale, rappresentato dalla persuasione (chi viene persuaso accetta volontariamente i consigli che gli vengono dati). Nel centro vi è una terza categoria che contiene le influenze che non si appoggiano né ai mezzi tipici della coercizione (minacce), né a quelli della persuasione (motivazioni). Appartengono ad essa le influenze definibili sostanzialmente controllanti e sostanzialmente non controllanti. Saghai (2013) definisce la condizione di non controllo sostanziale nel seguente modo: l'influenza che A esercita per portare B a fare φ è sostanzialmente non controllante quando B può facilmente resistere dal fare φ se non desidera fare φ . Un'influenza, perciò, preserva la libertà di scelta se e solo se non riduce il set di opzioni e se è completamente o sostanzialmente non controllante.

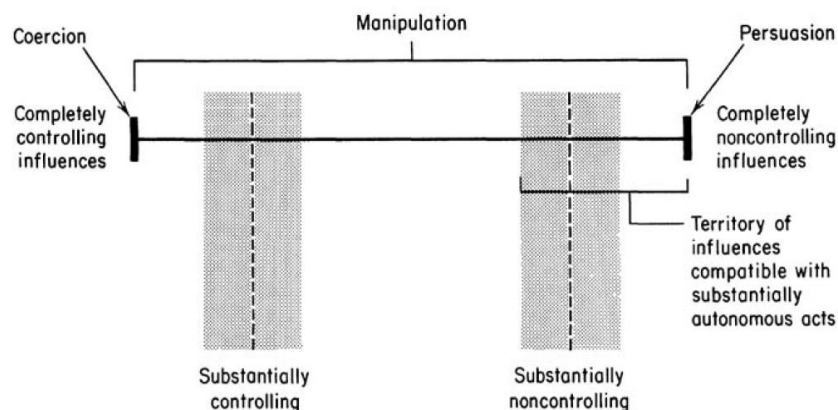


Fig. 2. The continuum of influences from controlling to noncontrolling

Figura 1 - Il continuum delle influenze da controllante a non controllante. Tratto da: Ruth R. Faden, T. L. (1986). *A History and Theory of Informed Consent*.

Basandosi sui lavori sulla capacità di resistenza di Faden e Beauchamp (1986), Saghai (2013) ha teorizzato il criterio di facile resistenza in modo da verificare la presenza di non controllo sostanziale. Per Faden e Beauchamp (1986), la capacità di resistere ad un'influenza è soggettiva, dipendendo dalle vulnerabilità psicologiche del singolo. La resistenza rappresenta un criterio per testare il grado di controllo di un'influenza e viene valutata in base alle reazioni prevedibili che l'uomo medio ha. Saghai (2013) completa la loro visione definendo precisamente i concetti di resistenza e di facile resistenza:

- resistenza: l'influenza che A esercita su B è resistibile se B è in grado di opporsi alla pressione per fare φ , se non vuole fare φ ;
- facile resistenza: l'influenza che A esercita su B è facilmente resistibile se B è in grado senza alcuno sforzo di opporsi alla pressione per fare φ , se non vuole fare φ .

Per l'autore tutti i pungoli si basano su quelli che definisce "sistemi cognitivi poco profondi". Il termine raggruppa i processi cognitivi non deliberativi e quelli non completamente deliberativi che condividono tre caratteristiche:

- essere rapidi;
- il pensatore fallace è portato ad affidarsi ad essi perché ha un minor consumo di energie;

- ottengono risposte che non sono il risultato di una vera e propria deliberazione.

Il modo in cui le influenze coinvolgono le nostre capacità deliberative permette di operare una valutazione morale delle politiche e azioni adottate. Un pungolo può, infatti, stimolare i processi cognitivi poco profondi pur essendo facilmente resistibile. Un soggetto B può essere in grado di respingere facilmente l'influenza messa in campo da A quando:

- B ha la capacità di rendersi conto della pressione operata da A per portarlo a fare φ (capacità di prestare attenzione);
- B ha la capacità di inibire la sua propensione ad essere stimolato a fare φ (capacità inibitorie);
- B non è soggetto ad influenze o ad essere messo in circostanze che potrebbero significativamente pregiudicare le sue capacità di prestare attenzione e inibitorie.

Da numerosi studi psicologici emerge come le capacità di prestare attenzione di un individuo possono attivarsi anche quando un'influenza è occulta, non segnalata all'influenzato. I processi cognitivi di monitoraggio inconsci sorvegliano gli output dei diversi processi cognitivi, segnalando al nostro cervello eventuali anomalie e portando all'attivazione delle capacità di prestare attenzione. Questi, infatti, riconoscono i disallineamenti tra gli obiettivi degli individui e le sue risposte comportamentali, portando ad una risoluzione del conflitto. Quando un soggetto ha preferenze, convinzioni e obiettivi forti e stabili nel tempo, si vengono a produrre delle intuizioni che portano i processi cognitivi di monitoraggio a non analizzare ulteriormente le risposte comportamentali ritenute corrette e in linea con essi, ma ad esaminare quelle che provocano un conflitto. L'inibizione è, invece, la capacità che ferma un processo cognitivo quando viene stimolato. È una componente essenziale della capacità di resistenza in quanto permette di bloccare ragionamenti spontanei ma errati.

Lo scopo degli influenzatori è arrivare a modificare gli stati comportamentali o mentali degli influenzati. Ciò può avvenire in tre modi diversi che dipendono dallo stato dell'influenzato prima che l'influenza si compia. L'influenzatore può cercare di

opporsi, di facilitare o di formare il comportamento o stato mentale dell'influenzato. Quando l'influenzatore e l'influenzato hanno preferenze, convinzioni ed obiettivi dissonanti, il primo può dare vita a un'opposizione. Il secondo è in grado di resistere ad essa se le sue preferenze, le sue convinzioni ed i suoi obiettivi sono sufficientemente distaccati da quelli dell'influenzatore. Se ciò sussiste, si attivano le capacità di prestare attenzione. Quando l'influenzatore e l'influenzato hanno preferenze, convinzioni ed obiettivi simili o uguali entra in gioco la facilitazione. L'influenzatore può cercare di rimuovere gli ostacoli che impediscono all'influenzato di fare φ . Se gli ostacoli sono esterni all'influenzato ed egli è fermamente intenzionato a fare φ , il problema del controllo non sussiste. Se gli ostacoli sono interni perché i desideri del primo ordine e del secondo ordine non sono allineati (es. il soggetto desidera fumare, ma preferirebbe smettere per poter correre una maratona), la facilitazione rischia di creare condizioni favorevoli all'attivazione delle capacità di prestare attenzione perché l'influenzato, in quel momento, potrebbe non voler fare φ (i suoi desideri del primo ordine prevalgono su quelli del secondo). Quando l'influenzato è, invece, privo di preferenze, convinzioni e obiettivi, cioè che questi non possono essere derivati da stati mentali già esistenti, l'influenzatore può decidere di formarli *ex novo*. In tal caso il criterio di facile resistenza non può essere applicato: l'indifferenza dell'influenzato tra fare e non fare φ , non dà origine alla volontà di non fare φ . Questa tipologia di influenza non costituisce, perciò, una forma di pungolo perché non si qualifica come sostanzialmente non controllante.

Le capacità inibitorie e di prestare attenzione possono essere, però, compromesse da una serie di fattori diversi come lo stress, lo stress indotto da una situazione di povertà, la sottomissione ad un individuo percepito come un'autorità, la stanchezza, l'ansia, un sovraccarico cognitivo, distrazioni di vario genere. L'esempio della campagna per la sensibilizzazione al consumo di alcolici descritto in precedenza rappresenta un pungolo, ma una campagna che, per esempio, gonfia il numero di studenti che non bevono più di quattro drink in una settimana può compromettere la capacità dei pungolati di decidere. Ciò avviene perché la loro capacità di inibizione è indebolita dalla convinzione che un'autorità comunichi dati veritieri. Questo non annulla le possibilità che alcuni tra gli studenti siano in grado di resistere al pungolo. La facile resistenza è, infatti, valutata sull'individuo medio: i

matematici sono, per esempio, in grado di resistere meglio ai tentativi di influenza basati su statistiche menzognere. In situazioni in cui si può prevedere di essere influenzati, la vigilanza degli individui è in media più elevata e, di conseguenza, lo è anche la capacità di facile resistenza.

Tabella 1- Tipologie di influenze e grado di controllo. Tradotto da: Saghai, 2013

Tipologie di influenze	Grado di controllo	Definizione
Eliminazione di opzioni	Completamente controllante	A preventivamente rimuove la possibilità di fare φ dal set di opzioni di B.
Compulsione	Completamente controllante	A usa la forza fisica per costringere B a fare φ .
Coercizione	Completamente controllante	A minaccia B di peggiorare la sua condizione se rifiuta di fare φ .
Pungoli comportamentali	Sostanzialmente controllante	A rende più probabile che B faccia φ , principalmente stimolando i processi cognitivi poco profondi di B. A preserva il set di opzioni di B ma è sostanzialmente controllante.
Disincentivi	Sostanzialmente controllante o sostanzialmente non controllante	A aumenta le probabilità che B non faccia φ , principalmente alzando il costo monetario e/o non monetario di φ .
Incentivi	Sostanzialmente controllante o sostanzialmente non controllante	A aumenta le probabilità che B faccia φ , principalmente offrendo a B incentivi monetari e/o non monetari.
Pungoli	Sostanzialmente non controllante	A rende più probabile che B faccia φ , principalmente stimolando i processi cognitivi poco profondi di B. A preserva il set di opzioni di B ed è sostanzialmente non controllante.
Persuasione razionale	Completamente non controllante	A induce B a pensare volontariamente o a formarsi un'opinione su φ , principalmente fornendogli motivazioni a favore di φ .

1.4 Le origini del concetto di pungolo

1.4.1 *L'influenza di Bentham*

I governi, per influenzare i comportamenti dei loro cittadini, fanno spesso affidamento a delle “strategie oblique” (BENTHAM, 1802). Queste sono state teorizzate in epoche diverse da diversi autori. Il primo ad averne parlato è stato il filosofo inglese Jeremy Bentham (1748 – 1832), che coniò il termine presentando, inoltre, una sistematizzazione teorica di tale approccio, con l'introduzione del concetto di legislazione indiretta. Inizialmente, ne fornì una definizione in senso negativo. Secondo lui, la legislazione indiretta opera conducendo gli uomini a non avere determinati desideri, invece che contrastarli quando compaiono (BENTHAM, IN BOZZO-REY, 2017). La legislazione indiretta costituisce, infatti, ogni tentativo del legislatore di influenzare la condotta degli altri, senza che vengano applicate sanzioni penali in caso di non ottemperanza. L'obiettivo è che i crimini non vengano commessi. In ciò, essa si differenzia dalla legislazione diretta: quest'ultimo prevede che l'illecito venga commesso prima che possa essere applicata una sanzione. La legislazione indiretta appartiene, perciò, alla categoria dei modi indiretti in grado di influenzare il comportamento degli individui.

Essa, come le altre tecniche di influenza indirette, possiede tre punti positivi fondamentali. È efficiente, la sua applicazione prevede costi relativamente bassi e si adatta perfettamente alla natura umana. Per Bentham la sua efficacia è innegabile: “ On réussit mieux par des moyens indirects que par des moyens directs” (BENTHAM, 1802, P. 236 TOMO 4), e si dispiace del fatto che i governi non ci facessero sufficiente affidamento “il n’y a d’efficace, qu’un moyen indirect, dont peu de Gouvernemens ont eu la sagesse d’user” (IBID., TOMO 3, P.4). Per Bentham, infatti, i mezzi indiretti sono superiori in termini di efficacia ad altri metodi correntemente impiegati: “Les moyens indirects n’ont pas seulement un grand avantage du côté de la douceur: ils réussissent dans bien des cas où les moyens directs échouent” (IBID., P.438, TOMO 3). Thaler e Sunstein, pur senza fare riferimento agli scritti di Bentham, si trovano in linea con le sue opinioni: “gli approcci basati sugli incentivi sono più efficienti ed efficaci” (2008, p. 186). Per loro, questo metodo protegge anche la libertà di scelta degli individui, in quanto sono convinti che i paternalisti libertari vogliano minimizzare costi che gravano su quanti fanno scelte diverse (2008).

Le strategie oblique sono basate, sia per Bentham che per Thaler e Sunstein, sull'elaborazione di politiche che prendano in considerazione la maniera in cui le persone si comportano realmente. Entrambi gli approcci sono, perciò, in contrasto con le teorie economiche classiche che sviluppano modelli basati sull'atteggiamento che gli individui terrebbero se agissero in maniera perfettamente razionale. Tutti e tre gli autori hanno la stessa preoccupazione: per lo sviluppo di questi modelli è necessario disporre di un resoconto preciso, se non completo, del funzionamento del comportamento umano. Da questa necessità deriva la scientificità di tali approcci: sono ambedue fondati sulle scoperte psicologiche. La psicologia diventa, in questa maniera, una scienza comportamentale in grado di fornire tutte le informazioni importanti per la realizzazione di politiche efficaci. La conoscenza della natura umana profonda è il fulcro della legislazione indiretta di Bentham e delle teorie dei pungoli di Thaler e Sunstein (BOZZO-REY, 2017).

“La natura ha posto il genere umano sotto il dominio di due supremi padroni: il dolore e il piacere. Spetta ad essi soltanto indicare quel che dovremmo fare, come anche determinare quel che faremo.” (BENTHAM, 1823, p. 14)

“Se leggete un manuale di economia, scoprirete che l’homo oeconomicus ha le facoltà intellettuali di Albert Einstein, una capacità di memoria paragonabile a quella del Big Blue, il supercomputer della Ibm, e una forza di volontà degna di Gandhi. Davvero. Ma le persone che conosciamo non sono fatte così. [...] Non appartengono alla specie dell’homo oeconomicus, ma a quella dell’homo sapiens. Per evitare di usare il latino, d’ora in poi nel riferirci a queste due specie, una immaginaria e una reale, useremo le espressioni “Econi” e “Umani”. (THALER E SUNSTEIN, 2008, pp. 6-7)

Sia Bentham che Thaler e Sunstein vogliono basare le loro teorie sul reale comportamento degli esseri umani, ma conseguire questo risultato è complicato. Bentham, per arrivarci, propone di costruire un quadro normativo generale che lasci spazio sia alla legislazione diretta, sia alla legislazione indiretta. Queste due tipologie di legislazione non sempre sono distinte tra loro. I provvedimenti adottati possono, infatti, rappresentare forme del primo o del secondo tipo in base ai contesti in cui

vengono inseriti. Per Bentham (1802) il sistema penale è imperfetto: è questo il motivo che rende indispensabile ricercare dei modi più efficaci di raggiungere gli obiettivi che il legislatore si pone. È necessario, perciò, trovare degli espedienti che permettano di prevenire i delitti, eliminando la volontà la possibilità di compiere crimini. Si tratta dei mezzi indiretti di influenza. Questi agiscono sulla mente o sul fisico del soggetto in modo da predisporlo all'obbedienza, eliminando le sue tentazioni a svolgere atti negativi, governandolo tramite le sue inclinazioni positive più profonde.

La legislazione diretta, perciò, non ha le caratteristiche opportune a rendere concreta la prevenzione dei crimini. Questo traguardo può essere raggiunto tramite la legislazione indiretta che, agendo sulla conoscenza, sul potere e sulla volontà riesce a influenzare i comportamenti. I due tipi di legislazione non si pongono, però, finalità differenti: entrambi mirano al rispetto da parte dei cittadini della volontà del governo (BOZZO-REY, 2017).

In *Introduzione ai principi della morale e della legislazione*, Bentham chiarisce la necessità della presenza di un'adeguata analisi psicologica per avere un sistema legale funzionante. Come avviene con il metodo scientifico, sono fondamentali l'esperienza, l'osservazione e la sperimentazione perché tutto operi al meglio (BENTHAM, 2010). Per Bentham, infatti, "il primato dell'osservazione e dell'esperienza resta indiscusso" (BENTHAM, 1780). Nonostante sembri chiaro che per l'autore tutte le azioni che l'uomo compie siano volte alla ricerca del piacere e/o alla difesa dal dolore, ciò rappresenta una forma di edonismo psicologico (BRUNON-ERNST, 2018) che solleva numerosi interrogativi anche all'interno della stessa psicologia benthamiana. Gli individui potrebbero comunque trovarsi in una situazione che li porta a compiere errori nella valutazione dei propri interessi, fallendo nel compito di essere i migliori giudici per se stessi. Perché il legislatore possa intervenire, è necessario che egli conosca i fattori che conducono gli individui ad agire in una specifica maniera (BOZZO-REY, 2017). Il problema della psicologia benthamiana è che riduce i moventi delle azioni alla ricerca del piacere e alla fuga dal dolore. È la ragione per cui è troppo limitativo creare delle politiche pubbliche sulla base di questa affermazione. Thaler e Sunstein, dal canto loro, dispongono di strumenti ben più potenti per l'analisi del comportamento umano.

1.4.2 L'economia comportamentale

Thaler e Sunstein sono chiari sulla fonte del loro pensiero riguardo alla teoria dei pungoli:

“la nostra fonte principale di informazione qui è una nuova area di studi chiamata scienza delle scelte, basata su attente ricerche condotte dagli studiosi di scienze sociali negli ultimi quarant’anni. Queste ricerche hanno messo seriamente in discussione l’idea che i giudizi e le decisioni individuali siano sempre razionali. Per essere considerati Econi, gli individui non devono necessariamente saper fare previsioni perfette (per far questo bisognerebbe essere onniscienti); tuttavia, devono essere in grado di fare previsioni non distorte. In altre parole, le previsioni possono anche rivelarsi sbagliate, ma non possono essere sistematicamente e prevedibilmente sbagliate. A differenza degli Econi, gli Umani errano in modo prevedibile. Consideriamo, per esempio, la “fallacia della pianificazione” (planning fallacy), cioè la tendenza sistematica a essere eccessivamente ottimisti riguardo al tempo necessario per portare a termine un’attività. Chi ha avuto a che fare con un appaltatore sa bene che tutto richiede sempre più tempo del previsto, anche quando si conosce la fallacia della pianificazione.

Centinaia di studi confermano che le previsioni degli Umani sono imprecise e distorte; anche il loro processo decisionale presenta numerosi difetti.” (2008, p.7)

Similmente a Bentham, anche loro sostengono che all'origine della strategia obliqua dei pungoli debba esserci una base scientifica, dedicata allo studio del comportamento umano, per comprendere le falle del sistema cognitivo al fine di modificarlo nella maniera desiderata. Gli autori di “Nudge”, infatti, fanno riferimenti espliciti alle ricerche di Kahneman e Tversky riguardo alle euristiche e ai *bias* cognitivi. Un ruolo fondamentale nella scientificità dei loro ragionamenti sui *nudge* è ricoperto anche dalle scienze comportamentali, ed in particolare dall'economia comportamentale. Per Edward Cartwright (2014) l'economia comportamentale consiste nel comprendere il comportamento economico e le sue conseguenze. Questa comprensione riguarda tutte le azioni che gli individui compiono,

dall'acquisto di un cibo in particolare, all'andare al lavoro, all'incapacità di smettere di fumare. Si tratta anche di capire se le scelte che le persone fanno siano giuste o sbagliate, per poterle aiutare a compiere quelle migliori. L'economia comportamentale, secondo Cartwright, è, quindi, un modo per testare se i modelli economici classici funzionano realmente e, nei casi in cui non accade, trovare un modo per aggiustarli e apportare loro delle modifiche perché riescano ad adattarsi maggiormente alla situazione reale. Perché questo sia possibile risulta necessario disporre di conoscenze empiriche sul comportamento dei soggetti interessati. Queste possono essere ottenute grazie ad esperienze in laboratorio oltre che consultando studi tratti dalle scienze sociali e dalla psicologia. I pungoli, ad esempio, sono spesso basati su prove ottenute da esperimenti realizzati in laboratorio. In alcuni casi è, però, possibile che tra il comportamento reale degli individui e quello che emerge in un ambiente artefatto realizzato appositamente per la ricerca scientifica vi siano delle differenze. Per giustificare il ricorso ad essi potrebbe, dunque, essere necessario svolgere esperimenti in ambienti naturali. (BOZZO-REY, 2017). Ciò che le scienze comportamentali dimostrano viene chiamato da Thaler e Sunstein "falso presupposto", cioè che "pressoché tutti gli individui, quasi sempre, compiono scelte che sono nel loro migliore interesse o, come minimo, migliori delle scelte che verrebbero fatte da qualcun altro. Noi pensiamo che questo presupposto sia falso, palesemente falso." (2008, p.9). Questi due autori si trovano, perciò, d'accordo con il pensiero di Bentham, per il quale gli uomini commettono spesso errori (QUINN, 2016).

1.4.3 La temporalità: un problema in comune tra la legislazione indiretta e i pungoli

Bentham, Thaler e Sunstein, nella definizione e nell'argomentazione delle loro teorie, si trovano davanti ad un problema importante: la questione della temporalità. Il fattore tempo svolge un ruolo fondamentale sia nella distinzione tra i concetti di legislazione diretta e indiretta, sia nella comprensione dell'azione e dell'utilità dei pungoli.

1.4.3.1 *La temporalità per Bentham: fattore di distinzione tra legislazione diretta e indiretta?*

Bentham, almeno in un primo momento, considera la temporalità come un criterio di distinzione tra la legislazione diretta e la legislazione indiretta. I due concetti vengono sviluppati in un quadro normativo che, modificando il contesto generale della presa di decisione, si pone l'obiettivo di limitare le possibilità di azione delle persone ma non la loro libertà di scelta. Bentham li definisce nella seguente maniera: “La première méthode de combattre les délits par les peines , constitue la législation directe. La seconde méthode de les combattre par des moyens qui les préviennent, constitue cette branche de la législation que j'appelle indirecte.” (1820, VOL. 2, p. 194). Il filosofo inglese, nella definizione, include l'elemento della temporalità. Le due tipologie possono essere differenziate in base a quando agiscono:

- la legislazione diretta agisce quando un crimine, Bentham nello specifico parla di un delitto, è stato compiuto;
- la legislazione indiretta cerca di intervenire prima che il crimine venga commesso, avendo come obiettivo la prevenzione dello stesso.

Per Bentham, prevenire i crimini è importante perché possa diminuire il sentimento di allarme in seno ad una società, rafforzando in questo modo la sicurezza (BRUNON-ERNST, 2018). Tramite il concetto di “prevenzione”, egli rende possibile distinguere tra i due tipi di legislazione. Agire prima che il crimine sia commesso è il fattore che rende la legislazione indiretta più efficiente. Definendo quest'ultimo concetto, opera una rivalutazione dell'idea di legge. Questa non deve più essere intesa come un sistema di punizioni, ma come un sistema di controllo sociale basato sul principio di utilità. Per Bentham, “per principio di utilità si intende quel principio che approva o disapprova qualunque azione a seconda della tendenza che essa sembra avere ad aumentare o diminuire la felicità della parte il cui interesse è in questione; o, che è lo stesso concetto in altre parole, a seconda della tendenza a promuovere tale felicità o a contrastarla. Mi riferisco a qualsiasi azione, e perciò non solo ogni azione di un privato individuo, ma anche ogni provvedimento di governo.” (2010, p.89). In una nota aggiunta nell'edizione del 1822, egli ne ha modificato la

denominazione, facendolo diventare il “principio della maggiore felicità”, per fare più chiaramente riferimento alle idee di piacere e dolore.

Nonostante l'idea di prevenzione sembri rendere chiaro il ruolo della temporalità nella separazione tra legislazione diretta e indiretta, vi sono dei punti dubbi (BOZZO-REY IN BRUNON-ERNST, 2018). In primo luogo, i due concetti, nella realtà, non sono così nettamente distinti. Bentham stesso riconosce che dovrebbero andare “mano nella mano” (1802). In secondo luogo, come suggerisce Michael Quinn (2017), una stessa legge potrebbe rappresentare un esempio sia di legislazione diretta che di legislazione indiretta, in base al target cui è indirizzata e gli altri scopi che si pone. Una porzione significativa della legislazione indiretta di Bentham consiste, infatti, nel considerare sotto un'ottica diversa esempi di legislazione diretta. In una bozza di *Projet* (BENTHAM, IN BRUNON-ERNST, 2017), egli nota che la stessa legge che è considerata diretta in relazione ad uno scopo definito, può essere valutata come indiretta in relazione ad un altro. Un esempio di quanto detto può essere fornito da uno statuto (STAT. 2, c. 5, 1285) di Edoardo I d'Inghilterra (1239-1307) che ordinava l'eliminazione della vegetazione per un'area di duecento piedi dalla strada principale. L'obiettivo della legge era ridurre l'incidenza dei furti; questo scopo poteva essere raggiunto tramite la distruzione di potenziali nascondigli per i ladri che desideravano derubare i viaggiatori. Quest'esempio costituisce una forma di “legislazione diretta indiretta” in quanto il non rispetto della legge comportava una sanzione, ma il fine principale di essa era rappresentato dalla prevenzione della ladreria. In terzo luogo, per Bentham, la prevenzione può rendere necessaria l'identificazione degli individui che hanno commesso crimini in passato (MARCINIAK, 2017): quindi, perché la legislazione indiretta sia efficiente, è necessario che i soggetti abbiano già commesso i crimini.

Una distinzione tra legislazione diretta e indiretta tramite l'uso del concetto di temporalità è difficile da operare (BOZZO-REY, 2017). Per di più, Bentham, quando definisce il tema della punizione, introduce anche la questione della temporalità: “Le délit passé ne concerne qu'un individu; des délits pareils peuvent les affecter tous.” (BENTHAM, 1820, VOL. II, P. 55). La possibilità che un crimine commesso nel presente possa riguardare in futuro tutta la comunità, è un fattore che allarma l'insieme dei soggetti. È su questo elemento che la legislazione deve agire, in modo da operare la

prevenzione che Bentham auspica. Per egli, infatti, è necessario prevenire dei delitti uguali, commessi o dallo stesso delinquente o da un altro (BENTHAM, 1820, VOL. II). La questione della temporalità nella sua teoria assume importanza anche per la definizione del risarcimento del danno. “Qu'est-ce que satisfaction ? - Bien perçu en considération d'un dommage. S'agit-il d'un délit, satisfaction c'est un équivalent donné à la partie lésée pour le dommage qu'elle a souffert.” (BENTHAM, 1820, VOL. II, P. 71). Esso può essere plenario, quando il “bene accordato” alla vittima è superiore al male che essa ha sofferto, o parziale, quando il valore del bene non riesce a coprire quello del male (BENTHAM, 1820, VOL. II). La temporalità svolge un ruolo chiave nella sua caratterizzazione: se il crimine si è svolto nel passato esso assume il ruolo di risarcimento del danno; per il futuro consiste, invece, nel far cessare il comportamento (BENTHAM, 1820, VOL. II). La legislazione diretta e indiretta vanno, quindi, pensate come aventi luogo in un flusso temporale continuo: la legislazione indiretta non può intervenire senza la legislazione diretta.

1.4.3.2 Il problema della temporalità nelle strategie indirette: l'evoluzione delle preferenze nel tempo

Quando una strategia obliqua viene adottata, è importante che venga considerato l'impatto che ha sulle scelte nel tempo: la questione della temporalità, spesso, incide sull'efficienza delle strategie stesse. Quando si vogliono influenzare le scelte, per esempio con punzoli o legislazione indiretta, non è sufficiente assicurare l'efficienza nel breve termine. L'obiettivo sarebbe originare un cambiamento nei comportamenti che sia durevole. Ciò è particolarmente importante nel caso delle politiche pubbliche cui è richiesta una certa stabilità nel medio-lungo termine. Molto spesso, però, accade che queste vedano via via ridursi i propri effetti (BOZZO-REY, 2017). Bozzo-Rey (2017) evidenzia anche come l'elemento temporale venga sottostimato, o addirittura ignorato, come avviene nel caso di *Nudge* (THALER E SUNSTEIN, 2008), da quanti promuovono l'uso dei punzoli. Pur essendo vero che alcuni lo tengono in considerazione mettendo a disposizione degli influenzati strumenti per regolare l'effetto della temporalità, come avviene con la concessione di un periodo di recesso dopo un acquisto per minimizzare l'impatto delle tecniche manipolative utilizzate nella vendita, in molti casi ciò non accade (BOZZO-REY, 2017).

Una possibile spiegazione della considerazione limitata attribuita all'elemento tempo può essere data dalla sua non inclusione nei processi di sperimentazione in relazione dei punzoli (BOZZO-REY, 2017). Sarebbe, però, importante che ciò venisse testato per capire l'effetto reale che un *nudge* ha sulle preferenze dell'individuo nel tempo. Cosa succede in $t+1$, $t+2$ se esso ha successo nel cambiare le mie preferenze in t ? Esso influenza una sola decisione o modifica le preferenze riguardo a quell'atto in maniera duratura? Per rispondere a questi interrogativi è utile considerare il contesto in cui i punzoli agiscono, vale a dire l'architettura di scelta. Sunstein (2014) afferma che tipicamente ne rimpiazzano di preesistenti. Il concetto è stato ribadito anche in *Nudge* (THALER E SUNSTEIN, 2008, p. 10): "Il primo malinteso è che si possa evitare di influenzare le scelte individuali."

L'elemento della temporalità incide anche nell'efficienza delle strategie indirette: non prendere in considerazione questo elemento così importante potrebbe influire sull'effetto delle politiche sul lungo termine, in particolar modo di quelle pubbliche. Il loro obiettivo sarebbe condurre il soggetto cui sono indirizzate a cambiare il proprio comportamento e le proprie preferenze in maniera duratura. Luc Bovens (2009) analizza la questione con alcuni esempi. Da Thaler e Sunstein (2008) riprende il caso del fondo per il pensionamento, in cui un punzolo spinge il soggetto a risparmiare anche se questo non lo ritiene necessario. Le preferenze dell'individuo in esame possono considerarsi realmente cambiate se si analizza la scelta da egli compiuta. Il soggetto possiede una preferenza - risparmiare denaro - che prima non aveva. Ma non è diventato un risparmiatore. L'azione che ha compiuto non è in linea con la sua struttura generale delle preferenze. Il punzolo ha influenzato soltanto una delle sue decisioni, che si è manifestata come un'azione che esprime una preferenza temporanea. Lo stesso avviene nella fiaba de *La volpe e l'uva*. La volpe non ha appetito per l'uva che non può raggiungere. Nonostante in quel momento non voglia quel frutto, non ha smesso di amarlo. La scelta viene effettuata in base a quella che Bovens definisce "personalità frammentata". La stabilità delle preferenze nel tempo è indebolita. Per assicurare un'efficace a lungo termine delle strategie oblique, sarebbe necessario moltiplicare l'azione dei punzoli. La volpe potrebbe essere portata a disprezzare l'uva se per più volte non riesce a raggiungerla. La decisione, quindi, non viene influenzata solo in t , ma anche in $t+1$, $t+2$ ecc. e il tratto frammentario della personalità scompare.

1.4.4 *La segretezza nelle strategie oblique*

1.4.4.1 *Trasparenza e segretezza per Bentham*

Come il problema della temporalità, anche quello della segretezza delle strategie oblique interessa sia la legislazione indiretta di Bentham che la teoria dei pungoli di Thaler e Sunstein. Se da un lato vi è la necessità di mantenere una certa trasparenza nell'applicazione dei metodi di influenza indiretti, dall'altro vi è l'esigenza che questi mantengano la propria efficacia. Un'eventuale rivelazione, infatti, potrebbe renderli inutili, dal momento che si basano su bias cognitivi che, per loro natura, non agiscono nel processo mentale deliberativo e, quindi, non accedono alla conoscenza (BOZZO-REY, IN BRUNON-ERNST 2018). Bentham, nei suoi lavori, attribuisce un ruolo cruciale ai temi della trasparenza, della pubblicità e del segreto all'interno del processo democratico, coinvolgendo anche la legislazione indiretta. Egli, infatti, sostiene che la democrazia possa essere distinta dalle altre forme di governo grazie al ruolo che attribuisce alla pubblicità e alla trasparenza (BENTHAM, 1983). Questa affermazione entra, però, in contrasto con un'altra dello stesso autore: "la legislazione indiretta è efficace se e solo se l'individuo interessato non sa di essere l'oggetto di applicazione della legislazione indiretta" (TRADOTTO DA: BRUNON-ERNST, 2018, P. 46). Perché la legislazione indiretta sia efficace, secondo Bentham, i soggetti target devono essere mantenuti all'oscuro della sua applicazione. Tuttavia, perché vi sia democraticità, sarebbe necessario che questa misura legislativa venisse pubblicizzata. L'individuo che ne è oggetto, così facendo, sarebbe al corrente che è in atto un tentativo di influenzarlo e potrebbe facilmente respingerlo, rendendolo inefficace. Bentham, per assicurare una coerenza tra i suoi pensieri riguardo a questi temi, avrebbe dovuto rinunciare alla teorizzazione di uno dei due, per evitare il contrasto. Nonostante ciò, per Bozzo-Rey (IN BRUNON-ERNST, 2018), una convivenza tra essi è possibile in sette modi diversi:

1. la segretezza non è sempre negativa. Bentham riconosce che essa, se temporalmente limitata, può essere una fonte di benefici per gli Stati democratici (1983);
2. è necessario ricorrere alla pubblicità per poter combattere gli "interessi sinistri" (BENTHAM, 1804), cioè gli interessi privati di individui o gruppi che sono in conflitto ed ostacolano il benessere pubblico, e per fornire garanzie contro gli abusi di potere. Bozzo-Rey sottolinea anche come la

pubblicità non sia applicabile solo a priori, ma lo sia anche a posteriori. in questo modo è possibile averci accesso in qualunque momento e non solo quando una legge viene promulgata;

3. non è detto che quando si pubblicizza una strategia indiretta questa perda la sua efficacia. Un individuo, infatti, pur essendo cosciente di essere il protagonista di un tentativo di influenza, può accettare la situazione e comportarsi esattamente nel modo che il legislatore desidera;
4. è errato affermare che la legislazione indiretta è basata sulla segretezza. Grazie all'esistenza di quello che Bentham chiama “Tribunale dell'opinione pubblica”, essa può essere giudicata pubblicamente in qualunque momento. Per il filosofo inglese, l'opinione pubblica possiede una forza senza pari nei confronti delle istituzioni pubbliche (BENTHAM, 1983), dal momento che riesce a controllare e gestire gli atti che mettono a rischio il processo democratico;
5. egli, inoltre, considera il “Tribunale dell'opinione pubblica” come una modalità di legislazione indiretta. Esso opera come un tribunale giuridico classico, in regime di pubblicità e fornendo le prove necessarie;
6. per Bentham il fine della legislazione indiretta è il bene comune (1820);
7. la libertà di stampa è essenziale contro gli abusi di potere (BENTHAM, 1820, VOL. 3). Essa è garantita dalla presenza della legislazione indiretta ed ha il compito di evitare e punire gli abusi di potere grazie all'azione del “Tribunale dell'opinione pubblica”, mediante la sanzione popolare e morale.

La legislazione indiretta, quindi, è in parte basata sulla pubblicità, riuscendo in questo modo ad integrarsi nel quadro teorico elaborato da Bentham.

1.4.4.2 Trasparenza e segretezza per Thaler e Sunstein

Il legame tra segreto ed efficienza è un problema che concerne anche i pungoli teorizzati da Thaler e Sunstein. Una soluzione possibile per proteggere gli individui e rendere etica questa pratica potrebbe essere, come detto anche per la legislazione indiretta, renderli trasparenti. Anche in questo caso, rendere possibile al potenziale influenzato la conoscenza della pratica ne riduce l'efficacia. Sunstein

(2014, p. 584) sostiene l'esigenza di rendere questi strumenti trasparenti: "Any official nudging should be transparent and open rather than hidden and covert. Indeed, transparency should be built into the basic practice.". Egli (2014) sostiene anche che le decisioni governative dovrebbero essere soggette allo scrutinio del pubblico. In questo pensiero è possibile ritrovare parte del ragionamento di Bentham riguardo all'essenzialità della presenza del "Tribunale dell'opinione pubblica" nel garantire una certa etica alle strategie oblique. Bovens (2008) propone due possibili risposte all'esigenza di trasparenza nei *nudge*. Egli prende come esempio l'uso di messaggi subliminali per contrastare l'obesità nella popolazione (THALER E SUNSTEIN, 2008). Allo scopo vengono inserite immagini di persone che mangiano felicemente delle carote nei programmi televisivi. Thaler e Sunstein sarebbero contrari all'utilizzo di questo sistema in quanto poco trasparente. Si suppone anche che, per assicurare una maggiore trasparenza, il governo annunci pubblicamente che ricorrerà all'uso di immagini subliminali per combattere i problemi sociali. Gli autori di *Nudge*, però, non ritengono che una trasparenza di questo genere sia sufficiente, anzi pensano che "una manipolazione di questo tipo è deplorabile perché è invisibile e dunque impossibile da monitorare". Bovens cerca una soluzione al problema introducendo i concetti di "trasparenza di tipo" e di "trasparenza di procedimento" (*type interference transparency* e *token interference transparency*). La prima è rappresentata dalla trasparenza dei mezzi che l'architetto delle scelte utilizzerà nell'influenzare un individuo. Il governo, quindi, renderà palese lo sfruttamento di alcuni *bias* cognitivi per ottenere un risultato desiderato. Ma, se questo fosse l'unico mezzo utilizzato, non ci sarebbero differenze tra i pungoli e i messaggi subliminali: per adempiere alla necessità di distinzione diviene, dunque, fondamentale usare il secondo tipo di trasparenza, che impone che l'individuo pungolato abbia la possibilità di capire quando e in che modo il *nudge* entra in azione, e come l'architettura delle scelte sia elaborata per influenzarlo. Per Bovens dev'essere, quindi, possibile decostruire un pungolo in modo da rendere evidenti i suoi meccanismi di funzionamento e le sue intenzioni. Grazie alle due diverse forme di trasparenza gli individui sono maggiormente protetti dal rischio di essere manipolati in maniera occulta. Possono, infatti, conoscere gli strumenti utilizzati dai governi per condizionarli e allo stesso tempo scomporli, essendo così in grado di analizzarli in maniera critica. La trasparenza di procedimento

rappresenta una forma di garanzia supplementare perché permette l'identificazione degli obiettivi dei *nudge*: in questo modo, i cittadini possono opporsi ad essi se li ritengono in contrasto con la loro struttura generale delle preferenze.

1.4.5 John Stuart Mill: il “principio del danno” e la sua compatibilità con la teoria dei pungoli

Come abbiamo visto, la teoria dei pungoli non è un concetto innovativo. Forme simili di influenza sono state utilizzate anche negli scorsi secoli, e un esempio tra tutti è costituito dalla legislazione indiretta di Bentham. I pensatori utilitaristi e liberali hanno, dunque, fortemente influenzato lo sviluppo di questa ancora attuale strategia obliqua. Già nel passato, però, non tutti si trovavano d'accordo con l'idea di influenzare i comportamenti delle persone. John Stuart Mill, filosofo ed economista britannico del diciannovesimo secolo, era tra questi e lo provò nella sua opera *Saggio sulla libertà (On Liberty, 1859)*, dedicata alla descrizione dell'importanza della libertà d'azione per gli esseri umani. Le strategie oblique “sembrano oscillare, a volte in maniera pericolosa, tra un'interferenza accettabile con la scelta degli individui e la loro manipolazione” (TRADOTTO DA: BRUNON-ERNST, 2018). I sostenitori della teoria dei pungoli, però, la giustificano facendo ricorso proprio al pensiero di Mill: uno tra loro è Cass Sunstein. In *Why Nudge?* (2014), infatti, fa ampiamente riferimento a quest'autore, in quanto negli Stati Uniti il suo pensiero è considerato fondamentale per la comprensione dei limiti entro i quali il governo può interferire nella vita privata dei cittadini (BRUNON-ERNST, 2018). Sunstein, dunque, sfrutta questa concezione di libertà per sostenere l'utilizzo dei pungoli e per stabilire un legame tra i due concetti, in modo da legittimarlo senza che sorgano dubbi sulla sua etica. Egli, infatti, sostiene che il paternalismo libertario possa essere compatibile con il “principio del danno” di Mill (*harm principle*) (SUNSTEIN, 2014). Brunon-Ernst (2018) pone un dubbio sulle intenzioni di Sunstein: sostiene che egli, proponendo una descrizione dei pungoli compatibili con la forma libertaria dell'utilitarismo sostenuta da Mill, sta subdolamente conducendo il lettore all'accettazione della sua teoria, utilizzandola lui stesso. È necessario, per avere una visione maggiormente critica dell'etica dei *nudge* nei confronti del rispetto della libertà, analizzare attentamente le opere del pensatore inglese. Nella descrizione

del concetto di pungolo, Thaler e Sunstein si avvicinano anche il pensiero utilitarista di Bentham. Esso, infatti, è descritto secondo un'ottica positiva, in quanto iniziativa benevola ed efficace in termini di costi. Brunon-Ernst (2018) associa la descrizione di pungolo al progetto utilitarista di Bentham, nonostante gli autori americani piuttosto che ad esso si riferiscano al tema del benessere. L'utilitarismo viene formulato da Bentham tramite il principio dell'utilità che, come definito in precedenza descrive come utile ciò che porta alla felicità del maggior numero di persone. L'utilitarismo fu poi discusso ampiamente da Mill, che si occupò, inoltre, della distinzione dei piaceri anche dal punto di vista qualitativo, e che criticò l'ampia applicazione del principio utilitaristico benthamiano (CANTIMORI IN ENCICLOPEDIA TRECCANI, 1937). Mill, diversamente da Bentham, Thaler e Sunstein, che ricercano strumenti per controllare il comportamento umano, voleva determinare i limiti accettabili di questi interventi nella vita dei soggetti interessati. Egli, infatti, sosteneva che la libertà individuale, in alcune circostanze, dovesse essere limitata. "Non appena qualsiasi aspetto della condotta di un individuo diventa pregiudiziale degli interessi altrui, ricade sotto la giurisdizione della società, e ci si può chiedere se questa interferenza giovi o meno al benessere generale. Ma tale questione non si pone in alcun modo quando la condotta di un individuo coinvolge soltanto i suoi interessi, o coinvolge quelli di altre persone consenzienti (tutti essendo maggiorenni e dotati di normali facoltà mentali). In tutti questi casi, vi dovrebbe essere piena libertà, legale e sociale, di compiere l'atto e subirne le conseguenze." (MILL, 1991, P. 87). Berlin (IN BRUNON-ERNST, 2018, P.65) definisce questa libertà come "limitata esclusivamente dal rischio di nuocere ad altri". Il "principio del danno" propone una teorizzazione delle condizioni in cui diventa possibile ledere alla libertà individuale. Molto spesso i difensori dei pungoli utilizzano un esempio portato da Mill per difendere le loro idee. Esso riguarda la possibilità di impedire con la forza ad un uomo di attraversare un ponte, se non si ha il tempo di avvertirlo che questo sta per crollare. Quanto succede è legittimo perché si può ragionevolmente supporre che il soggetto non desideri cadere in acqua (BERLIN, 1969). La visione di interferenza con la libertà individuale così come intesa da Mill è, però, troppo limitata rispetto a quanti sostenitori dei pungoli auspicherebbero. Egli, infatti, sostiene che: "(a meno che si tratti di un bambino, di un malato mentale, o comunque di una persona in stato di alterazione o distrazione tali da non permettere il pieno uso dell'intelletto)

dovrebbe, a mio parere, soltanto essere avvertito del pericolo; non impedito con la forza di esporvisi” (MILL, 1991, P. 111). I governi non possono, dunque, intervenire per assicurarsi che gli individui prendano le giuste decisioni o che evitino di danneggiare la propria condizione, se questi agiscono in maniera informata ed essendo coscienti dei rischi cui vanno incontro. Il legislatore può intervenire legittimamente, con consigli o divieti, solamente nel caso in cui c'è un rischio chiaro e definito di pericolo. Per Brunon-Ernst (2017) è presente una contraddizione nella relazione tra l'azione individuale e il benessere della comunità. Quando un singolo fa parte di una società, quanto fa a se stesso influisce sulla vita degli altri. Mill era cosciente di questo problema in quanto afferma che: “Nessuno è completamente isolato; è impossibile arrecare un danno serio o permanente a se stessi senza che il male si estenda almeno fino a chi ci è più vicino, e spesso molto oltre. Se un uomo lede le sue proprietà, danneggia chi direttamente o indirettamente ne traeva sostentamento, e generalmente diminuisce in maggiore o minore misura le risorse complessive della comunità. Se deteriora le sue facoltà fisiche o mentali, non solo fa del male a coloro la cui felicità dipendeva, in misura minore o maggiore, da lui, ma si pone nell'incapacità di rendere i servizi di cui è in generale debitore ai suoi simili, e talvolta diventa un peso per il loro affetto e la loro benevolenza. Se questo comportamento fosse molto frequente, sarebbe più rovinoso per il bene comune di quasi ogni altro crimine possibile” (MILL, 1991, P. 92).

Mill identifica due fonti di controllo: la società e il governo (MILL IN BRUNON-ERNST, 2018). Secondo lui gli esseri umani non sarebbero in grado di realizzarsi pienamente se forzati dallo Stato a cui appartengono a conformarsi a determinati credi, idee o comportamenti. Sostiene che una vita sia felice quando le scelte sono autentiche, frutto di una riflessione critica da parte di chi le intraprende. Questo pensiero vuole essere una reinterpretazione del principio utilitaristico di Bentham, fornendo una maggiore importanza ad alcuni piaceri rispetto ad altri. Lo sviluppo della propria virtù, acquisito compiendo scelte in autonomia ed essendo liberi di imparare dai propri errori è al vertice della piramide dei piaceri (BRUNON-ERNST, 2018).

Conly (2012) fornisce un ulteriore commento al pensiero di Mill, in cui si può intuire che esso può essere applicato alla teoria dei pungoli. Questi ultimi, infatti,

agiscono nelle sfere della vita in cui il filosofo permette l'intervento governativo: la salute pubblica e la protezione dei consumatori. I *nudge*, oltretutto, sono delle iniziative che limitano i rischi per la libertà individuale in quanto chi vi è soggetto ha la possibilità di rifiutarli a un costo minimo (BRUNON-ERNST, 2018), offrendo l'equilibrio ideale tra la necessità di impedire agli individui di arrecare danno a se stessi e la protezione della propria libertà di agire, per ottenere una perfetta realizzazione del sé.

1.4.6 Un confronto tra Bentham e Mill: legislazione indiretta e principio del danno

Il *Saggio sulla libertà* può essere visto come una discussione tra Mill e il suo maestro Jeremy Bentham (BRUNON-ERNST, 2018). Nell'ultimo capitolo dell'opera, Mill studia l'applicazione pratica del principio del danno a diversi ambiti, come quello economico - e in particolare all'applicazione al commercio, quello della prevenzione degli atti che compiuti in pubblico costituiscono un'infrazione delle buone maniere, quello della regolazione dell'ubriachezza con tasse, monopoli e licenze, quelli della fornicazione e delle scommesse, dello schiavismo e dell'istruzione pubblica. Alcuni di questi rami sono stati oggetto anche di un'analisi da parte di Bentham in *Traité de législation civile et pénale* (1820), con lo studio di modi indiretti per prevenire crimini e ubriachezza, oltre a commenti riguardo all'istruzione e alla tassazione. Bentham ha, infatti, avuto una forte influenza sulla formazione di Mill. Grazie all'autobiografia scritta da quest'ultimo nel 1873, è possibile conoscere la sua familiarità con i principi utilitaristi del primo (BRUNON-ERNST, 2018). James Mill, il padre di John Stuart Mill, era molto vicino a Bentham: da lui prese in prestito dei libri per aiutare il figlio nella propria formazione. Inoltre, dal momento che James Mill fu il segretario e collaboratore di Bentham, vissero insieme a Queen Square Palace, Barrow Green House e Ford Abbey. J. S. Mill, all'età di quattordici anni, passò un anno in Francia con Samuel Bentham, fratello di Jeremy, che con lui teorizzò il concetto di "panopticon". Il benthamismo è stato, dunque, fondamentale nell'istruzione di Mill. Con la lettura dei *Traité de législation civile et pénale*, egli si avvicinò al pensiero utilitarista, da cui poi si allontanò (BRUNON-ERNST, 2018). Il distacco divenne definitivo con la pubblicazione del *Saggio sulla libertà*.

In quest'opera, nonostante il carattere critico che possiede nei confronti dei pensieri di Bentham, è possibile riconoscere dei punti in comune tra i due autori.

Innanzitutto, per quanto riguarda la vendita dei veleni, entrambi auspicano che questa venga registrata in modo da evitare che ne venga fatto un uso illegittimo. Mill ritiene che: “La sola modalità che [...] possa ostacolare l'impiego di queste sostanze a fini criminosi, senza violazioni rilevanti della libertà di chi le desidera per altri scopi, consiste nel creare quello che Bentham chiama, con felice terminologia «accertamento preventivo»” (1991, pp. 111-112). Le differenze tra le loro opinioni emergono nel momento in cui affrontano il soggetto dell'istruzione pubblica. Entrambi considerano che il ruolo della scuola è importante al fine di originare una società migliore, in cui vi è una maggiore attitudine intellettuale (BRUNON-ERNST, 2017). Per Bentham, divertimento e piacere dovrebbero svolgere un ruolo nel processo di apprendimento, per soddisfare un'esigenza utilitarista. Per Mill, invece, l'istruzione è un esempio di controllo sociale, che promuove l'uniformità. “Sono il primo a deplorare che l'intera istruzione, o qualsiasi sua parte, sia affidata allo Stato: tutto ciò che si è affermato sull'importanza dell'individualità del carattere e della diversità di opinioni e comportamenti implica, con la stessa incommensurabile importanza, la diversità di educazione. n'educazione di Stato generalizzata non è altro che un sistema per modellare gli uomini tutti uguali.” (1991, p. 122). Riguardo alla questione dell'istruzione, vi è un'altra differenza tra i due autori: Bentham sostiene che anche gli adulti, oltre ai bambini, possano essere rieducati. È questo, infatti, lo scopo del Panopticon. Per Mill, invece, l'educazione degli adulti dovrebbe escludere ogni tipo di obbligo (BRUNON-ERNST, 2017).

La discussione tra i due autori interessa anche il grado di accettabilità della costrizione. Un'iniziativa che origina un ambiente di scelta in cui si può evitare, a un costo ridotto o con uno sforzo minimo, un tentativo di influenza, rappresenta un pungolo, mentre maggiore è la difficoltà a resistervi, più questo strumento si avvicinerà alla proibizione (BRUNON-ERNST, 2017). In apparenza i due affrontano il tema nella stessa maniera: Mill differenzia gli atti che nuocciono a sé dagli atti dannosi per gli altri, con i primi che non subiscono l'intervento della legislazione indiretta. Bentham, similmente, ritiene vietabili gli atti che causano dolore agli altri (BRUNON-ERNST, 2018). La differenza tra i due autori riguarda, però, il grado appropriato della proibizione. Se si considera la regolamentazione del consumo di alcol, Mill ritiene che l'impiego di una tassa su questi prodotti non sia altro che una forma di divieto di consumo, “tassare gli alcoolici al solo fine di renderne più difficile

l'acquisto differisce solo per gradi dal proibirli del tutto” (1991, p. 116). Per lui, nonostante la tassazione fiscale sia “inevitabile” (1991, p. 116), questa non deve essere uno strumento per cercare di modificare le preferenze degli individui. Per Bentham, invece, è un modo accettabile di assicurare il benessere delle persone (BRUNON-ERNST, 2017). L'autore del *Saggio sulla libertà*, diversamente dal suo maestro, sostiene che sia la realizzazione del sé a condurre alla felicità, perciò è necessario che ognuno prenda le proprie decisioni autonomamente seguendo le proprie preferenze e imparando dagli errori commessi. Questo è, però, quello che i pungoli vorrebbero evitare: il loro scopo è fare in modo che gli umani prendano la decisione migliore, senza commettere sbagli.

2 L'IRRAZIONALITÀ UMANA E I *BIAS* COGNITIVI

Più di quarant'anni di studi ed esperimenti sulle decisioni umane hanno condotto gli economisti comportamentali ad essere certi che l'essere umano non è perfettamente razionale. Quando pensiamo, però, alle azioni che compiamo ogni giorno, siamo convinti di agire secondo i nostri migliori interessi e desideri. Crediamo che i nostri comportamenti portino alla realizzazione degli obiettivi che ci siamo prefissati, impiegando i modi migliori e seguendo la strada giusta. Una persona che fuma sa benissimo che “il fumo uccide”, ma quante volte ripone la sigaretta nel pacchetto dopo aver letto l'avvertimento? Eppure è a tutti gli effetti una questione di vita o di morte. Siamo tutti, perciò, irrazionali. E non impariamo facilmente dai nostri errori. La nostra irrazionalità è prevedibile, così come esplicitato da una delle opere fondamentali sull'economia comportamentale, “Prevedibilmente irrazionale” (ARIELY, 2008). Ciò significa che gli errori che commettiamo, che gli specialisti in materia chiamano “*bias* cognitivi”, sono ricorrenti. Un *bias* è “un errore sistematico, che ricorre in maniera prevedibile in particolare circostanze” (KAHNEMAN, SIBONY E SUNSTEIN, 2021, P. 7). Come sostiene Dan Ariely (2008), li ripetiamo di continuo. Col tempo divengono, quindi, prevedibili: se conosciamo i *bias* i fattori che influenzano il comportamento di ognuno di noi, diventa possibile modificare in maniera positiva le nostre azioni, in modo che si possano correggere gli errori.

Per far capire meglio il concetto di *bias*, Kahneman, Sibony e Sunstein chiedono al lettore di immaginare che vi siano quattro squadre, ognuna composta da cinque componenti, che si sfidano al tiro a segno. Lo scopo è colpire il centro del bersaglio con ogni tiro eseguito. I risultati ottenuti dalle quattro squadre sono rappresentati nella figura.

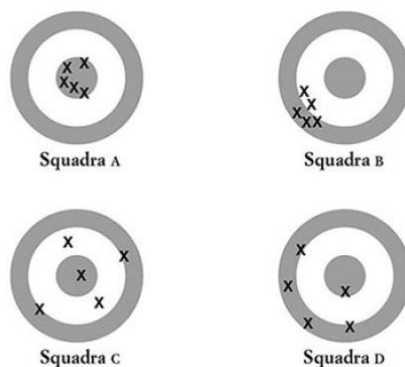


Figura 2 - tratta da: KAHNEMAN, SIBONY E SUNSTEIN, 2021, P. 7

Osservando l'immagine si può vedere come i componenti della squadra B siano affetti da *bias*: i tiri cadono sistematicamente nell'area più esterna del bersaglio. La deviazione del tiro è costante e sarebbe possibile prevedere che se la squadra dovesse provare un altro tiro, questo cadrebbe sempre nella stessa zona. Gli autori ipotizzano una posizione sbagliata dal mirino del fucile assegnato come possibile spiegazione dell'errore sistematico. I *bias* non sono, però, gli unici errori che possiamo compiere. Se prendiamo in esame i risultati della squadra C, possiamo notare come ogni tiro sia finito in un punto diverso dal bersaglio. Sarebbe difficile, infatti, prevedere la posizione in cui cadrebbe un eventuale tiro supplementare. La squadra C "potremmo definirla affetta da rumore, perché i suoi tiri sono sparpagliati qua e là. Non c'è un'ovvia deviazione. [...] Non ci viene in mente nessuna ipotesi interessante per spiegare i risultati di questa squadra. Capiamo che i suoi membri sono scarsi come tiratori, ma non sapremmo spiegare il perché di tanto rumore." (IBID, P. 8). La squadra D è, invece, affetta sia da *bias* che da rumore. Come nel caso della B, i tiri mancano sistematicamente il centro e, come per C, non sono raggruppati in un'unica zona del bersaglio.

2.1 I fattori che influenzano i comportamenti

L'economia comportamentale (in inglese *Behavioral Economics*) è nata negli Stati Uniti, con la pubblicazione nel 1974, nella rivista *Science*, di un articolo di due professori americani: Daniel Kahneman e Amos Tversky (*Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*). Con esso misero in causa la teoria dell'utilità, il modello principale fra le teorie classiche della decisione, sostenendo l'esistenza di meccanismi psicologici in opposizione alla razionalità umana. Gli autori illustrano il fenomeno con un esempio tratto da una sperimentazione sull'acquisto di due prodotti diversi tra loro. In un primo caso i partecipanti allo studio si recano in negozio per acquistare una penna che costa 25 dollari. Il commerciante, però, li informa che lo stesso bene può essere acquistato in un esercizio che dista 15 minuti a piedi per 8 dollari in meno. I soggetti decidono, dunque, di rendersi nel luogo indicato, al fine di beneficiare del prezzo inferiore. L'esperimento viene condotto nella stessa maniera una seconda volta, solo che in questo caso l'oggetto è rappresentato da una fotocamera, venduta a 250 dollari dalla prima attività. Come

nella situazione precedente, all'acquirente viene detto che può trovarne una uguale nel negozio a 15 minuti di distanza a piedi per 8 dollari in meno. la risposta del cliente, tuttavia, cambia. Opta per la fotocamera a 250 dollari. Eppure la lontananza è la stessa, come la differenza tra i prezzi. La scelta viene compiuta, però, prendendo il prezzo iniziale come punto di riferimento: quando esso è 25 dollari, il cliente è disposto a spostarsi per risparmiare il 32% (8 dollari), mentre non lo fa se si tratta di risparmiare solo il 3,2%, nonostante il valore monetario sia uguale (8 dollari). Il valore del tempo non è, perciò, intrinseco, ma dipende acciocché ogni soggetto prende in considerazione come riferimento (nell'esempio, il prezzo applicato nel primo negozio visitato) (KAHNEMAN E TVERSKY IN SINGLER, 2015). L'essere umano prende le proprie decisioni in maniera relativa, comparando le varie possibilità di scelta disponibili e il vantaggio che ne può ottenere.

Kahneman e Tversky (1991) evidenziano come un guadagno o una perdita del medesimo valore non siano equivalenti dal punto di vista psicologico. Si tratta del concetto di avversione alle perdite: gli individui detestano le perdite più di quanto non amino i guadagni. Saranno, infatti, più afflitti per una perdita di 100 euro che non gioiosi per un guadagno della stessa cifra. In un articolo del 1979 propongono, anche, un nuovo modello decisionale chiamato "teoria del prospetto" (*prospect theory*). Sin dalla sua formulazione ha sempre rappresentato un'alternativa alla teoria dell'Utilità attesa, dal momento che prende in considerazione le decisioni assunte in condizioni di rischio e incertezza. Essa stabilisce che gli individui valutano un risultato in base alla sua deviazione da un determinato punto, il punto di riferimento; alle perdite, però, viene dato un peso maggiore rispetto ai guadagni. Un esempio è rappresentato da ciò che gli studenti solitamente dichiarano dopo aver terminato un esame. Sono più propensi a pensare, o ad autoconvincersi, che la prova sia andata male: nel momento in cui avranno i risultati, normalmente migliori rispetto a quelli della previsione, proveranno un sentimento gioia perché il voto è superiore rispetto al punto di riferimento che avevano. Se, invece, ritenessero di aver ottenuto un punteggio migliore di quanto poi non accade, la delusione sarebbe elevata e ad essa verrebbe dato un peso superiore rispetto a quanto non accadrebbe con la felicità di aver fatto bene il compito. Il valore dell'utilità subisce, infatti, un calo vertiginoso anche per perdite di piccolo valore.

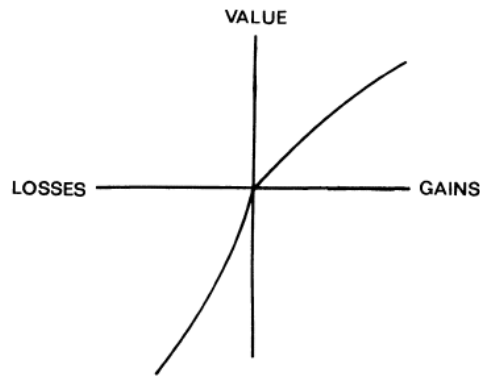


FIGURE 3.—A hypothetical value function.

*Figura 3 - funzione di utilità nella teoria del prospetto.
Tratta da: Kahneman e Tversky, 1979*

2.2 La teoria del doppio processo: pensieri lenti e veloci

Grazie alle scoperte di Kahneman e Tversky, le ricerche nel campo dell'economia comportamentale sono aumentate nel corso degli ultimi quarant'anni, con esperimenti sempre più frequenti per valutare i fattori che influenzano quotidianamente le nostre decisioni (SINGLER, 2015). Kahneman nel 2011 sintetizzò i risultati delle indagini nell'opera "Thinking Fast and Slow" ("Pensieri lenti e veloci"). In essa descrive l'esistenza di due sistemi cognitivi diversi, il "sistema 1" e il "sistema 2", che producono rispettivamente il pensiero veloce e il pensiero lento:

- il "sistema 1" "opera in fretta e automaticamente, con poco o nessuno sforzo e nessun senso di controllo volontario" (KAHNEMAN, 2020). È un sistema automatico, non cosciente, che utilizziamo senza rendercene conto, dal momento che non richiede né sforzo né attenzione. È quello che impieghiamo, per esempio, per rispondere alla domanda "quanto fa 2+2?". Il nostro cervello utilizza delle scorciatoie mentali per decidere per mezzo delle prime impressioni, della memoria, degli stereotipi o delle associazioni di idee. Si risparmia energia categorizzando gli eventi che si vivono in "normali", che richiedono poco lavoro mentale, e "anomali", che richiedono uno sforzo maggiore (KAHNEMAN, 2021). Il "sistema 1" cerca delle routine e degli automatismi che si attivano grazie a dei fattori scatenanti. Il vantaggio che deriva dal suo uso è il fatto che ci permette di prendere decisioni,

il più delle volte corrette, in maniera rapida e senza consumare energia. È quanto facciamo abitualmente al supermercato: per scegliere i prodotti da acquistare non ci impegniamo a leggere tutte le etichette, ma ci affidiamo a delle scorciatoie mentali. Siamo attratti da un *packaging* particolare, da un'offerta messa in evidenza, dai prodotti che siamo soliti acquistare, da quelli posizionati sulla testata di gondola, convinti che siano più convenienti o qualitativamente migliori;

- il “*sistema 2*”, invece, “indirizza l’attenzione verso le attività mentali impegnative che richiedono focalizzazione, come i calcoli complessi. Le operazioni del “*sistema 2*” sono molto spesso associate all’esperienza soggettiva dell’azione, della scelta e della concentrazione.” (KAHNEMAN, 2020). Diversamente dal “*sistema 1*”, è lento, consapevole e richiede sforzo mentale e concentrazione. Dal momento che consuma molte risorse non possiamo affidarci ad esso per lunghi periodi di tempo, anche se ci permette di soppesare vantaggi e svantaggi di una decisione. Sempre prendendo come esempio un calcolo matematico, viene utilizzato per rispondere alla domanda “quanto fa 1134×328 ?”. La nostra risposta non sarà automatica come nel caso di “ $2+2=4$ ”, ma dovremmo riflettere attentamente, aiutandoci con carta e penna.

Di fronte a domande difficili, gli esseri umani non usano quasi mai come primo strumento il “*sistema 2*”. Per il 95% del tempo si affidano al pensiero veloce (CROSKERRY, SINGHAL, MAMEDE, 2013), ricorrendo a delle scorciatoie mentali chiamate “euristiche”. Solitamente queste si rivelano piuttosto utili e forniscono risposte accurate, ma in certi casi portano allo sviluppo di *bias*.

Il “*sistema 1*” si distingue, perciò, dal “*sistema 2*” per la sua autonomia. I processi di tipo autonomo vengono eseguiti rapidamente e possono operare contemporaneamente, senza interferire tra loro. Stanovich (2011) sostiene che questi processi siano originati principalmente dalle emozioni - in particolare tristezza, felicità, paura, sorpresa, rabbia e disgusto, da una naturale predisposizione formatasi con l'evoluzione umana per risolvere problemi specifici, processi di

apprendimento non intenzionali o dal super-apprendimento, cioè quando, svolgendo ripetutamente un'azione, si acquisisce un automatismo. Il pensiero veloce combina le proprietà dell'automaticità e della quasi-modularità con le euristiche.

Il pensiero lento presenta, invece, delle caratteristiche opposte. Differentemente dal “sistema 1”, che può operare più processi insieme, esso lavora in maniera seriale. Una delle sue principali funzioni è quella di scavalcare i processi del primo sistema quando questi sono portati a compiere errori, principalmente a causa dell'impiego di euristiche. Nelle situazioni che richiedono una valutazione più attenta e ponderata della decisione da adottare, cioè negli ambiti decisionali più ostili, le euristiche non sono utili (STANOVICH, 2011). In queste situazioni possono frequentemente fare affidamento su indizi o stimoli fuorvianti o creati appositamente da agenti per i loro interessi, come avviene con le pubblicità o la disposizione degli articoli nei supermercati. Tutte le diverse tipologie di processo del “sistema 1” (processi di regolazione emozionale, moduli Darwiniani, processi di apprendimento associativi e non intenzionali), se non vengono corretti dall'azione del “sistema 2”, possono produrre risposte che, in determinati contesti, sono irrazionali. L'utilizzo delle euristiche porta la mente a sostituire informazioni ricche di dettagli con altre più semplici da valutare: anche se in alcuni casi questo metodo conduce ad un'ottimizzazione delle risorse, in altri sviluppa *bias* cognitivi. Conoscere i fattori che danno vita agli errori sistematici può, però, essere utile per sviluppare dei sistemi per correggerli, in modo che gli esseri umani siano più razionali.

2.3 Fattori che sviluppano i *bias* cognitivi

Eric Singler, presidente e CEO della *Nudge Unit* del gruppo BVA, uno dei 20 più grandi a livello mondiale per quanto riguarda la ricerca e consulenza nel marketing, ha raggruppato i fattori che influenzano la prevedibile irrazionalità umana in tre gruppi:

- i fattori sociali;
- i fattori situazionali;
- i fattori personali.

2.3.1 *Fattori sociali*

I fattori di origine sociale includono l'insieme delle influenze che l'essere umano subisce, più o meno coscientemente, da parte degli altri. Come affermò Aristotele nella sua "Politica" (IV sec. a.C.), opera dedicata all'amministrazione delle polis, "l'uomo è un animale sociale": quello che fanno, dicono o pensano gli altri è fondamentale ai nostri occhi. Siamo attenti agli atteggiamenti, reazioni, opinioni di coloro che ci circondano, siano essi i nostri familiari, i nostri amici o colleghi, leader di opinione, celebrità, politici o semplicemente sconosciuti che si incontrano per strada. Siamo influenzati dal loro abbigliamento, dagli oggetti che acquistano, dal loro modo di fare e di parlare. L'appartenenza ad una società impone all'essere umano il rispetto e la conformazione alle regole e alle norme, siano esse scritte o meno.

Questi elementi costituiscono dei fattori di influenza per i nostri comportamenti quotidiani. Decidiamo spesso, infatti, in base ad essi piuttosto che in maniera razionale, come dimostrano gli studi portati avanti negli anni dell'economia comportamentale (SINGLER, 2015). Gli elementi che operano una maggiore influenza dal punto di vista sociale sono:

- le norme sociali che, pur non essendo scritte, rispettiamo per conformarci al nostro gruppo di appartenenza. Dan Ariely (2019) descrive bene il loro impatto sulle relazioni interpersonali. Se si prende come esempio una ricompensa in denaro, il modo in cui questa è vista cambia in base all'ambiente in cui ci si trova. Se si tratta di un luogo di lavoro, si avranno dei riscontri positivi: in questo settore vanno, infatti, rispettate le norme del mercato in base a cui si scambia denaro per lavoro. Il denaro, invece, ha un effetto negativo sulle norme sociali. Ricompensare una madre con i soldi per un buon pranzo porta a una diminuzione della motivazione e della buona volontà della persona che ha voluto preparare delle pietanze per soddisfare gli invitati;
- chi comunica un messaggio o tiene un certo comportamento influenzerà gli altri a seguire o ad opporsi a ciò che fa o dice in base alla percezione che questi hanno di lui;

- la reciprocità, che porta all'adozione di un comportamento - positivo o negativo - adattato in risposta a quello di un altro soggetto;
- la rettitudine che ci spinge a comportarci in maniera etica e morale nei confronti degli altri;
- la pressione del gruppo che spinge l'uomo a prendere la stessa direzione adottata dagli altri indipendentemente dal proprio desiderio o dalla propria opinione.

2.3.2 *Fattori situazionali*

Altri fattori che influenzano gli esseri umani nelle decisioni che assumono sono quelli legati al contesto ambientale nel quale il processo decisionale avviene. Nonostante generalmente si creda di avere delle preferenze stabili ed indipendenti dalla modalità di presentazione delle scelte, spesso non è così. La maniera in cui esse sono illustrate influenza la nostra decisione finale. Come descritto nel primo capitolo, un esempio è rappresentato dalla maniera di disporre il cibo nelle mense o nei locali. Anche se sappiamo di preferire le patatine fritte all'insalata, se vediamo prima quest'ultima perché sistemata all'altezza dei nostri occhi, non restiamo indifferenti al fatto e, al momento di ordinare, ne terremo conto. Grazie a numerosi esperimenti condotti dagli economisti comportamentali, è stato possibile identificare quattro tipologie di fattori situazionali che stimolano e condizionano maggiormente i nostri processi cognitivi (SINGLER, 2015):

- la provenienza di un'informazione particolare tra tutte quelle da considerare al momento di prendere la decisione. Se, infatti, abbiamo notato le patatine fritte prima dell'insalata, le ordineremo sicuramente, ma nel caso inverso ci saranno più probabilità che ordineremo quest'ultima;
- le opzioni di default, cioè le prime opzioni di scelta che ci vengono proposte. una fotocopiatrice può, infatti, generare un comportamento più sostenibile se come opzione pre-impostata ha la stampa fronte-retro e in bianco e nero, piuttosto che solo fronte e a colori. Questo succede perché, se non interviene il "sistema 2" che ci segnala che abbiamo necessariamente bisogno di una stampa a colori, ci adattiamo alla soluzione proposta;

- la semplicità che porta a preferire le opzioni che la posseggono a quelle più complesse e che richiedono sforzi maggiori;
- il *framing*, cioè la maniera in cui le opzioni di scelta vengono presentate.

Mediante fattori situazionali, è possibile influenzare i comportamenti umani semplicemente modificando l'ambiente nel quale scelta viene espressa, senza la necessità di modificare le opzioni (SINGLER, 2015).

2.3.3 Fattori personali

L'ultimo gruppo di fattori che condizionano la razionalità dell'essere umano è costituito dai fattori personali, tra cui vi sono quelli legati alla nostra storia, quelli correlati alle emozioni provate e quelli rappresentati dai *bias* e dalle euristiche delle decisioni individuali. La nostra storia e la nostra cultura hanno contribuito a creare numerose euristiche e scorciatoie mentali di cui ci serviamo quotidianamente: sono quelli che Stanovich (2011) denomina “moduli Darwiniani” e “apprendimento associativo e non intenzionale”. L'essere umano, per ottimizzare le risorse a sua disposizione, sfrutta le conoscenze pregresse che semplificano il processo decisionale. Quando si vive una situazione che è familiare, per la quale in passato era già stata presa una decisione, si può semplicemente “decidere... di non decidere” (SINGLER, 2015, p. 67), cioè si può riprodurre il comportamento adottato in passato, se questo aveva portato a un risultato positivo. L'uomo fa buon uso delle esperienze vissute per decidere rapidamente ed efficacemente qualora esse si ripetessero.

Oltre al *background* personale, anche le emozioni (STANOVICH, 2011) rappresentano un elemento chiave del processo decisionale. Sono talmente potenti da riuscire spesso a surclassare le argomentazioni razionali (SINGLER, 2015). Tra i fattori personali, Singler include anche una serie di euristiche e *bias* come l'avversione alla perdita e la comparazione a un punto di riferimento.

2.4 Euristiche e *bias*

I processi cognitivi sono facilmente influenzabili da diversi fattori. Quando ciò accade, le azioni che si compiono rischiano di non essere razionali e possono sorgere dei *bias* cognitivi. Questo avviene più frequentemente quando è il “sistema 1” ad agire. Nei pensieri veloci, il cervello fa uso di associazioni per stabilire

informazioni che non conosce: sono le euristiche. Molte decisioni sono prese in base a opinioni riguardo alla possibilità di eventi dall'esito incerto, come il risultato di un'elezione politica o il valore futuro dell'euro. L'impiego di processi euristici permette di determinare più semplicemente la probabilità di situazioni di questo genere. Nonostante essi siano piuttosto utili, in alcuni casi determinano la commissione di errori sistematici, i *bias*. Studi in economia comportamentale hanno rilevato che molti di essi sono piuttosto comuni tra gli esseri umani: le persone sbagliano, e spesso nella stessa maniera. Per stabilire le probabilità di φ e predire dei valori, solitamente la mente adopera le seguenti tre euristiche (KAHNEMAN, TVERSKY, 1974).

2.4.1 *Euristica della somiglianza*

Per sperimentare il processo euristico, Kahneman (2021) propone al lettore l'esempio sottostante:

Bill è un trentatreenne intelligente ma con poca fantasia, abitudinario e nel complesso spento. A scuola era bravo in matematica, ma non brillava nelle materie umanistiche. Di seguito trovate un elenco di otto proposizioni associabili alla situazione attuale di Bill.

Leggetele e scegliete le due che ritenete più probabili.

- *Bill è un medico con l'hobby del poker.*
- *Bill è un architetto.*
- *Bill è un ragioniere.*
- *Bill suona il jazz per hobby.*
- *Bill ha l'hobby del surf.*
- *Bill è un reporter.*
- *Bill è un ragioniere che suona il jazz per hobby.*
- *Bill ha l'hobby dell'alpinismo.*

L'esempio chiede prima di identificare le due opzioni più probabili e, in seguito, le due più somiglianti. I due concetti sono, però, distinti. La somiglianza si basa su stereotipi e pensieri soggettivi, mentre la probabilità è un concetto matematico, "il numero, compreso fra 0 e 1, che esprime in grado di possibilità che l'evento si verifichi" (ENCICLOPEDIA TRECCANI).

Kahneman (2021) completa l'esempio chiedendo prima di indicare l'opzione più sensata tra:

- Bill suona il jazz per hobby
- Bill è un ragioniere che suona il jazz per hobby

e, successivamente, la più probabile tra le due alternative proposte.

Gli esperimenti in economia comportamentale indicano che la maggioranza degli interrogati è tentata di indicare la seconda descrizione di Bill come la più probabile. Se si presta attenzione, cioè se si attiva il "sistema 2", è facile capire che "aggiungere dettagli ad una descrizione non fa altro che renderla meno probabile, benché forse più rappresentativa e quindi, in questo caso, più calzante" (KAHNEMAN, 2021, p. 179).

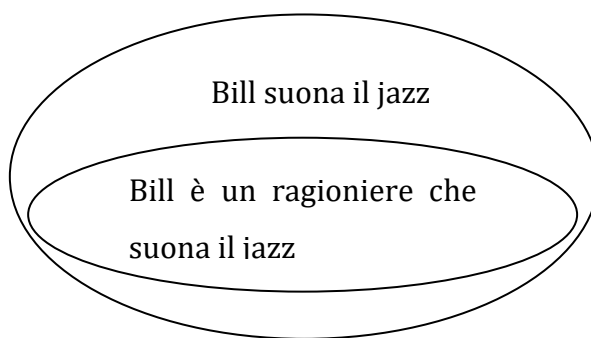


Figura 4-Euristica della somiglianza. Tratto da: Kahneman, 2021

La teoria delle euristiche del giudizio indica che, a volte, per rispondere a una domanda difficile ("Qual è la probabilità che Bill sia un jazzista dilettante?"), i nostri processi cognitivi applicano una semplificazione ("Qual è grado di somiglianza tra Bill e un tipico jazzista dilettante?") (KAHNEMAN, 2021, p. 179). Si tratta dell'euristica della somiglianza, secondo cui "se A è molto somigliante a B, la probabilità che A sia originata da B è giudicata alta. Al contrario, se A non somiglia a B è giudicata bassa" (KAHNEMAN, TVERSKY, 1974). Il *bias* che si crea è evidente: non è possibile sostituire i

giudizi di probabilità con quelli di somiglianza perché la logica che i due procedimenti seguono è distinta.

2.4.2 *Euristica della disponibilità*

In alcune situazioni le persone determinano la frequenza di una classe o la probabilità di un evento basandosi sulla facilità con cui esempi di esso vengono in mente. Per esempio, gli esseri umani potrebbero definire il rischio di infarto tra le persone di mezza età pensando a quanto questa malattia abbia colpito persone di loro conoscenza. L'euristica della disponibilità è uno strumento molto utile per stabilire la frequenza o la probabilità di un fatto in modo rapido. Ciononostante, a volte la percezione viene influenzata da fattori irrilevanti che conducono il decisore verso il compimento di *bias*.

In alcuni casi ciò avviene perché la dimensione di una classe è giudicata in base alla semplicità con cui gli elementi che appartengono ad essa vengono in mente: se questi sono numerosi verrà stabilito che essa è ampia, altrimenti il contrario. Kahneman e Tversky (1974), per spiegare il concetto, utilizzano l'esempio di un gruppo di persone cui era stato domandato di giudicare se una lista con nomi di celebrità contenesse più uomini o più donne. Ai soggetti erano state fornite delle liste diverse. Chi aveva ricevuto quella in cui le donne erano relativamente più famose degli uomini, dichiarò che i nomi femminili erano di più di quelli maschili. Chi, invece, ne aveva letto una in cui gli uomini erano relativamente più famosi delle donne, dichiarò l'opposto. Entrambi i gruppi giudicarono, quindi, erroneamente la frequenza del genere. Lo stesso avviene anche quando un avvenimento è vissuto in prima persona dal soggetto, che lo giudica dunque più rilevante e più frequente, o se esso è temporalmente più vicino.

I *bias* possono essere anche causati dalla maggiore facilità di un processo di ricerca rispetto ad un altro. Se si chiede a degli individui di individuare se in un testo sono di più le parole che cominciano per "r" o quelle in cui la "r" è la terza lettera, la risposta più comune sarà la prima. Ciò avviene perché è più agevole pensare ai vocaboli che iniziano con quella consonante (KAHNEMAN, TVERSKY, 1974).

La frequenza di una classe può essere definita anche dalla facilità con cui si possono immaginare degli esempi che appartengono ad essa. Consideriamo un

gruppo di 10 persone che devono formare dei sottogruppi di r membri, dove r è un numero compreso tra 2 e 8. Se si chiede loro da quanti membri devono essere formati i sottogruppi per avere il numero maggiore di combinazioni, questi saranno tentati di rispondere 2, dal momento che è più semplice pensare a numero maggiore di gruppi formati da meno individui. La risposta andrebbe, però, individuata utilizzando il calcolo combinatorio e il risultato sarebbe $r=5$. Nel grafico sottostante è possibile notare la differenza tra i risultati corretti (funzione a campana) e quelli immaginati utilizzando l'euristica della disponibilità (KAHNEMAN, TVERSKY, 1973).

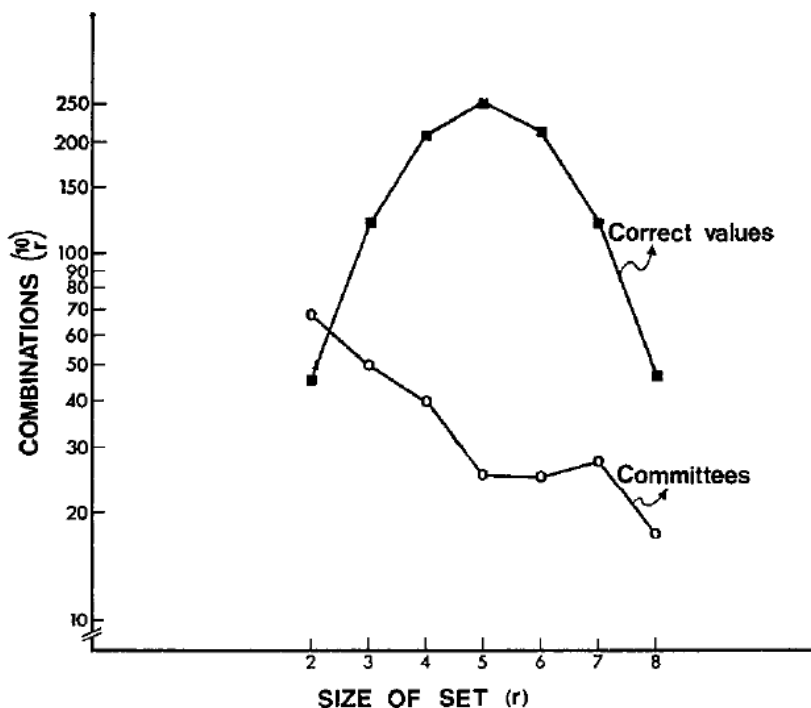


Figura 5 – Euristica della disponibilità. Kahneman, Tversky, 1973, P. 214

2.4.3 Euristica dell'ancoraggio

La terza tipologia di euristica individuata da Kahneman e Tversky è rappresentata dal processo denominato “ancoraggio e aggiustamento” (THALER, SUNSTEIN, 2008). Essa viene utilizzata dal “sistema 1” quand'è necessario fare delle stime partendo da un valore iniziale (“punto di partenza”), suggerito dalla formulazione del problema o ricavato tramite calcoli parziali (KAHNEMAN, TVERSKY, 1974). Nonostante questo sistema possa esserci d'aiuto nei calcoli, il risultato che si ottiene spesso è impreciso e facilmente influenzabile da elementi esterni. Un esperimento di economia comportamentale, riportato dai due autori, ha provato

questo problema. Ad un gruppo di persone è stato chiesto di stimare diverse percentuali, per esempio la percentuale di paesi africani nelle Nazioni Unite. Prima che gli intervistati rispondessero, veniva fatta girare in loro presenza una ruota, simile a quella utilizzata nel famoso quiz televisivo, truccata in modo che estraesse solo 10% e 65%. Gli individui dovevano, quindi, stabilire se la percentuale su cui il meccanismo si era fermato fosse più o meno elevata rispetto alla quantità da valutare. Dopodiché, avrebbero dovuto indicare la quantità, sempre in percentuale, senza tener conto di quella estratta. Nel caso in esame è stato osservato che i valori indicati da chi aveva ricevuto "10%" erano in media "25%", mentre per chi aveva ricevuto "65%" erano in media "45%". Il numero ottenuto con la ruota aveva, dunque, inciso sulla valutazione finale: era diventato un punto di riferimento, di ancoraggio, per la stima finale, pur essendo stato scelto in maniera casuale. Lo stesso avvenne anche per altre domande.

Il processo di ancoraggio non esiste solamente quando al soggetto viene fornito un punto di partenza su cui basare la propria valutazione, ma ha luogo anche quando egli fa una stima fondata sul risultato di un calcolo incompleto. Kahneman e Tversky (1974) illustrano questo effetto. A due gruppi formati da studenti di una scuola secondaria di secondo grado, era stato chiesto di stimare in 5 secondi il risultato di un'espressione matematica scritta alla lavagna. Un gruppo stimò il risultato di:

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$$

e un altro di:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8.$$

Per riuscire nell'obiettivo, gli intervistati calcolarono i risultati delle prime operazioni e poi stimarono il valore finale tramite un aggiustamento. L'aspettativa dei ricercatori, vale a dire che chi eseguiva la prima operazione avrebbe fornito un valore mediamente più elevato di quello fornito dall'altro gruppo, fu confermata. I primi indicano un risultato medio di 2250, mentre i secondi di 512. Per di più, fu chiaro anche un altro problema tipico dell'euristica dell'ancoraggio: si tende spesso a sottostimare un risultato. Entrambi i gruppi erano molto distanti da quello corretto, ovvero 40.320.

Kahneman (2020) ha descritto l'esistenza di due forme di ancoraggio: una, più vicina alla visione che Tversky nel 1974, con l'euristica che si verifica in un processo intenzionale di aggiustamento, un'operazione effettuata per mezzo del "sistema 2" e una seconda, in cui essa si manifesta con un effetto *priming*, utilizzando il "sistema 1".

Nell'ancoraggio visto come un aggiustamento, la mente umana, partendo da un numero ancorante, valuta se esso è troppo elevato o troppo basso. Procede, poi, ad aggiustare la stima "allontanandosi mentalmente dall'ancora" (KAHNEMAN, 2020). Il processo termina, generalmente, troppo presto, nel momento in cui il soggetto è incerto sulla necessità di allontanarsi ulteriormente dall'ancora. L'operazione di aggiustamento è impegnativa: si aggiusta meno, cioè si resta più vicini al valore indicato dall'ancora, quando le risorse mentali sono più scarse, quando la memoria è gravata da una grossa quantità di cifre o nel caso di ubriachezza (EPLEY, GILOVICH, 2006). "L'aggiustamento insufficiente è il deficit di un sistema 2 debole o pigro" (KAHNEMAN, 2020).

La visione di Kahneman, nel 1979, era diversa, invece, da quella di Tversky. Per lui l'ancoraggio era dovuto alla suggestione e poteva essere analizzato in qualità di "effetto *priming*", che definì come "stimoli cui non prestiamo alcuna attenzione o di cui non siamo per nulla consapevoli" che influenzano il nostro pensiero e il nostro comportamento (KAHNEMAN, 2020, P. 166). Se a un campione di individui venisse posta la domanda "Gandhi aveva più o meno di 144 anni quando morì?" (IBID.), non si dovrebbe essere influenzati da una cifra irrealistica come l'età definita dall'ancora, però è naturale farsi l'idea di una persona, comunque, abbastanza anziana (nella realtà, Gandhi morì a 78 anni). Nell'ancoraggio come effetto del *priming*, è il "sistema 1", che comprende le frasi e le rende vere, a creare gli errori. Il "sistema 2" elabora informazioni che mi sono state fornite dal primo: esso, secondo Kahneman (2020), è soggetto all'influenza fuorviante delle ancore che rendono determinati dati più accessibili e reperibili rispetto ad altri. Non ha, però, nessun controllo sull'effetto dell'ancoraggio. Coloro a cui fu posta la domanda sulla morte di Gandhi, hanno negato di essere stati influenzati dalla cifra, essendo assolutamente irrealistica, ma le risposte dimostrarono contrario (IBID.).

2.4.4 *I bias*

Come abbiamo visto, la mente è abile ad interpretare le informazioni, includendo le nostre aspettative e impressioni alla realtà. Così facendo, si commettono degli errori sistematici chiamati *bias*. Molti sono originati dalle tre euristiche appena descritte, ma ve ne sono anche altri di piuttosto comuni.

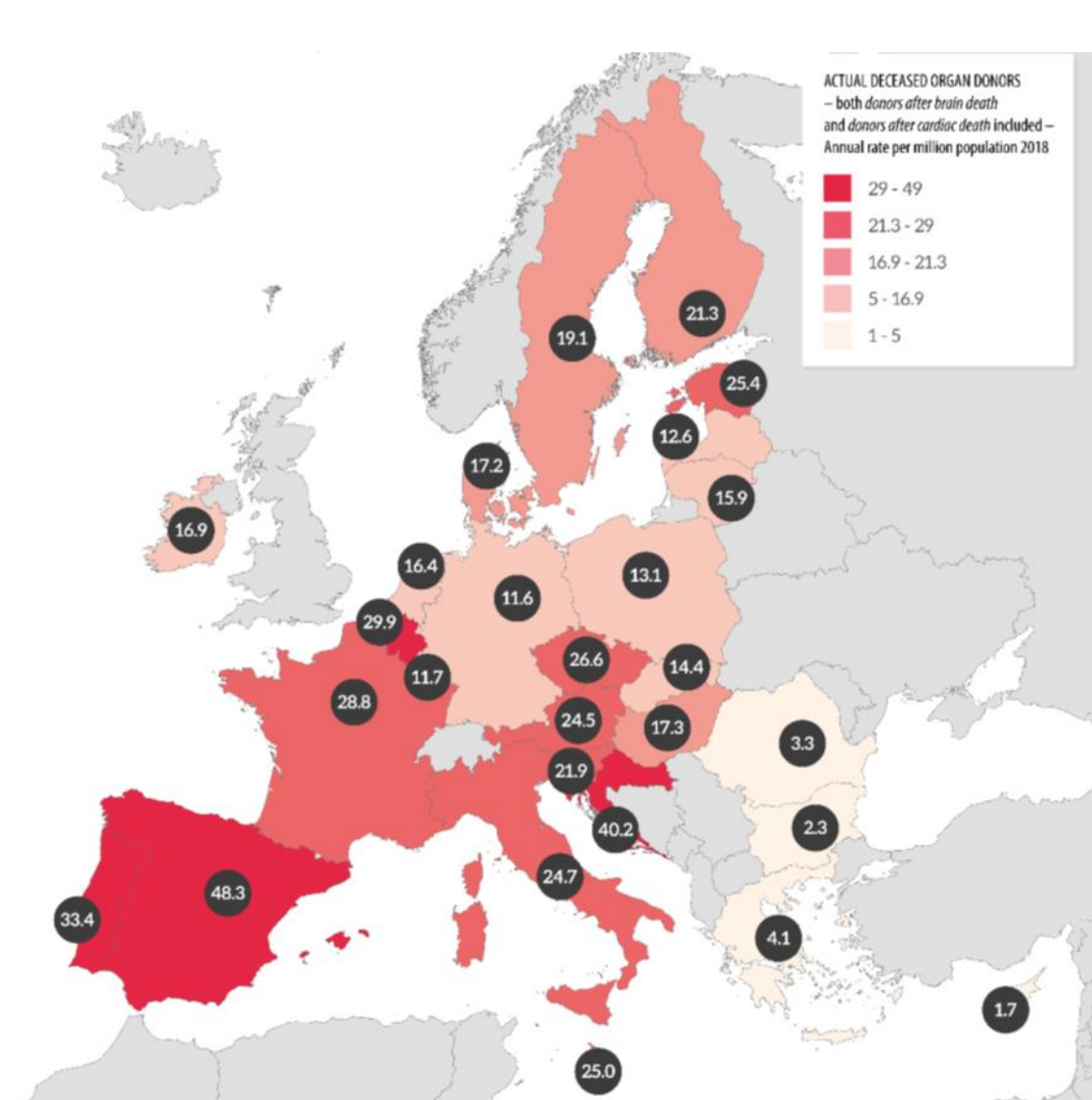
2.4.4.1 *Bias dello status quo*

Gli esseri umani sono restii a compiere dei cambiamenti, anche se piccoli e nonostante essi possano essere positivi (ARIELY, 2014). Modificare ciò che si fa è impegnativo. Le persone apprezzano le abitudini e gli automatismi e su questi basano gran parte della loro vita (SINGLER, 2015). E ciò che accade se pensiamo, per esempio, alla questione ambientale: modificare i propri comportamenti consolidati è complicato, sebbene i rischi di proseguirli siano conosciuti.

Il *bias* dello status quo, chiamato anche “dell’inerzia”, è radicato nella natura umana. Questo accade perché, per non sfruttare una quantità troppo elevata di energie, il cervello opera principalmente in modalità automatica, cioè adoperando il “sistema 1”. Perché ciò sia possibile, è necessario che le azioni che compiamo ogni giorno siano svolte senza il bisogno di riflettere, in maniera meccanica e correggerle è un compito del “sistema 2”. Esso, però, richiede una notevole quantità di attenzione e non ci permette di dividerla tra le diverse azioni.

Per Singler, inoltre, questa caratteristica è stata fondamentale nell’evoluzione della specie e rimane tuttora ancorata nei nostri comportamenti: le novità comportano molti rischi, diversamente dalle abitudini. Riprodurre gli stessi comportamenti nel tempo sarebbe un modo per garantire la sopravvivenza umana. Come visto nel primo capitolo, questo *bias* è altamente sfruttato nella teoria dei pungoli. E ciò che accade con la donazione degli organi. Osservando la mappa sottostante, è possibile notare come i paesi con il numero minore di donazioni siano quelli in cui è richiesto il consenso esplicito (come Cipro, Danimarca, Germania, Irlanda, Lituania, Paesi Bassi e Romania). Per le persone il cambiamento è difficile: passare dallo status di “non donatore” a quello di “donatore” è complicato, come richiedere esplicitamente di non aderire quando l’adesione è automatica.

Figura 6 - Donazioni avvenute nel 2018. Fonte: Newsletter Transplant, EDQM, Consiglio d'Europa.



2.4.4.2 Bias della presunzione (*over-confidence bias*)

Una seconda tipologia di *bias* molto presente nella vita degli esseri umani riguarda il modo in cui ognuno valuta le proprie performance. La maggior parte di noi ha la tendenza a sovrastimare le proprie abilità e conoscenze. Questo accade nei campi più disparati, dalla guerra al mercato azionario, dalla guida di un veicolo alla questione ambientale (MAMASSIAN, 2008).

L'eccessiva sicurezza in sé stessi non va valutata nel suo insieme, ma va scomposta in tre sottogruppi: la sovrastima delle proprie capacità (*overestimation*); la tendenza a credersi migliori degli altri (*overplacement*); l'eccessiva sicurezza nella precisione dei propri ragionamenti (*overprecision*).

Overestimation

Quando si tratta di pensare cosa accadrà nel futuro, gli esseri umani tendono a sovrastimare la probabilità di eventi positivi e sottostimare quella degli eventi negativi. Per esempio, si sminuiscono le possibilità di essere coinvolti in un incidente stradale, di non avere un successo enorme in campo lavorativo, di non raggiungere un'età sopra la media (SHAROT, 2011). Nella realtà, l'ottimismo sconsiderato rappresenta un problema: credenze false o errate possono condurre a cattive decisioni e ad esiti negativi. Atleti o studenti troppo sicuri delle proprie abilità e del proprio successo futuro potrebbero non prepararsi adeguatamente ad un esame o ad una competizione, con il rischio che questi vadano male. Credere di essere invulnerabili può portare a compiere azioni che mettono in pericolo la propria vita, e così via (MOORE, SCHATZ, 2017). Kahneman, in un'intervista per *The Guardian* del 2015, dichiarò che se avesse avuto una bacchetta magica avrebbe eliminato la troppa sicurezza in se stessi, "il tipo di ottimismo che porta i governi a credere che le guerre si possano vincere velocemente e che i progetti di investimento rientreranno nei bilanci nonostante le statistiche predichino esattamente il contrario". L'*overestimation* è particolarmente pericolosa nei compiti più ardui: i fumatori, per esempio, sovrastimano la loro fortuna ad evitare il cancro. In quelli più semplici avviene, invece, il contrario, con una sotto-valutazione delle proprie performance (MOORE, SCHATZ, 2017). Il caso della sovrastima è particolarmente evidente in quella che Thaler e Sunstein (2008, p. 11) definiscono "fallacia della pianificazione", cioè la "tendenza sistematica a essere eccessivamente ottimisti riguardo al tempo necessario per portare a termine un'attività". Kahneman (2020) riporta un esempio di questo fenomeno. Nel 2002 fu eseguito un sondaggio su dei soggetti di nazionalità americana proprietari di case che avevano rinnovato la loro cucina. A fronte di una previsione di spesa di 18.658 dollari, ne avevano sborsati in realtà 38.769. La fallacia della pianificazione riguarda, anche, la sopravvalutazione della velocità con cui si eseguono diverse attività, in modo particolare per quanto concerne i progetti nuovi e ambiziosi (MOORE, SCHATZ, 2017).

Overplacement

Una seconda tipologia di *overconfidence* è rappresentata dall' "*overplacement*", la tendenza degli esseri umani a sentirsi superiori rispetto ai loro pari, cioè "*better-than-average*", "meglio della media" (MOORE, SCHATZ, 2017). La "media", però, non è sempre il miglior valore cui fare riferimento. In alcuni casi, è meglio utilizzare la mediana per valutare il vero impatto di questo fenomeno. Se si analizza un esempio soventemente riportato dalle ricerche in materia, si può capire l'importanza di questa scelta. Se si interrogano degli automobilisti sulle loro abilità di guida, il 90% risponderà di guidare meglio della media (SINGLER, 2015). Operando una valutazione rispetto alla media, una risposta di questo genere non è incoerente, dal momento che in una distribuzione asimmetrica, come quella esaminata, è davvero possibile che 9 persone su 10 ottengono un risultato superiore al valore medio. Se, invece, si prende in considerazione la mediana, diventa impossibile che il 90% degli automobilisti siano più capaci del 50% della categoria.

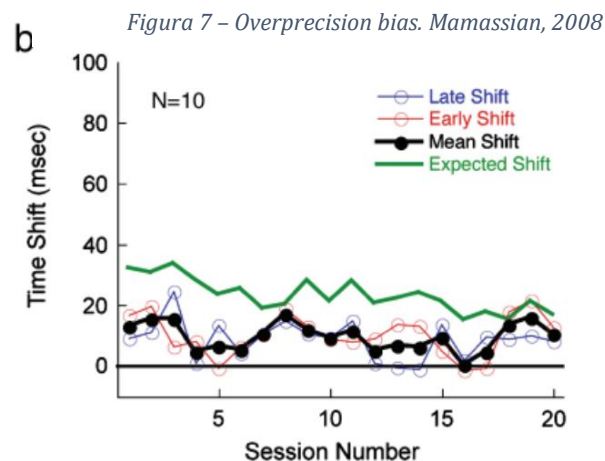
Nonostante ciò, anche l' "*underplacement*" è diffuso. Si tratta della tendenza delle persone a pensare di essere meno capaci degli altri: nel caso di atleti, è il ritenersi meno propensi rispetto al resto dei partecipanti a vincere una competizione (MOORE, KIM IN MOORE, SCHATZ, 2017). Quando un insegnante decide di rendere un esame più complicato, gli studenti si aspettano che i loro voti saranno inferiori rispetto alla media (MOORE, SCHATZ, 2017). Anche se questi esempi sembrano essere in contrasto con il *bias* della presunzione, secondo cui nei compiti più complicati si tende maggiormente a sovrastimare le proprie abilità, non è così. Ciò accade perché, quando non si conoscono con certezza i risultati degli altri, si è portati a ritenere più elevata la loro riuscita rispetto alla propria. Per i compiti più semplici accade esattamente l'opposto: la gente tende a sottostimare soprattutto gli altri, ritrovandosi a credere di essere i migliori (MOORE, SCHATZ, 2017).

Overprecision

L'*overconfidence* consiste, anche, nell'eccessiva fiducia riguardante le proprie capacità di giudizio. Non solo pensiamo di avere ragione in ciò che riteniamo essere corretto (*overestimation*), ma sovrastimiamo la nostra precisione (SINGLER,

2015). Questa tipologia di comportamento rappresenta un problema nella quotidianità. In situazioni di incertezza sarebbe sempre meglio optare per l'opzione più sicura, senza affidarsi eccessivamente alle proprie capacità di valutazione e precisione. Se non si conosce l'importo del proprio conto in banca, sarebbe più prudente spendere meno, come nel caso in cui si stia guidando una nuova automobile di cui non si conoscono ancora bene le dimensioni, sarebbe meglio evitare di passare troppo vicino ad eventuali ostacoli (MOORE, SCHATZ, 2017).

Mamassian (2008) ha condotto un esperimento su 10 individui per studiare oggettivamente questo fenomeno. Si trattava di un test sensomotorio in cui i partecipanti dovevano premere un pulsante nel momento in cui l'ultima di tre lampadine si fosse accesa. Per ogni risposta corretta avrebbero guadagnato 100 punti, mentre ne avrebbero persi 200 se fossero stati troppo lenti o troppo veloci. Dall'esperimento fu possibile intuire la sovrastima della propria precisione che gli individui presentavano. Le penalità per le risposte anticipate o ritardate non generarono una variabilità di molto superiore rispetto a quella rilevata nel caso di una risposta giusta. Queste persone, perciò, non hanno tentato sufficientemente di modificare le loro decisioni correggendo gli errori commessi.



L'accuratezza è essenziale per prendere delle buone decisioni. Le credenze troppo fiduciose portano tre diversi problemi identificati da Arkes (2001):

- i decisori troppo sicuri di sé sono portati a rifiutare aiuti nell'assunzione delle decisioni, incrementando le probabilità di

adozione di un cattivo giudizio che peggiora la propria situazione e quella degli altri;

- le decisioni adottate tendono ad essere contrarie al tasso di base (“fallacia del tasso di base”). Ciò è particolarmente ricorrente nell'ambito medico ed accadde in un'università in cui Arkes lavorò. Nel rispetto di un programma di identificazione dei disturbi dell'apprendimento, i terapisti incaricati di rilevare il problema tra gli studenti ebbero troppa fiducia nelle loro diagnosi e il tasso di giovani segnalati fu largamente superiore a quello di altre università aderenti al programma;
- viene rinforzato il pensiero di gruppo, cioè la tendenza dei membri a supportarsi a vicenda nell'adozione di una decisione. La sopravvalutazione delle abilità di un componente conduce a decisioni sbagliate, a causa della tendenza a non correggere la persona sostenendo le sue idee troppo ottimiste.

2.4.4.3 *Bias di conferma*

L'azione del *bias* di presunzione è supportata da quello che gli esperti definiscono “*bias* di conferma”. Se il primo ci porta a ritenere che la nostra opinione è corretta, con il secondo confermiamo questo pensiero; questo avviene perché si tende a considerare che gli elementi e le informazioni disponibili sull'argomento cui siamo interessati vadano a dimostrare il nostro punto di vista: “abbiamo oggettivamente ragione ad avere ragione” (SINGLER, 2015).

Per mezzo del *bias* di conferma cerchiamo e raccogliamo dati, informazioni e conoscenze che vadano a supporto del nostro giudizio, facendo di tutto per giustificare o confermare le nostre affermazioni. Raramente si è tentati di smentire o contraddire la propria tesi, con una tendenza ad ignorare le indicazioni opposte che non contribuiscono a quanto asserito. Se si ripensa all'esempio sul tiro a segno studiato da Kahneman (2020), è possibile pensare al *bias* di conferma come a quella che viene denominata “fallacia del cecchino texano” (*Texas sharpshooter fallacy*) (GLICK, 2017), in cui un uomo spara alcuni colpi di pistola sul lato di una stalla per poi dipingere un bersaglio intorno a quelli più vicini, in modo da far credere di essere

un buon tiratore. Lo stesso accade anche nella vita di tutti i giorni, ad esempio quando tifosi di squadre opposte si incontrano dopo una partita. I vincitori saranno convinti che il risultato sia dovuta alle abilità dei calciatori, mentre i perdenti sosterranno che un errore arbitrale abbia influenzato l'esito (SINGLER, 2015).

Oltre a questi fattori, è importante considerare che il *bias* di conferma agisce anche nel passato. La nostra memoria funziona, infatti, in maniera selettiva, immagazzinando gli elementi confirmatori e dimenticando gli altri (SINGLER, 2015). È quanto avviene anche nei colloqui di lavoro, dove in genere il candidato viene valutato in base alla prima impressione che il reclutatore ha avuto su di lui. Quanto egli racconterà di sé negli istanti successivi andrà a confermare l'“alone” del primo incontro (KAHNEMAN, 2021).

2.4.4.4 “Effetto Ikea”

Un altro *bias* che agisce in maniera simile ai precedenti era rappresentato da quello che Ariely (2016, p. 39), Mochon e Norton definiscono l'“effetto Ikea”: “quando lavoriamo di più, e investiamo un po' di tempo e impegno aggiuntivi, percepiamo un maggiore senso di titolarità e pertanto godiamo maggiormente dei frutti dei nostri sforzi”. Ciò significa che la soddisfazione umana è inversamente proporzionale alla facilità di realizzazione di un'operazione. Ariely, raccontando la sua esperienza nel montaggio di una cassetiera per i giocattoli dei figli, espresse la difficoltà di comprensione delle istruzioni, con un senso di non gradimento per la procedura. Tuttavia, dopo essere riuscito nell'intento, si disse compiaciuto del lavoro fatto, sentimento che permase anche negli anni seguenti. Se l'esperienza fosse stata più agevole, l'appagamento non sarebbe stato tale. È quanto successo all'azienda di Pittsburgh (Stati Uniti) P. Duff & Sons voi che negli anni Quaranta lanciò sul mercato preparati per torte in scatola. Si trattava di prodotti pressoché pronti, in quanto era sufficiente aggiungere acqua, mescolare e infornare. Il prodotto non ebbe, però, successo sul mercato. La sua semplicità non permise ai consumatori di provare la sensazione di aver realizzato qualcosa con le proprie mani: il dessert non era diverso da uno confezionato acquistato pronto al supermercato. Per risolvere il problema, la compagnia decise di togliere dal preparato il latte e le uova, aumentandone, così, la difficoltà. La soddisfazione dei clienti aumentò e, se

ricevevano complimenti per la bontà della torta, sentivano di meritarsi (ARIELY, 2016).

L'“effetto Ikea” ha, però, effetti anche sui prezzi delle creazioni. Ariely, Mochon e Norton studiarono questa conseguenza conducendo un esperimento. Venne chiesto ai partecipanti di realizzare degli origami di cui avrebbero dovuto stimare il valore. Il risultato fu che i costruttori erano disposti a pagare cinque volte di più le proprie creazioni rispetto al gruppo degli acquirenti, individui che non avevano partecipato alla fabbricazione.

2.5 I pungoli e la razionalità

La letteratura sulla teoria dei pungoli ha riaperto un dibattito sulla legittimità dell'influenza delle azioni di altri individui. Le critiche su questi strumenti riguardano in particolar modo lo sfruttamento dei meccanismi psicologici per manipolare le persone e l'insufficiente rispetto del processo di scelta autonomo e razionale. Dopo aver affrontato il tema della libertà di scelta nel primo capitolo, è necessario analizzare l'impatto dei *nudge* sulla razionalità.

I pungoli, sviluppati con lo scopo di migliorare le decisioni assunte dagli esseri umani sulla base del loro essere “prevedibilmente irrazionali” (ARIELY, 2008), aiutano le persone ad agire nella maniera in cui si comporterebbero se riuscissero a valutare razionalmente ciò che sarebbe meglio. Un'alternativa al loro impiego sarebbe lasciare questi soggetti procedere servendosi di euristiche, con il concreto rischio di cadere in errori sistematici, i *bias*. Nella maggior parte dei casi, i *nudge* sfruttano questi particolari processi cognitivi, quali – per esempio – la rilevanza, l'avversione alle perdite, il conformismo, il *bias* dello status quo o la debolezza della volontà, per orientare le condotte, senza fare uso di coercizione o persuasione. Il fatto che il pungolato compia un'azione senza che questa derivi dalla sua razionalità è l'elemento su cui i critici si focalizzano, dal momento che egli “non è il vero autore delle proprie azioni” (ENGELEN, 2019, P. 205). Essi si basano soprattutto sullo stimolare quella che Engelen (2019) definisce “razionalità di risultato” (*outcome-rationality*). La razionalità può essere, infatti, distinta tra “razionalità di processo”, vale a dire i processi psicologici razionali che definiscono come vanno svolte le

azioni volte a raggiungere l'obiettivo prefissato, e "razionalità di risultato", cioè i criteri cui le azioni o i risultati si devono conformare, senza che si tenga conto del processo che li origina. È quanto accade, per esempio, con il segnale acustico che l'automobile produce quando le cinture non vengono allacciate. Chi si trova sul veicolo è stimolato ad indossarle per evitare di sentire il fastidioso suono. In questa maniera, se questi individui non desideravano morire in un incidente stradale, il disturbo li ha stimolati ad allinearsi alla loro volontà, senza ricordare loro il motivo reale per il quale il gesto andava compiuto.

Oltre alla demarcazione appena descritta, il concetto di razionalità può essere analizzato in quattro sfere differenti (IBID.):

- la razionalità in termini di "ragioni";
- la razionalità in termini di "riflessione";
- la razionalità in termini economici;
- la razionalità espressiva.

2.5.1 Razionalità in termini di "ragioni"

Nella sua concezione più filosofica, la razionalità viene descritta in termini di "ragioni". Le azioni di un agente sono razionali se egli ritiene di avere delle buone o particolari ragioni per agire in tal maniera (IBID.). Ci sono, però, dei punti di vista diversi sulla definizione di ragione. Essa può essere intesa come espressione dei pensieri e delle preferenze dell'agente, con il solo criterio che essi siano coerenti e consistenti (KOLODNY, 2005). Tale spiegazione può essere ampliata includendo che pensieri e preferenze debbano essere perfettamente informati, allineati all'informazione disponibile e formati in maniera appropriata e non il risultato di manipolazioni o pregiudizi cognitivi (ENGELEN IN BOZZO-REY E BRUNON-ERNST, 2018).

Valutandone la definizione in base alla razionalità di risultato, le azioni razionali sono quelle in linea con le ragioni dell'agente, anche se non sono causate da queste. È il caso di quanto avviene con un classico esempio utilizzato per descrivere la teoria dei pungoli, la Lake Shore Drive di Chicago, una strada urbana a grande scorrimento sulle rive del Lago Michigan. Un tratto di questa strada è caratterizzato da una serie di curve molto pericolose e molti automobilisti che

ignorano il limite di velocità finiscono fuori strada. Per evitare che ciò succeda, la città ha trovato un rimedio: pungolare questi soggetti. All'inizio della curva pericolosa è stato dipinto un segnale sulla carreggiata che li avverte della riduzione del limite di velocità; esso è seguito da delle strisce bianche che, pur non essendo dissuasori di velocità, riescono nell'intento tramite un segnale visivo. Inizialmente sono equidistanti tra loro, ma progressivamente diventano più vicine, dando la sensazione che la velocità di guida stia aumentando e portando automaticamente a rallentare (THALER E SUNSTEIN, 2008). I pungolati possono avere una buona ragione, come non uscire di strada, per agire in un modo determinato - rallentando - anche se non l'azione non viene motivata da essa ma da un *nudge*.



Figura 8 - Lake Shore Drive, Chicago - tratta da: Thaler e Sunstein, 2008

Tipicamente, i pungoli guidano il “sistema 1” nella direzione in cui le persone vorrebbero andare se il loro “sistema 2” fosse al comando. Essi, eliminando gli elementi che separano la volontà di agire in un determinato modo dall'azione vera e propria, aiutano gli individui a realizzare quello che avrebbero più ragione di fare senza, però, intervenire nel loro processo di scelta cosciente. “Sostengono la razionalità delle persone dal punto di vista dei risultati allineando le azioni alle loro ragioni d'agire” (ENGELEN IN BOZZO-REY E BRUNON-ERNST, 2018). Luc Bovens (IN GRÜNE-YANOFF E HANSSON, 2008) è critico riguardo alla razionalità dell'azione compiuta ma influenzata dai pungoli perché ritiene che essa sia irrazionale nel momento in cui ciò che la origina non costituisce una ragione dell'individuo. Le azioni irrazionali vengono originate dalle euristiche, la cui attivazione è stimolata dall'effetto del pungolo, come nel caso della vicinanza delle strisce nell'esempio precedente. Ciò nonostante, *nudge* di questo genere possono migliorare la razionalità sia nel processo che nel risultato (ENGELEN IN BOZZO-REY E BRUNON-ERNST, 2018). Cercare di informare o persuadere l'agente non lo aiuterà ad allineare le sue ragioni alle sue

azioni, perché il problema non risiede nella definizione del pensiero, ma nella sua trasformazione in atto. Per Sunstein (2015) queste sono “occasioni di paternalismo”, in opposizione al pensiero di Mill che considera gli agenti come gli unici in grado di sapere ciò che meglio per loro. Per Engelen (IN BOZZO-REY E BRUNON-ERNST, 2018), invece, è giusto che i Governi si preoccupino maggiormente dei benefici in termini di razionalità di risultato piuttosto che degli svantaggi in termini di razionalità di processo.

2.5.2 Razionalità in termini di “riflessione”

In una seconda definizione, la razionalità viene definita in termini di riflessione, basandosi sulle caratteristiche della teoria del doppio processo (vedi pag. 43) secondo cui il “sistema 2” – cosciente, lento e controllato – è razionale, mentre il “sistema 1” – inconscio, rapido e non controllato – non lo è. Quest’ultimo può, infatti, spingere gli esseri umani ad agire in modo opposto a quanto farebbero se fosse il primo a decidere. Ciò non dipende dalla persona, ma è un fattore comune a tutti coloro che non sono Econi. Stanovich (2011) sostiene che anche le persone più intelligenti possono essere pigre o pensare in modo superficiale, arrivando, così, a compiere un’azione contraria alla razionalità.

I pungoli, dal momento che operano stimolando il cervello a rispondere con un’euristica, vengono, perciò, criticati in quanto rei di incentivare le persone ad essere meno razionali. Per Hausman e Welch (IN BOZZO-REY E BRUNON-ERNST, 2018, p. 165), essi sono dei “tentativi di sabotare il controllo che un individuo ha sulla sua deliberazione e sulla sua capacità di valutare da sé le alternative”. Agendo all’oscuro del pungolato, essi ne minano la razionalità (WALDRON, 2014). È quanto avviene, ad esempio, nei supermercati nel momento in cui acquistiamo un prodotto, di cui razionalmente non abbiamo bisogno, perché indotti dalla disposizione o da un’offerta. Engelen (IN BOZZO-REY E BRUNON-ERNST, 2018) ritiene, invece, che l’applicazione dei pungoli non leda la razionalità, visto che essi conducono chi li subisce ad agire similmente a quanto farebbero se stessero riflettendo. Oltre a ciò, i *nudge*, per essere più efficaci, sono solitamente rivolti ad individui che non si trovano in uno stato riflessivo. Se operano bloccando l’utilizzo delle euristiche, inoltre, spingono le persone a riflettere e, in questo modo, ad ostacolare il *bias*

cognitivo. Questa tipologia di pungolo favorisce la razionalità di processo. Nel caso in cui essi siano, invece, volti a stimolare l'azione di un'euristica, possono correggere ulteriori elementi non razionali, simulando un comportamento razionale.

Jeremy Waldron (2014) non condivide questa visione e ritiene che “il *nudging* non insegni a non fare uso di euristiche inappropriate o ad abbandonare intuizioni irrazionali o regole intuitive obsolete. Non cerca di educare il processo di scelta, magari perché non sono in grado di apprendere. Al contrario, si basa sulle mie debolezze. Manipola la mia percezione di una situazione in modo che un'euristica [...] fornisca la stessa risposta di una riflessione razionale”. Dimenticare la razionalità di processo per concentrarsi sulla razionalità di risultato è per Waldron un comportamento inadeguato che i Governi assumono nei confronti dei cittadini che, piuttosto che pungolati, andrebbero educati ad evitare i *bias*. Per Engelen, invece, la riflessività non va sempre sostenuta e difesa. Ritiene, infatti, che spesso lasciare che gli individui agiscano riflettendo piuttosto che seguendo un'euristica non apporti nessun valore aggiunto (ENGELEN IN BOZZO-REY E BRUNON-ERNST, 2018).

2.5.3 *La razionalità in termini economici*

La terza concezione di razionalità riguarda il ruolo che essa ha nella letteratura economica classica, includendo elementi della teoria dell'utilità attesa e della teoria della decisione. Essa può essere analizzata sia dal punto di vista del processo, sia da quello del risultato. Per quanto riguarda il processo, Engelen (2019, p. 209) sostiene che “le azioni sono razionali se e solo se sono propriamente motivate da come le persone agirebbero, penserebbero e preferirebbero se fossero quelli che Thaler e Sunstein definiscono Econi”. Gli Econi posseggono delle qualità particolari che li distinguono dagli Umani. Essi hanno pensieri consistenti, perfettamente razionali, completamente informati e basati su capacità computazionali illimitate; anche le loro preferenze sono consistenti, transitive, complete e costanti nel tempo. Questi soggetti, quando operano una scelta, optano per l'opzione che più soddisfa le loro preferenze. “Le loro azioni sono la traduzione perfetta dei loro pensieri e

preferenze senza nessuna interferenza da parte dell'akrasia² o della procrastinazione" (IBID.). Dal punto di vista, invece, della razionalità di risultato, è sufficiente che le azioni compiute dagli Umani siano in apparenza simili a quelle degli Econi.

I difensori della teoria dei pungoli fanno riferimento alla definizione economica di razionalità sostenendo che "a differenza degli Econi, gli Umani errano in modo prevedibile." (THALER E SUNSTEIN, 2008, P. 11). I nostri limiti cognitivi ci portano a violare regolarmente e prevedibilmente il concetto della razionalità economica. Deviamo costantemente sia dalla razionalità economica di processo che da quella di risultato. Compiamo errori sistematici e siamo influenzati da diversi fattori. Il compito del paternalismo libertario per Thaler e Sunstein (2003) è condurre gli Umani a modificare le loro decisioni come farebbero autonomamente se disponessero di informazioni complete, abilità cognitive illimitate e nessuna mancanza di autocontrollo. Non vi è opposizione rispetto alla teoria economica, ma una ricerca perché gli esseri umani diventino capaci di vivere secondo questi principi (GIGERENZER, 2015). È in questo modo che opera, ad esempio, un GPS quando indica all'automobilista il percorso migliore: fornendo informazioni complete, non compromette la libertà del singolo ma gli fornisce degli strumenti per agire razionalmente (SUNSTEIN, 2014).

2.5.4 La razionalità espressiva

La quarta e ultima definizione di razionalità analizza il concetto del punto di vista dell'espressione umana. Le azioni di un agente sono espressivamente razionali se egli esprime tutto ciò con cui si identifica pienamente (ENGELEN, 2019). La razionalità delle persone che tifano per la propria squadra del cuore o che votano alle elezioni va determinata in termini di espressione. Le azioni rappresentano ciò che l'essere umano è nel profondo e quello a cui tiene particolarmente (FRANKFURT IN ENGELEN, 2019).

² "Impiegato per la prima volta da Aristotele, il termine akrasia indica propriamente la mancanza di forza etica (a-kratos, assenza di forza). Incapacità di dominio del proprio sé corporeo a cui segue una azione contraria alle credenze morali del soggetto" tratto da: Storia della civiltà europea a cura di Umberto Eco (2014), in Enciclopedia Treccani "Akrasia. Debolezza morale e uomini malvagi"

2.5.5 *L'impatto dei pungoli sulla razionalità*

L'azione dei pungoli è spesso criticata per il suo impatto sulla razionalità di chi vi è sottoposto. White (2013, IN ENGELEN, 2019) descrive una sostituzione di valori che questo strumento origina: i valori, gli obiettivi o le ragioni del pungolato vengono rimpiazzati da quelli del pungolatore, con una conseguente diminuzione della razionalità di risultato. Si tratta di una caratteristica che pone dubbi sia sul piano etico, dal punto di vista del rispetto delle libertà del singolo, sia sul piano epistemico, viste le possibili difficoltà per chi influenza ad individuare le reali preferenze razionali dell'oggetto della misura. I critici evidenziano anche un altro punto critico della teoria dei *nudge*; se essi servono a contrastare la mancanza di razionalità degli Umani, com'è possibile che i pungolatori, cioè altri Umani, realizzino uno strumento che la corregga?

Nonostante queste zone d'ombra, i pungoli si rivelano molto spesso efficaci nel sostegno della razionalità di risultato, dal momento che permettono alle persone di correggere errori sistematici dovuti all'azione delle euristiche e all'influenza di fattori che dovrebbero essere irrilevanti in seno al processo decisionale razionale. Essi riescono a trasformare i desideri profondi in azioni concrete, promuovendo il benessere del pungolato. "Come suggerisce l'esempio del GPS, molti *nudge* hanno l'obiettivo di [...] rendere più semplice alle persone il raggiungimento della destinazione preferita" (SUNSTEIN, 2015, P.16). Pur considerando che realizzare un pungolo che sia in linea con le ragioni di una popolazione eterogenea è complicato, Engelen (IN BOZZO-REY E BRUNON-ERNST, 2018) sostiene che gli obiettivi delle persone possono essere facilmente presunti in molti casi, come avviene per le maniglie tonde nelle porte quando per aprirle è necessario spingere e non tirare o nel caso delle linee in Lake Shore Drive. Nelle ipotesi in cui quest'identificazione fosse più complicata, è dovuto ricordare che i pungoli, per essere tali, devono essere facilmente resistibili, cioè agevolmente identificabili ed evitabili da chi non concorda con l'azione che puntano a stimolare. Se un soggetto non desidera acquistare un'insalata in un ristorante ma preferisce un piatto meno salutare, non si farà convincere dal fatto che essa è posta all'altezza degli occhi. "I *nudge* possono essere definiti asimmetricamente paternalisti: aiutano le persone inclini a processi decisivi irrazionali senza danneggiare chi è in grado di decidere in maniera razionale, informata e deliberata" (ENGELEN, 2019, P. 217).

3 L'ADOZIONE DEI PUNGOLI IN EUROPA

3.1 L'analisi comportamentale nelle politiche pubbliche

Il dibattito sull'utilizzo dei pungoli nello sviluppo delle politiche pubbliche per molto tempo ha interessato solo gli Stati Uniti. Recentemente, però, il concetto ha attirato l'attenzione del continente europeo, dove sta acquisendo popolarità. A volte, perché esse abbiano gli effetti sperati, è necessario sapere come le persone su cui si focalizzano reagiranno, dal momento che queste non agiscono sempre razionalmente. Influenzare le scelte dei cittadini, in certi campi, può essere molto importante. L'analisi comportamentale è sempre più spesso applicata a numerosi campi diversi, dalla regolazione dei consumi di energia, alla sanità, dalla finanza ai trasporti. I decisori pubblici sostengono, infatti, che, vista la complessità sociale attuale e la tendenza crescente all'individualismo, la sola maniera di affrontare determinati problemi, come il cambiamento climatico o l'obesità, è basarsi sulle scoperte degli economisti comportamentali (LEGGETT, 2014). Così facendo si possono ottenere normative più efficaci e mirate (SOUSA LOURENÇO, CIRIOLO, RAFAEL ALMEIDA, TROUSSARD 2016). Quando si parla di "analisi comportamentale" ci si riferisce ad un concetto connesso alla *nudge theory* di Thaler e Sunstein, seppur distinto. I termini, dopo la pubblicazione dell'opera "Nudge" nel 2008 vengono spesso confusi. Con *nudge*, come visto in precedenza, si intende un intervento di facile e conveniente realizzazione che modifica l'architettura di scelta del pungolato, alterando il suo comportamento in maniera prevedibile, preservando allo stesso tempo tutte le alternative. Con "analisi comportamentale" si intende, invece, ciò che viene aggiunto al processo di sviluppo delle politiche pubbliche, perché esse tengano conto dei *bias* e delle euristiche (IBID.). I pungoli possono essere, dunque, una forma con cui l'applicazione dell'analisi comportamentale al processo di sviluppo delle politiche pubbliche si manifesta. Nel complesso si può parlare di interventi *behaviourally-informed* (ALEMANNO, 2019).

Tabella 2- traduzione da: Sousa Lourenço, Ciriolo, Rafael Almeida, Troussard 2016

	Analisi comportamentale	Pungoli
Quando avviene nel processo di sviluppo delle politiche	Input	Output
Approccio	Gamma più ampia di strumenti di politica pubblica	Focalizzati sull'architettura di scelta

Il processo di integrazione di queste tecniche nella creazione degli interventi strategici è stato graduale. Tra il 2009 e il 2012, Cass Sunstein divenne responsabile dell'OIRA, il "White House Office of Information and Regulatory Affairs". Egli si occupò di favorire la semplificazione delle decisioni statali, di promuovere i pungoli come approcci semplici, a basso costo e che preservano la libertà dei singoli, e di operare una valutazione dei costi e dei benefici delle azioni del Governo (SUNSTEIN, 2013).

L'anno seguente, nel Regno Unito, il Primo Ministro David Cameron creò il "Behavioural Insights Team - BIT", chiamata anche "Nudge Unit", una società con finalità sociali con uffici in tutto il mondo e che lavora con governi, imprese ed enti benefici nazionali, regionali e locali fornendo loro studi e consigli riguardo l'applicazione dell'analisi comportamentale alle loro attività. Questa fu da esempio per l'istituzione di altre unità simili in paesi come gli Stati Uniti, il Canada, l'Australia, i Paesi Bassi, l'Austria, la Francia, la Germania, l'Italia, il Giappone, l'India, l'Indonesia, il Perù e Singapore. Lo stesso approccio è stato seguito dalle istituzioni internazionali, quali l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), la Banca Mondiale e alcune agenzie delle Nazioni Unite, come l'OMS e l'UNICEF.

È stato applicato anche dalla Commissione europea, il cui servizio scientifico interno - il Centro comune di ricerca (JRC), dispone di un gruppo dedicato all'analisi comportamentale, il "Competence Centre on Behavioural Insights". Inizialmente l'obiettivo dell'istituzione era quello di comprendere più approfonditamente il comportamento dei consumatori. È, infatti, possibile distinguere due tipologie di pungolo adottate dagli organismi governativi: i "pungoli pubblici" e i "contro-pungoli" (*counter-nudges*) (ALEMANNO, 2019). Se i primi sono originati dall'intenzione di aiutare gli Umani a correggere gli errori commessi inconsapevolmente a causa di agenti esterni, gli altri hanno lo scopo di contrastare l'azione dell'influenza operata dalle imprese sui consumatori; non si tratta, quindi, solamente di correggere i *bias* di alcuni soggetti, ma di impedirne lo sfruttamento per fini privati. A quest'ultima categoria appartiene uno dei primi tentativi di introdurre l'analisi comportamentale alla realizzazione di norme, pur considerando il fatto che all'epoca il concetto di *nudge* era sconosciuto. Si trattava della Direttiva

85/577/CEE del Consiglio dell'Unione europea del 20 dicembre 1985, con cui fu disposta l'istituzione, al fine di tutelare i consumatori dagli acquisti d'impulso o da stimoli diversi, di un periodo di recesso.

A posteriori, è possibile raggruppare in tre fasi distinte le iniziative con cui l'Unione europea si è avvicinata all'approccio descritto: una fase esplorativa, una fase di sviluppo e una fase di consolidamento (BAGGIO, CIRIOLO, MARANDOLA, VAN BAVEL, 2021).

3.1.1 *Fase esplorativa (2007-2011)*

Con l'avvento del nuovo millennio, l'Unione europea ha assistito alla liberalizzazione dei mercati, in particolar modo quelli dell'energia e delle telecomunicazioni: con l'ingresso di nuove imprese in questi settori, è nata la necessità di fornire ai consumatori gli strumenti giusti per potersi informare. L'aumento delle scelte ha reso evidente come l'acquisto non fosse determinato solo dalle preferenze dell'acquirente, ma anche da fattori di influenza. Oltre a ciò, la crisi finanziaria del 2008 ha provato come anche gli investitori più informati, attenti e competenti non sempre optino per le alternative ottimali, mettendo in luce i limiti della razionalità umana (BAGGIO, CIRIOLO, MARANDOLA, VAN BAVEL, 2021).

È in questo contesto che la Commissione europea ha cominciato ad avvicinarsi all'analisi comportamentale. Realizzare politiche pubbliche basandosi su comportamenti ipotizzati erroneamente come razionali, poteva avere conseguenze negative; per intervenire efficacemente sarebbe stato necessario tenere in considerazione, nello sviluppo delle politiche, l'effetto dei *bias* cognitivi. Nonostante le scienze comportamentali non fossero ancora state formalmente integrate nell'elaborazione di Regolamenti e Direttive dell'Unione europea, queste hanno particolarmente influenzato le aree della tutela dei consumatori, della sanità e della sicurezza. Oltre al già citato periodo di recesso, si è intervenuti, altresì, sull'abuso da parte dei soggetti privati delle caselle precompilate per la fornitura di servizi aggiuntivi nella stipula dei contratti (art. 22, Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio 2011/83/UE). La scelta del consumatore dev'essere attiva e deve derivare da un'azione consapevole: chi vende un biglietto aereo non può, per esempio, impostare come scelta di default l'acquisto simultaneo di un servizio assicurativo per il viaggio (ALEMANNO, 2019). Un altro caso simile è costituito dalla Decisione della

Commissione europea del 16 dicembre 2009 con cui si fornì agli utilizzatori di computer con sistema operativo "Windows" la possibilità di installare un *browser* diverso da "Internet Explorer", che per molti anni era stato abbinato automaticamente a questi dispositivi. abbinato il suo browser "Internet Explorer" al suo sistema operativo "Windows" (BAGGIO, CIRIOLO, MARANDOLA, VAN BAVEL, 2021).

3.1.2 *Fase di sviluppo (2012-2015)*

Nonostante la Commissione europea abbia rappresentato uno dei primi organismi a livello internazionale ad aver fatto uso delle scoperte delle scienze comportamentali per sviluppare politiche più efficaci, nelle prime applicazioni la mancanza di un sistema che riunisse i diversi studi sull'argomento ha creato delle difficoltà. Per compensare le limitate risorse interne, si è rivolta a dei *partner* esterni che raccogliessero, analizzassero e interpretassero i dati necessari (BAGGIO, CIRIOLO, MARANDOLA, VAN BAVEL, 2021).

Tra il 2012 e il 2015, all'analisi comportamentale fu, però, attribuito un ruolo sempre più rilevante nello sviluppo delle politiche. Ad essa furono dedicate più risorse e ciò permise il coinvolgimento del Centro comune di ricerca. Esso si concentrò sull'applicazione degli studi sul tema ai campi della tassazione, della sanità, delle norme sociali e della privacy digitale tra i tanti (IBID.)

3.1.3 *Fase di consolidamento (2016- in atto)*

I progressi fatti nella fase di sviluppo sono stati essenziali per la diffusione dell'analisi comportamentale nell'Unione europea. Ciononostante, fu chiara fin da subito la necessità di una maggiore consolidazione e la creazione di un progetto più ambizioso. Nel 2015, la Commissione europea disponeva di nove esperti in scienze comportamentali divisi tra le sedi di Ispra (Italia) e Siviglia (Spagna) del Centro comune di ricerca e uno nella DG SANCO (*Directorate General for Health and Consumer Protection of the European Commission*). Le risorse essendo, però, disperse in centri diversi, non permisero un'applicazione sistemica e struttura delle scoperte fatte alle politiche pubbliche (BAGGIO, CIRIOLO, MARANDOLA, VAN BAVEL, 2021). Nell'ottica di dare vita ad una strategia coordinata, nel 2016 al JRC di Bruxelles fu

istituita l'unità dedicata all'analisi comportamentale, "*Foresight, Modelling, Behavioural Insights & Design for Policy*". Essa fa parte dell'*EU Policy Lab*, uno spazio multidisciplinare per la creazione di politiche pubbliche efficienti, in collaborazione con vari *stakeholder*.

Nello stesso anno, l'analisi comportamentale portò alla realizzazione di un importante progetto, la pubblicazione del "*Better Regulation Package*", una raccolta di misure finalizzate allo sviluppo di regolamentazioni più vicine ai desideri di cittadini e imprese. Da quel momento, le normative avrebbero dovuto diminuire gli oneri amministrativi con un approccio "*one-in, one-out*", fornire una maggiore trasparenza rispetto al lavoro dell'Unione europea, essere elaborate consultando soggetti esterni - come le università, i cittadini e le imprese - e più efficaci rispetto a quelle realizzate in passato, perché integranti la previsione strategica, attenta alle tendenze emergenti negli ambiti ecologico, digitale, geopolitico e socioeconomico³.

Le politica si affida, dunque, con sempre maggiore frequenza alle scienze comportamentali. Il modo in cui i *behavioural insights* vengono applicati dipende dalla fase del processo di sviluppo delle politiche pubbliche in cui ci si trova. All'inizio, durante la fase della "preparazione", possono essere d'aiuto nell'identificare e capire meglio il problema da risolvere. Se si prende l'esempio di una normativa volta ad aumentare l'utilizzo delle tecnologie nell'agricoltura, con lo scopo di aumentare la produttività e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse scarse, è necessario, prima di stabilire come operare, identificare i motivi che spingono chi lavora nel settore primario a non fare uso di questi strumenti. Ciò può derivare da motivazioni riconducibili ai *bias* cognitivi: gli agricoltori, a causa dell'avversione alle perdite, possono essere restii alla modernizzazione per la paura che questa conduca a rendimenti inferiori nei periodi di siccità (TROUSSARD, VAN BAVEL, 2018).

Quando il problema è già stato analizzato, il dibattito si sposta sulle modalità con cui si può intervenire per risolvere la problematica in esame. L'analisi comportamentale può essere inclusa negli strumenti regolatori che servono affinché

1.1 ³ Commissione europea, Obiettivi del programma "Legiferare meglio", https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how_it

la misura sia efficace. Ciò è possibile anche nei casi in cui l'obiettivo non sia cambiare un comportamento (IBID.). Alla fine del processo, nella fase dell'"applicazione", vengono utilizzati per punolare il comportamento: perché ciò sia possibile, diversamente da quanto avviene in quelle precedenti in cui l'Unione europea agisce da sola, in quest'ultima è necessaria la collaborazione dei singoli Stati membri. Serve, infatti, agire direttamente sull'architettura di scelta degli individui e, generalmente, di questo devono occuparsi i governi nazionali, regionali e locali. L'Unione europea, per poter stimolare i comportamenti dei cittadini, deve coordinare le proprie azioni con quelle di altre autorità (IBID.).

Figure 1
Behavioural insights throughout the EU policy cycle

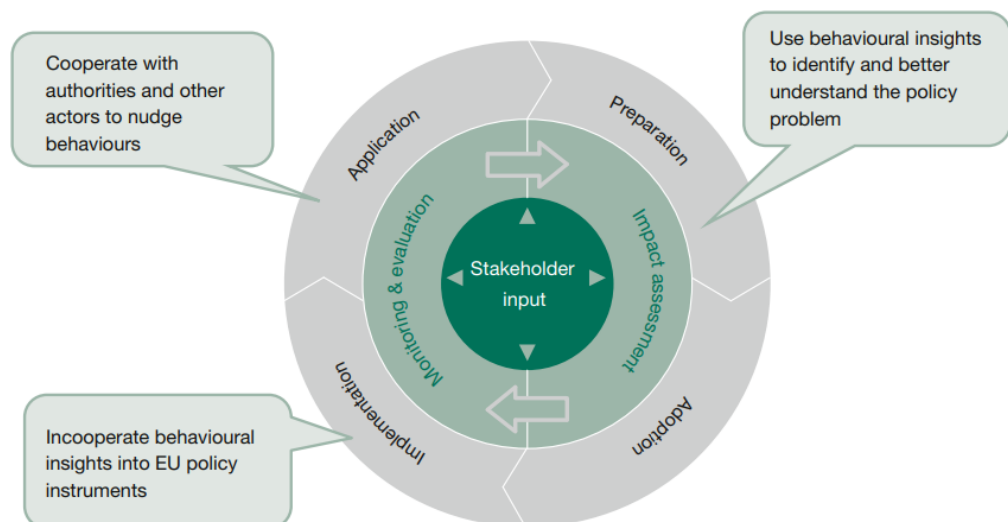


Figura 9 – tratta da Troussard, van Bavel, 2018, p. 9

3.2 Nudging e Unione europea: le sfide da affrontare

La capacità dell'Unione europea di influenzare i cittadini è, però, limitata da alcuni importanti fattori. Se l'utilizzo dei pungoli da parte dei governi nazionali rischia di scontrarsi con i temi della legittimità, della legalità o dell'efficacia, il fatto che essi siano applicati da un'entità sovranazionale crea ancor più inquietudine tra studiosi e potenziali pungolati (ALEMANNO IN BOZZO-REY, BRUNON-ERNST, 2018). A causa della natura composita della sua amministrazione, l'Unione europea, diversamente altre giurisdizioni, non ha praticamente alcun contatto con i propri cittadini (ALEMANNO, 2019). Sono principalmente tre i motivi che originano questo

problema. In primo luogo, la maggior parte delle competenze che richiedono l'interazione tra lo Stato e gli abitanti del luogo, come la tassazione, la salute, la sicurezza sociale, la difesa o l'istruzione, non sono mai state trasferite all'UE, ma rimangono nelle mani dei singoli Stati membri. In secondo luogo, anche nei campi in cui viene richiesto all'Unione di agire, l'applicazione delle normative che crea, come nel caso delle Direttive, spetta ai paesi che ne fanno parte. Ne consegue che questi si appoggiano alle proprie amministrazioni, regole procedurali e, per quanto riguarda le Direttive, alle disposizioni che adottano in autonomia per raggiungere l'obiettivo prestabilito. In terzo luogo, l'amministrazione decentralizzata dell'Unione europea prevede che siano gli Stati membri a fornire ai cittadini i servizi amministrativi necessari, anche se essi riguardano materie di competenza sovranazionale. Ciò si può notare dalla minima percentuale del Pil che essa dedica alla somministrazione di questi servizi, l'1% (IBID.). L'UE si occupa in prima persona solo della gestione dei fondi destinati ad alcuni dei programmi di finanziamento (IBID.). Perché i pungoli possano funzionare nella maniera più efficace possibile è, inoltre, necessario che i soggetti che decidono di applicarli stabiliscano ciò che un essere razionale, un "buon cittadino" farebbe. Nell'Unione europea, dal momento che convivono culture diverse tra loro, stabilire una descrizione unica dell'individuo perfetto può risultare complicato.

Negli anni, però, l'UE è riuscita a imporre una propria visione su alcuni temi, quali, per esempio, il consumo di tabacco e di alcol o le diete alimentari. Con un'"europeizzazione" progressiva nella definizione di "vita sana", l'applicazione dei pungoli sta diventando un tema sempre più centrale (IBID.). Il processo di elaborazione delle leggi europee, essendo tecnocratico, contribuisce ulteriormente all'utilizzo dei *nudge*, dal momento che, visto il loro carattere poco invasivo, sono facilmente introducibili senza che sia richiesta la partecipazione della cittadinanza alla decisione.

3.3 Indagine sull'impiego dell'analisi comportamentale nel mondo

L'Unione europea non è, però, il solo organo governativo che applica le scoperte delle scienze comportamentali alla realizzazione delle politiche pubbliche.

Nel mondo sono, infatti, 202 le istituzioni che ne fanno uso⁴. Uno studio pubblicato dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) nel 2017 si occupò di tracciarne gli esempi a livello mondiale, con un'analisi condotta su dati ricavati da 23 paesi diversi, tra cui l'Italia, oltre che da quelli forniti dal Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (UNDP) e dalla Banca Mondiale.

Da esso emerge che il Regno Unito, il Canada e l'Australia sono i tre paesi che hanno proposto all'OCSE il maggior numero di progetti, realizzati mediante l'utilizzo di *behavioural insights*, da analizzare. Il primo, grazie alla presenza della "Nudge Unit", include molto spesso l'analisi comportamentale nello sviluppo di normative, con risultati spesso soddisfacenti. Anche l'Italia ne ha sfruttato i benefici molteplici volte e, infatti, è piazzata al sesto posto, addirittura prima degli Stati Uniti, in ottava posizione.

Figure 1.2. Case studies reported by country

Total number of case studies = 159

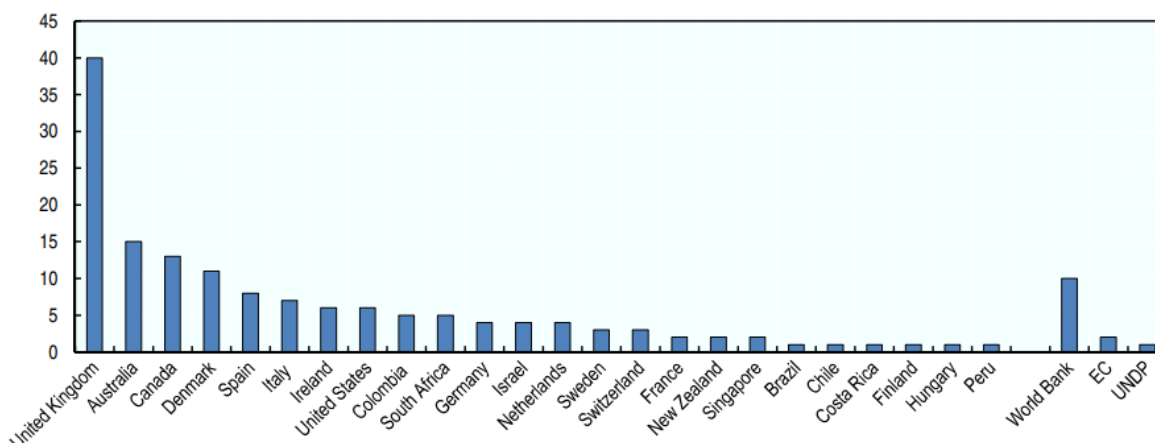


Figura 10 - numero di casi per paese. OCSE, 2017

L'indagine indica anche che l'applicazione delle conoscenze sul comportamento dei cittadini viene in gran parte sostenuta dai dirigenti delle organizzazioni (20 istituzioni). In 12 casi, essa è stimolata da divisioni e unità interne all'organismo stesso, solitamente dedicate all'analisi economica e statistica, o, in 5 casi, da dirigenti che godono del supporto dell'unità stessa. Per una minoranza

⁴ OCSE, 2022; fonte: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>

di esse, sono società o enti esterni a sostenerla, quali, per esempio i *Behavioural Insights Team* o le università, o suggerimenti individuali.

Figure 2.1. Who have been the main institutional supporters of the use of behavioural insights?

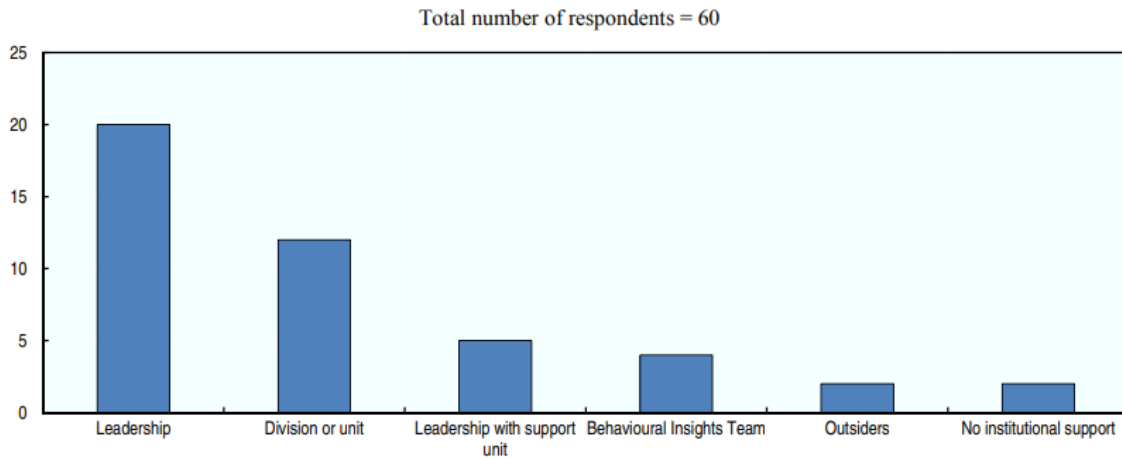


Figura 11 - Fonti di sostegno istituzionale all'analisi comportamentale. Fonte: OCSE, 2017

Nella maggior parte dei casi analizzati, l'applicazione delle conoscenze comportamentali faceva parte di una serie di riforme organizzative più ampie.

Figure 2.2. Is the application of BI related to any other organisational priority, changes or reform or agenda?

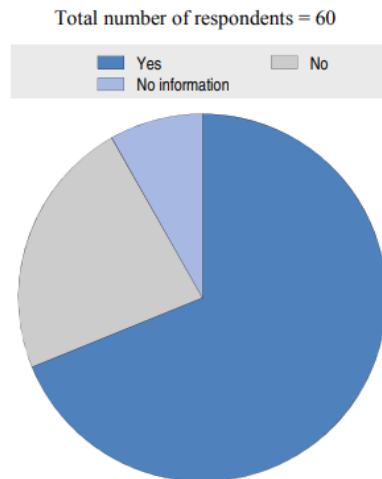


Figura 12- Origine dell'applicazione dell'analisi comportamentale. Fonte: OCSE, 2017

Per quanto riguarda, invece, i settori a cui l'analisi comportamentale viene maggiormente applicata, risulta che questi sono l'ambito finanziario, la sicurezza e la sanità e la tutela dei consumatori. Essi corrispondono, dunque, con gli ambiti in cui le conoscenze del comportamento umano sono state applicate inizialmente.

Figure 2.8. Case studies reported by policy area

Total number of case studies = 129

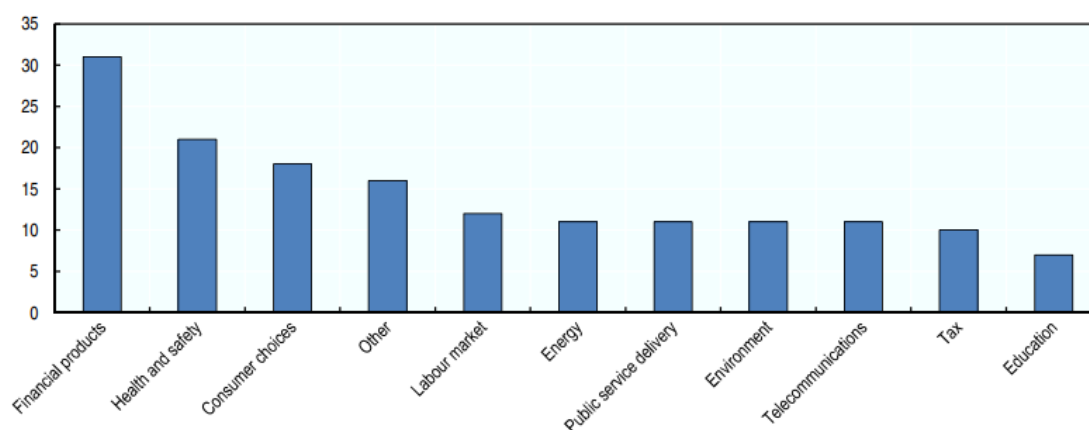


Figura 13 - ambiti di applicazione dell'analisi comportamentale. Fonte: OCSE, 2017

3.4 L'analisi comportamentale in Italia: il TAC - Italia

Anche in Italia, similamente a quanto avviene nel Regno Unito o negli Stati Uniti, è presente un Team di Analisi Comportamentale, il TAC Italia o IBIT (Italy Behavioral Insights Team). Si tratta di un gruppo di ricerca e supporto per le pubbliche amministrazioni che ha lo scopo di sfruttare le scoperte delle scienze cognitive e comportamentali per migliorare il benessere e i risultati lavorativi dei dipendenti della pubblica amministrazione. Esso, pur ispirandosi all'omonima società britannica, non si occupa della realizzazione delle politiche pubbliche, ma agisce in un campo diverso, quello della *behavioural public administration*.

Grazie all'impiego dei pungoli, si possono raggiungere diversi obiettivi come:

- incentivare i comportamenti di cittadinanza organizzativa dei dipendenti pubblici (*Organizational Citizenship Behaviour, OCB*), ossia stimolarli ad avere atteggiamenti positivi verso la propria comunità di appartenenza, anche fuori dall'orario di lavoro;
- migliorare la loro soddisfazione in campo lavorativo;
- aumentare la performance a livello individuale e delle pubbliche amministrazioni nel loro insieme;
- favorire la loro identificazione nei valori istituzionali dell'organizzazione di appartenenza;

- superare i *bias* cognitivi per migliorare i processi decisionali individuali e collettivi;
- stimolare il pensiero critico e innovativo.

3.5 L'accettazione dei pungoli in Europa

I legislatori di tutto il mondo stanno, quindi, dimostrando il loro interesse crescente per l'applicazione pratica della teoria dei pungoli di Thaler e Sunstein. Questi strumenti vengono considerati un'alternativa efficace e non coercitiva alle ordinanze e ai divieti perché "guidano le persone in una particolare direzione ma lasciandole libere di andare per la propria strada" (LOIBL, SUNSTEIN, RAUBER, REISCH, 2018, P. 655). Reisch e Sunstein, nel 2016, hanno condotto uno studio per valutare se i benefici che apportano sono valutati positivamente anche dai cittadini cui vengono applicati, o se, diversamente, vengono disprezzati e considerati lesivi dell'autonomia personale.

Ai consumatori di sei nazioni europee, quali Danimarca, Francia, Germania, Ungheria, Italia e Regno Unito, sono stati somministrati dei questionari al fine di analizzare la loro reazione a 15 esempi di pungoli diversi, riguardanti la salute, il consumo di energia e decisioni sul benessere della società. I paesi sono stati scelti per poter studiare gli effetti delle misure in territori sufficientemente diversificati dal punto di vista politico, culturale ed economico: la Danimarca come *welfare state* nordico, la Germania come economia sociale di mercato da sempre dubbiosa nei confronti del paternalismo, l'Ungheria, in quanto stato post-socialista, Italia e Francia, in quanto stati del centro-sud Europa con problematiche ed esperienze diverse tra loro per quanto riguarda l'applicazione pregressa dei pungoli, e il Regno Unito, dove questi strumenti sono diffusi da un tempo superiore.

Nella tabella della pagina seguente sono indicati i 15 esempi di pungolo proposti ai rispondenti e le relative percentuali di approvazione. In generale è possibile notare un forte supporto per 12 delle misure in esame. Le tre rimanenti, nella tabella la media dell'accettazione è evidenziata in giallo, non sono state, invece, apprezzate dal campione. Ciò, per Reisch e Sunstein (2016), è avvenuto perché due di esse (9, 11) coinvolgono un esborso monetario non volontario. Si scontrano, infatti, con un'idea condivisa nel continente: "di default, le persone dovrebbero conservare le loro risorse monetarie; queste possono essere spese solo esprimendo

la propria volontà” (REISCH, SUNSTEIN, 2016, P. 311). L'esempio 8 viene rifiutato per il suo carattere manipolativo, perché le pubblicità subliminali agiscono sui processi cognitivi inconsci di chi vi è sottoposto.

In Italia, Regno Unito, Francia e Germania emerge un buon livello di accettazione dei pungoli. Esso risulta, tuttavia, più basso in Ungheria e Danimarca. Lo studio rivela, anche, che le donne sono più favorevoli alle misure proposte rispetto agli uomini e che non vi è correlazione tra l'opinione politica e la risposta data. L'assenso o il dissenso sono generati perlopiù dalla tendenza a ritenere il pungolo conforme o meno agli interessi della società.

Tabella 3- Panoramica dell'approvazione percentuale per paese dei 15 pungoli proposti.
Adattato da: Table 2, Reisch, Sunstein, 2016, p. 313

		IT	UK	FR	DE	HU	DK	media
1	Indicazione del numero di calorie nelle catene di ristoranti	86	85	85	84	74	63	79,50
2	Segnalatore a semaforo della salubrità di una pietanza	77	86	74	79	62	52	71,67
3	Stimolare le opzioni di default per la scelta di fornitori di energia pulita (<i>green energy provider</i>)	76	65	61	69	72	63	67,67
4	Legge che richieda la scelta attiva riguardo alla donazione degli organi per chi ottiene la patente di guida	72	71	62	49	54	62	61,67
5	Legge che richieda la creazione di un'architettura di scelta favorevole alla scelta dei cibi sani nei supermercati	78	74	85	63	59	48	67,83
6	Campagna di sensibilizzazione per gli incidenti causati da distrazioni alla guida	87	88	86	82	76	81	83,33
7	Campagna di sensibilizzazione dedicata ai genitori per promuovere i cibi sani e ridurre l'obesità infantile	89	88	89	90	82	82	86,67
8	Inserimento di pubblicità subliminali contro il fumo e l'iperalimentazione nei cinema	54	49	40	42	37	25	41,17
9	Pagamento di una tassa per compensare le emissioni di carbonio quando si acquista un biglietto aereo	40	46	34	43	18	35	36,00
10	Etichette che segnalino la troppa quantità di sale nei cibi acquistati	83	88	90	73	69	69	78,67
11	Donazione di default di 50 euro a favore della Croce Rossa nel pagamento delle tasse	48	25	29	23	37	14	29,33
12	Campagne informative sui problemi causati dal fumo e dall'iperalimentazione nei cinema	77	67	66	63	40	35	58,00
13	Scelta di default a favore dell'energia pulita quando si firma un contratto con un fornitore di energia	74	65	57	67	65	55	63,83
14	Zone "senza-zucchero" vicino alle casse dei supermercati	54	82	75	69	44	57	63,50
15	Giorno "senza-carne" nelle mense	72	52	62	55	46	30	52,83

4 I PUNGOLI PER SOSTENERE IL COMMERCIO LOCALE: IL PROGETTO “TREVISO PER TE”

4.1 Introduzione

Nei primi mesi dell'anno 2021 ho avuto l'occasione di lavorare come stagista presso il Comune di Treviso. Ho sempre ritenuto che i giovani debbano partecipare attivamente alla vita della propria città, apprezzandone i lati positivi e negativi e cogliendo ogni possibilità che questa offre. Durante il mio tirocinio, ho affiancato la dottoressa Daniela Pivato, dell'ufficio del Servizio Attività Produttive, in un importante progetto: la realizzazione del portale “trevisoperte.it”.

Si tratta di una piattaforma in cui sono inserite oltre mille attività commerciali, produttive, artigianali e di servizi presenti nel Comune ed organizzate in una sorta di “vetrina digitale” in cui l'utente può navigare. Nel sito è, inoltre, possibile trovare una sezione dedicata alle iniziative e alle comunicazioni riguardanti la città e una parte riservata ad itinerari turistici che fondono la cultura locale con le attività della zona.

Il 30 aprile 2021, in occasione della presentazione del progetto, il vicesindaco di Treviso Andrea De Checchi dichiarò che «era necessario mettere a disposizione uno strumento tecnologico in grado di amplificare la capacità di generare idee, servizi e opportunità per la città ponendola sempre più al centro dell'interesse di media e investitori che vedono nella politica di sviluppo trevigiana un importante veicolo di lancio delle iniziative [...]. Il portale va proprio nella direzione dello sviluppo e dell'apertura alle nuove frontiere legate ad internet ed ai social media, offrendo un'esperienza intuitiva e ricca di contenuti». Per il manager del distretto del Commercio Urbecom Treviso, Michele Bianco, «Trevisoperte.it ha l'ambizione di diventare il passaggio naturale per coloro che vorranno trarre il meglio dall'"esperienza Città di Treviso", applicando i principi di omni-canalità che combinano le componenti digitali e di pre e post acquisto con la vera e propria esperienza fisica e reale. Si tratta di un approccio strategico differente, solitamente applicato in contesti imprenditoriali, dal quale tuttavia non si può più prescindere in un mondo dove i confini delle esperienze sono venuti meno, in particolar modo per le giovani generazioni, per risultare vincenti rispetto al mondo web».

In un'epoca in cui la presenza online è fondamentale per la vita delle piccole attività commerciali e produttive locali, ritengo che un progetto come questo possa rappresentare uno strumento per rilanciare la città di Treviso, agli occhi sia dei cittadini che dei turisti, per permettere loro di scoprirne ogni sfaccettatura. Il portale raccogliendo e diffondendo informazioni sul commercio e sugli eventi, può essere considerato un esempio di pungolo volto a stimolare la cittadinanza a partecipare attivamente alla vita del luogo oltre che a sostenere e promuovere la digitalizzazione delle piccole e medie imprese, in un'epoca in cui la presenza online è sempre più importante e richiesta dai clienti.

4.2 Il sito *web* trevisoperte.it

Presentato al pubblico il 30 aprile 2021, trevisoperte.it è un portale realizzato da WABi lab snc, un'agenzia di comunicazione con sede a Codognè (Treviso), seguendo il modello della web app, cioè un sito web realizzato sul modello delle applicazioni per smartphone. Questa tipologia di struttura è stata preferita al modello classico per la sua facilità di navigazione, anche dai dispositivi mobili, e per la sua interattività. Essa viene sempre più spesso impiegata perché si è visto che chi possiede uno smartphone o un tablet predilige la navigazione sui siti web rispetto all'utilizzo di applicazioni dedicate (dati comScore, 2017). Lo sviluppo delle web app è stato, però, pensato per unire le abitudini degli utenti ai lati positivi delle applicazioni, dal momento che esse riescono a creare un engagement più elevato grazie alla presenza di notifiche.

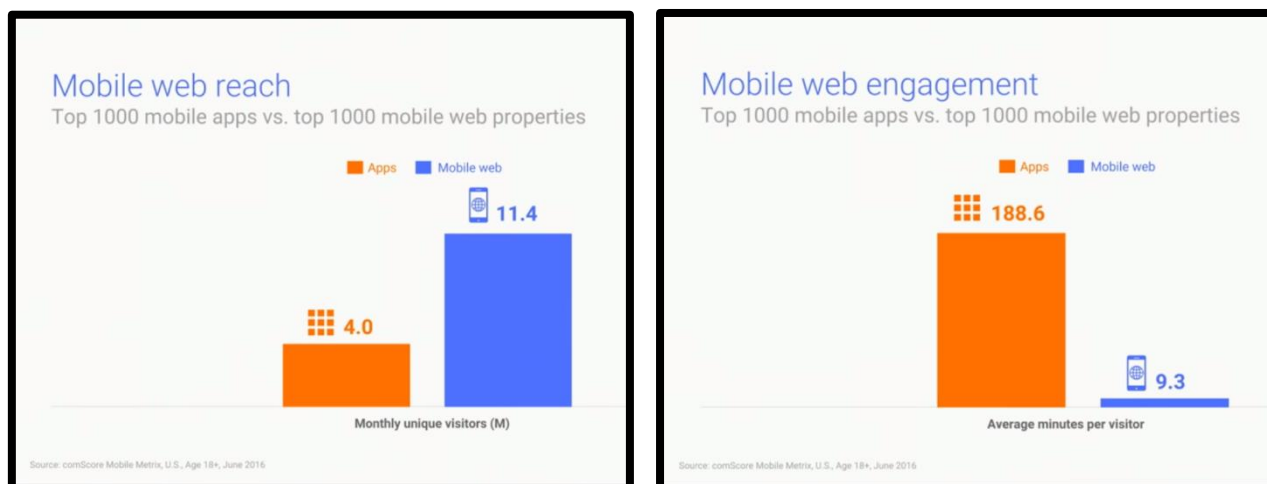


Figura 14 - Abitudini di navigazione degli utenti di dispositivi mobili. Tratto da: *Progressive Web Apps: Great Experiences Everywhere* (Google I/O '17) - <https://youtu.be/m-sCdS0sQ08>

Oltre che all'*homepage*, in cui chi naviga può trovare una casella di ricerca e un'anteprima delle diverse sezioni, il sito trevisoperte.it è composto da sei sezioni diverse:

- **attività**, in cui è presente un elenco delle sette macrocategorie di attività, suddivise in “ristoranti e bar”, “hotel e dormire”, “negozi e shopping”, “spesa”, “salute e beauty”, “servizi e artigiani” e “tempo libero e sport”. Ognuna di esse è ulteriormente ripartita in sottocategorie come, ad esempio, agriturismo, osterie, bar, enoteche, pub e gelaterie per quanto riguarda la prima;
- **opportunità**, un'area dedicata a chi desidera avviare un'attività imprenditoriale all'interno del Comune di Treviso. In essa è possibile trovare un elenco di spazi disponibili, in modo da poter confrontare i negozi e le superfici commerciali, ed inserire nuovi annunci;
- **città e protagonisti**, costruita come un blog in cui trovare informazioni sugli eventi della città, oltre a notizie e iniziative portate avanti dal Comune o dalle attività iscritte. Gli utenti possono, inoltre, interagire e proporre nuove tematiche di interesse pubblico;
- **tour e esperienze interattive**, la parte del sito dedicata maggiormente ai turisti o a chi vuole conoscere in maniera diversa la città. Propone percorsi culturali, naturalistici e gastronomici come “Un dolce risveglio”, “Botteghe storiche: arte, sport e tempo libero” o “Tra un boccone e l'altro”, dei tour che uniscono cultura e tradizione al commercio locale;
- **iniziative**, una pagina in cui si possono trovare gli eventi in programma ed informazioni sui contest, dei concorsi temporanei organizzati dalla città, come “Maggio in rosa” che, per festeggiare la stagione primaverile e i paesaggi della Marca, premiava le foto migliori scattate da cittadini e visitatori;
- **Treviso Per Te Card**, che, reindirizzando l'utente al sito giftcard.trevisoperte.it, gli permette di acquistare la Treviso Gift Card, una carta regalo spendibile nei negozi aderenti, o di registrarsi all'iniziativa Treviso Per Te Card, una carta su cui, acquistando presso i negozi

aderenti, si accumulano crediti che possono essere trasformati in sconti per gli acquisti successivi in tutte le altre attività convenzionate.

4.3 Un'indagine per capire l'impatto del progetto su imprese e consumatori

Per comprendere meglio l'influenza che il progetto "Treviso Per Te" ha avuto, negli otto mesi successivi al lancio, sulle attività imprenditoriali locali e sulle abitudini di consumo di chi abita nella zona o ci si reca per motivi di turismo o lavoro, si è voluto procedere con la realizzazione di due questionari somministrati a imprese e soggetti privati. Per quanto concerne la modalità di ricerca, si è optato per il metodo dell'indagine online: la scelta è stata originata dalla velocità e facilità con cui esso permette di raggiungere gli individui da intervistare, dai bassi costi di produzione e di distribuzione, dalla flessibilità che garantisce ai rispondenti e dall'automaticità che permette nella raccolta dei dati (BALL, 2019). I questionari online sono generalmente più apprezzati anche dagli intervistati, che possono scegliere il momento migliore per rispondere, oltre a dedicare tutto il tempo necessario alla comprensione del tema indagato (CALLEGARO, MANFREDA, VEHOVAR, 2015). Il fatto che non sia presente un intervistatore riduce, inoltre, il *bias* di desiderabilità sociale, cioè la tendenza dei rispondenti di fornire le risposte ritenute apprezzate da chi conduce l'indagine, oltre a garantire un'uniformità nelle domande poste (BALL, 2019).

Al contrario, ciò può rappresentare uno svantaggio sotto molteplici punti di vista. In primo luogo, la mancanza di interazione tra intervistatore e intervistato può portare ad una non completa comprensione dei quesiti da parte di quest'ultimo. Oltre a ciò, non si ha la possibilità di raggiungere i soggetti che non dispongono di una connessione a Internet. Nel caso della ricerca in esame, quest'ultimo fattore non rappresenta un problema in quanto "Treviso Per Te" è dedicato agli utenti della rete, dunque chi non possiede dispositivi connessi non può visitare e sfruttare le potenzialità del portale. È importante considerare, inoltre, che i questionari distribuiti online sono più facilmente soggetti a pratiche ingannevoli difficilmente individuabili, come l'invio di risposte multiple, informazioni false o risposte incoerenti deliberate, un fenomeno denominato *survey fraud* (BALL, 2019). L'anonimato che viene garantito al rispondente è, perciò, sia vantaggioso, sia problematico.

Le indagini in questione sono state realizzate mediante il *software* gratuito “Google Moduli”, uno strumento facile da utilizzare sia per chi realizza le domande, dal momento che guida l’utente nella creazione e nella scelta della miglior tipologia di quesito, sia per coloro che devono fornire la propria opinione. Per garantire un maggiore accuratezza, si è deciso di limitare ad uno il numero di risposte inviabili dal singolo *account*. Ove fattibile, per ottenere il maggior numero di dati, si è optato per delle domande chiuse, più semplici da analizzare, e obbligatorie, mantenendo, comunque, l’opzione “nessuna delle precedenti”, in modo che tutti potessero esprimersi al meglio. Grazie al programma utilizzato, è stato possibile avere un resoconto in tempo reale delle risposte ottenute, potendo controllare soventemente i progressi: esso, infatti, organizza i dati sviluppando dei grafici basici, ma utili per una prima analisi. Successivamente, questi sono stati esportati in un file Excel che ne ha permesso la rielaborazione e presentazione.

4.3.1 *Questionario dedicato alle imprese del Comune di Treviso*⁵

Per analizzare la conoscenza del progetto “Treviso Per Te” tra gli imprenditori di Treviso, ho sottoposto questi soggetti a un questionario realizzato utilizzando “Google Moduli”. Al fine di ottenere risposte da esercizi di diverse categorie, l’intervista è stata diffusa a tutti gli imprenditori o gestori di attività del Comune di Treviso di età superiore a 16 anni. Erano presenti delle domande anche per le imprese non situate all’interno del territorio comunale, destinate a capire quanto il progetto sia conosciuto e desiderato anche da chi non può effettuare la registrazione. È emerso, però, che questi soggetti non conoscevano l’iniziativa: le due risposte ottenute sono state, quindi, scartate.

Al fine di riuscire ad ottenere un campione sufficientemente ampio, il questionario è stato diffuso sulle principali piattaforme social, come Facebook e Instagram, su gruppi riguardanti la città di Treviso o contattando gli interessati per messaggio, e tramite e-mail. È stata utilizzata una modalità di campionamento casuale semplice, in cui ogni unità aveva le stesse probabilità di fare parte del campione. Così facendo, tra il 28 dicembre 2021 e il 15 gennaio 2022, date in cui il questionario era attivo, è stato possibile ottenere 69 risposte. Tenendo in

⁵ V. Appendice A

considerazione l'eliminazione di due di esse, il campione risulta, dunque, composto da 67 soggetti.

L'intervista era composta da 41 domande⁶ a risposta multipla o aperta, suddivise in sei sezioni, volte ad analizzare l'ubicazione dell'attività, la conoscenza del portale, sia da parte delle imprese situate nel Comune, sia da parte di quelle posizionate all'esterno, l'abilità informatica del personale, il livello di digitalizzazione e le caratteristiche socio-demografiche. Le risposte ottenute sono state trasferite in un file Excel, in modo da poter codificarle e operare delle valutazioni utili alla ricerca.

A partire dai dati raccolti nell'ultima parte del questionario, è possibile delineare il profilo socio-demografico del campione. Dalle risposte emerge che le unità in analisi sono prevalentemente di genere maschile. Gli uomini rappresentano il 55% dei soggetti intervistati.

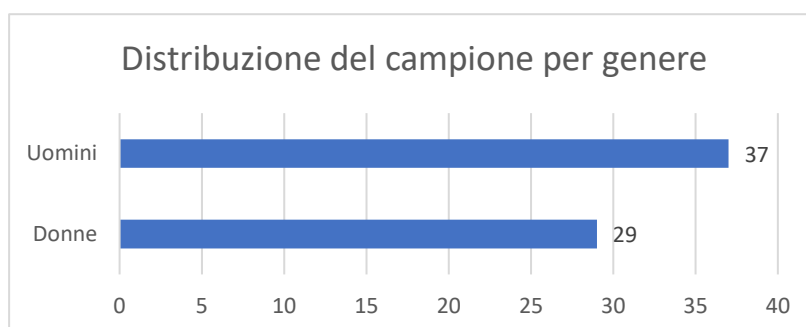


Figura 15- Distribuzione del campione per genere. Elaborazione su dati del questionario.

Per quanto riguarda, invece, la variabile "età", è stato chiesto agli intervistati di indicare la classe d'età cui appartenevano. Si può notare come la maggioranza dei rispondenti abbia 30 o più anni. Le fasce d'età più rappresentate sono quella che comprende chi ha tra 30 e 39 anni, con il 27% degli individui, quella che comprende chi ha tra 40 e 49 anni, con il 25% e quella di chi ha tra 50 e 59 anni, sempre con il 25% del campione.

⁶ Le domande sono state stilate seguendo le linee guida presenti in: Manuale di tecniche di indagine, Istat, Istituto centrale di statistica, 1989

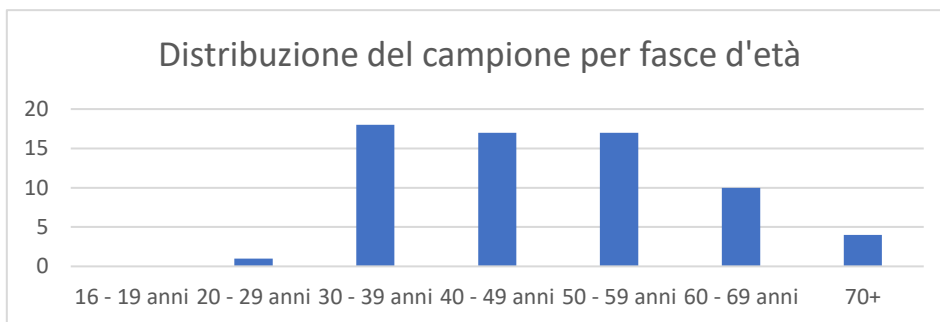


Figura 16 - Distribuzione del campione per età. Elaborazione su dati del questionario.

Passando al livello di istruzione, il 93% degli intervistati possiede almeno il diploma di maturità. È possibile, dunque, affermare che i soggetti dimostrano un livello di istruzione nel complesso medio-alto. Il 36% ha conseguito un titolo di studio alto, cioè una laurea triennale, magistrale o più. Solamente 5 individui presentano un livello basso.

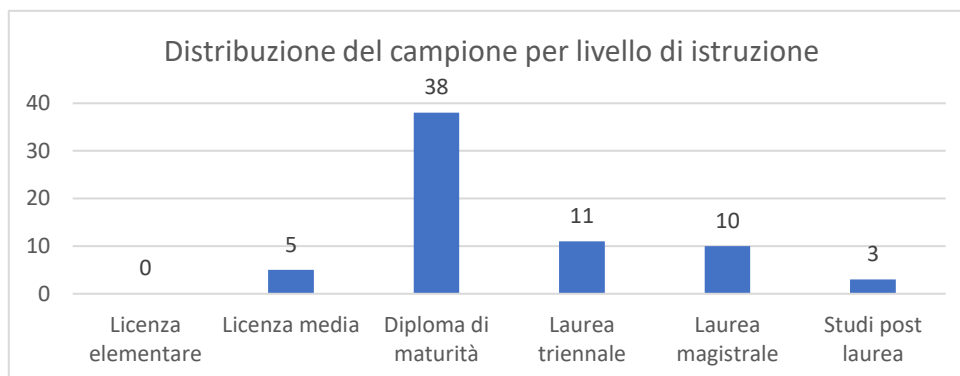


Figura 17- Distribuzione del campione per livello di istruzione. Elaborazione su dati del questionario.

Analizzando la tipologia dell'attività rispondente, si può notare che la moda è rappresentata dalle categorie "negozi" e "servizi e artigiani": entrambe presentano 19 individui, il 28% del totale. Le imprese si rivolgono principalmente (57%) al mercato locale e al consumatore finale (70%).

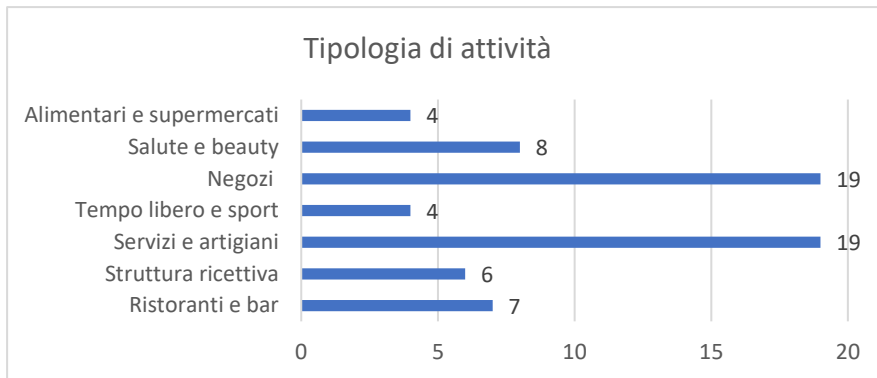


Figura 18 - Dettagli sulle attività. Elaborazione personale su dati del questionario.

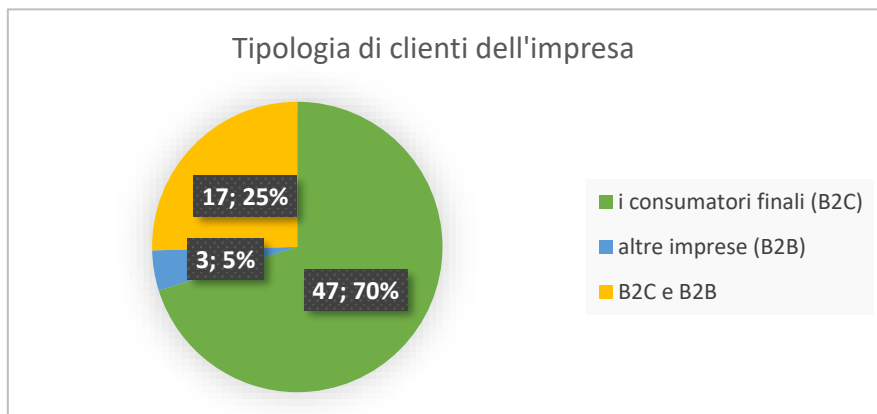


Figura 19 - Tipologia di clienti dell'impresa. Elaborazione personale su dati del questionario.

4.3.2 Questionario dedicato ai potenziali ed effettivi utenti del portale⁷

Per studiare l'impatto che il progetto "Treviso Per Te" ha avuto tra i residenti a Treviso, gli abitanti della regione Veneto e chi eventualmente può visitare la zona per turismo, ho deciso di realizzare un questionario per mezzo del software "Google Moduli". Il sondaggio è stato diffuso online nelle principali piattaforme social, come Facebook, inserendolo nei gruppi attivi dedicati alla città di Treviso, WhatsApp e Instagram, seguendo il metodo del campionamento casuale semplice. La distribuzione ha coinvolto anche una cerchia di familiari e amici, ai quali è stata chiesta un'ulteriore condivisione. Nel periodo in cui il questionario è rimasto attivo, dal 28 dicembre 2021 al 20 gennaio 2022, sono state ottenute 193 risposte. Non avendo condotto l'intervista di persona, si è reso necessario scartare quattro risposte dall'analisi perché il rispondente aveva fornito delle indicazioni contrastanti. Per questo motivo, ai fini dell'analisi, ne sono state considerate solamente 189.

L'intervista era composta da 27 domande a scelta multipla, molte delle quali obbligatorie. L'elaborazione dei dati raccolti è stata successivamente realizzata tramite il programma Excel, che ne ha permesso la riclassificazione, oltre ad aver fornito la possibilità di realizzare grafici più completi rispetto a quelli presentati automaticamente da "Google Moduli".

A partire dai dati raccolti nell'ultima sezione del questionario, è possibile delineare il profilo socio-demografico del campione. Dalle risposte emerge che le unità in analisi sono prevalentemente di genere femminile. Le donne rappresentano il 59% dei rispondenti, mentre gli uomini il 40%.

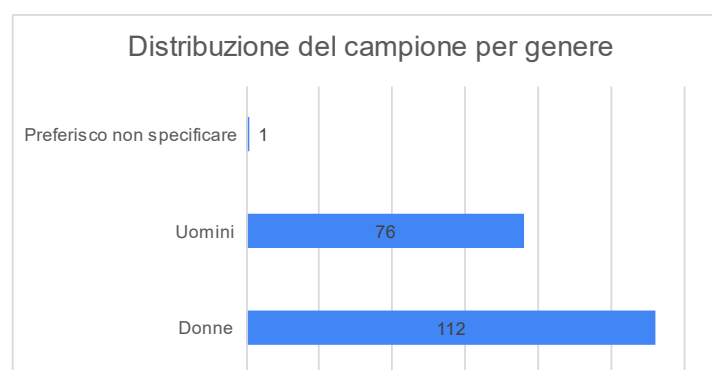


Figura 20 - Distribuzione del campione per genere. Elaborazione personale su dati del questionario.

⁷ V. Appendice B

Per quanto riguarda, invece, l'età degli intervistati, si è ottenuto un maggior numero di risposte da parte della fascia d'età 20 - 29 anni (35 %). Questo fattore deriva in parte dalla modalità di distribuzione del questionario, in quanto è stata richiesta la partecipazione di altri studenti universitari e di amici. Nonostante ciò, essendo comunque presente una certa eterogeneità, si può analizzare l'impatto del progetto su persone di età diverse: ciò è importante, in particolar modo, nella considerazione delle abilità informatiche che derivano dall'appartenere o meno alla fascia dei "nativi digitali" e nella valutazione delle abitudini di consumo dei rispondenti.

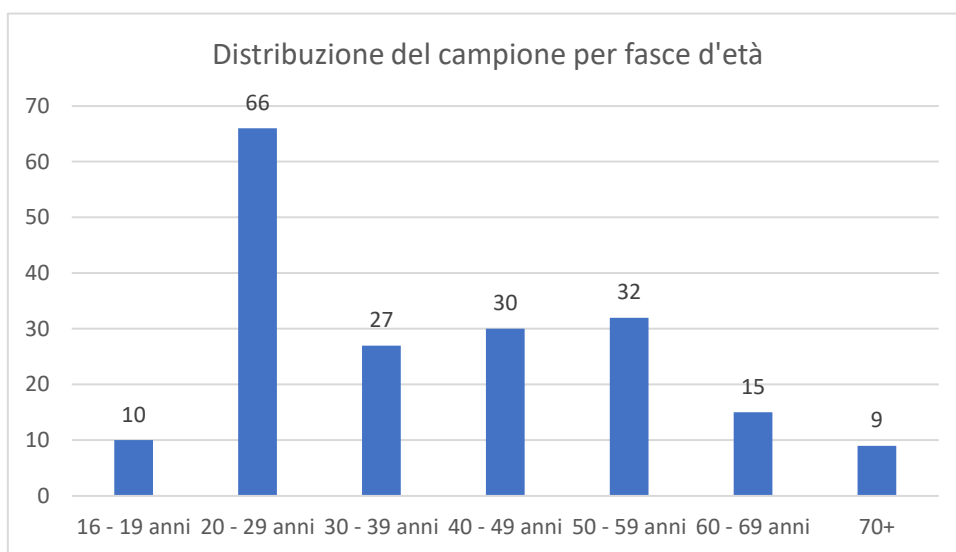


Figura 21- Distribuzione del campione per età. Elaborazione personale su dati del questionario.

Dall'analisi dei dati raccolti è possibile stabilire che il campione ha un livello di istruzione principalmente intermedio e alto. Il 45 % degli intervistati possiede un diploma di maturità, mentre il 42% è almeno un laureato triennale. Solamente l'11% presenta un livello di istruzione basso.

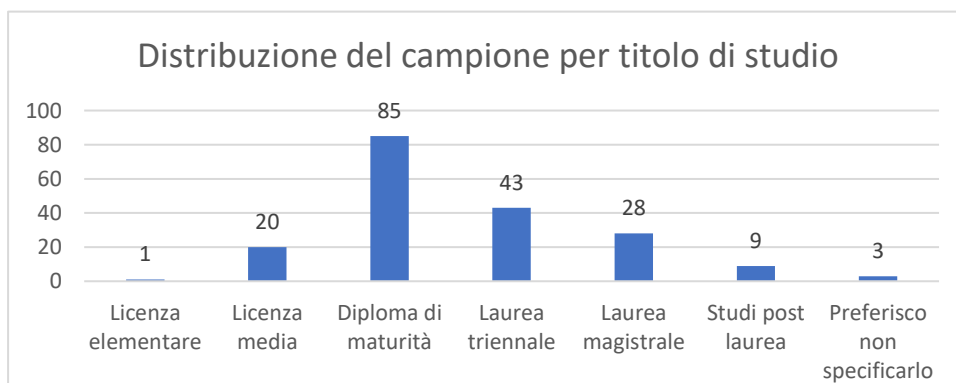


Figura 22- Distribuzione del campione per titolo di studio. Elaborazione personale su dati del questionario.

Dal momento che il progetto “Treviso Per Te” si pone l’obiettivo di incentivare il commercio locale, ho ritenuto importante valutare anche l’occupazione del campione: almeno il 66 % lavora o percepisce una pensione, soggetti che, quindi, dispongono di un reddito da spendere negli esercizi locali.

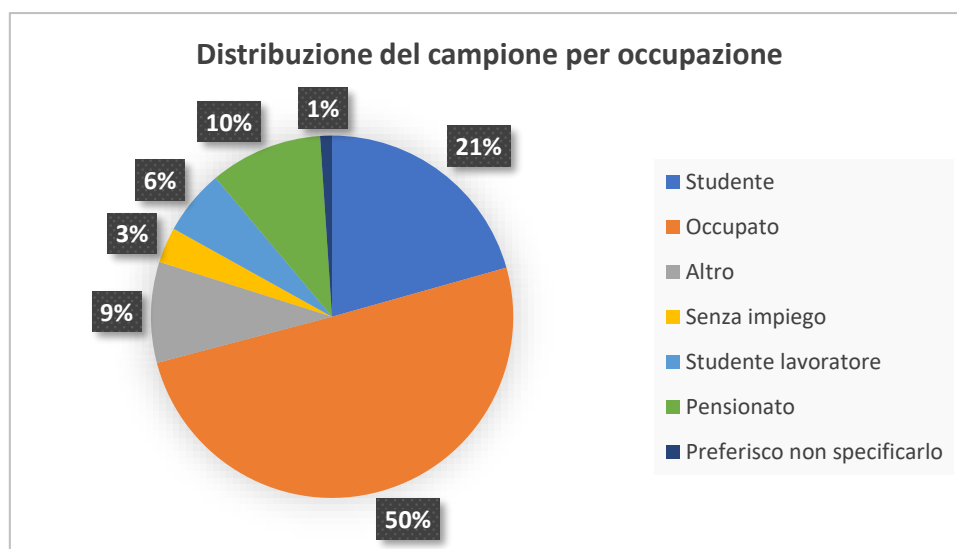


Figura 23 - Distribuzione del campione per occupazione. Elaborazione personale su dati del questionario.

4.3.3 Intervista alla dott.ssa Daniela Pivato, Settore Attività Produttive⁸

Per completare l’analisi del progetto “Treviso Per Te” e capire meglio com’è nata l’idea di realizzarlo, si è deciso di procedere con un’intervista alla dottoressa Daniela Pivato, responsabile del Settore Attività Produttive del Comune di Treviso, ufficio che si occupa, con Urbecom Treviso e l’agenzia di comunicazione WABi, della gestione del portale. Il giorno 20 dicembre 2021, le sono state poste tre domande utili per analizzare i progressi effettuati nello sviluppo dell’iniziativa. In primo luogo, si è parlato del ruolo della “Treviso Per Te Card”, presentata nei giorni precedenti l’incontro. Le domande hanno, poi, interessato le modalità di inserimento delle attività nel portale, l’adesione da parte degli imprenditori della zona e la storia del progetto.

⁸ V. Appendice C

4.4 “Treviso Per Te”: un pungolo per la digitalizzazione delle piccole e medie imprese

Le tecnologie digitali negli ultimi due anni sono stati mezzi essenziali per tutte le imprese, perché hanno permesso loro di proseguire le proprie attività nonostante le misure di limitazione degli spostamenti adottate per fronteggiare la pandemia da Covid-19, oltre che mantenere la competitività attraverso l'innovazione. La digitalizzazione delle PMI è uno degli obiettivi principali dell'Unione Europea per questo decennio, essendo incluso nel programma “Bussola digitale 2030”. La Commissione Europea ha, inoltre, previsto che gli Stati membri debbano destinare agli investimenti per la trasformazione digitale almeno il 20% degli 806 miliardi di euro di sovvenzioni e crediti erogati nel periodo 2021-2026 nell'ambito del progetto Next Generation EU (NGEU). L'Italia, assieme alla Spagna uno dei principali beneficiari del programma, ha già destinato ai progetti di digitalizzazione circa il 27% dei 235 miliardi di risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR - 222 miliardi di euro) e dei fondi React-Eu (13 miliardi di euro) (ISTAT, 2021). Il livello di digitalizzazione delle piccole e medie imprese italiane risulta inferiore a quello di aziende simili di altri paesi europei (COMMISSIONE EUROPEA, B.E.I., 2021). L'Italia si trova al venticinquesimo posto fra i 28 Stati membri nell'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) dell'Unione Europea. Nei dati diffusi dall'Istat nel gennaio 2022, emerge che l'uso dei dispositivi intelligenti da parte delle PMI è in crescita, ma ancora poche vendono online. Nel 2021, il 60,3% di esse ha raggiunto almeno un livello base di intensità digitale (la media Ue27 è del 56%), anche se bisogna considerare che il target europeo per il 2030 è del 90%. Dal sondaggio condotto su un campione composto da 67 imprenditori del comune di Treviso, emerge che essi posseggono un livello di abilità informatica intermedio⁹. Dalla stessa analisi emerge che l'88% si è formato autonomamente, il 40% circa ha seguito dei corsi (21 individui si sono

⁹ V. Appendice A

formati sia da soli, sia seguendo dei corsi). Solo il 7,5% dei partecipanti all'indagine ha assunto personale formato per la gestione informatica dell'attività.

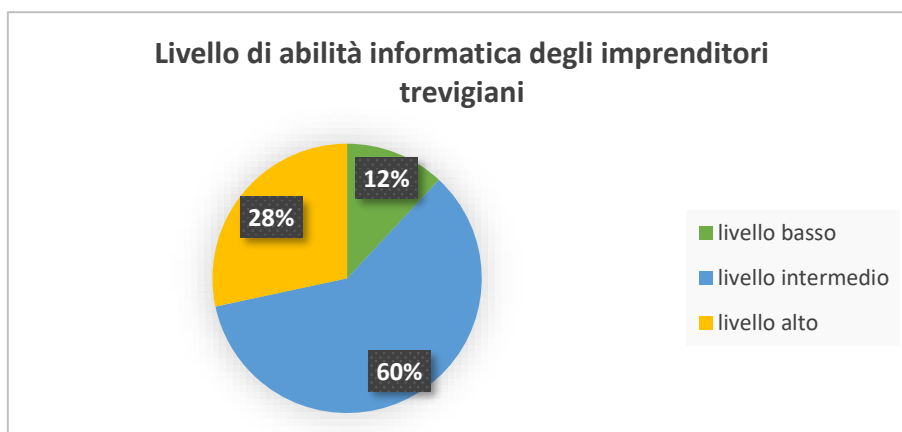


Figura 24 - Livello di abilità informatica. Elaborazione personale su dati del questionario.

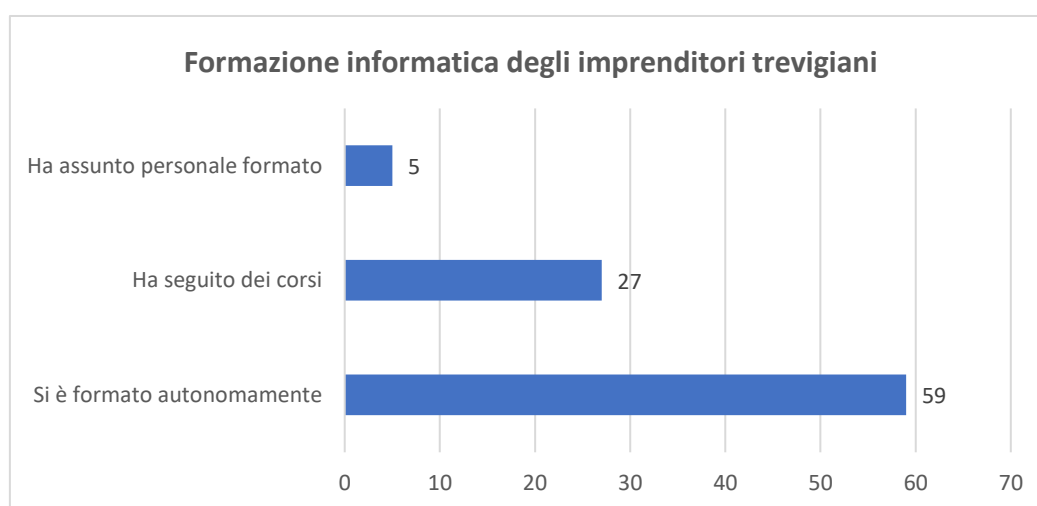


Figura 25- Formazione informatica degli imprenditori trevigiani. Elaborazione personale su dati del questionario.

Dalla ricerca Istat (2022), nel 2021 è stato rilevato che le imprese italiane presenti su almeno due *social media* sono aumentate, passando dal 22 al 27%. Nel campione di imprenditori trevigiani analizzato, 57 (85%) individui dichiarano di avere un profilo per la loro attività. La moda è rappresentata dalla presenza dell'attività in tre *social network*. Dai dati raccolti emerge, inoltre, che il 26,86% dei rispondenti possiede un sito o un profilo *social* che offre al cliente la possibilità di acquistare online. A livello italiano, Istat ha rilevato che il 17,9% delle PMI ha venduto online nel 2020.

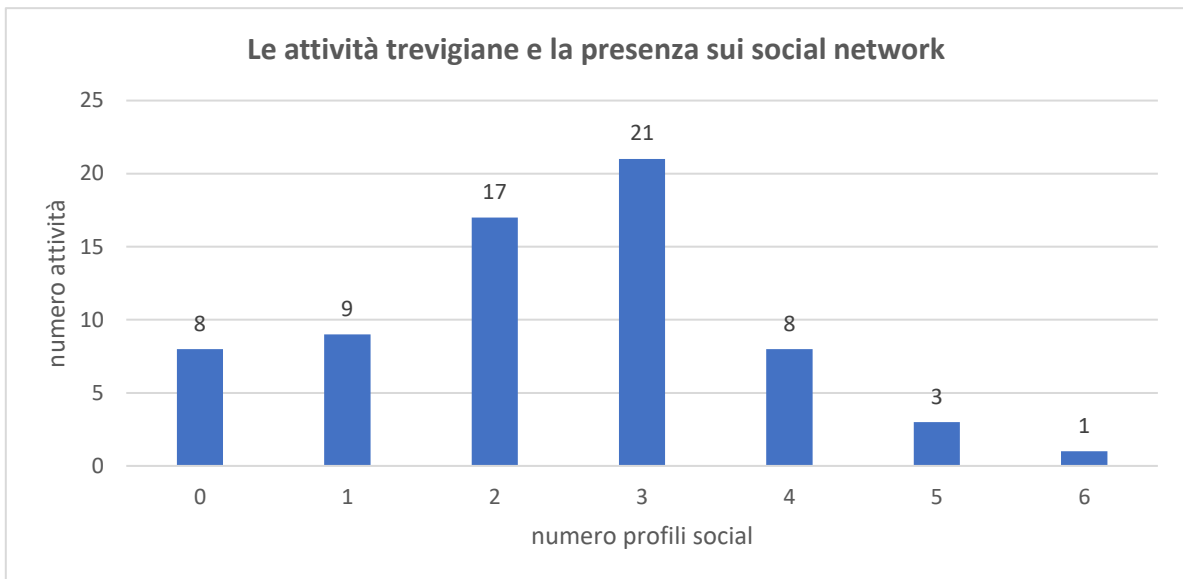


Figura 26 - Presenza sui social network. Elaborazione personale sui dati del questionario.

Per quanto riguarda, invece, la presenza di un sito internet dedicato all'attività, o di una pagina su di essa nel sito web della catena cui appartiene, l'80% di chi ne possiede uno (56 individui nel campione) dichiara che questo è funzionante e aggiornato; il restante 20% ne ha abbandonato l'utilizzo o lo sta costruendo. Da una ricerca condotta da Urbecom Treviso ad ottobre 2020 su un campione di 150 imprese, è emerso che il 25% non riteneva utile disporre di un sito web per la propria attività, con più di un terzo (35%) che al momento della rilevazione non ne aveva uno. Nel complesso solo il 39,5% disponeva di un sito web funzionante o nuovo. Da quanto risulta dal Rapporto Statistico 2021 (SISTAR, Ufficio di statistica Regione del Veneto), i dati raccolti nel 2021 mostrano un miglioramento delle imprese venete per quanto riguarda la trasformazione digitale: emerge che il 51,5% utilizza connessioni a banda ultra-larga mediante fibra ottica, contro il 40,5 % prima dell'emergenza sanitaria, e che il 52,6 %, affida la comunicazione ad un adeguato sito web aziendale. Vi sono, perciò, ancora molte imprese che non dispongono di un proprio sito internet funzionante, anche per quanto riguarda la zona di Treviso; il sondaggio realizzato è stato compilato da un campione casuale di soggetti contattati via e-mail o tramite social network: le percentuali nel grafico sottostante sono, perciò, riferite a imprese e imprenditori con profili sui principali social media o di cui l'indirizzo di posta elettronica era presente in rete e non includono, quindi, gli analfabeti digitali.

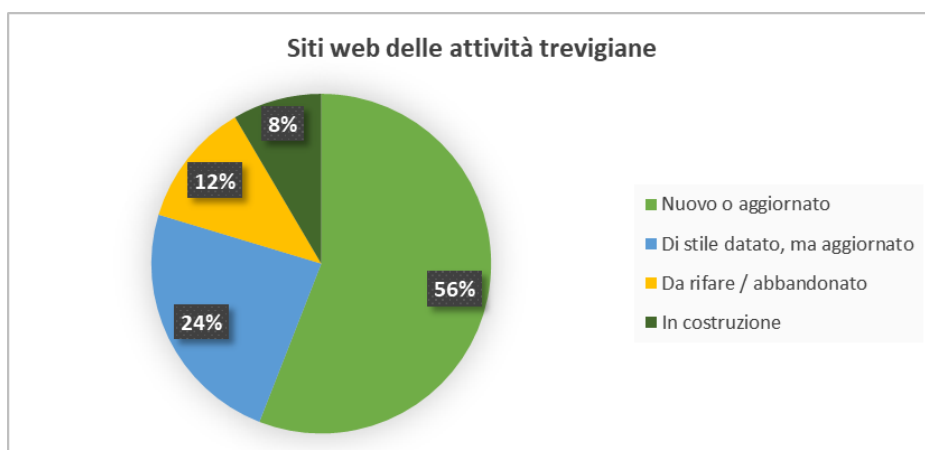


Figura 27- Siti web. Elaborazione personale su dati del questionario.

Un progetto come “Treviso Per Te” rappresenta un modo per avvicinare al mondo digitale tutte le imprese che ancora non sono presenti nella rete in maniera semplice e senza costi, un punto di partenza per la trasformazione digitale del Comune. Fare in modo che ciò avvenga è indispensabile per soddisfare l’esigenza dei clienti che ritengono sempre più importante la presenza online delle attività imprenditoriali. Dal sondaggio realizzato su un campione di 157 persone residenti in Veneto, è emerso che queste hanno dato una valutazione media di 8.6 punti su 10 all’importanza della digitalizzazione delle imprese.

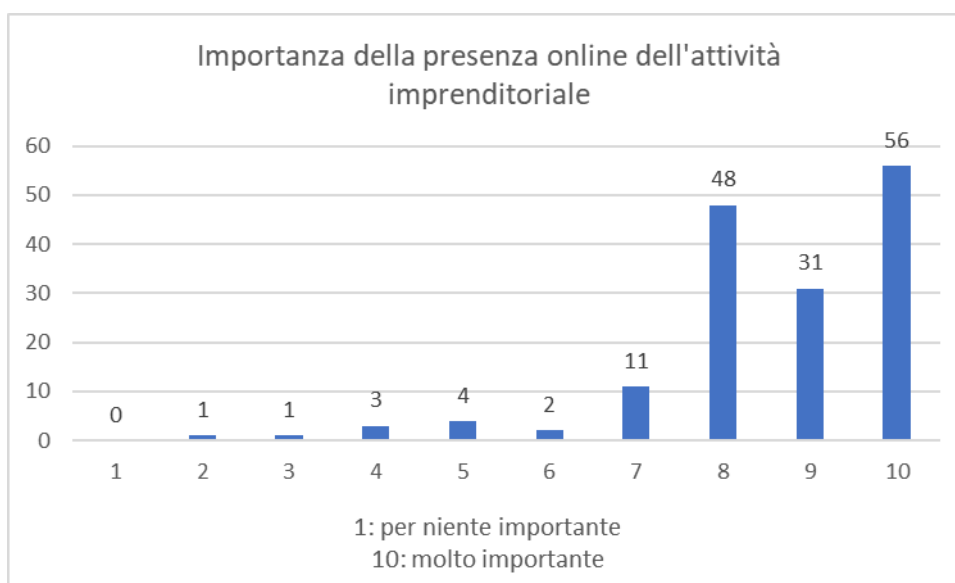


Figura 28 - Importanza della presenza online. Elaborazione personale su dati del questionario.

Come nel caso dei *nudge*, il comportamento degli agenti viene influenzato in due modi.

Tramite le opzioni di default.

Per popolare il portale trevisoperte.it con diverse imprese appartenenti a settori diversi, prima del lancio il Comune di Treviso ha provveduto alla loro iscrizione. Innanzitutto, si è proceduto con l’inserimento di quelle che avevano partecipato all’iniziativa “Treviso Gift Card” negli ultimi mesi del 2020, per poi proseguire con l’inclusione di attività imprenditoriali attive nelle sette macro-categorie. Nel mese di gennaio 2022, nel portale sono presenti circa 1030 imprese ma, nell’intervista condotta nel mese di dicembre, la dottoressa Daniela Pivato ha affermato che si continua a procedere con la registrazione, con l’obiettivo di creare oltre 3000 vetrine per aprile 2022, includendo, così, tutti gli esercizi della città. Dai dati che ho raccolto, risulta che su 67 intervistati, 29 sono iscritti al portale, di questi il 48% è stato inserito dal Comune di Treviso.

La registrazione di default può essere utile, in modo particolare, per agevolare gli imprenditori che hanno competenze informatiche di basso livello. Così facendo, tutte le attività situate nel Comune disporranno di un micro-sito personale all’interno del portale: un primo passo verso l’eliminazione del *gap* tra imprese digitalizzate e non. Per inserire la propria impresa, sarebbe necessario disporre di un computer con accesso a internet e di competenze informatiche di livello almeno intermedio. È, infatti, richiesto il caricamento di immagini perché si possa dare vita alla vetrina dell’attività: un logo, delle foto per la galleria e un’immagine di copertina. Esse devono, però, avere dimensioni specifiche (200x200 px, 1200x800 px e 800x500 px) e, per chi non dispone di calcolatori con prestazioni sufficienti e di competenze informatiche più specifiche, può risultare complicato modificare questi parametri con programmi dedicati. Inoltre, nonostante sul canale YouTube del progetto sia inserito un video che mostra come realizzare l’inserimento, questo non tocca i punti critici originati dal processo di *editing* delle foto. Anche per chi ha competenze di livello superiore, la registrazione automatica è positiva in quanto elimina l’effetto di alcuni fattori, come la disponibilità di tempo, la distrazione e la procrastinazione che possono impedire al soggetto di procedere autonomamente con l’inserimento della propria impresa.

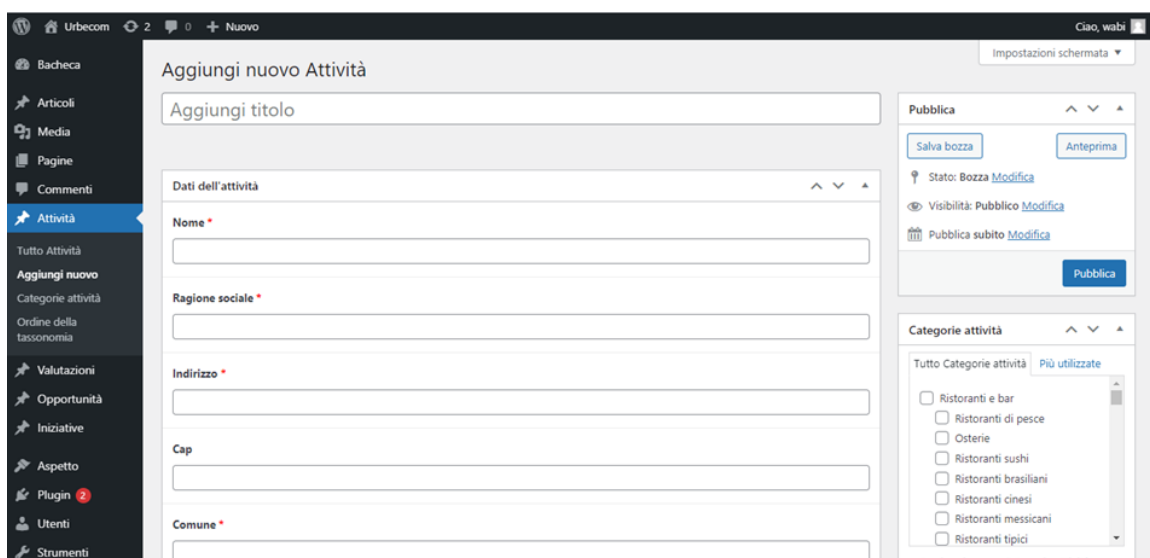


Figura 29 - Schermata di inserimento dell'attività nel portale.

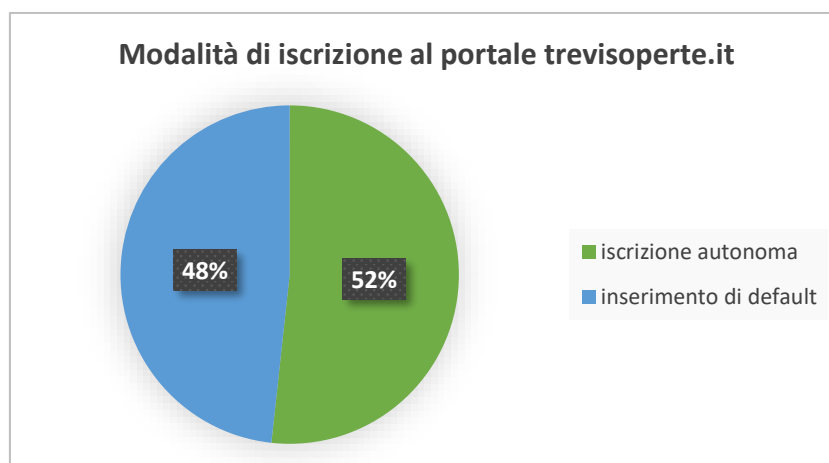


Figura 30 - Modalità di iscrizione a trevisoperte.it. Elaborazione personale su dati del questionario.

Aumentando la facilità e la convenienza della digitalizzazione della propria attività

Rendendo il processo di trasformazione digitale a costo zero e semplice da intraprendere, il Comune di Treviso, con il progetto “Treviso Per Te”, stimola gli esercenti ad inserire le proprie attività sulla rete. Le modalità di iscrizione, per i soggetti che si iscrivono autonomamente, sono semplificate dalla presenza, sul canale YouTube dedicato, di video che spiegano passo dopo passo il percorso di registrazione: minimizzando gli ostacoli tecnici all’apertura di una vetrina sul portale, questi soggetti vengono maggiormente incoraggiati ad intraprendere il

processo di iscrizione. La digitalizzazione delle PMI, oltre che dal modesto bagaglio di competenze digitali, è, però, limitata anche dalla disponibilità di credito bancario (COMMISSIONE EUROPEA, B.E.I., 2021). Trevisoperte.it, offre gratuitamente alle imprese la possibilità di disporre di un proprio spazio personale nel portale, permettendo anche alle attività che non dispongono di un sito dedicato per motivi economici di usufruire dei benefici derivanti dalla presenza sulla rete.

Figura 31- Inserimento attività su trevisoperte.it Tratta da: https://www.youtube.com/watch?v=pWJ-SU-uhSI&ab_channel=TREVISOPERTE

4.5 “Treviso Per Te”: un pungolo per stimolare il commercio locale

Negli ultimi anni il mondo, stravolto dalla pandemia, è cambiato radicalmente. Alcuni mutamenti erano già in atto, però, prima di questo evento. Uno tra questi è il ritorno del “localismo”, cioè l’adozione di uno stile di vita più locale e orientato al proprio quartiere e alla propria città, che ha modificato l’approccio dei consumatori agli acquisti e all’interazione con i punti vendita (WALKER, 2021). Da un sondaggio condotto dall’azienda di ricerche di mercato IRI (2018) sulle preferenze di consumo circa i prodotti alimentari e per la cura della persona, 7 consumatori europei su 10 sostengono la pratica degli acquisti etici e rivelano una predisposizione per l’acquisto di prodotti locali; questo è dovuto in modo

particolare alla ricerca di qualità e di sapori migliori e al desiderio di supportare produttori e negozianti locali.

Ragioni di acquisto locale per fasce d'età - Italia (tradotto da: IRI, 2018)

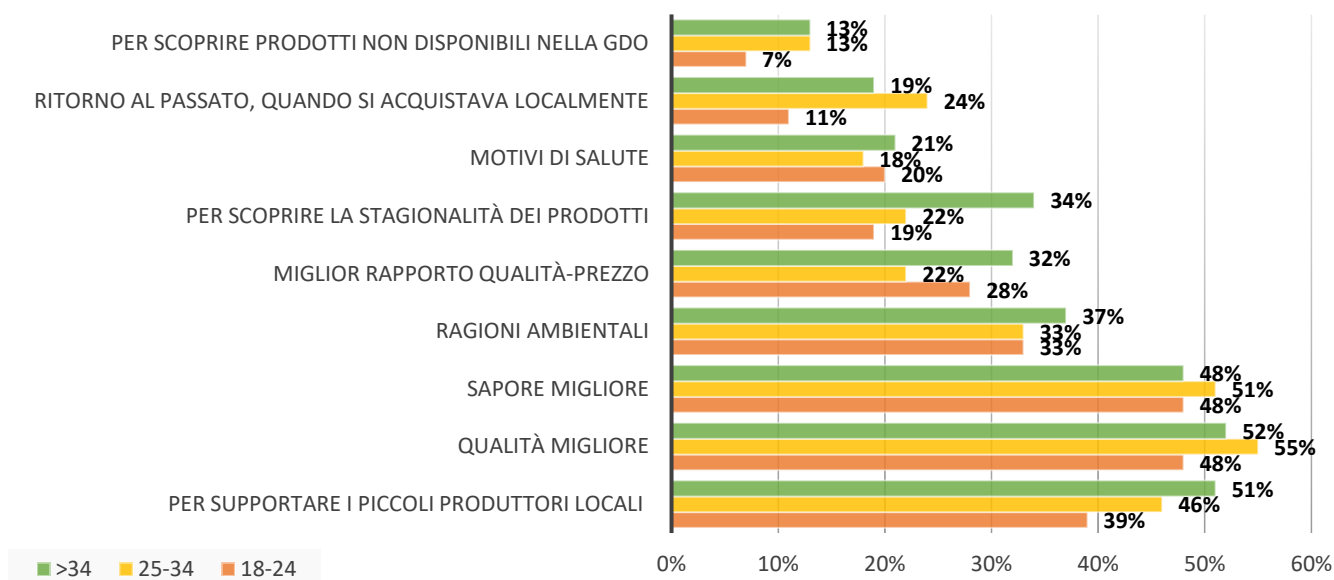


Figura 32 Ragioni di acquisto locale per fasce d'età - Italia (tradotto da: IRI, 2018)

Riunire tutte le attività presenti nel Comune di Treviso in un unico portale può rappresentare una forma di pungolo stimolante i cittadini ad affidarsi alle attività locali. Sempre secondo il rapporto IRI (2018), la maggiore barriera al localismo è rappresentata dalla preoccupazione degli acquirenti (il 45% degli intervistati) di non trovare ciò che desiderano nei negozi di quartiere, cosa che invece con l'acquisto in internet non accade. Grazie, invece, alle sette macro-categorie presenti nel portale trevisoperte.it, i cittadini possono controllare comodamente da casa se nella città è presente un negozio dove trovare il prodotto ricercato. Non sempre si conoscono, infatti, tutti gli esercizi presenti nelle vicinanze e, spesso, essi non appaiono nelle ricerche effettuate in rete, anche a causa della limitata digitalizzazione di alcune attività. Per assicurare la sopravvivenza degli esercizi commerciali fisici e delle altre attività imprenditoriali locali è fondamentale garantire ai cittadini la stessa facilità e velocità derivante dagli acquisti nei negozi virtuali, unita ai benefici derivanti dall'interazione personale con il venditore oltre che alla possibilità di vedere ciò che si desidera acquistare: come sostiene Sunstein

(2014), “*Make it easy*”. Trevisoperte.it permette agli utenti di filtrare le attività in base a ciò che stanno cercando e ai servizi che esse offrono, come la presenza di un parcheggio, l’accesso consentito agli animali domestici o la possibilità di pagare dal proprio smartphone.

Per incentivare ancor di più questo comportamento, sono utili anche le iniziative proposte all’interno del sito. Il commercio può essere stimolato grazie ai diversi contest attivi nell’arco dell’anno, come “Treviso, la città degli innamorati!”, a cui possono partecipare esercenti, cittadini e turisti dal 20 gennaio al 14 febbraio: ogni attività aderente può decidere che sconti offrire a chi partecipa, ad esempio un negozio di calzature promette un buono sconto sui prodotti della nuova collezione a chi entra e porta con sé una foto d’epoca con il proprio innamorato, o un locale offre una bevanda gratuita a chi arriva in coppia. Rendere l’esperienza di acquisto locale divertente e diversa da quella online permette alle persone di preferirla, dal momento che offre un valore aggiunto.

4.6 “Treviso Gift Card” e “Treviso Per Te Card”

“Treviso regala Treviso”, è questo lo slogan che l’amministrazione comunale e i partner del Distretto Urbecom Treviso avevano scelto per lanciare, nel mese di novembre 2020 la “Treviso Gift Card”, una carta regalo pensata per incentivare il consumo presso le attività locali nel periodo natalizio, in un momento in cui le imprese erano state duramente colpite dall’effetto del lockdown. Si trattava di un’iniziativa a sostegno del commercio del centro storico e dei quartieri, volta a creare una rete tra gli esercizi commerciali della Città e per favorire gli acquisti nei negozi fisici, piuttosto che quelli sulle piattaforme online. Il Comune di Treviso ha rappresentato il primo caso di amministrazione pubblica italiana ad aver realizzato un progetto del genere, possibile grazie ad una *partnership* tecnica ed economica con l’istituto di Credito Cooperativo Banca della Marca.

Accedendo al portale trevisoperte.it, nella sezione “Treviso Per Te Card”, è possibile acquistare un buono dal valore di 10, 20, 30, 50, 80, 100, 120 o 150 euro da regalare a parenti e amici. I riceventi, stampando il *voucher* o scaricandolo mediante l’applicazione per dispositivi mobili possono spenderlo negli esercizi

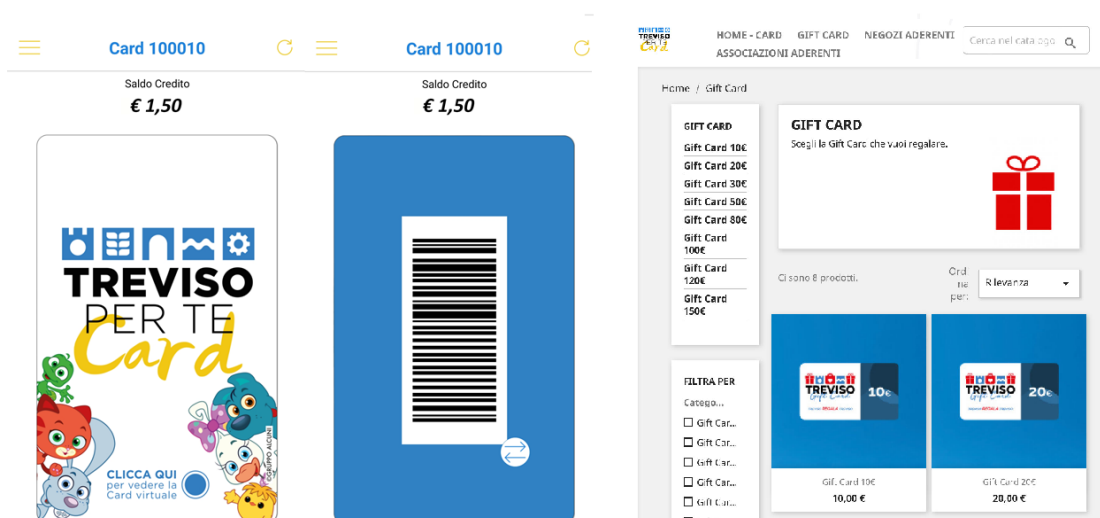
aderenti. Nei primi mesi in seguito al lancio della carta, le attività offrivano, a chi acquistava tramite la carta regalo, uno sconto del 5%.

Nel sito web è, inoltre, possibile partecipare ad un'altra iniziativa promossa dal Comune: la "Treviso Per Te card". Si tratta di una carta fedeltà basata sul meccanismo di accumulo di credito spendibile nei negozi e nelle attività artigianali della città, che premia i cittadini che scelgono di consumare "locale". I crediti vengono registrati in percentuale sulla base dell'importo speso nelle attività aderenti, 5% per gli acquisti negli esercizi della tipologia 1 (abbigliamento, calzature, erboristerie, gioiellerie, istituti di bellezza, ottici, parrucchieri, pelletteria, valigeria, profumerie, articoli sportivi, arredo casa, casalinghi, tendaggi e parrucchieri), 2% per quelli della tipologia 2 (negozi per animali, oggettistica, parafarmacie, sanitarie, alimenti fitness, mercerie, abbigliamento intimo, pizzerie, ristoranti) e 1% per quelli della tipologia 3 (bar e ristoranti, negozi di alimentari, edicole, librerie, negozi di elettronica, ferramenta e fiorerie)¹⁰. Scaricando l'applicazione per i dispositivi mobili Treviso Per Te Card, è possibile monitorare gli acquisti realizzati, gli sconti ottenuti ed il saldo dei crediti residui. In essa sono, inoltre, presenti informazioni sulle attività aderenti al circuito.

L'iniziativa è stata realizzata per stimolare la crescita del territorio, favorendo gli operatori economici locali e gli abitanti che decidono di acquistare in questi luoghi. La dottoressa Pivato ha, inoltre, comunicato l'intenzione futura dell'amministrazione di dare agli utenti la possibilità di pagare il parcheggio nel centro storico della città con il credito accumulato. In fase di iscrizione si può anche scegliere di devolvere una percentuale del premio ad un'associazione culturale, sportiva, ambientale o benefica del territorio. L'adesione al programma, grazie ai finanziamenti concessi da Banca della Marca, è gratuita per tutti, compresi gli operatori commerciali. Il vicesindaco De Checchi, in occasione del lancio del progetto, ha affermato che si sta procedendo alla formazione dei negozianti, in modo da incoraggiarne l'adesione e garantire, così, "un bacino ampio e differenziato di servizi ai fruitori, generando sinergie e valore aggiunto sia per i commercianti che per i clienti".

¹⁰ V. Appendice D

Figura 33 - Treviso Per Te Card e Treviso Gift Card.



4.7 “Treviso Per Te”: i risultati del progetto

Interrogando la dottoressa Pivato su come fosse nata l’idea di realizzare il progetto “Treviso Per Te”, ha dichiarato che tutto è partito dal vecchio portale “Urbecom Treviso”, indirizzato alla promozione delle manifestazioni e degli eventi. Anch’esso conteneva un’indicazione delle attività economiche del territorio, ma in forma di elenco, con nome, indirizzo e quello che vendevano: un problema per l’“era di immagini” che stiamo vivendo. Serviva unire quello che era un sito di promozione turistica del territorio al settore del commercio, dando risalto alle vetrine con gallerie fotografiche e immagini promozionali e, grazie alla possibilità di tradurre le pagine in 8 lingue ed alla presenza dei tour personalizzabili, valorizzare gli esercizi economici anche a livello turistico, con la lingua madre dei visitatori. Mi ha spiegato anche come i commercianti, a circa nove mesi dal lancio del portale, inizino a conoscerlo e a farlo proprio, sfruttandone i benefici che porta. Alcuni esercenti le hanno comunicato come, grazie al successo del sito, abbiano acquisito nuovi clienti. “Il portale è stato l’investimento, l’autostrada che abbiamo dato ai nostri negozianti. Ora bisogna che inizino ad usare l’autostrada, è tutto a costo zero”.

Grazie alla piattaforma di *Semrush*, uno dei *leader* internazionale in ambito SEO, si è potuto analizzare il vero impatto che il sito *trevisoperte.it* sta avendo sulla

città di Treviso¹¹. Il numero di visitatori del portale è aumentato linearmente sin dal momento del lancio, nella primavera del 2021, con una media di circa 5560 visite al giorno nell'ultimo mese. La cifra più elevata è stata registrata in data 20 gennaio 2022, con 7429 visite, la stessa data in cui è stata presentata l'iniziativa "Treviso, la città degli innamorati!", a cui prendono parte diciotto attività iscritte al portale. Gli utenti provengono per il 99 % dall'Italia, e il restante 1% da Stati Uniti, Francia e Spagna. Il traffico generato è completamente di natura organica, comprendente, cioè, i visitatori che giungono solo grazie alla propria ricerca, senza che vengano impiegati annunci pubblicitari a pagamento per attrarli.



Figura 34- Traffico organico trevisoperte.it - da: Semrush

Tabella 4 - Traffico organico per paese. Da: Semrush

PAESI	QUOTA DI TRAFFICO	TRAFFICO	PAROLE CHIAVE
Italia	98,92%	5400	3100
Stati Uniti	0,64%	35	153
Francia	0,09%	5	52
Spagna	0,07%	4	39
Altri	0,27%	15	224

¹¹ Analisi effettuata in data 31/01/2022.

Nell'ultimo mese (gennaio 2022), circa 3100 utenti al giorno sono stati indirizzati al portale grazie alla ricerca sul proprio browser di alcune parole chiavi come "osteria treviso", "negozi treviso" o "pasticceria treviso". Nella tabella sottostante, adattata dall'analisi effettuata mediante Semrush, sono indicate le principali keywords utilizzate dagli utenti, la posizione di trevisoperte.it tra i risultati di ricerca organici e la percentuale di traffico generato.

Tabella 5- Parole chiavi e traffico generato. Da: Semrush

PAROLA CHIAVE	POSIZIONE	TRAFFICO GENERATO
osteria treviso	1	8,54%
negozi treviso	1	5,03%
pasticceria treviso	4	2,41%
treviso negozi	1	2,21%
osterie a treviso	1	1,78%
supermercati treviso	2	1,69%
liceo artistico treviso	4	1,36%
bar treviso	4	1,27%
pasticceria pollicino	4	1,27%
negozi treviso centro	1	1,18%
ristorante pesce treviso	6	1,18%
negozi abbigliamento treviso	2	1,12%
treviso centro negozi	1	0,92%
treviso osteria	1	0,92%
negozi treviso abbigliamento	1	0,92%
negozi a treviso	1	0,92%
cartoleria treviso	4	0,90%
bar treviso	5	0,90%
aste33	3	0,78%
coltelleria scintilla	7	0,72%
dazio treviso	8	0,70%
burici treviso	10	0,70%
parcheeggi gratuiti treviso	5	0,65%
canossiane treviso	5	0,65%
riccati luzzatti	6	0,65%
negozi scarpe treviso	3	0,63%

Sempre considerando il traffico organico, il portale trevisoperte.it è, inoltre, posizionato meglio dei suoi principali concorrenti:

- **trevisonow.it**, un sito di e-commerce creato da Confcommercio Treviso che riunisce le PMI trevigiane in un unico grande negozio virtuale;
- **universotreviso.com**, la pagina di Consorzio UniVerso Treviso, azionista unico della squadra Treviso Basket, che unisce le imprese della zona allo sport, creando una rete unica;
- **aroundandabouttreviso.com**, il “Blog di Treviso” gestito dalla local influencer Valentina Facchin, in cui si possono trovare informazioni sulla città dal punto di vista turistico, oltre che commerciale ed enogastronomico;
- **trevisoinfo.it**, dedicato alla scoperta turistica del territorio, con informazioni su eventi e luoghi da visitare.

Mappa di posizionamento competitivo

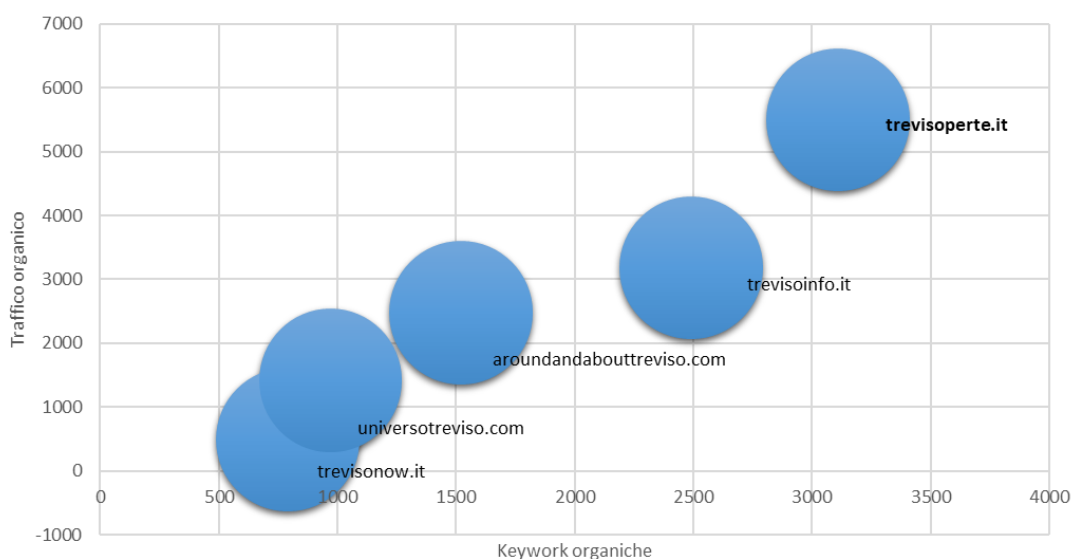


Figura 35 - Mappa di posizionamento competitivo trevisoperte.it. Da: Semrush

Per quanto riguarda, invece, la situazione sui social network, il progetto dispone di un profilo su Facebook, Instagram e YouTube. La pagina Facebook “TrevisoPerTe” conta 6512 seguaci e si focalizza principalmente sulla ricondivisione di *post* di carattere informativo sulle iniziative adottate dall’amministrazione

comunale, oltre a foto ed annunci delle attività imprenditoriali aderenti al portale. Essa è molto attiva, con pubblicazioni giornaliere. Sulla pagina Instagram @trevisoperte si possono, invece, trovare delle brevi interviste ai neo-imprenditori che hanno preso parte al “Bando Rilancio 2021”, con cui l’Amministrazione comunale ha contribuito a fornire finanziamenti a chi avesse aperto una nuova attività o una nuova unità locale in spazi lasciati liberi da almeno tre mesi; ai 1145 *follower* vengono, inoltre, proposti video facenti parte della campagna di marketing territoriale e del distretto Urbecom Treviso “A Treviso c’è...”, finalizzati a promuovere il territorio dal punto di vista naturalistico, culturale e commerciale. Essi sono presenti anche sul canale YouTube del progetto, assieme a dei tutorial che insegnano agli esercenti ad effettuare la registrazione al portale.

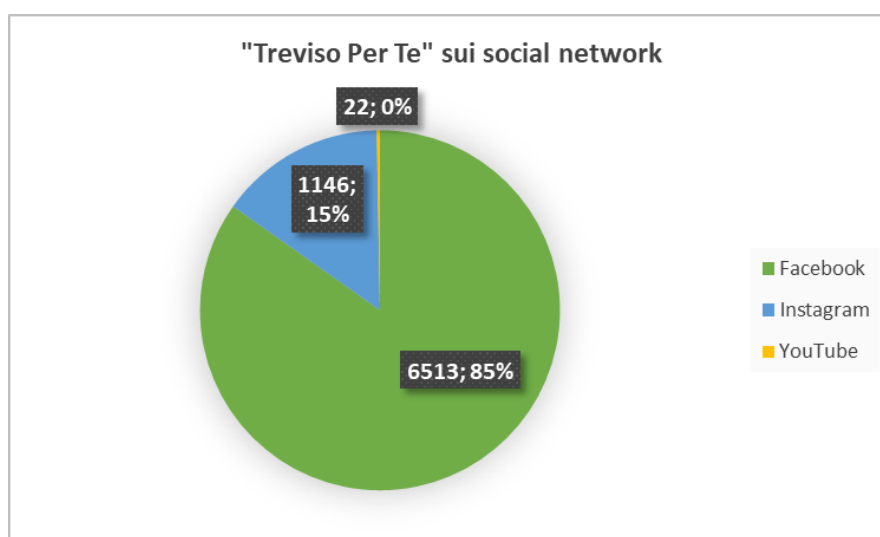
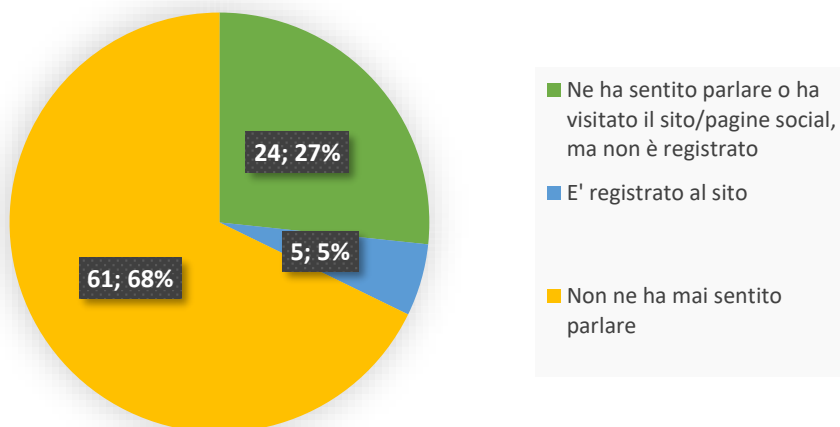


Figura 36- Treviso Per Te sui social network. Elaborazione personale su dati del questionario.

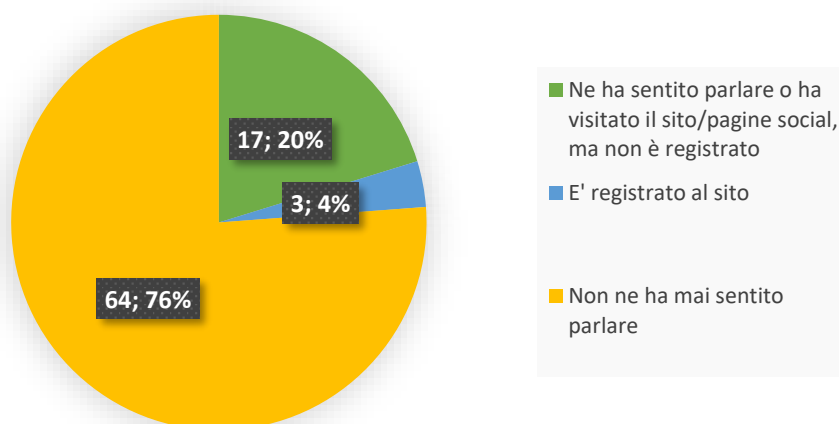
Per analizzare meglio il tasso di conoscenza del progetto tra i cittadini trevigiani, i residenti nei comuni limitrofi e coloro che abitano nelle altre province del Veneto o in una regione diversa, si è deciso di somministrare un questionario a 189 volontari di età superiore a 16 anni. È emerso che solamente una minoranza, il 27% dei partecipanti, è iscritta al portale, ne ha sentito parlare o lo ha visitato. La percentuale più elevata (32%) è stata registrata tra i residenti nel comune. Le fonti principali da cui i rispondenti hanno appreso l’esistenza del progetto sono rappresentate dalla ricerca sul web di parole chiavi che hanno indirizzato l’utente al sito trevisoperte.it, i canali ufficiali dell’amministrazione comunale e gli articoli apparsi in occasione della presentazione sui maggiori quotidiani locali.

Figura 37- Conoscenza del progetto Treviso Per Te. Elaborazione personale da dati del questionario.

"Treviso Per Te": quanto conosce il progetto chi abita nel Comune di Treviso?



"Treviso Per Te": quanto conosce il progetto chi abita in provincia di Treviso (ma non nel Comune di Treviso)?



"Treviso Per Te": quanto conosce il progetto chi abita in Veneto (non in provincia di Treviso) o fuori dal Veneto?

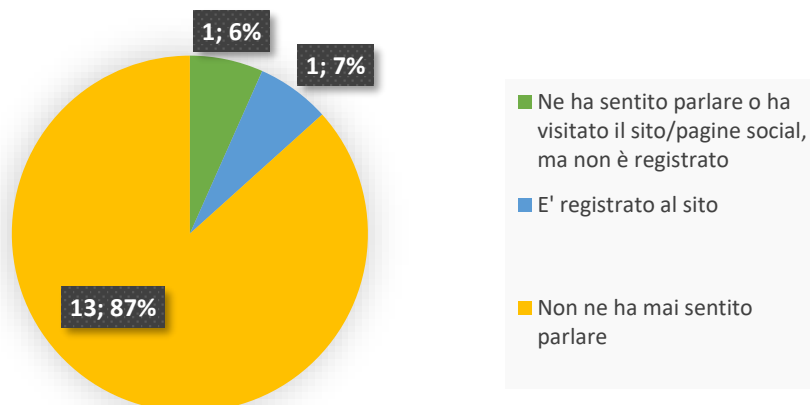
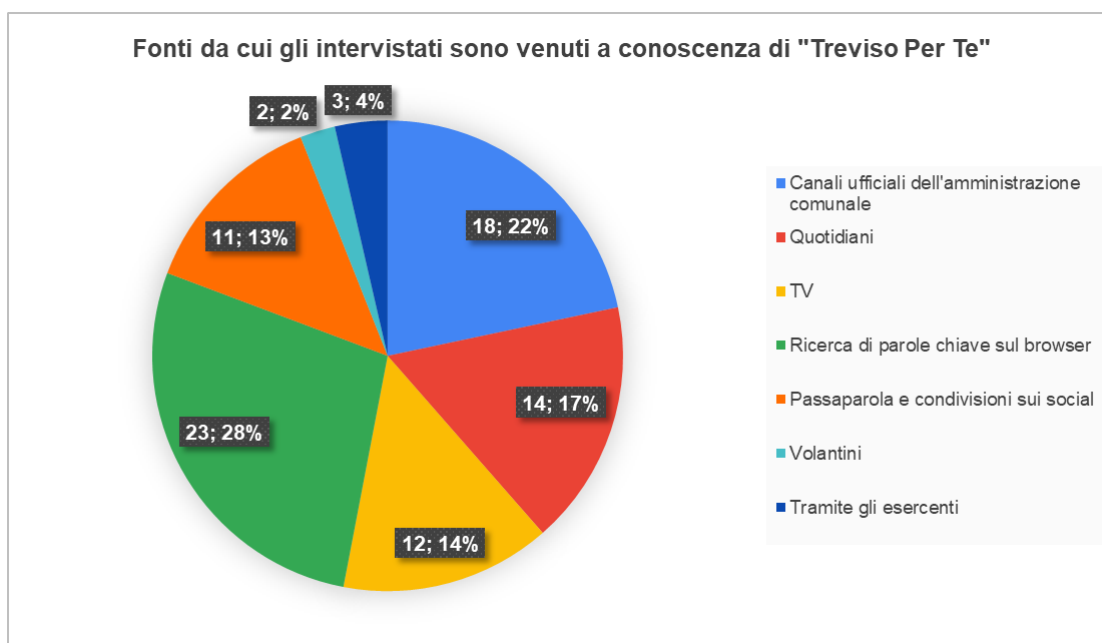


Figura 38- Fonti da cui gli intervistati sono venuti a conoscenza di "Treviso Per Te"



Per quanto riguarda, invece, la categoria degli esercenti del Comune di Treviso, su 67 intervistati, 28 non hanno mai sentito parlare del progetto, lo stesso numero di individui è registrato al portale e i restanti 11 lo conoscono ma non hanno effettuato la registrazione. Chi ha scelto di non registrarsi, lo ha fatto principalmente perché non ritiene che sia utile alla promozione della propria attività e perché non dispone di tempo sufficiente da dedicare alla gestione e alla creazione della pagina.

Figura 39 - Conoscenza del progetto "Treviso Per Te" tra gli imprenditori trevigiani. Elaborazione personale su dati del questionario.

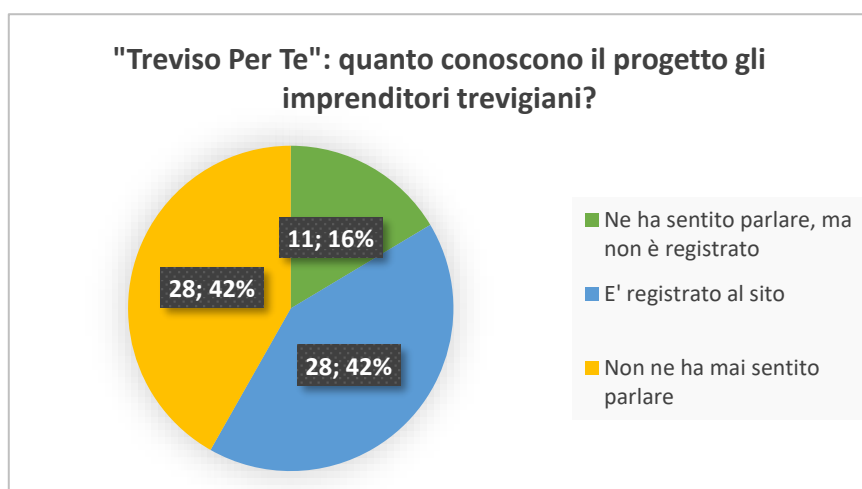
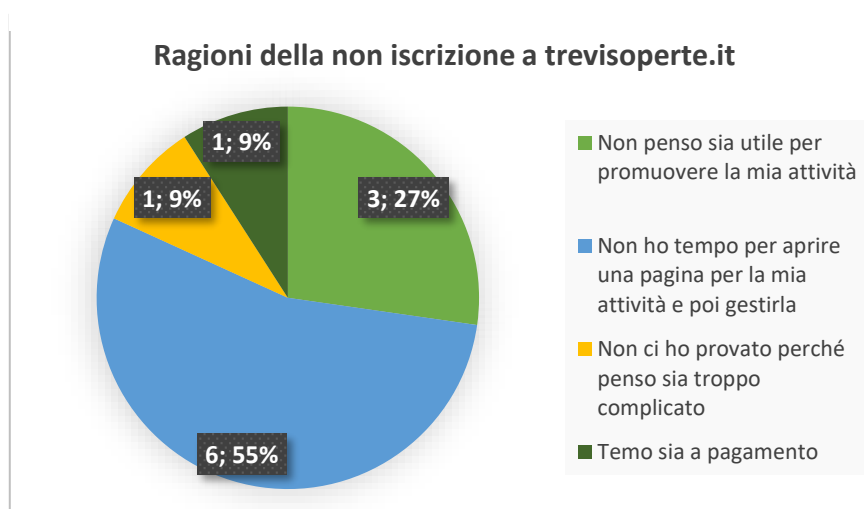


Figura 40 - Ragioni della non iscrizione a trevisoperte.it. Elaborazione personale su dati del questionario.



4.8 “Digital nudging”: come stimolare gli utenti a visitare il portale

Come avviene per l’“offline”, anche gli ambienti di scelta digitali non permettono di presentare le alternative di scelta in maniera neutrale. Con il termine *digital nudging* si intende l’impiego degli elementi di progettazione grafica per influenzare il comportamento degli individui negli ambienti di scelta digitali, cioè tutte le interfacce utente che richiedono alle persone di esprimere giudizi o prendere decisioni. Ciò avviene anche senza che chi sviluppa un sito web o un’applicazione per dispositivi mobili se ne renda conto, stimolando accidentalmente il comportamento degli utenti in direzioni non desiderate (WEINMANN, SCHNEIDER, VOM BROCKE, 2015). I pungoli possono essere utilizzati sia per ampliare l’*engagement* da parte dei visitatori, sia perché questi siano stimolati ad aumentare la condivisione di opinioni e link. Per quanto concerne l’interazione tra umani e computer, i *nudge* possono concentrarsi sulla capacità di riflessione dei pungolati, come avviene nel 94% dei casi, o sugli automatismi cognitivi (CARABAN, GONÇALVES, 2019).

Dopo un’accurata analisi del portale trevisoperte.it, si ritiene che, per aumentare il traffico e la conoscenza del progetto tra i cittadini, l’amministrazione comunale e l’agenzia di comunicazione WABi dovrebbero includere l’impiego di particolari pungoli digitali all’interno del sito. Questi potrebbero non solo migliorare e semplificare l’esperienza dell’utente, ma aiutare il progetto a raggiungere quanti più individui possibile, diventando un punto di riferimento per il commercio locale e per il turismo.

4.8.1 Modificare il posizionamento degli elementi nel sito: un'esperienza di navigazione più confortevole

Quando una persona naviga in Internet, normalmente non dovrebbe rendersi conto di uno dei principi fondamentali che chi costruisce un sito web dovrebbe seguire: l'usabilità. "Un sito web è usabile quando soddisfa i bisogni informativi dell'utente finale che lo sta visitando e interrogando, fornendogli facilità d'accesso e di navigabilità e consentendo un adeguato livello di comprensione dei contenuti. Nel caso non sia disponibile tutta l'informazione, un buon sito demanda ad altre fonti informative. L'usabilità comprende l'efficacia, l'efficienza e la soddisfazione con le quali gli utenti raggiungono gli obiettivi prefissati in determinati contesti." (VISCIOLA, IN LUCCIO, 2020-2021). Se una pagina dispone di una buona usabilità, l'utente riesce a navigare tranquillamente tra i contenuti; se, invece, ciò non accade, egli comincerà a fare caso all'interfaccia con cui sta interagendo. Questo è uno dei principali fattori che spingono le persone ad interrompere la lettura: il livello di competizione nel web è molto elevato ed è facile passare da un portale ad un altro. Un sito, per essere usabile, dev'essere navigabile, utile, comprensibile, presentare contenuti completi e comunicarli in modo efficace. Anche l'attrattività grafica è essenziale, ma da sola non è sufficiente a trattenere il visitatore.

Una delle regole fondamentali che uno sviluppatore deve seguire è garantire tempi brevi di risposta. Questi dipendono dalla connessione di rete e dalle capacità di calcolo del server e del terminale di chi accede ai contenuti, dalla dimensione in kilobyte della pagina e dalla complessità della sua struttura (LUCCIO, 2020-2021). Test My Site, uno strumento gratuito fornito da Google permette di valutare la velocità del proprio portale sui dispositivi mobili, generalmente più usati rispetto ai computer. Dall'analisi emerge che trevisoperte.it è una pagina lenta se vi si accede tramite smartphone o tablet.

Figura 41- Velocità del portale trevisoperte.it.

Think with Google

Test My Site

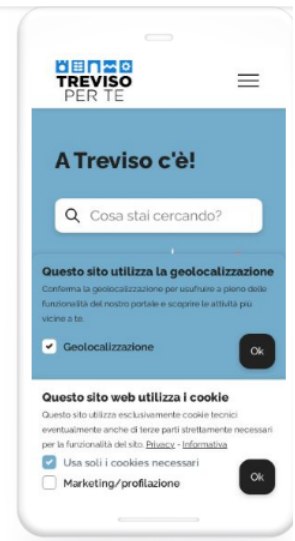
Risultati relativi alla velocità per trevisoperte.it

La velocità della pagina per dispositivi mobili è 7.1 secondi su una connessione 4G .

VALUTAZIONE

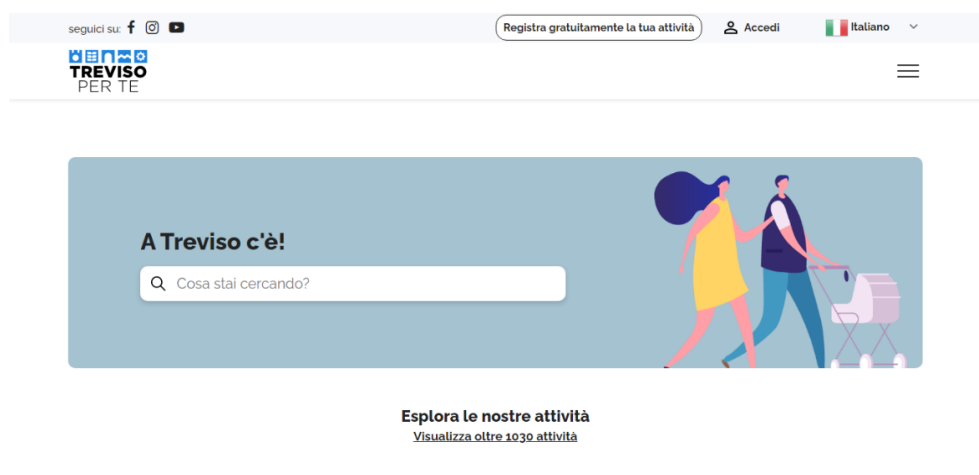
Lento

[Ulteriori informazioni](#)



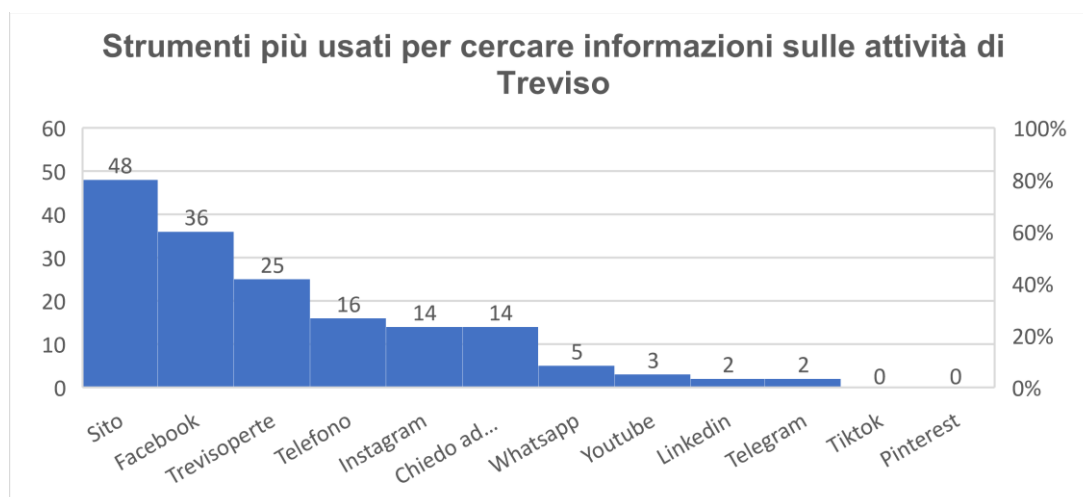
Perché il sito sia facile da navigare, l'utente dev'essere, inoltre, messo nella condizione di memorizzare senza sforzi la posizione degli elementi di suo interesse e deve trovare soddisfazione nel passaggio tra una sezione e l'altra. Chi lo realizza deve prestare molta attenzione al posizionamento di immagini, frasi, barre di ricerca e altre componenti. Questo è un fattore che non è stato sufficientemente preso in considerazione nella creazione dell'*home page* di trevisoperte.it. Quando si apre il sito dal proprio computer, appare la seguente schermata:

Figura 42- Home page trevisoperte.it



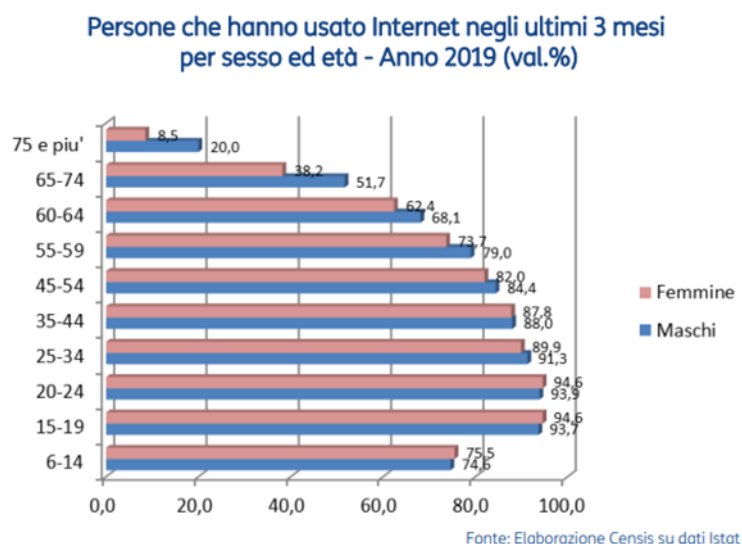
L'utente, per trovare una lista delle attività, è costretto a far scorrere verso il basso la schermata o a cliccare su "visualizza oltre 1030 attività", nell'immagine posto in basso al centro. Com'è emerso dall'analisi condotta nei capitoli precedenti, gli umani sono naturalmente pigri e portati a scegliere in base alla prima cosa che vedono, quella che si trova all'altezza dei loro occhi. Un po' come avviene anche nell'esempio della disposizione del cibo salutare nei locali, anche le pagine web devono disporre di elementi più interessanti e rappresentativi dell'obiettivo che perseguono in posizione centrale. Trevisoperte.it non lo fa. Lo scopo del progetto è fornire ai cittadini ed ai visitatori informazioni sulle attività presenti in centro e nei quartieri, permettendo loro di scoprire la vastità dell'offerta. Dedicare un'intera schermata ad una barra di ricerca va contro questa intenzione. Se l'utente deve esplorare una lista di vetrine e scegliere la preferita, come può sapere esattamente cosa sta cercando? È utile solamente nei casi in cui la persona ha già le idee chiare sul nome dell'esercizio o sulla categoria a cui esso appartiene. Nel caso di attività più particolari, come avviene spesso per quelle artigianali o nell'ambito della fornitura di servizi, la ricerca non fornisce risultati completi. Sarebbe, quindi, meglio focalizzare l'attenzione di chi naviga sulle macro-categorie di attività. Nel portale queste si possono trovare nella home page, ma è necessario scorrere verso il basso: adibire uno spazio così ampio alla ricerca autonoma non serve a trattenere l'utente nel sito. Inoltre, se qualcuno è già indirizzato verso una particolare tipologia di attività, è più propenso ad utilizzare direttamente il motore di ricerca preferito o a visitare le pagine web o sociale ufficiali dell'impresa.

Figura 43 - Strumenti più usati per cercare informazioni sulle attività di Treviso. Elaborazione personale su dati del questionario.



Sempre nell'*home page*, è presente un altro elemento che non favorisce la parte di popolazione meno abituata all'uso di Internet. Bisogna considerare che il sito è dedicato principalmente agli adulti residenti nella provincia di Treviso: il 27% di essi ha 65 anni o più. Questa è anche la fascia d'età che naviga meno sul *web*. Il portale non mostra su tutti i computer il menù di navigazione, ma in alcuni casi appare solamente l'icona "≡". Sarebbe, quindi, opportuno, al fine di favorire il passaggio tra le varie sezioni anche a chi non conosce il significato di "≡", renderlo visibile su tutti i terminali. Nonostante questo non sia presente nemmeno nei dispositivi mobili, dal momento che questi dispongono di una schermata di dimensioni ridotte, l'utente - anche se non esperto - può rendersi conto più facilmente della posizione nascosta del menù; tuttavia, esplicitare la funzione del simbolo può facilitarne l'uso.

Figura 44 - Persone che hanno usato Internet negli ultimi 3 mesi. Istat, 2019.



4.8.2 Proporre alternative di scelta per trattenere l'utente

Sempre nel campo della facilitazione del processo decisionale, la teoria dei pungoli propone l'inserimento di alternative di scelta al fine di attirare l'attenzione dei soggetti su alternative non prese in considerazione. Il portale "Treviso Per Te" ha impiegato questa tecnica: quando l'utente apre la pagina dedicata ad una specifica attività, sotto la parte dedicata alla descrizione dell'esercizio e alla galleria fotografica, può trovare un elenco di altre "attività simili". Oltre ad esse, per stimolare la navigazione all'interno del sito e la frequentazione anche nella vita reale di più imprese locali, sarebbe utile creare un'altra sezione di suggerimenti, con delle attività complementari a quella visualizzata. Se l'utente sta, ad esempio, cercando un

cinema, gli si possono proporre anche i ristoranti situati nelle vicinanze, in modo da stimolarlo a trascorrere più tempo a Treviso.

Figura 45 - trevisoperte.it. Attività simili.

Altre attività simili



 **Fermi**
Supermercati / Spesa



 **Pan per Focaccia Treviso**
Supermercati / Spesa



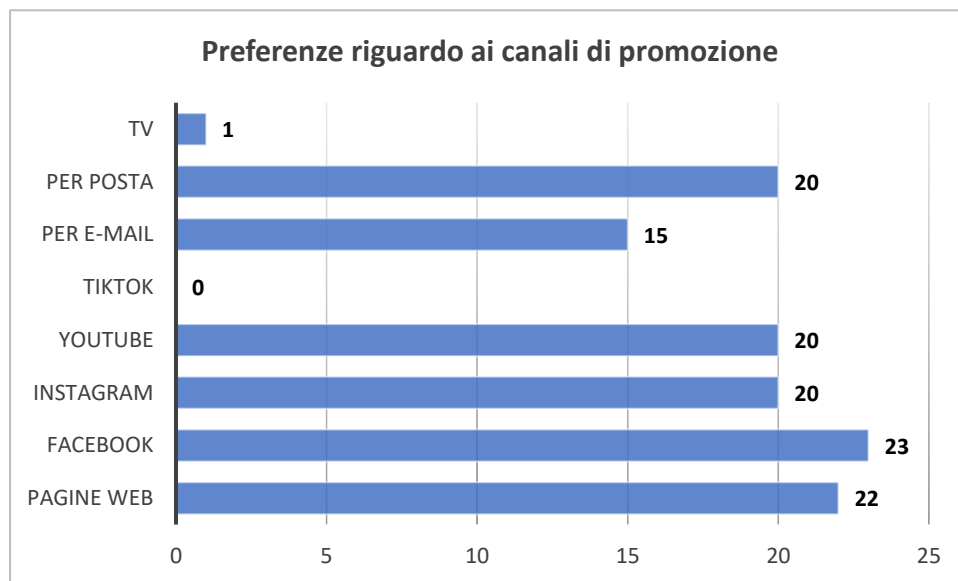
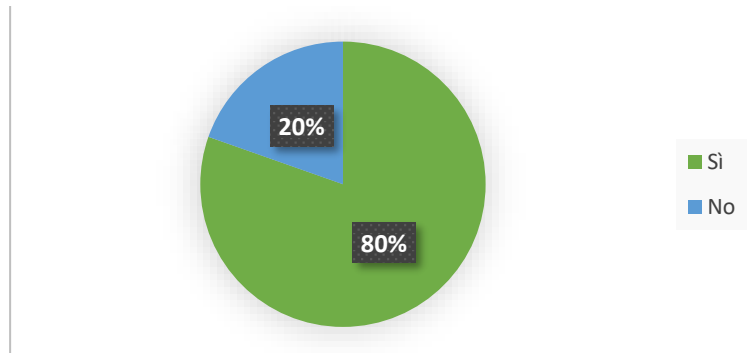
 **i Droghieri**
Supermercati / Spesa

4.8.3 Utilizzare la pubblicità per rendere il portale un punto di riferimento per il commercio locale

I *nudge* possono servire anche a rinforzare le abitudini comportamentali dei pungolati aumentandone la presenza nella loro mente. Dal momento che la mente opera principalmente in maniera automatica, l'amministrazione comunale dovrebbe intensificare la campagna promozionale del progetto, sia online che offline, in modo che esso diventi lo strumento di riferimento cui rivolgersi quando si ricerca un'attività o un evento della città. Da quanto emerge dal sondaggio realizzato, l'80 per cento dei rispondenti apprezza ricevere pubblicità riguardanti le attività commerciali situate nella propria zona di residenza.

Per quanto riguarda il mondo della rete, il sito al momento non utilizza sistemi di promozione a pagamento e attira visitatori solamente grazie ai contenuti che pubblica. Se ne facesse uso potrebbe raggiungere un maggior numero di utenti potenzialmente interessati, aumentando il traffico e divenendo un punto di riferimento per imprese e privati. Rispetto alla promozione nell'offline, invece, si potrebbero sfruttare tabelloni informativi situati nelle principali vie di accesso, oltre alla realizzazione di spot televisivi, diffusione di volantini presso le abitazioni o incitare gli esercenti registrati a parlare del progetto con i propri clienti.

Figura 46 - Preferenze sulle modalità di promozione delle attività locali. Elaborazione personale su dati del questionario.



4.8.4 L'influenza dei propri pari: i nudge per il "social sharing"

Huang, Hong, Chen e Wu (2018) sostengono anche la loro utilità nello stimolare le condivisioni volontarie degli utenti, una forma di promozione efficace, per la fiducia che si prova generalmente nei confronti delle persone appartenenti ad uno stesso gruppo. Gli autori sostengono che inserire un pulsante per permettere agli utenti di condividere una pagina sui social network sia una buona idea, ma sarebbe ancor più utile fornire loro un incentivo monetario. Nel caso di trevisoperte.it, grazie alla presenza della "Treviso Per Te Card", l'amministrazione potrebbe valutare di premiare chi lo aderisce allo "social sharing" con dei crediti da spendere poi nelle attività registrate alle persone che scelgono di promuovere il progetto.

4.9 “Treviso Per Te” e la scuola: quando i figli possono insegnare ai genitori

Per diffondere maggiormente la conoscenza del portale trevisoperte.it, l'amministrazione comunale potrebbe ampliare il progetto di collaborazione in atto con gli istituti scolastici della città. Nell'ultimo periodo è stata affidata ai ragazzi che frequentano il Liceo Artistico della città la realizzazione di un piano di comunicazione che possa ampliare il bacino di utenti del portale e dei canali social ad esso collegati. Gli alunni si occupano della creazione delle vetrine virtuali, dello scatto di fotografie per arricchirle e dell'aggiornamento delle informazioni presenti nei micro-siti delle attività.

Damerell, Howe e Milner-Gulland (2013), in un articolo dedicato all'educazione ambientale, dimostrano come le conoscenze acquisite nell'ambito di attività scolastiche interattive, che stimolano la creatività e l'indipendenza dei singoli, possono aumentare la consapevolezza nei confronti del tema affrontato anche da parte dei loro genitori. L'entusiasmo e il senso di responsabilità originati dal creare qualcosa di utile per la propria città porta i ragazzi a condividere, con i propri familiari, notizie e informazioni riguardo a ciò che realizzano e studiano.

Includere anche altri istituti scolastici della città, per mezzo dei progetti di alternanza scuola-lavoro, favorirebbe sicuramente la conoscenza del portale e un suo utilizzo più diffuso tra i genitori e gli amici dei ragazzi che ci lavorano. Ciò sarebbe possibile, per esempio, instaurando rapporti di collaborazione con i licei linguistici e gli istituti turistici: gli alunni potrebbero dedicarsi alla traduzione del portale nelle diverse lingue straniere che studiano a scuola. Ciò garantirebbe delle traduzioni più accurate di quelle offerte dal sito, che attualmente vengono generate automaticamente, e permetterebbe agli studenti di applicare alla vita reale ciò che imparano in classe. Inoltre, l'impegno per un tale progetto genererebbe nei giovani un maggiore senso di appartenenza all'area di residenza. La “Generazione Z”, cioè quella dei nati tra il 1997 e il 2012, essendo composta da nativi digitali, è quella che con maggiore frequenza compie acquisti su internet (Istat, 2020). Far conoscere loro la vastità dell'offerta presente negli esercizi commerciali di Treviso e responsabilizzarli nei confronti del tessuto economico della città è un investimento per il presente e il futuro, un modo per favorire il “localismo” e mantenere vivi centri e quartieri.

Tabella 6- Acquisti su Internet per classe d'età. Fonte Istat, 2020 <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=23002#>.

Sesso	totale			
Seleziona periodo	2020			
Tipo dato	persone di 14 anni e più che hanno effettuato acquisti o ordini su Internet			
	negli ultimi 3 mesi	da 3 mesi a 1 anno fa	più di 1 anno fa	mai
Classe di età				
20-24 anni	49	19,6	8,7	21,7
25-34 anni	47,5	19,4	9,7	22,7
35-44 anni	46,6	15,5	7,5	29,6
18-19 anni	44,6	18,1	7,9	28,3
45-54 anni	38,4	15,3	6,9	38,3
14 anni e più	37,6	15,1	7,5	38,6
55-59 anni	29,3	14	7,8	47,8
60-64 anni	27,3	11,5	7,9	52,1
14-17 anni	25,6	13	5,7	53,6
65-74 anni	21,9	9,9	5,4	61
75 anni e più	13	7,5	5,9	71,8

CONCLUSIONI

In un mondo come quello odierno, in cui si stanno progressivamente ridefinendo le modalità d'implementazione e di valutazione delle politiche pubbliche, i pungoli assumono un ruolo sempre più importante. Essi sono presenti nella vita quotidiana degli individui, dei consumatori, dei cittadini. Nonostante l'approccio possa essere considerato da alcuni studiosi come problematico in termini di eticità e di rispetto della libertà individuale, se applicato correttamente può permettere ai governi di influenzare i comportamenti umani in maniera facile ed economicamente vantaggiosa, senza il bisogno di ricorrere a misure coercitive o divieti.

L'elaborato è stato redatto con lo scopo di valutare la *nudge theory* sviluppata da Thaler e Sunstein sotto vari punti di vista. Nel primo capitolo, dopo aver definito il concetto di "pungolo", ne è stata studiata l'origine storica. Sono emerse diverse somiglianze con la "legislazione indiretta" proposta da Jeremy Bentham. La psicologia benthamiana, fondata sul piacere e sul dolore, pur essendo meno complessa dell'economia comportamentale, è uno dei primi esempi della volontà di conoscere e codificare gli atteggiamenti umani. Entrambe sono volte, però, all'identificazione di elementi che possono influenzare i comportamenti per raggiungere uno scopo desiderato. Successivamente l'analisi ha riguardato il ruolo di John Stuart Mill e del suo "principio del danno" nella giustificazione dell'approccio. In un primo momento, vengono messe in luce le contraddizioni presenti nello sfruttamento dell'*harm principle* da parte dei sostenitori dei pungoli; esso viene, poi, visto come una discussione tra Mill e il suo maestro Bentham sulle modalità con cui gli Stati possono intervenire legittimamente sulla vita delle persone. Emerge, in fine, che la teoria dei pungoli si rifà principalmente alle teorie benthamiane; tuttavia, esse non vengono spesso citate quando si parla del concetto nel passato.

Il secondo capitolo è, invece dedicato, ai fattori che conducono gli esseri umani a comportarsi sovente in maniera irrazionale. Grazie alla "teoria del doppio processo" è possibile distinguere due sistemi di funzionamento del nostro pensiero: il "sistema 1", veloce, automatico ed inconscio, e il "sistema 2", lento ma che permette una riflessione attenta. Il primo, nonostante permetta in molte

circostanze di prendere la decisione migliore in maniera rapida, è frequentemente all'origine di quelli che vengono definiti *bias* cognitivi. Dopo aver descritto i fattori che ne determinano lo sviluppo, ne vengono analizzati quattro esempi. Oltre a ciò, viene preso in considerazione anche l'impatto che i pungoli hanno sulla razionalità degli esseri umani, nelle sue quattro forme distinte: vista in termini di "ragioni", di "riflessione", economici e di "espressione".

Dopo aver proposto la genealogia del concetto, nel terzo capitolo, ne viene infine valutata l'applicazione nelle politiche pubbliche, con un riferimento particolare alla situazione dell'Europa e dell'Italia. I dati relativi allo sfruttamento dell'approccio nel continente europeo sono maggiormente limitati rispetto a quelli presenti per gli Stati Uniti, dove questo è stato sviluppato. Ciononostante, è possibile stabilire che l'Unione europea fa sempre più affidamento sulle misure di influenza indiritta del comportamento, anche a fronte delle difficoltà originate dalla decentralizzazione del sistema e dalle differenze culturali tra i vari Stati membri.

Nel quarto ed ultimo capitolo, dedicato allo studio del progetto "Treviso Per Te", è stato possibile analizzare il concetto di *nudge* in una sua implementazione. Grazie a due indagini trasmesse a potenziali ed effettivi utenti del sito trevisoperte.it ed alle imprese della città, si è arrivati alla conclusione che, pur non essendo stato concepito come forma di pungolo per incentivare il commercio locale e la digitalizzazione delle PMI, ha molte caratteristiche in comune con le misure sviluppate da Thaler e Sunstein. Si è studiato, inoltre, un modo per incrementare la conoscenza dell'iniziativa tra i cittadini e i visitatori di Treviso. Per giungere a questo obiettivo sarebbe utile sfruttare le potenzialità del *digital nudging*, i pungoli applicati alla navigazione nei siti web.

APPENDICE A

Questionario somministrato alle imprese del Comune di Treviso e dintorni.

La presente indagine non ha finalità commerciali. I dati saranno trattati in modo rigorosamente anonimo e per sole finalità di ricerca. Tutte le informazioni saranno trattate nel massimo rispetto della vigente normativa sulla privacy prevista dal D.L. 101/2018 su adeguamento del GDPR 2016/679.

SEZIONE 1 – UBICAZIONE DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE

1. La tua attività è situata nel comune di Treviso?
 - Sì (*passa alla domanda 7*)
 - No (*passa alla domanda 2*)
2. La tua attività è situata nella Provincia di Treviso?
 - Sì (*passa alla domanda 3*)
 - No (*fine*)
3. Conosci il sito "Treviso Per Te"?
 - Sì, ne ho sentito parlare o l'ho visitato (*passa alla domanda 4*)
 - No, non lo conosco (*fine*)
4. Ti piacerebbe che anche il Comune dov'è situata la tua attività fornisse agli imprenditori un portale come "Treviso Per Te"?
 - Sì, ritengo che l'iniziativa permetta ai cittadini di conoscere le attività presenti nella loro zona di residenza
 - Sì, ritengo che il Comune dovrebbe sostenere i commerci/attività locali fornendo loro strumenti per digitalizzarsi e fare promozione
 - No, non penso sia necessario realizzare uno strumento come "Treviso Per Te" per sostenere le attività locali
 - Altro ...
5. Hai mai sentito parlare delle iniziative "Treviso Gift Card" e "Treviso Per Te Card"?
 - Sì, ne ho sentito parlare
 - Sì, le conosco e, privatamente, ho aderito a una o entrambe
 - No

6. Se conosci le iniziative "Treviso Gift Card" e "Treviso Per Te Card", ti piacerebbe che ne esistessero di simili anche nel comune della tua attività? *Seleziona tutte le voci applicabili.*
- Sì, trovo che sarebbero utili per attrarre nuovi clienti e per far conoscere la mia attività
 - Sì, trovo che sarebbero utili per fidelizzare i clienti
 - Sì, trovo che sarebbero utili per rinforzare la rete tra le attività locali
 - Sì, le ritengo buone come idee regalo per stimolare il commercio locale
 - No, non mi piacerebbe che venissero create iniziative simili / Se venissero create non aderirei con la mia attività
 - Altro ...

SEZIONE 2 – ABILITÀ INFORMATICHE

7. Quali dispositivi tecnologici possiedi? (è possibile selezionare più di un'opzione)
- Computer desktop (fisso)
 - Computer portatile (laptop, notebook, netbook, ecc.)
 - Smartphone
 - Tablet
 - Nessuna delle precedenti
 - Altro...
8. Quand'è stata l'ultima volta che hai utilizzato il computer?
- Nell'ultima settimana
 - Nell'ultimo mese
 - Negli ultimi 3 mesi
 - Tra 3 mesi e 1 anno fa
 - Più di 1 anno fa
 - Non ne ho mai usato uno

9. Come hai imparato ad usare gli strumenti informatici per svolgere le funzioni necessarie alla tua attività? (è possibile selezionare più di un'opzione)
- Mi sono formato da solo
 - Ho seguito dei corsi
 - Non mi occupo in prima persona della gestione informatica della mia attività, ho assunto personale formato
 - Non utilizzo strumenti informatici
 - Altro ...
10. Quali delle seguenti attività sai svolgere al computer?¹² (è possibile selezionare più di un'opzione)
- a. Spostare/copiare/trasferire un file o una cartella
 - b. Copiare e incollare parti di testo per inserirle o spostarle nei documenti
 - c. Utilizzare fogli di calcolo (Excel, ecc.)
 - d. Comprimere/zippare i file
 - e. Connettere e installare altri dispositivi elettronici (stampanti, modem, proiettori, dispositivi bluetooth, ecc.)
 - f. Utilizzare linguaggi di programmazione o sistemi di marcatura (HTML, CSS, PHP, Javascript, ecc.)
 - g. Trasferire file ad/da altri dispositivi (smartphone, fotocamere digitali, ecc.)
 - h. Editing foto e video
 - i. Creare presentazioni (Power Point, Canva ecc.)
 - j. Installare un nuovo sistema operativo
 - k. Nessuna delle precedenti

¹² Per stabilire il livello di abilità informatica dei rispondenti è stato attribuito un punteggio ad ogni risposta. La risposta *k* valeva 0 pt. Le risposte *a, b, e, g* valevano 0.5 pt. Le risposte *c, d, h, i* valevano 1 pt. Le risposte *f, j* valevano 2 pt. Il livello è stato stabilito in base ai punti ottenuti. 0 pt.: nessuna competenza, 0.5-2 pt.: competenza base, 2.5-6: competenza intermedia; 6.5 - 10 pt.: competenza avanzata.

11. Per cosa hai utilizzato Internet negli ultimi 3 mesi? (è possibile selezionare più di un'opzione)

- Posta elettronica
- Quotidiani online
- Libri digitali (e-book e/o pdf)
- Immagini, musica, video
- Videogiochi
- Social network (utilizzo attivo: per postare informazioni, foto, video; commentare e interagire con gli altri iscritti; ecc.)
- Social network (utilizzo passivo: solo per vedere cosa postano gli altri utenti, senza pubblicare nulla e senza interagire con gli altri)
- Messaggistica, chiamate e videochat
- Nessuna delle precedenti

SEZIONE 3 – IL PORTALE “TREVISO PER TE”

12. Conosci il sito web "Treviso Per Te"?

- Sì, è la mia attività è registrata (*Passa alla domanda 13*)
- Sì, ma la mia attività non è registrata (*Passa alla domanda 22*)
- No (*Passa alla domanda 26*)

13. Se la tua attività è registrata al sito "Treviso Per Te", in che modo è avvenuta l'iscrizione?

- Mi sono iscritto autonomamente al sito "Treviso Per Te"
- La mia attività era già inserita nel sito "Treviso Per Te" al momento della sua apertura

14. Quanto conosci il sito "Treviso Per Te"?

1	2	3	4	5		
Non lo conosco per niente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo conosco benissimo

15. Quanto spesso visiti il sito "Treviso Per Te"?

- L'ho visitato nell'ultimo mese
- L'ho visitato negli ultimi 3 mesi
- L'ho visitato più di 3 mesi fa
- Non l'ho mai visitato

16. Quando hai modificato le informazioni sulla tua attività per l'ultima volta sul portale "Treviso Per Te"?

- La mia attività era già presente nel sito al momento della sua creazione e non ho mai modificato le informazioni che erano state inserite perché erano corrette/non c'era nulla da aggiungere
- La mia attività era già presente nel sito e ho modificato una volta le informazioni perché non erano corrette/non erano complete
- Modifico e aggiorno le informazioni sulla mia attività spesso o ogni volta che queste cambiano

17. Quanto spesso verifichi se i clienti hanno inserito nuove valutazioni sulla tua attività?

- Ho controllato nell'ultima settimana
- Ho controllato nell'ultimo mese
- Ho controllato più di 1 mese fa
- Non ho mai controllato

18. Quanto complicato è per te aggiornare/inserire le informazioni riguardo alla tua attività nel sito "Treviso Per Te"? *

	1	2	3	4	5	
Per niente complicato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto complicato

19. Preferisci il sito "TREVISIO PER TE" ad altre forme di presenza online?
(è possibile selezionare più di un'opzione)

- Utilizzo tutte le forme di presenza online alla stessa maniera
- Preferisco il sito "TREVISIO PER TE"
- Preferisco utilizzare ed aggiornare il sito web della mia attività

- Preferisco utilizzare ed aggiornare le pagine sui social network della mia attività
- Preferisco altri siti che raccolgono le informazioni della mia attività / delle attività
- della zona (es. Google, TripAdvisor ecc.)
- altro ...

20. Se non utilizzi spesso o non utilizzi mai il sito "Treviso Per Te", per quale motivo lo fai? (è possibile selezionare più di un'opzione)

- Trovo sia troppo complicato da utilizzare
- Non dispongo di tempo a sufficienza per gestire la presenza online della mia attività
- Preferisco utilizzare altri siti simili (TripAdvisor, Google ecc.)
- Ho già un sito web e utilizzo quello
- Preferisco utilizzare i social media
- Non amo utilizzare i dispositivi tecnologici

21. Prima che venisse lanciato il sito "Treviso Per Te", la tua attività era presente online? (sito web, social, ecc.)

- Sì (*Passa alla domanda 26*)
- No (*Passa alla domanda 31*)

22. Se la tua attività NON è presente sul portale "Treviso Per Te", perché non hai effettuato la registrazione? (è possibile selezionare più di un'opzione)

- Ci ho provato, ma mi sono bloccato perché era troppo complicato
- Non ci ho provato perché penso sia troppo complicato
- Non ho tempo per aprire una pagina per la mia attività e poi gestirla
- Temo sia a pagamento
- Non penso sia utile per promuovere la mia attività

23. Quanto conosci il sito "Treviso Per Te"?

1	2	3	4	5	
Non lo conosco per niente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Lo conosco benissimo

24. Quanto spesso visiti il sito "Treviso Per Te"?

- L'ho visitato nell'ultimo mese
- L'ho visitato negli ultimi 3 mesi
- L'ho visitato più di 3 mesi fa
- Non l'ho mai visitato

25. La tua attività è presente online? (sito web, social, ecc.)

- Sì (*Passa alla domanda 26*)
- No (*Passa alla domanda 31*)

SEZIONE 4 – DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

26. In che modo è presente online? (è possibile selezionare più di un'opzione)

- Pagina su "TREVISIO PER TE"
- Sito web personale
- Pagina dedicata all'interno del sito web principale dell'attività (es. per catene di negozi, franchising, ecc.)
- Informazioni su Google (orari, indirizzo, n° di telefono, foto, ecc.)
- Pagina su uno o più social network (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, ecc.)
- Servizi di messaggistica online (Whatsapp, Telegram, ecc.)
- Sito web o pagina su un social network con possibilità di acquisto online

27. In che social network la tua attività ha un profilo dedicato? (è possibile selezionare più di un'opzione)

- La mia attività non è presente sui social network
- Facebook
- Instagram
- YouTube
- TikTok
- LinkedIn
- Pinterest

- WhatsApp
- Telegram
- Altro ...

28. Fai uso di pubblicità a pagamento per la tua attività sui social network?

- La mia attività non è presente sui social network
- Sì, costantemente
- Sì, ma raramente
- Sì, ma solo in occasioni speciali (Natale, Pasqua, festa della mamma, Black Friday ecc.)
- No, ma se sapessi come si fa le utilizzerei
- No, non le ritengo necessarie

29. Se la tua attività ha un sito web dedicato, questo è:

- Nuovo o aggiornato
- In costruzione
- Aggiornato con le ultime informazioni, ma di stile datato
- Da rifare (abbandonato da tempo, con informazioni non aggiornate e con uno stile datato)

30. Durante il periodo del lockdown per Covid-19, hai ... (è possibile selezionare più di un'opzione)

- Attivato un servizio di e-commerce per la tua attività
- Aperto uno o più profili sui social network (Facebook, Instagram, ecc.) per la tua attività
- Aperto un sito internet per la tua attività
- Nessuna delle precedenti
- Altro ...

31. Se la tua attività non è presente online, qual è il motivo che ha spinto questa scelta? (è possibile selezionare più di un'opzione)

- Non ci ho mai pensato
- Ritengo non sia utile per attrarre clienti
- Ritengo non sia utile per fornire informazioni riguardo alla mia attività

- Non ho tempo per inserire le informazioni della mia attività online
- Non so come creare una pagina su un social network/ un sito web / inserire informazioni su Google
- altro ...

SEZIONE 5 - TREVISO PER TE CARD E TREVISO GIFT CARD

32. La tua attività ha aderito alla Treviso Gift Card (2020-2021) e/o alla Treviso Per Te Card (dicembre 2021)?

- Sì, ad entrambe le iniziative
- Sì, ma solo alla Treviso Gift Card
- Sì, ma solo alla Treviso per te card
- No, a nessuna delle due

33. Se la tua attività ha aderito ad una o ad entrambe le iniziative, qual è il motivo? (è possibile selezionare più di un'opzione)

- Sono utili per attrarre nuovi clienti e far conoscere la mia attività
- Sono utili per fidelizzare i clienti
- Sono utili per rinforzare la rete tra le imprese locali
- La Treviso Gift Card era una buona idea regalo
- Valorizzano le attività locali
- Altro ...

34. Se non hai aderito alle iniziative Treviso Gift Card e Treviso per te card, qual è il motivo che ti ha spinto verso questa decisione?

35. In seguito alla pandemia di Covid-19, ritieni di dover cambiare il tuo modo di operare? (è possibile selezionare più di un'opzione)

- No, penso che tornerà tutto come prima quindi non cambio nulla
- Sì, dovrò investire sul digitale
- Sì, dovrò valutare proposte di sistema e sinergia con gli altri commercianti
- Sì, ma non so come

- Sì, penso che i clienti siano cambiati radicalmente ed io dovrò fare altrettanto
- Altro ...

SEZIONE 6 - DATI DEMOGRAFICI

36. Genere

- Maschio
- Femmina
- Preferisco non specificarlo

37. Età

- 16 - 19 anni
- 20 - 29 anni
- 30 - 39 anni
- 40 - 49 anni
- 50 - 59 anni
- 60 - 69 anni
- 70+

38. Titolo di studio

- Licenza elementare
- Licenza media
- Diploma di maturità
- Laurea triennale
- Laurea magistrale
- Studi post laurea
- Preferisco non specificarlo

39. Tipologia dell'attività gestita

- Ristoranti e bar
- Negozi (abbigliamento, elettronica, vivai, ferramenta, cosmetici, ecc.)
- Alimentari e supermercati
- Struttura ricettiva (hotel, b&b, ecc.)
- Salute e beauty (parrucchieri, centri benessere, centro estetico, erboristerie, centri medici, ecc.)

- Tempo libero e sport (cinema, palestre, ecc.)
- Servizi e artigiani

40. Segmento di mercato (è possibile selezionare più di un'opzione)

- Locale
- Nazionale
- Internazionale

41. I clienti dell'impresa sono:

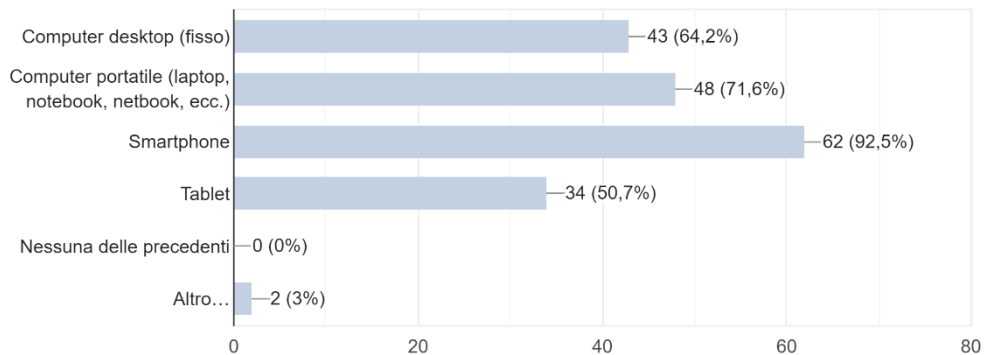
- i consumatori finali (B2C)
- altre imprese (B2B)
- B2C e B2B

4.10 Risposte più significative ai fini dell'analisi

Domanda 7

Quali dispositivi tecnologici possiedi? (è possibile selezionare più di un'opzione)

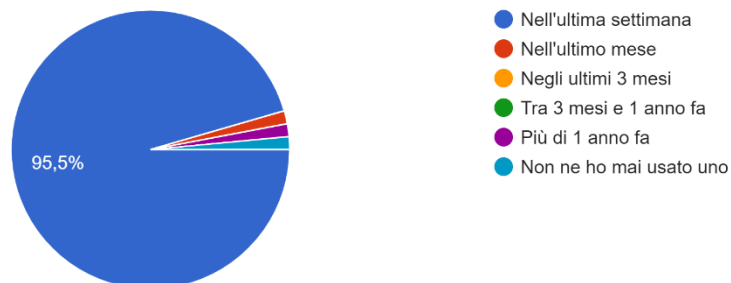
67 risposte



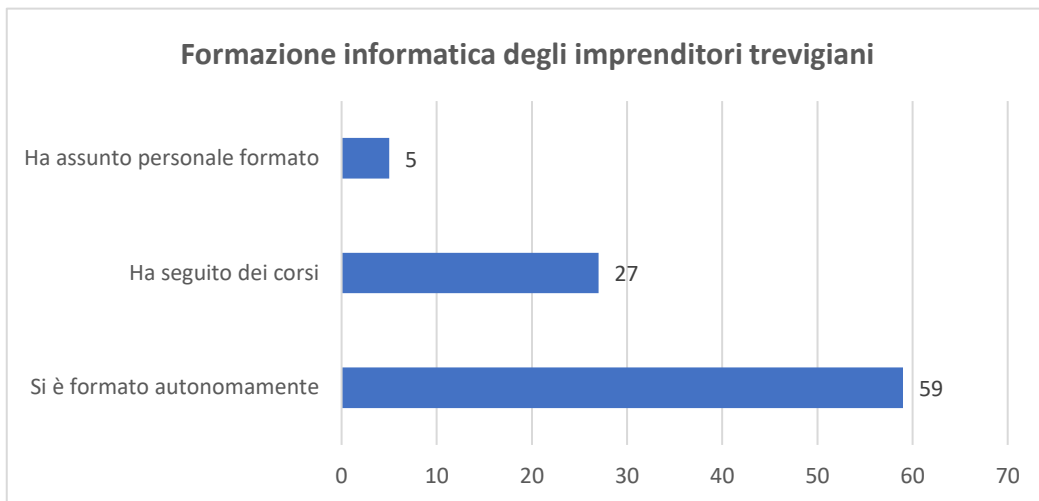
Domanda 8

Quand'è stata l'ultima volta che hai utilizzato il computer?

67 risposte



Domanda 9

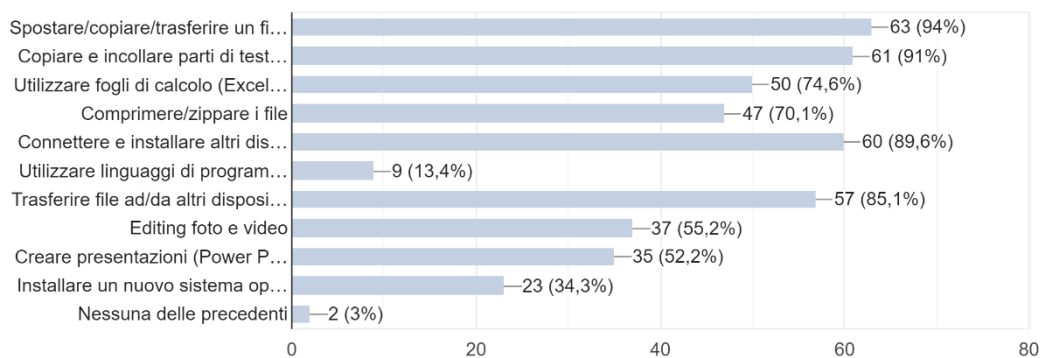


Domanda 10



Quali delle seguenti attività sai svolgere al computer? (è possibile selezionare più di un'opzione)

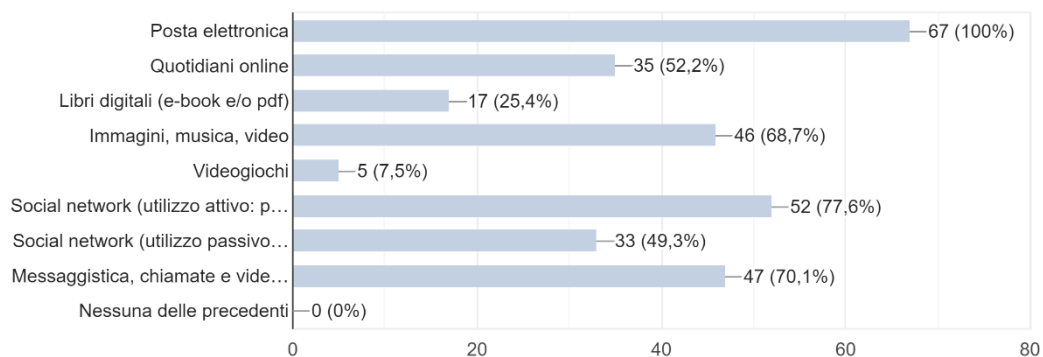
67 risposte



Domanda 11

Per cosa hai utilizzato Internet negli ultimi 3 mesi? (è possibile selezionare più di un'opzione)

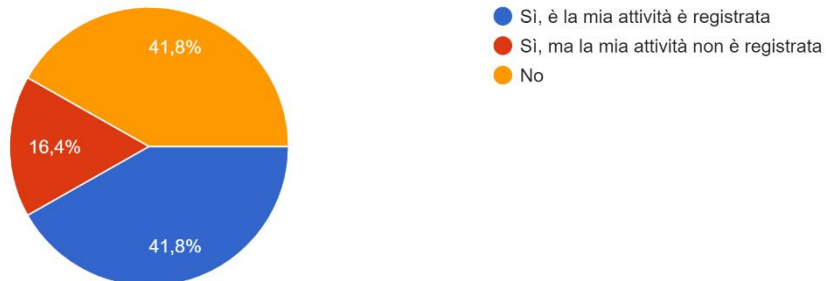
67 risposte



Domanda 12

Conosci il sito web "TREVISO PER TE"?

67 risposte



Domanda 13

Se la tua attività è registrata al sito Treviso PER TE", in che modo è avvenuta l'iscrizione?

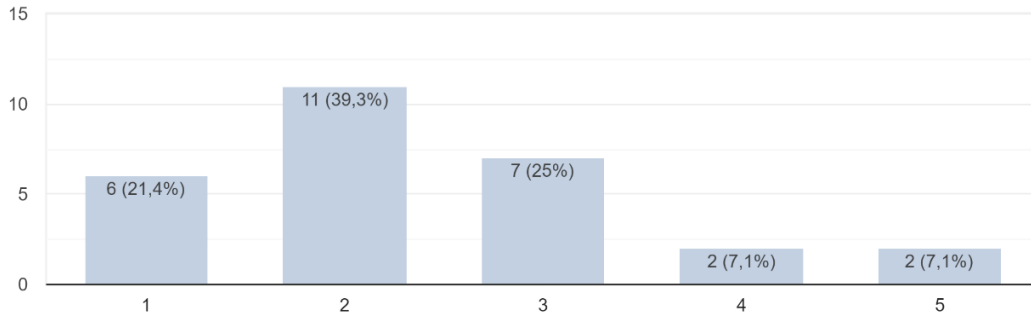
28 risposte



Domanda 14

Quanto conosci il sito "TREVISO PER TE"?

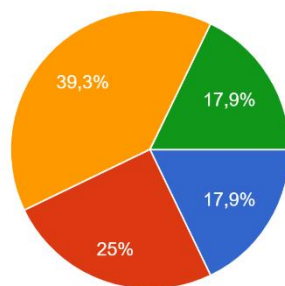
28 risposte



Domanda 15

Quanto spesso visiti il sito "TREVISO PER TE"?

28 risposte

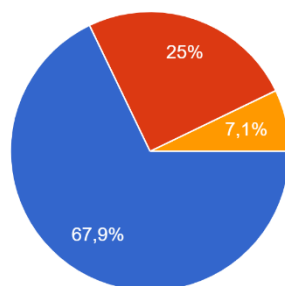


- L'ho visitato nell'ultimo mese
- L'ho visitato negli ultimi 3 mesi
- L'ho visitato più di 3 mesi fa
- Non l'ho mai visitato

Domanda 16

Quando hai modificato le informazioni sulla tua attività per l'ultima volta sul portale "TREVISO PER TE"?

28 risposte

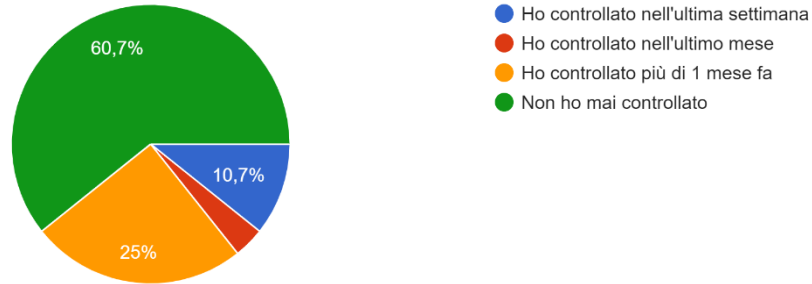


- La mia attività era già presente nel sito al momento della sua creazione e non ho mai modificato le informazioni che erano state inserite perché erano corr...
- La mia attività era già presente nel sito e ho modificato una volta le informazioni perché non erano corrette/non erano complete
- Modifico e aggiorno le informazioni sulla mia attività spesso o ogni volta che queste cambiano

Domanda 17

Quanto spesso verifichi se i clienti hanno inserito nuove valutazioni sulla tua attività?

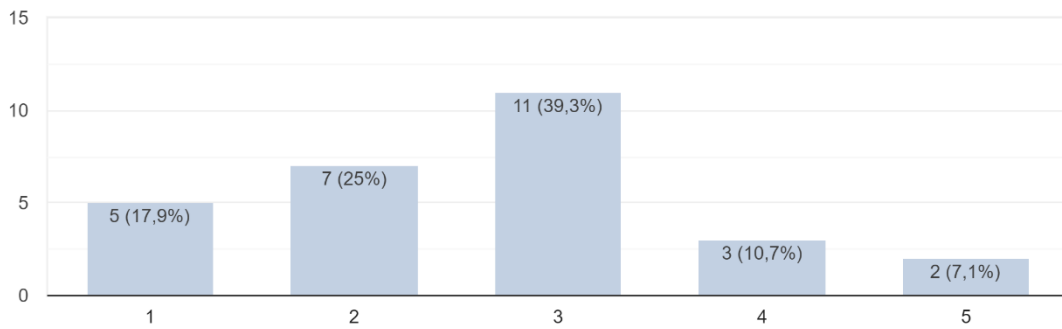
28 risposte



Domanda 18

Quanto complicato è per te aggiornare/inserire le informazioni riguardo alla tua attività nel sito "TREVISO PER TE"?

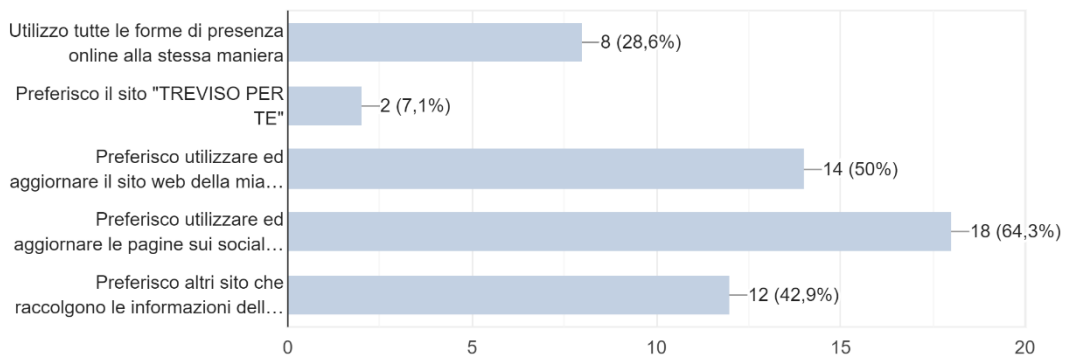
28 risposte



Domanda 19

Preferisci il sito "TREVISO PER TE" ad altre forme di presenza online? (è possibile selezionare più di un'opzione)

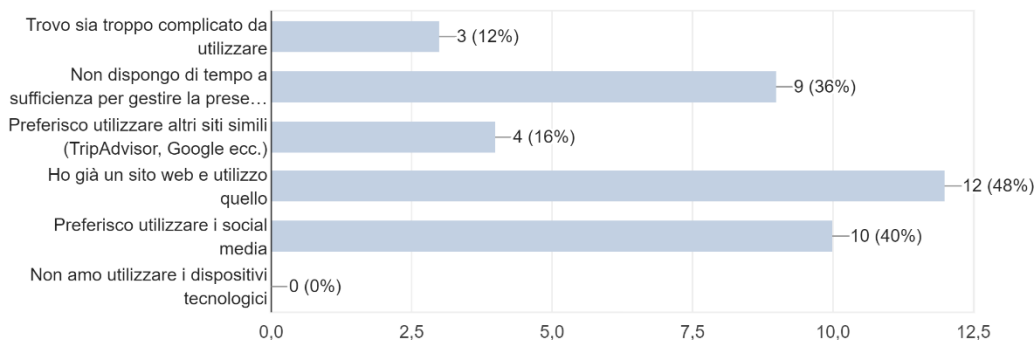
28 risposte



Domanda 20

Se non utilizzi spesso o non utilizzi mai il sito "TREVISO PER TE", per quale motivo lo fai? (è possibile selezionare più di un'opzione)

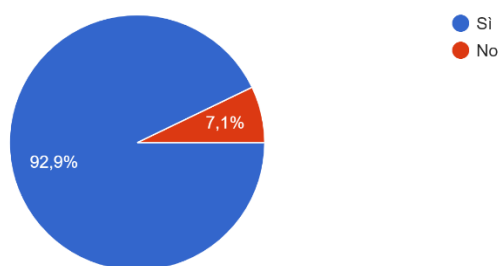
25 risposte



Domanda 21

Prima che venisse lanciato il sito "Treviso PER TE", la tua attività era presente online? (sito web, social, ecc.)

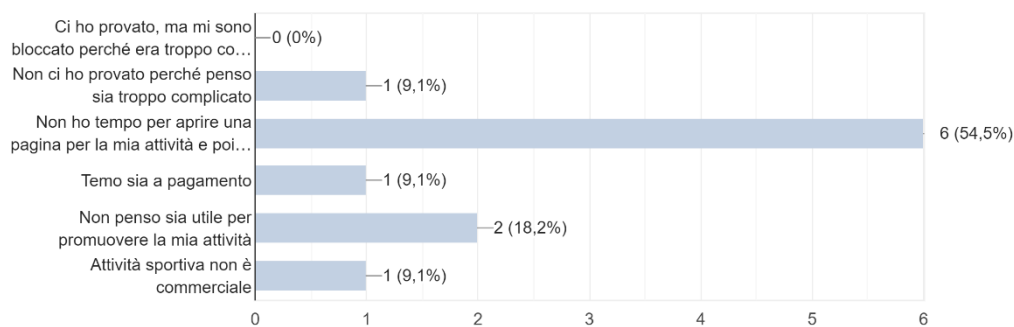
28 risposte



Domanda 22

Se la tua attività NON è presente sul portale "TREVISO PER TE", perché non hai effettuato la registrazione? (è possibile selezionare più di un'opzione)

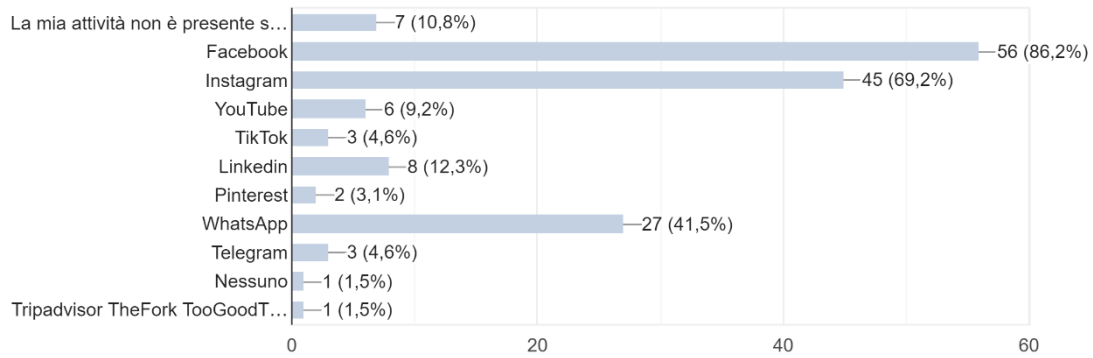
11 risposte



Domanda 27

In che social network la tua attività ha un profilo dedicato? (è possibile selezionare più di un'opzione)

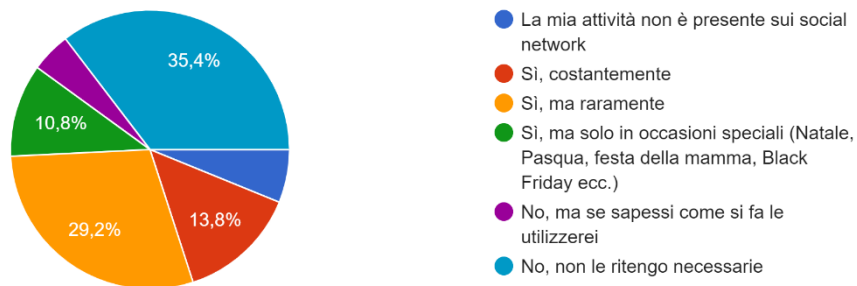
65 risposte



Domanda 28

Fai uso di pubblicità a pagamento per la tua attività sui social network?

65 risposte



Domanda 29

Se la tua attività ha un sito web dedicato, questo è:

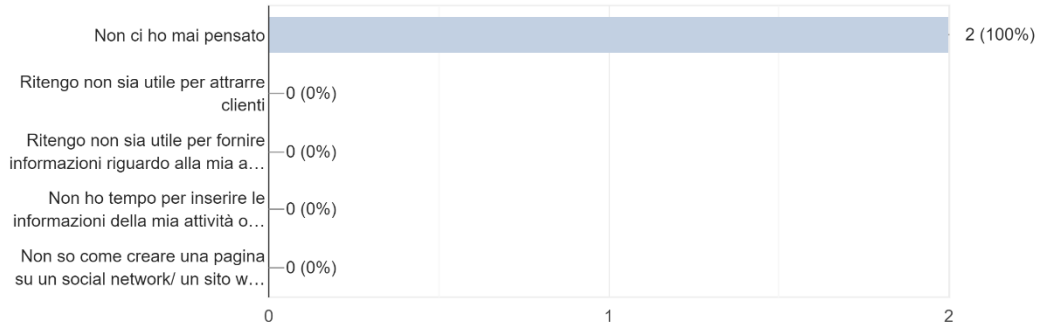
59 risposte



Domanda 31

Se la tua attività non è presente online, qual è il motivo che ha spinto questa scelta? (è possibile selezionare più di un'opzione)

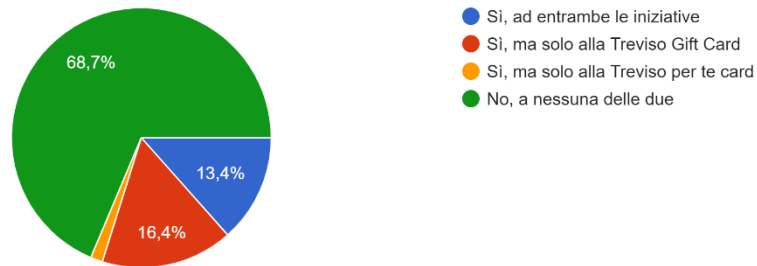
2 risposte



Domanda 32

La tua attività ha aderito alla Treviso Gift Card (2020-2021) e/o alla Treviso per te card (dicembre 2021)?

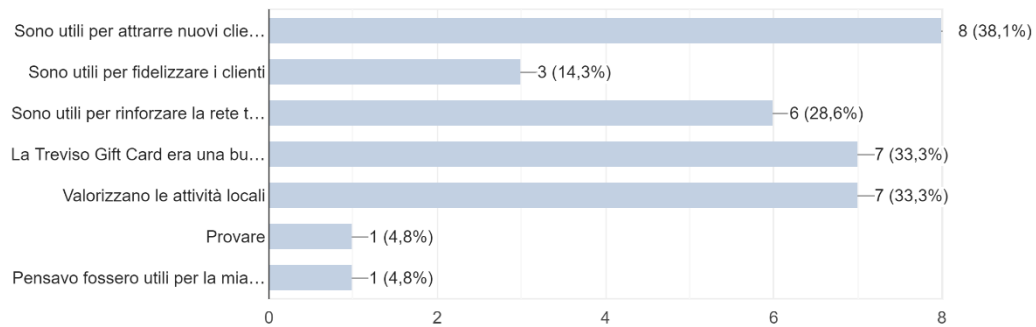
67 risposte



Domanda 33

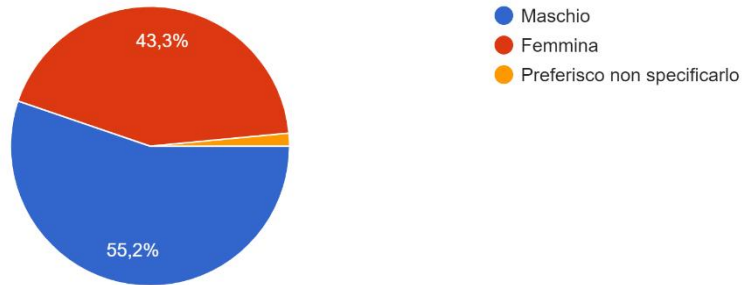
Se la tua attività ha aderito ad una o ad entrambe le iniziative, qual è il motivo? (è possibile selezionare più di un'opzione)

21 risposte



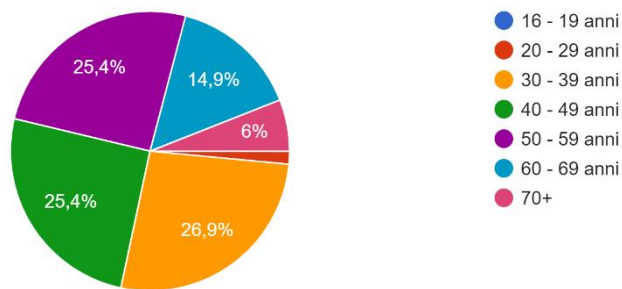
Domanda 36

Genere
67 risposte



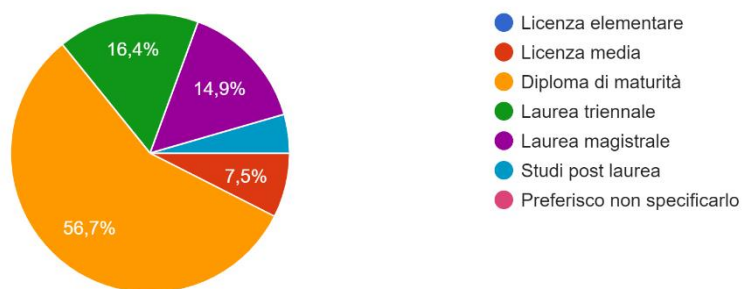
Domanda 37

Età
67 risposte



Domanda 38

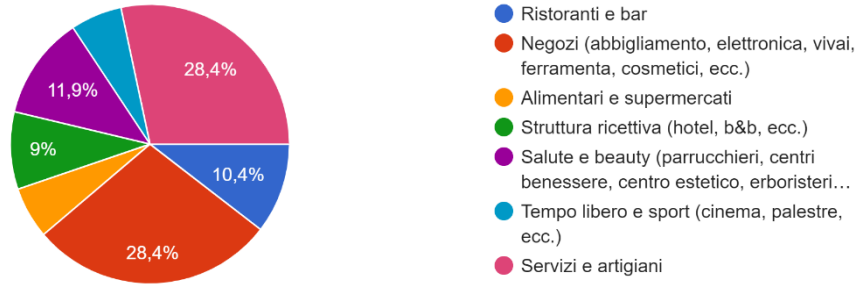
Titolo di studio
67 risposte



Domanda 39

Tipologia dell'attività gestita

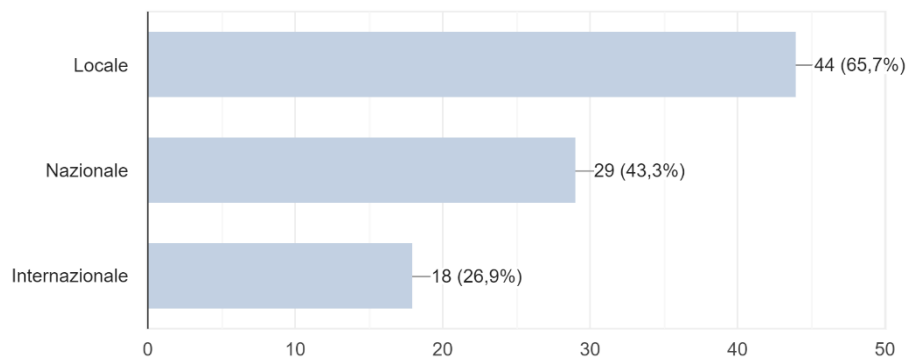
67 risposte



Domanda 40

Segmento di mercato (è possibile selezionare più di un'opzione)

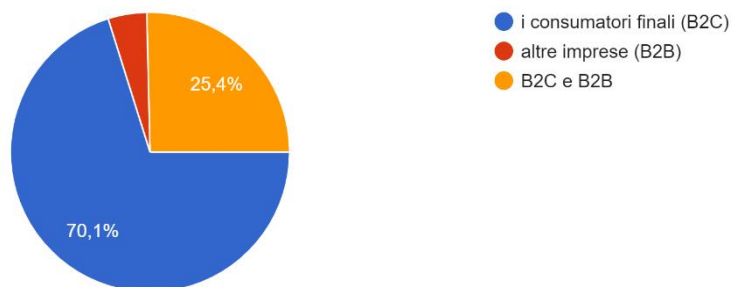
67 risposte



Domanda 41

I clienti dell'impresa sono:

67 risposte



APPENDICE B

Questionario per valutare la conoscenza del portale trevisoperte.it e delle iniziative Treviso Gift Card e Treviso Per Te Card.

La presente indagine non ha finalità commerciali. I dati saranno trattati in modo rigorosamente anonimo e per sole finalità di ricerca. Tutte le informazioni saranno trattate nel massimo rispetto della vigente normativa sulla privacy prevista dal D.L 101/2018 su adeguamento del GDPR 2016/679.

1. Dove risiedi abitualmente?
 - Nel comune di Treviso
 - Nella provincia di Treviso (ma non nel comune di Treviso)
 - In Veneto (Venezia, Padova, Vicenza, Verona, Rovigo, Belluno)
 - Altro
2. Quali dispositivi tecnologici possiedi? (è possibile selezionare più di un'opzione)
 - Computer desktop (fisso)
 - Computer portatile (laptop, notebook, netbook, ecc.)
 - Smartphone
 - Tablet
 - Nessuna delle precedenti
 - Smartwatch
 - Console per videogiochi
 - Altro ...
3. Per cosa hai utilizzato Internet negli ultimi 3 mesi? (è possibile selezionare più di un'opzione)
 - Posta elettronica
 - Quotidiani online
 - Libri digitali (e-book e/o pdf)
 - Immagini, musica, video
 - Shopping online
 - Ricerca attività commerciali o servizi presenti nella zona di residenza

- Videogiochi
 - Social network (utilizzo attivo: per postare informazioni, foto, video; commentare e interagire con gli altri iscritti; ecc.)
 - Social network (utilizzo passivo: solo per vedere cosa postano gli altri utenti, senza pubblicare nulla e senza interagire con gli altri)
 - Messaggistica, chiamate e videochat
 - Nessuna delle precedenti
 - Lavoro
4. Conosci il progetto "Treviso Per Te"?
- Sì, e sono registrato al sito
 - Sì, ne ho sentito parlare o ho visitato il sito (o pagine social Instagram, Facebook), ma non mi sono registrato
 - No, non ne ho mai sentito parlare (*Passa alla domanda 13*)
5. Come sei venuto a conoscenza dell'esistenza del portale "Treviso Per Te"?
- Risultato sul motore di ricerca, mentre ricercavo attività commerciali o iniziative del comune di Treviso
 - Tramite il sito ufficiale o pagine social del comune di Treviso o del progetto "Treviso per te"
 - Articoli su quotidiani online
 - Servizio in televisione
 - Mi è stato suggerito da conoscenti (tramite passaparola o condivisioni sui social network)
 - Grazie alle attività commerciali
 - Volantini
 - Altro ...
6. Quanto conosci il progetto "TREVISO PER TE"?

	1	2	3	4	5	
Per niente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benissimo

7. Quanto spesso visiti il sito (o profilo social) di "Treviso Per Te"?
- L'ho visitato nell'ultimo mese
 - L'ho visitato negli ultimi 3 mesi
 - L'ho visitato più di 3 mesi fa
 - Non l'ho mai visitato
8. Se sei iscritto al sito, per quante attività commerciali hai espresso una valutazione?
- Meno di 5
 - Tra 5-10
 - Più di 10
 - Non ho mai espresso valutazioni
9. Se hai inserito delle valutazioni, queste erano:
- Per la maggior parte positive
 - Per la maggior parte negative
10. Se non sei iscritto al portale "Treviso Per Te", ti iscriveresti per valutare un'attività commerciale?
- Sì
 - No
11. Per cosa utilizzi maggiormente il sito "Treviso Per Te"?
- Non ho mai visitato il sito
 - Per ricercare che attività commerciali ci sono nella mia zona di residenza
 - Lo utilizzo / l'ho utilizzato per motivi di turismo
 - Per ricercare eventi e iniziative in programma nella mia zona di residenza
 - Per ricercare immobili commerciali da acquistare o affittare / segnalarne la presenza
 - Per ricercare tour ed esperienze da svolgere nella mia zona di residenza
 - Per avere informazioni o acquistare la Treviso Gift Card
 - Altro ...

12. Quanto complicato è utilizzare il portale "Treviso Per Te"?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Per niente complicato Molto complicato

13. Nella ricerca di informazioni sulle attività commerciali del comune di Treviso, che strumenti utilizzi maggiormente? (puoi selezionare più di un'opzione)

- Portale "Treviso Per Te"
- Sito web dell'attività
- Pagine social dell'attività
- Informazioni sull'attività fornite sulla pagina di ricerca di Google (n° di telefono, orari, recensioni, foto, ecc.)
- Altro ...

14. Nella ricerca di informazioni sugli eventi e sulle iniziative in programma nel comune di Treviso, a che strumento ti affidi maggiormente? (puoi selezionare più di un'opzione)

- Portale "TREVISIO PER TE"
- Sito web ufficiale / pagine social ufficiali dell'evento
- Informazioni sugli eventi fornite sulla pagina di ricerca di Google
- Quotidiani online
- Altri siti web (trevisioeventi.com, 2Night, Eventbrite, ecc.)
- Sezione eventi su Facebook
- Passaparola tra conoscenti
- Altro ...

15. Quant'è importante per te che un'attività commerciale sia presente online?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Per niente importante Molto importante

16. Per quali motivi ritieni che le attività commerciali locali debbano essere presenti online? (puoi selezionare più di un'opzione)

- Non ritengo importante che un'attività commerciale sia presente online

- Perché permette ai clienti di farsi un'idea dei prodotti e dei servizi offerti (con foto, descrizioni, prezzi ecc.)
- Per poter valutare l'attività in base alle recensioni fatte dai clienti
- Perché così posso vedere quanti miei amici o familiari conoscono quell'attività (es. follower sulle pagine social)
- Per poter fare shopping online
- Per avere informazioni sulle promozioni in corso (newsletter, pagine social, sito, ecc.)
- Per avere informazioni aggiornate su numero di telefono, orari, posizione
- Altro ...

17. Per ricercare informazioni su un'attività commerciale locale, quali dei seguenti strumenti utilizzi maggiormente? (puoi selezionare più di un'opzione)

- Sito web ufficiale
- TREVISO PER TE
- Facebook
- Instagram
- YouTube
- TikTok
- LinkedIn
- Pinterest
- WhatsApp
- Telegram
- Telefono per chiedere informazioni
- Chiedo a chi frequenta l'attività (parenti, amici ecc.)

18. Apprezzi che ti vengano mostrate pubblicità sulle attività commerciali della tua zona?

- Sì
- No

19. Se apprezzi ricevere pubblicità sulle attività commerciali della tua zona, dove le preferisci? (puoi selezionare più di un'opzione)
- Pagine web
 - Facebook
 - Instagram
 - YouTube
 - TikTok
 - Per e-mail
 - Per posta
 - Altro ...
20. Durante il lockdown hai utilizzato di più internet per avere informazioni riguardo alle attività commerciali della tua zona?
- Sì
 - No
21. Conosci le iniziative Treviso Gift Card e TREVISO PER TE card?
- Sì, conosco Treviso Gift Card
 - Sì, conosco TREVISO PER TE card
 - Sì, le conosco entrambe
 - No, non le conosco (*Passa alla domanda 24*)
22. Hai aderito alle iniziative Treviso Gift Card e TREVISO PER TE Card?
- Sì, ad entrambe le iniziative
 - Sì, ma solo alla Treviso Gift Card
 - Sì, ma solo alla Treviso per te card
 - No, a nessuna delle due
23. Se hai aderito a una o ad entrambe le iniziative, perché lo hai fatto? (puoi selezionare una o più opzioni)
- Per sostenere le attività commerciali del comune di Treviso
 - Perché trovo siano delle buone idee regalo
 - Per poter avere degli sconti sugli acquisti presso le attività commerciali del comune di Treviso
 - Altro ...

24. Genere

- Maschio
- Femmina
- Preferisco non specificarlo

25. Età

- 16 - 19 anni
- 20 - 29 anni
- 30 - 39 anni
- 40 - 49 anni
- 50 - 59 anni
- 60 - 69 anni
- 70+

26. Titolo di studio

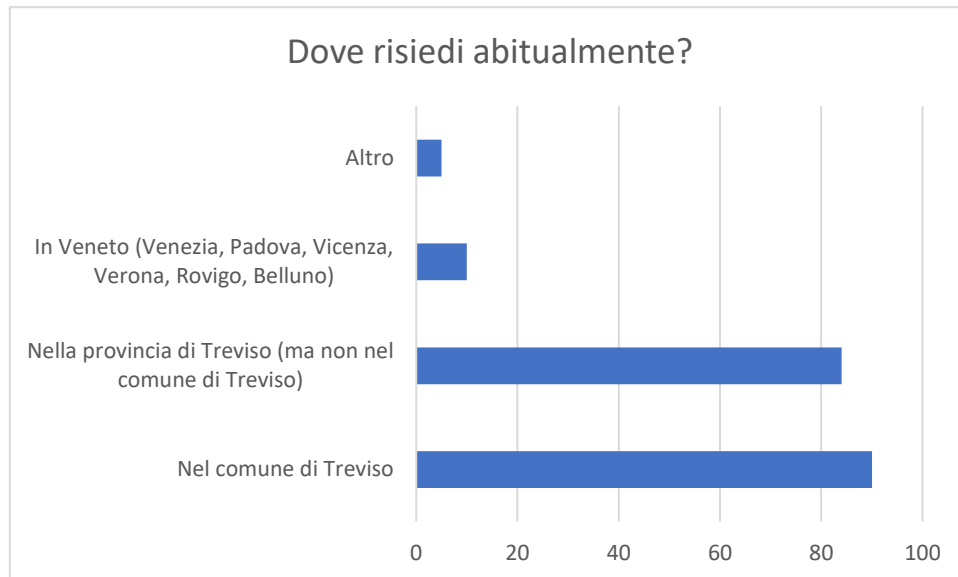
- Licenza elementare
- Licenza media
- Diploma di maturità
- Laurea triennale
- Laurea magistrale
- Studi post laurea
- Preferisco non specificarlo

27. Professione

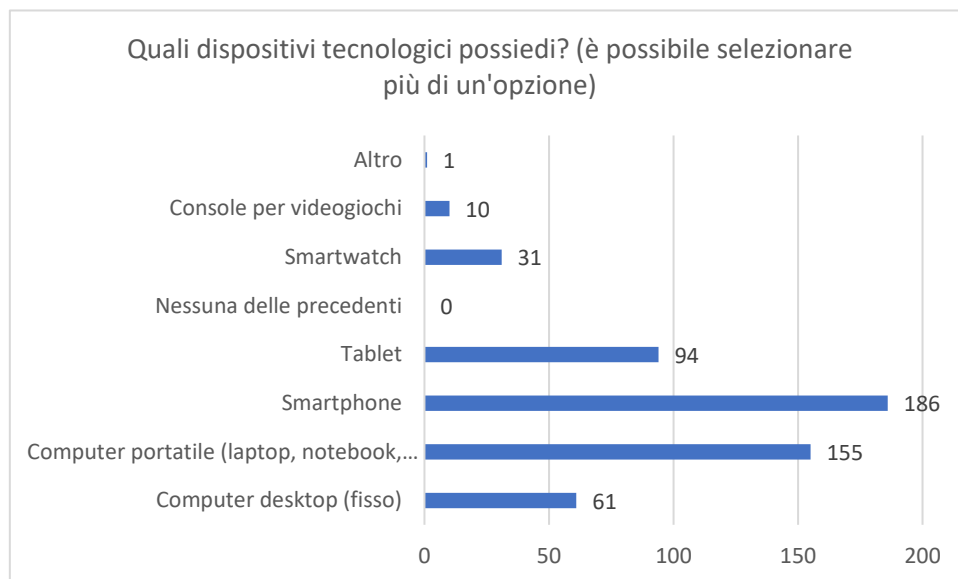
- Studente
- Studente lavoratore
- Senza impiego
- Occupato
- Pensionato
- Altro
- Preferisco non specificarlo

4.11 Risposte più significative ai fini dell'analisi

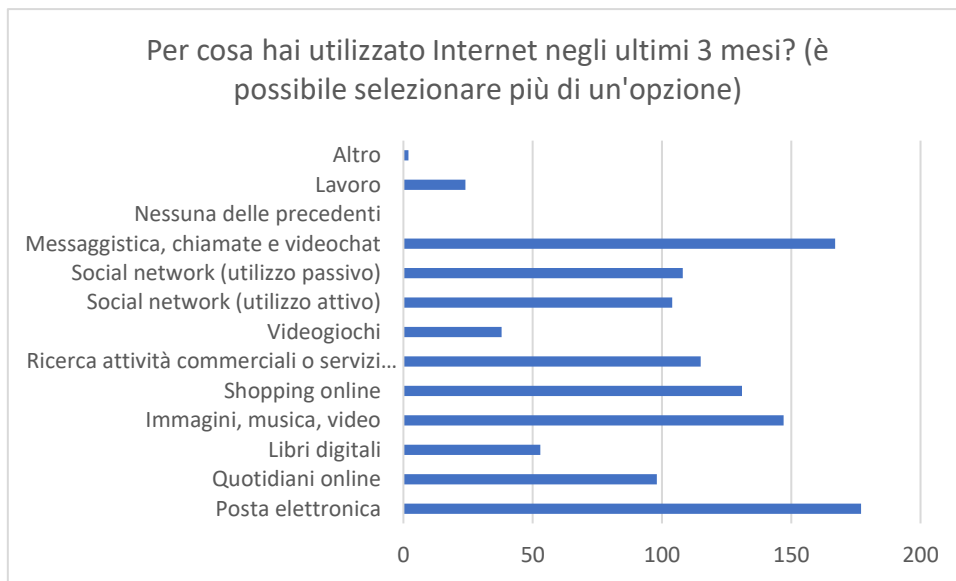
Domanda 1



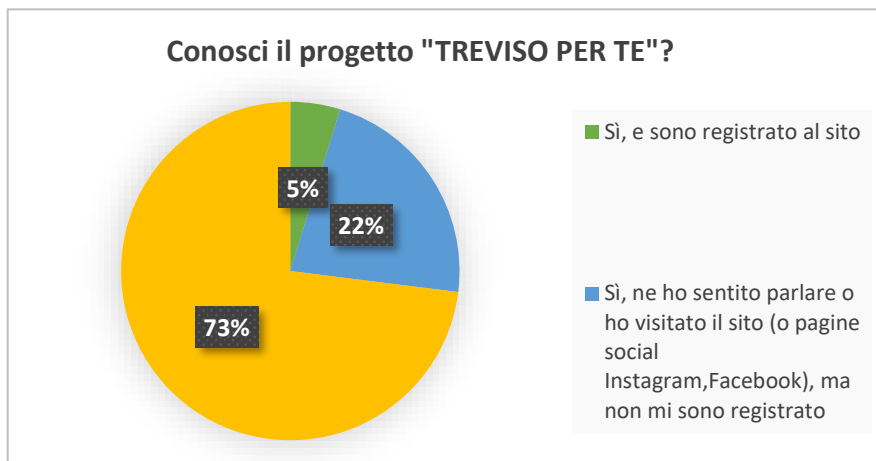
Domanda 2



Domanda 3



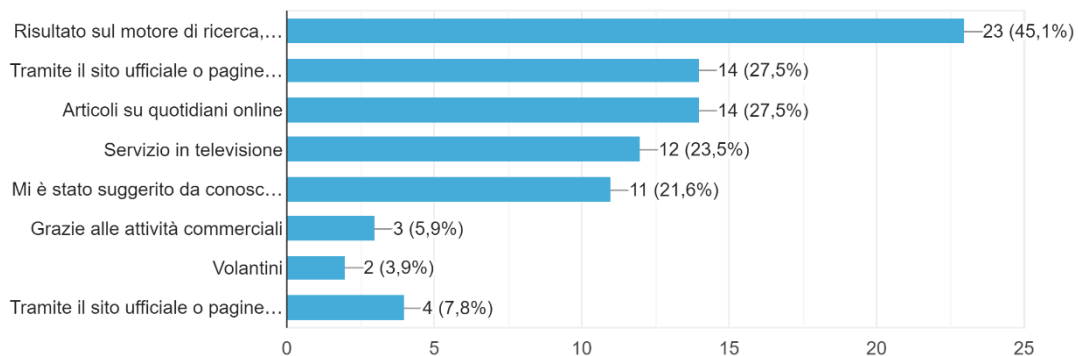
Domanda 4



Domanda 5

Come sei venuto a conoscenza dell'esistenza del portale "TREVISO PER TE"?

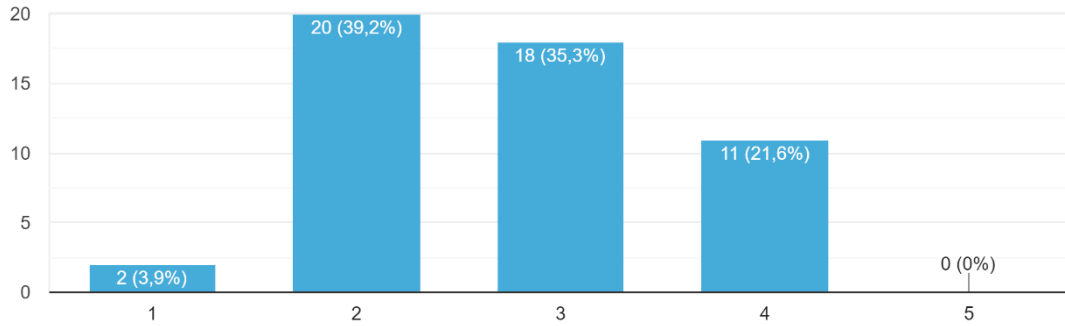
51 risposte



Domanda 6

Quanto conosci il progetto "TREVISO PER TE"?

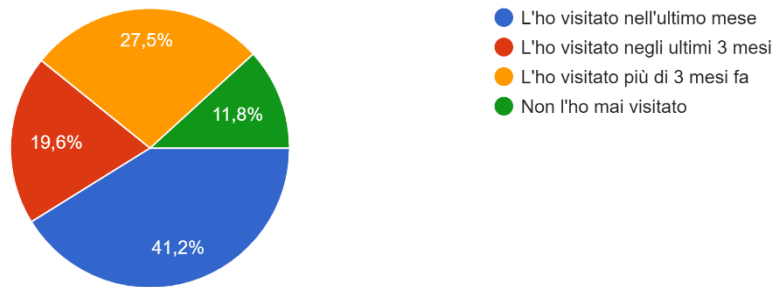
51 risposte



Domanda 7

Quanto spesso visiti il sito (o profilo social) di "TREVISO PER TE"?

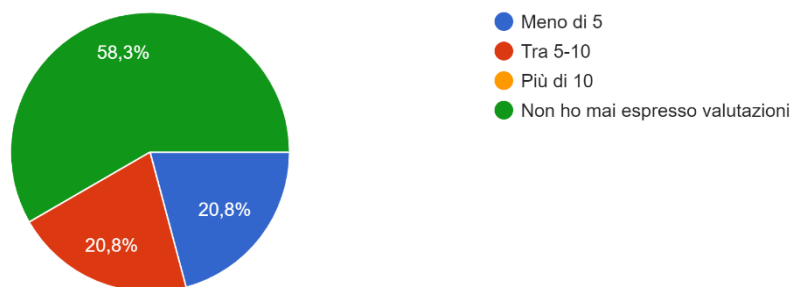
51 risposte



Domanda 8

Se sei iscritto al sito, per quante attività commerciali hai espresso una valutazione?

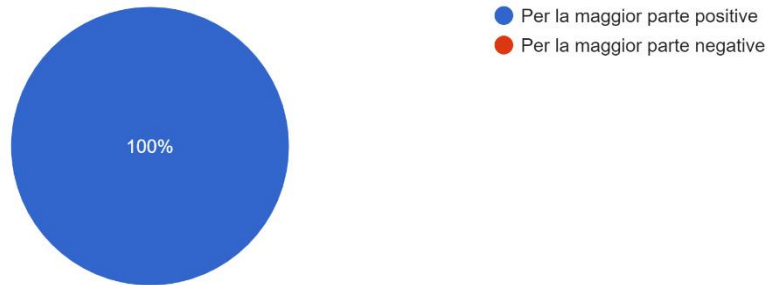
24 risposte



Domanda 9

Se hai inserito delle valutazioni, queste erano:

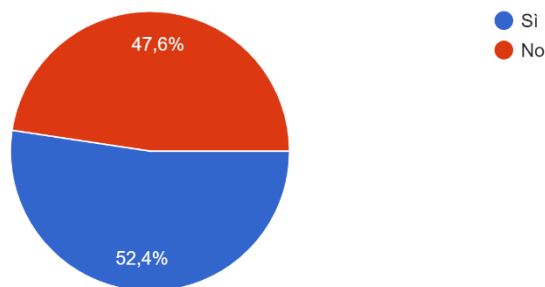
11 risposte



Domanda 10

Se non sei iscritto al portale "TREVISO PER TE", ti iscriveresti per valutare un'attività commerciale?

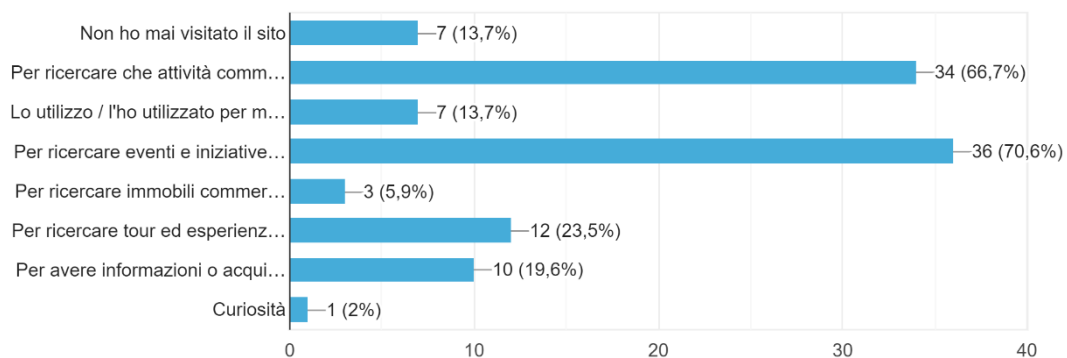
42 risposte



Domanda 11

Per cosa utilizzi maggiormente il sito "TREVISO PER TE"?

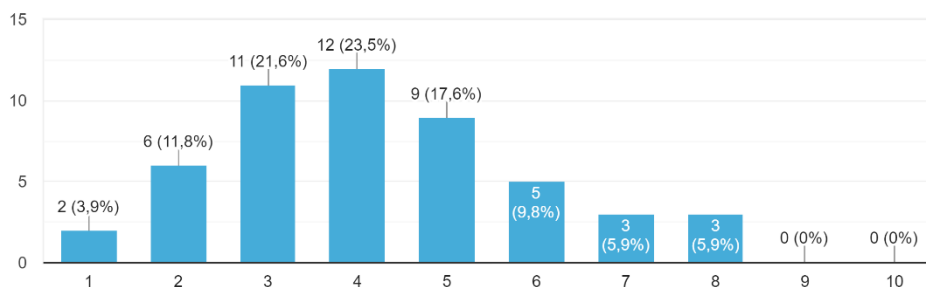
51 risposte



Domanda 12

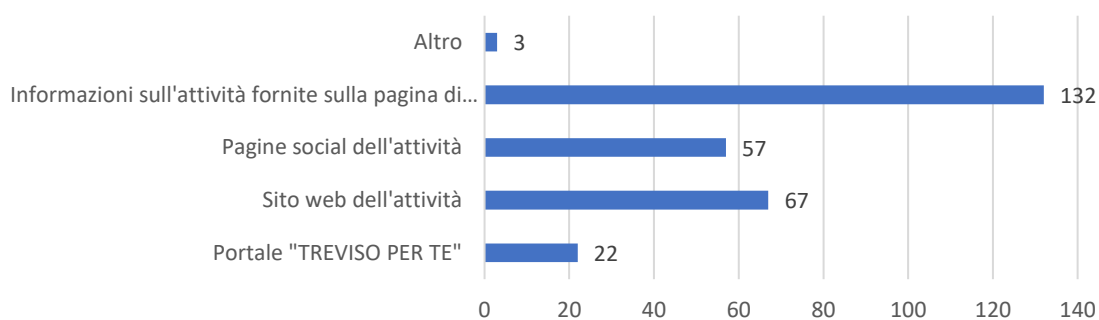
Quanto complicato è utilizzare il portale "TREVISO PER TE"?

51 risposte



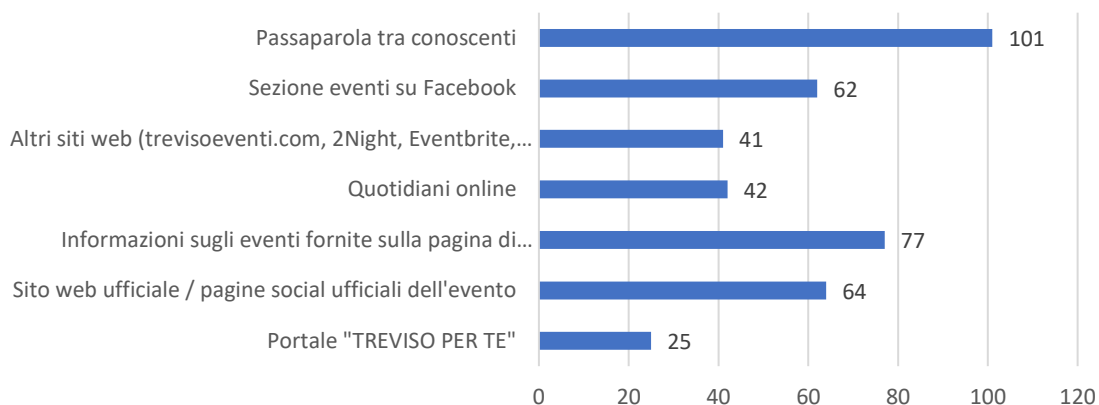
Domanda 13

Nella ricerca di informazioni sulle attività commerciali del comune di Treviso, che strumenti utilizzi maggiormente? (puoi selezionare più di un'opzione)

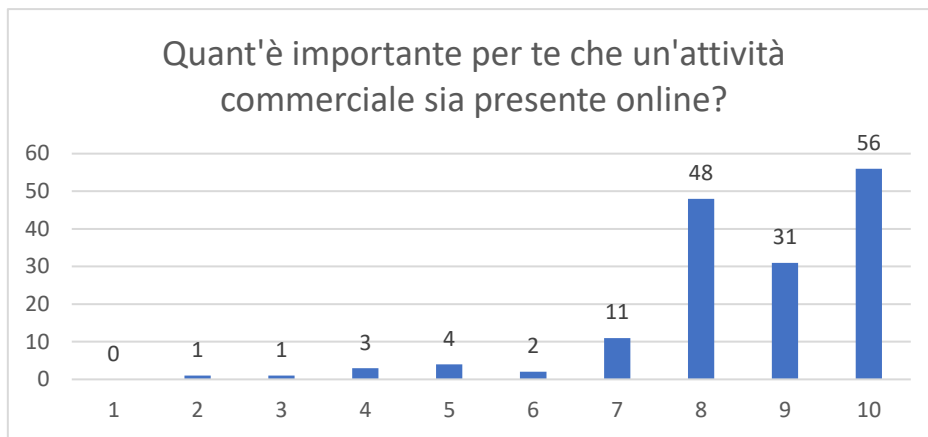


Domanda 14

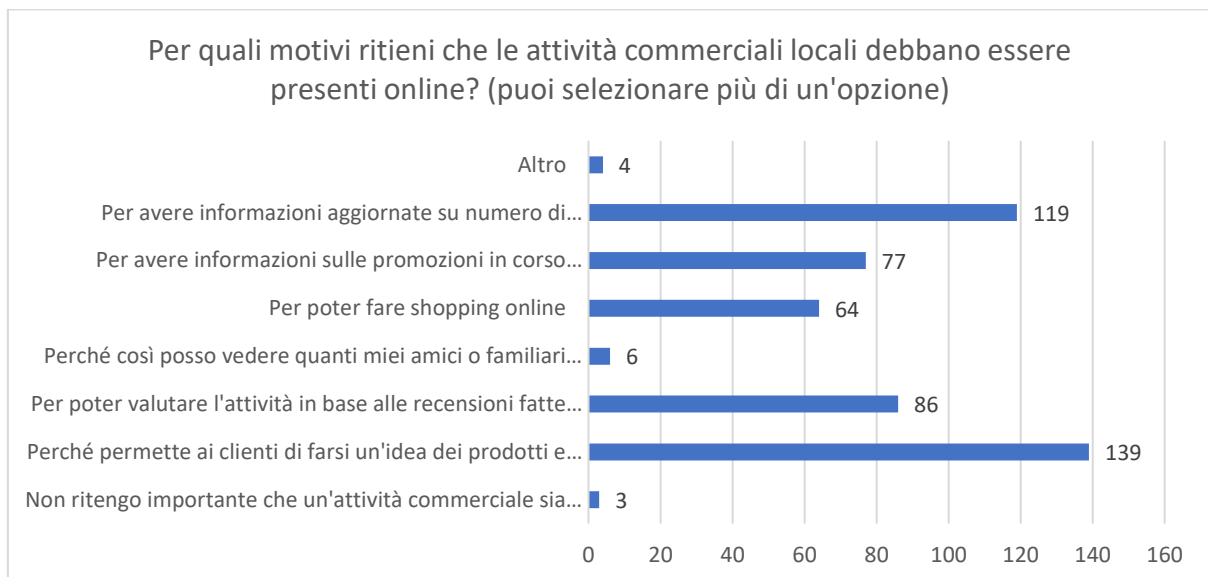
Nella ricerca di informazioni sugli eventi e sulle iniziative in programma nel comune di Treviso, a che strumento ti affidi maggiormente? (puoi selezionare più di un'opzione)



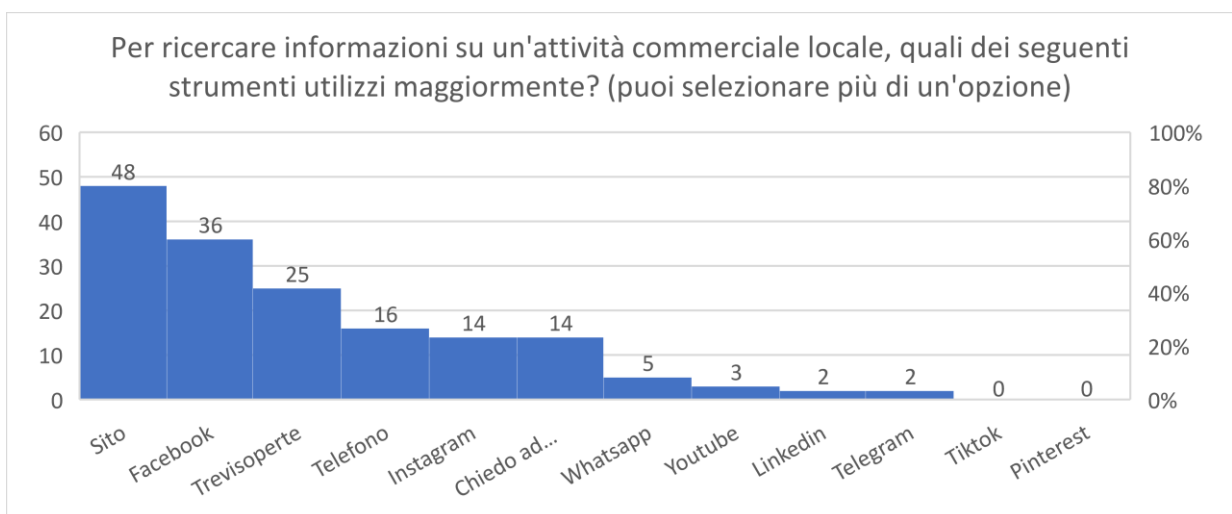
Domanda 15



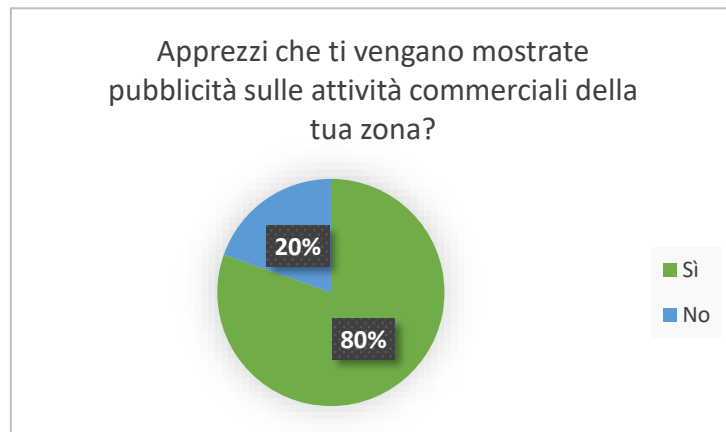
Domanda 16



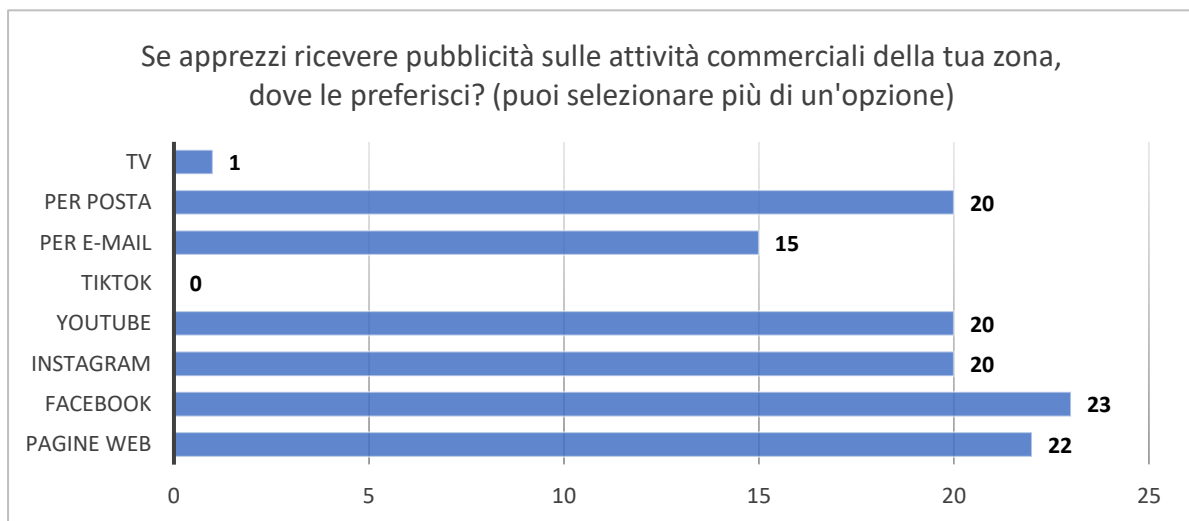
Domanda 17



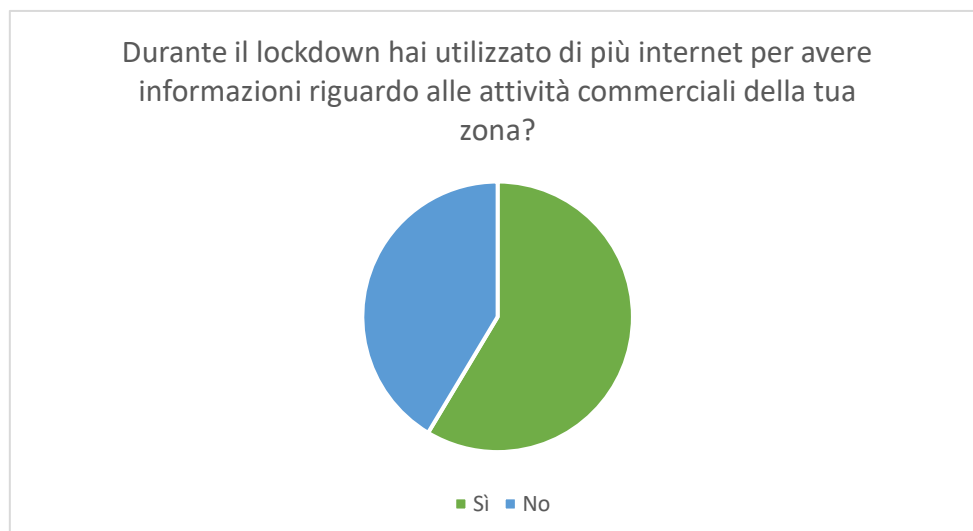
Domanda 18



Domanda 19



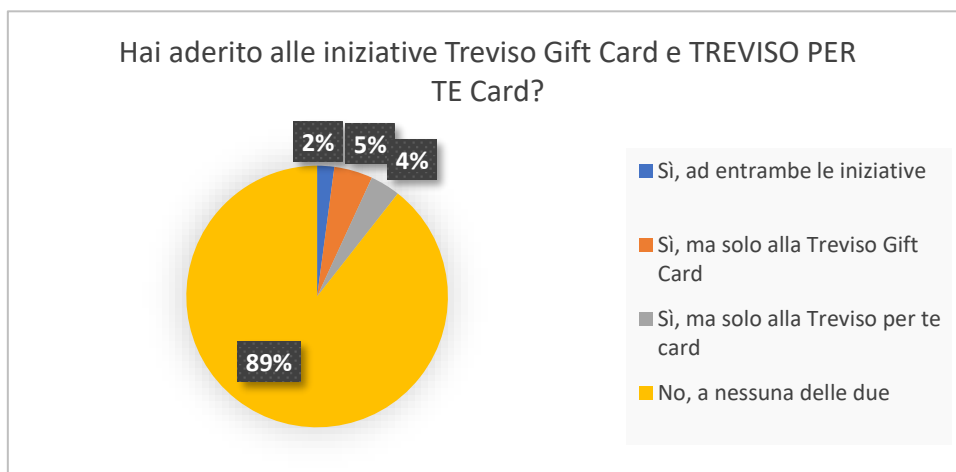
Domanda 20



Domanda 21



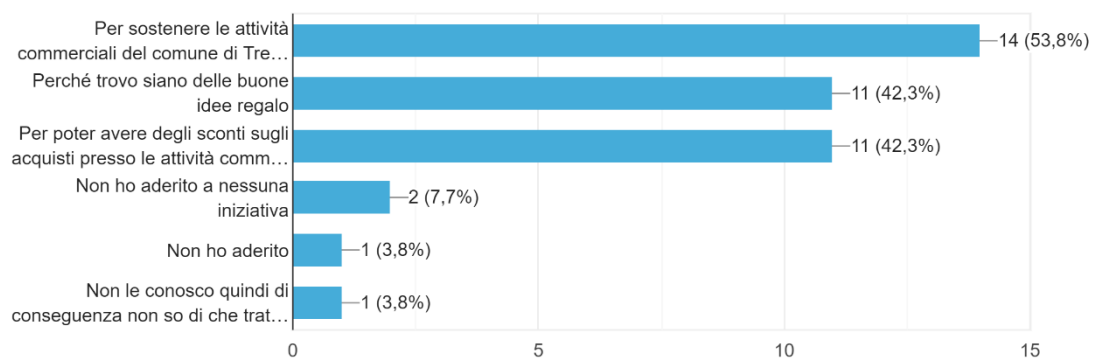
Domanda 22



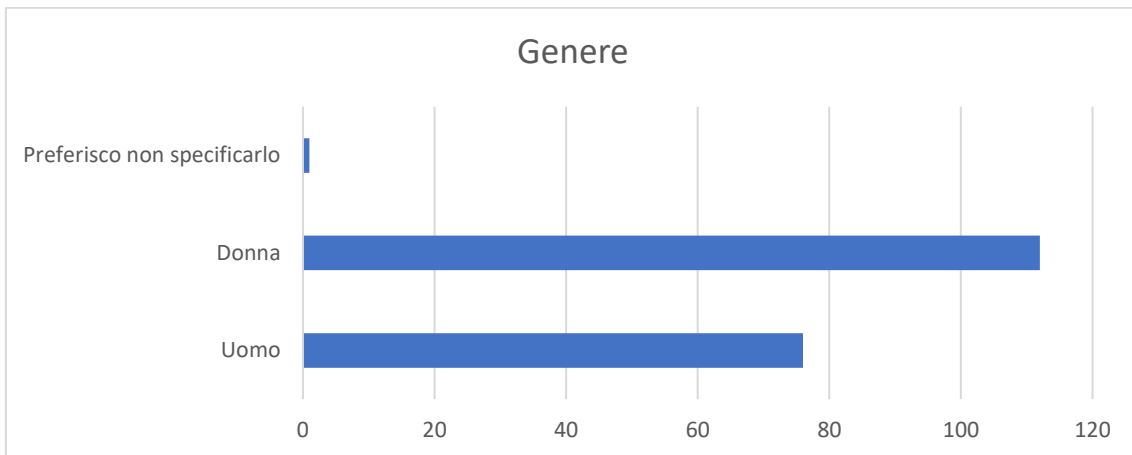
Domanda 23

Se hai aderito a una o ad entrambe le iniziative, perché lo hai fatto? (puoi selezionare una o più opzioni)

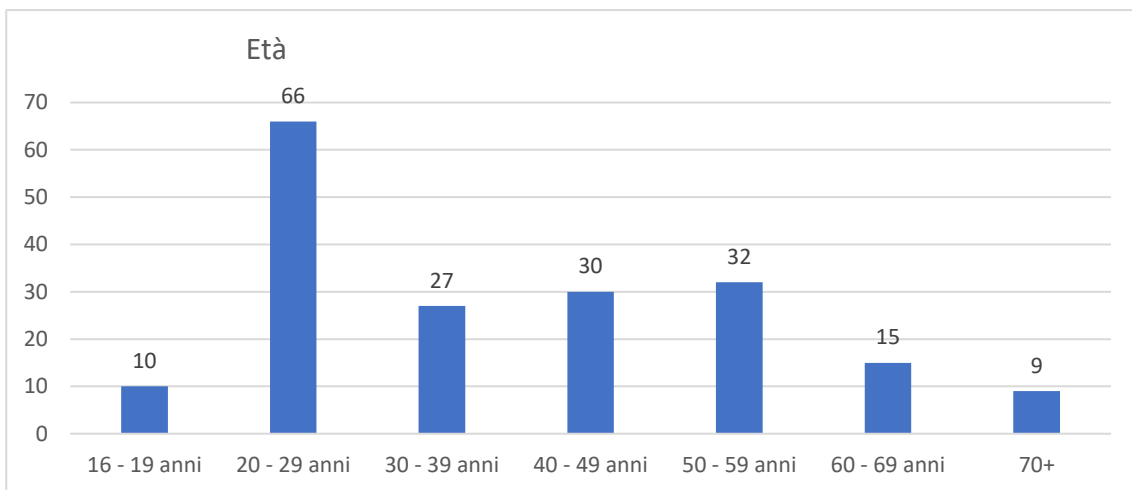
26 risposte



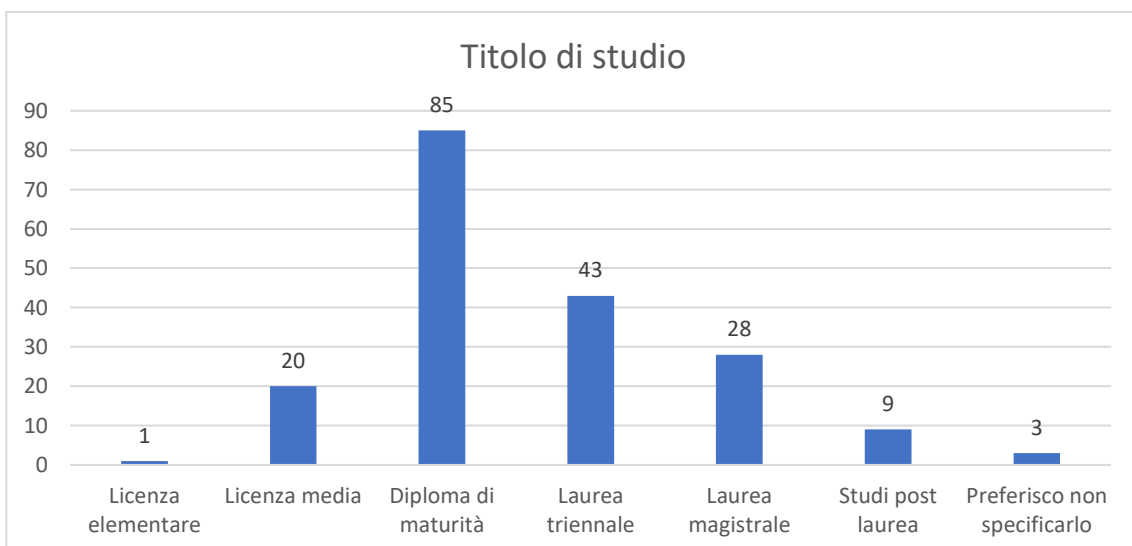
Domanda 24



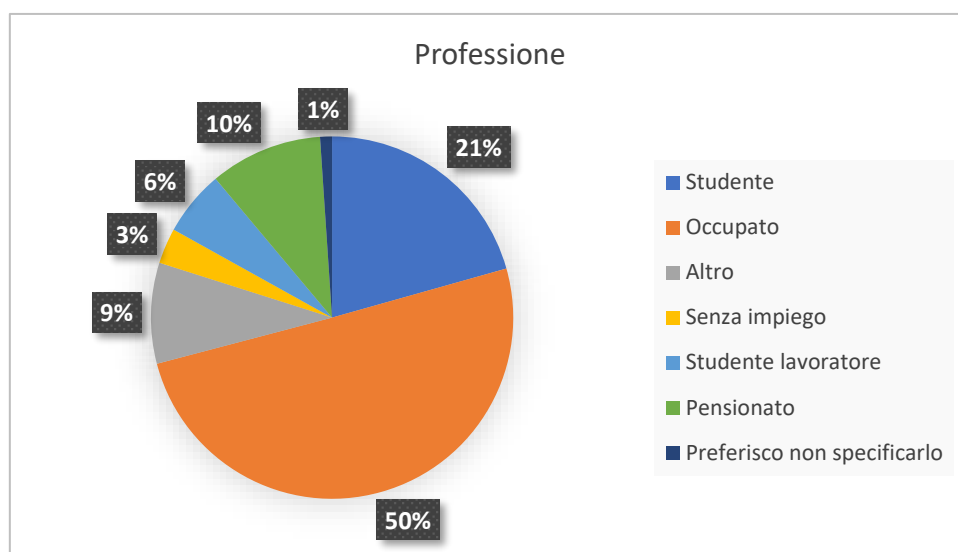
Domanda 25



Domanda 26



Domanda 27



APPENDICE C: Intervista di ricerca

Dott. Daniela Pivato

Responsabile Servizio Attività Produttive

Comune di Treviso

Intervista faccia a faccia

Durata: 00:11:23

Data e luogo: 20/12/2021 - Treviso

Nei giorni scorsi è stata presentata “Treviso Per Te Card”, di cosa si tratta? Il credito è spendibile anche nei musei della città o solo negli esercizi commerciali?

È una carta vantaggi, adesso stiamo iniziando a fare la campagna acquisti di tutti i negozi. Utilizziamo le *mailing list* delle mille vetrine virtuali e verrà mandata oggi una mail dove li invitiamo ad aderire e dove si spiega tutto il progetto. Ci sono tre fasce, presentate nel modulo di adesione¹³. Quando compro presento la mia carta con il QR code e il 5% di quello che ho acquistato va dentro al mio saldo, diventa valore economico, non è sconto. Compro un maglione da una parte, ho un euro di sconto, mi pago il caffè dall'altro che aderisce alla rete. Poi se voglio posso individuare un'associazione amica, ad esempio la Tarvisium rugby, lo 0.5 del 5% di sconto può essere fatto confluire nell'associazione che ho deciso, in modo tale che ci sia un'economia circolare: sostieni le attività locali e le associazioni. Al momento è solo per la rete commerciale. Il vicesindaco avrebbe piacere di inserire anche il pagamento dei parcheggi. Per la parte museale c'è un altro progetto: un biglietto unico che vogliono fare un circuito unico della parte culturale, tipo la Carta Venezia, mentre questa è una carta vantaggi, che può diventare anche una *gift card*.

¹³ V. Appendice D

Com'è nata l'idea di realizzare un sito come trevisoperte.it?

L'idea è nata dal vecchio portale. Siccome il vecchio portale Urbecom Treviso era molto bello per quanto riguardava la promozione delle manifestazioni. C'era anche lì un elenco delle attività economiche del territorio, ma era un elenco delle attività, con nome, indirizzo, e quello che vendevano. Adesso che stiamo entrando in un'era di immagini. Facendoci autocritica, l'altro era più un portale di promozione del territorio turistico che non del settore del commercio. Siccome bisognava puntare sul commercio, quindi dare risalto alle vetrine, abbiamo fatto un portale che permettesse questo, con gallerie fotografiche, immagini promozionali, come se loro avessero un micro-sito all'interno del portale. Ciò ha consentito di fare in modo dinamico la traduzione in 8 lingue, che valorizzi le attività economiche anche a livello turistico, con la lingua di origine dei turisti.

Abbiamo anche creato i tour, che consentono di orientare il cliente a fare il tour delle botteghe storiche, delle colazioni, dei cicchetti, degli spritz, dei ristoranti stellati. È uno strumento molto flessibile, nel senso che te lo puoi creare tu, crearti il tour che vuoi. Adesso c'è il progetto Treviso Parfum dove vogliono fare una pista ciclabile ad anello per valorizzare il territorio. Quindi valorizzare il fatto che Treviso è destinata a un turismo ciclistico e accompagnare questo percorso per vedere le bellezze di Treviso, magari della periferia, con le realtà economiche che ci sono nel percorso, in modo tale che il ciclista abbia la possibilità di fare delle tappe per fermarsi, mangiare, bere, o comprare qualcosa di attinente al mondo degli appassionati del ciclismo. Ora il progetto è in fase di costruzione. Hanno mappato i luoghi di interesse e il settore dei Lavori Pubblici sta vedendo di fare i lavori per unire le piste ciclabili che ora non sono collegate per creare questo anello, che passa anche dall'aeroporto, sulla Treviso-Ostiglia.

Come hanno reagito i commercianti alla realizzazione del portale? Trovano sia un modo per aiutarli ad essere presenti online?

Nel sito ora a siamo a più di mille vetrine, ad aprile si chiuderà e si gestiranno le 3000 vetrine. I commercianti sono stati viziati che le vetrine le abbiamo create noi, e adesso iniziano a conoscere il prodotto e a farlo proprio. Con l'occasione

adesso della card usiamo le 1000 mail caricate e allora finalmente vedranno cosa abbiamo fatto per loro e le opportunità che hanno nello sfruttare questo progetto, perché noi continuiamo ad andare avanti. Poi alcuni hanno visto che hanno dei nuovi clienti che non sapevano da dove fossero arrivati e hanno chiesto e hanno scoperto che il sito sta avendo successo. Il portale, inoltre, è al secondo posto sulla ricerca di Google, senza aver fatto campagna promozionale a pagamento, quindi solo con l'organico, la gestione ordinaria (per i negozi siamo alla seconda posizione, per i ristoranti in quarta). Il portale è stato l'investimento, l'autostrada che abbiamo dato ai nostri negozianti. Ora bisogna che inizino ad usare l'autostrada, è tutto a costo zero. Adesso finalmente entreranno nei meccanismi che abbiamo creato.

APPENDICE D

Modulo di adesione alla Treviso Per Te Card

[Digitare qui]

[Digitare qui]

[Digitare qui]

Modulo di adesione al Programma di fidelizzazione "TREVISO PER TE"

Io sottoscritto (cognome nome)		Codice Fiscale
In qualità di Titolare/Legale Rappresentante della Ditta/Attività commerciale		
Con Sede Legale o Domicilio Fiscale Attività (CAP, Comune, Prov.)		Via e N° civico
Codice Fiscale della Ditta		Partita IVA
Telefono	Fax	Cellulare
E-Mail		Sito Internet
BANCA		Codice IBAN

Con la sottoscrizione del presente modulo dichiaro: A) di avere preso visione e di accettare il regolamento e le condizioni di adesione al programma dietro indicate, e di essere stato compiutamente informato ai sensi del Regolamento (UE) n. 2016/679, recante il "Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati personali" (di seguito "GDPR"), in merito alle regole e finalità del trattamento dei dati forniti col presente modulo, autorizzandone il trattamento ai fini previsti; B) di aderire al programma di fidelizzazione "TREVISO PER TE" accettando le condizioni e il regolamento indicato nel retro del presente modulo e nelle successive modificazioni che dovessero rendersi necessarie; C) di riconoscere quale unico foro competente per ogni eventuale controversia il Tribunale di Forlì; D) che i dati sopra indicati sono esatti e che corrispondono al vero; E) di autorizzare la pubblicazione dei miei riferimenti aziendali e dello sconto indicato nella sottostante area, a mezzo stampa, su Internet, nell'App e in ogni strumento utilizzato per promuovere il programma di fidelizzazione "TREVISO PER TE" CASHBACK.

SERVIZI	COSTI DI ADESIONE
Canone mensile per l'adesione al programma di fidelizzazione TREVISO PER TE	omaggio
Quota per l'attivazione al programma di fidelizzazione TREVISO PER TE (una tantum)	omaggio
Presenza sul sito e sull'App "TREVISO PER TE", e dei relativi aggiornamenti	omaggio
Gestionale (carico e scarico Card)	omaggio
Invio mensile degli e/conto mensili, gestione accrediti/addebiti e fatturazione	omaggio
Volantini promozionali del Programma di fidelizzazione e delle attività aderenti al programma di fidelizzazione TREVISO PER TE	omaggio
Cavaliere per la cassa	omaggio
Tot. Euro	===

NB: i servizi in omaggio sopra indicati sono sicuramente riservati alle attività che aderiranno entro il 31/12/2021

Sconto riservato ai clienti con Card o App. TREVISO PER TE:

TIP .	Categoria merceologiche di appartenenza dell'attività aderente sopra indicata	% Cashback	% gestione compensazione
1	ABBIGLIAMENTO, CALZATURE, ERBORISTERIE, GIOIELLERIE, ISTITUTI DI BELLEZZA, OTTICI, PARRUCCHIERI, PELLETTERIA, VALIGERIE, PROFUMERIE, ARTICOLI SPORTIVI, ARREDO CASA, CASALINGHI, TENDAGGI, PARRUCHIERE	5%	0,75%
2	NEGOZI PER ANIMALI, OGGETTISTICA, PARAFARMACIE, SANITARIE, ALIMENTI FITNESS, MERCERIE, ABBIGLIAMENTO INTIMO, PIZZERIE, RISTORANTI	2%	0,3%
3	BAR, PASTICCERIE, ALIMENTARI, MINI MARKET, SUPERMERCATI, ORTOFRUTTA, ROSTICCERIE, EDICOLE (esclusi prodotti di editoria) ELETTRODOMESTICI, ELETTRONICA, TELEFONIA, LIBRERIE, MACELLERIE, GASTRONOMIE, PANIFICI, CARTOLIBRERIE, AGENZIE VIAGGIO, FERRAMENTA, MATERIALE ELETTRICO, FIORERIE	1%	0,15%

Quota di sconto riservata dai commercianti in favore delle associazioni del territorio.

Abbigliamento, Articoli da regalo, Articoli sportivi, Calzature, Farmacie Erboristerie, Giocattoli, Gioielli, Hotel-Agriturismi, B&B-Istituti di bellezza, Nautica, Ottici, Parrucchieri, Pelletterie-Valigerie, Profumerie, Ristoranti-pizzerie, Studi medici-Dentistici, Servizi Assicurativi: 0,5%; Animali, Arredamento, Bar-Pasticcerie-Gelaterie, Ferramenta-Colorifici, Forniture per la casa, Lavanderie, Materiali edili-Termoidraulica-Riscaldamento-Condizionamento, Agricoltura Giardinaggio, Alimentari, Autofficine-Gommisti-Ricambi auto e moto, Elettrodomestici, Elettronica-Telefonia, Frutta-Verdura, Librerie, Macellerie-Gastronomie, Panifici, Tipografie, Tour Operator-Viaggi: 0,3%.

Note:

[Digitare qui]

[Digitare qui]

[Digitare qui]

Timbro e firma per conferma e accettazione

Ai sensi degli artt. 1341 e 1342 del c.c. il sottoscritto conferma in modo specifico le clausole di cui ai predetti punti A) B) C) D) E)

Data: _____

Timbro e firma per conferma e accettazione

Condizioni Generali per l'adesione al programma di fidelizzazione "TREVISO PER TE"

- 1) **Premesse:** le condizioni per aderire al programma di fidelizzazione TREVISO PER TE di seguito riportate, riguardano unicamente le attività con Partita Iva quali, ad esempio, attività commerciali, artigianali, della ristorazione e dei servizi, ritenute idonee ad aderire dal Comune di Treviso. Tali attività riserveranno uno sconto a tutti coloro che faranno acquisti presentando la Card o l'APP "TREVISO PER TE", dove l'esercente andrà a caricare lo sconto (in euro) a loro riservato.
- 2) **Adesione:** l'attività che vuole aderire al programma di fidelizzazione dovrà compilare e sottoscrivere il presente modulo cartaceo e consegnarlo ai promotori del progetto. Lo sconto che l'attività andrà a riservare ai possessori della Card o l'APP "TREVISO PER TE", è definito in base alla differente categoria merceologica di appartenenza, e non potrà essere interrotto per tutta la durata dell'iniziativa.
- 3) **Attività escluse:** gli organizzatori del programma di fidelizzazione si riservano il pieno diritto di respingere eventuali richieste di adesione senza l'obbligo di darne motivazione.
- 4) **Gestione dare/avere fra Organizzatore e Attività aderente:** A fronte di ciascun acquisto presso uno degli Affiliati, l'Utente avrà diritto a un numero di Token determinato sulla base (i) del valore dell'acquisto di volta in volta effettuate, al netto dell'importo di eventuali *token scaricati* di cui l'Utente dovesse avvalersi nell'acquisto; e (ii) delle percentuali previste per la relativa categoria merceologica o di servizi acquistati, indicate all'art. 14 del Regolamento del programma di fidelizzazione. I Token sono registrati sulla CARD/APP dell'Utente.
La CARD/APP può essere utilizzata dal Titolare presso qualsiasi Affiliato. A discrezione del singolo Affiliato la CARD/APP potrà essere utilizzata anche nel periodo dei saldi; la relativa scelta sarà segnalata chiaramente agli Utenti da ciascun Affiliato, nonché portata a conoscenza degli Utenti sul sito e sugli altri canali di comunicazione dell'iniziativa di cui al primo paragrafo dell'art. 3.
Per poter beneficiare del vantaggio della CARD/APP sarà necessario esibire la CARD/APP stessa prima della chiusura della transazione di vendita e/o del servizio. Dopo la chiusura dello scontrino non è in alcun modo possibile richiedere l'utilizzo di token caricati, ovvero intervenire altrimenti in maniera manuale sui Token accreditati/accreditabili.
Al fine di godere delle agevolazioni previste è necessario esibire la CARD/APP emessa: non saranno accettate riproduzioni o altro.
- 5) **Regolazione delle posizioni dare/avere fra Organizzatore e Attività aderente:** Il giorno 10 di ogni mese il sistema di tesoreria gestito dal Soggetto Promotore elaborerà in automatico la posizione del dare (importo caricato sulla CARD) e dell'avere (importo scaricato dalla CARD) di ciascun Affiliato. È importante considerare che quando l'esercente CARICA del credito nella Card effettua la vendita con lo sconto da lui in precedenza stabilito, quando invece SCARICA il credito presente nella Card effettua la vendita a prezzo pieno, applicando gli sconti e caricando i corrispondenti Token in favore del cliente calcolati sulla cifra residuamente corrisposta.
Entro il 20 di ogni mese verrà inviato l'estratto conto del mese precedente con conguaglio dell'importo fra dare e avere. L'incasso da parte del Soggetto Promotore degli estratti conto avverrà tramite addebito diretto autorizzato SEPA. Se dal conguaglio risultasse un saldo a credito dell'Affiliato, questo sarà versato dal Soggetto Promotore all'Affiliato tramite bonifico bancario entro il mese di invio dei conteggi.
Da rilevare che: "Poiché la regolazione delle posizioni dare/avere fra Organizzazione e Attività aderente è una cessione che ha per oggetto crediti in denaro, e che pertanto ai sensi dell'art. 2, terzo comma, lettera a) del DPR 633/72 non è soggetta a IVA e all'obbligo di emissione di fattura, il documento comprovante tale operazione sarà l'estratto conto rilasciato dall'Organizzatore ed elaborato dal Sistema informatico utilizzato per quest'iniziativa, di cui la stessa Attività aderente ne è utilizzatrice e attraverso il quale può in qualsiasi momento verificare la correttezza delle transazioni e dei rispettivi saldi".
- 6) **Fidelity Card:** oltre alle 20 Card TREVISO PER TE, fornite gratuitamente al momento dell'attivazione, l'attività potrà richiedere altre Card. La richiesta dovrà pervenire all'Organizzatore almeno 20 gg. prima che l'attività termini le proprie scorte per consentirne la realizzazione e la consegna.
- 7) **Impegno ed esclusione:** con la sottoscrizione della presente, l'attività s'impegna ad accettare in toto e senza alcuna riserva quanto indicato nelle presenti Condizioni di adesione e nel Regolamento. Il non adempimento totale o parziale causerà l'automatica esclusione dell'attività dal programma di fidelizzazione. Eventuali reclami di clienti (acquirenti) che non avranno ricevuto quanto di loro diritto, o segnalazioni da parte degli stessi esercenti del non rispetto di quanto indicato nelle Condizioni e nel Regolamento da parte di un altro esercente, saranno da ritenersi penalizzanti per l'immagine dell'Organizzatore, delle attività aderenti, dei patrocinanti e degli sponsor, oltre che per il buon esito e la prosecuzione dell'iniziativa. Tali situazioni e il mancato adempimento, anche parziale, di quanto indicato ai precedenti punti da parte dell'attività aderente, autorizzano l'Organizzatore a: 1) perseguire l'esercente che si sarà reso responsabile dei danni risultanti; 2) escludere immediatamente l'attività dal Programma di fidelizzazione; 3) rimuovere la stessa da ogni area e attività rivolta alla promozione delle attività aderenti; 4) intraprendere le previste azioni legali.
- 8) **revoca adesione:** l'attività che desidera revocare la propria adesione al Programma di fidelizzazione Treviso Per Te, dovrà comunicarlo per iscritto all'Organizzatore almeno due mesi prima della data presunta. Al momento dell'uscita dell'attività dal Programma di fidelizzazione, questa si preoccuperà di saldare eventuali debiti residui, di restituire tutte le card rimaste e tutto il materiale attinente al programma di fidelizzazione. Dal canto suo, l'Organizzatore rimuoverà ogni riferimento dell'attività dal sito, dall'App e da eventuali elenchi che verranno stampati successivamente.
- 9) **Protezione dei dati:** ai sensi del Regolamento UE n.2016/679 del 27 aprile 2016 (di seguito anche GDPR) e del D.Lgs. n.196 del 30 giugno 2003 e s.m.i., il Comune di Treviso è Titolare del trattamento dei dati degli affiliati che aderiscono al circuito, come meglio precisato nell'Informativa resa ai sensi dell'art.13 del GDPR allegata alle presenti Condizioni Generali.
Contestualmente, il Comune di Treviso, quale titolare del trattamento dei dati personali degli utenti fruitori del prodotto Treviso Per Te.

BIBLIOGRAFIA

Alemanno, A., & Spina, A. (2014). Nudging legally: On the checks and balances of behavioral regulation. In *International Journal of Constitutional Law* (Vol. 12, Issue 2, pagg. 429–456). Oxford University Press (OUP). <https://doi.org/10.1093/icon/mou033>

Alemanno, A., Nudge and the European Union (December 1, 2019). *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*, 2019, HEC Paris Research Paper No. LAW-2020-1364, <https://ssrn.com/abstract=3517598>

Ariely, D. (2008). *Prevedibilmente irrazionale*. Rizzoli.

Ariely, D. (2016). *C'est (vraiment?) moi qui décide : Les raisons cachées de nos choix*. Editions Flammarion.

Ariely, D. (2019). *Perché. La logica nascosta delle nostre motivazioni*. ROI Edizioni.

Arkes, H. R. (2001). Overconfidence in Judgmental Forecasting. In *International Series in Operations Research & Management Science* (pagg. 495–515). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3_22

Baggio, M., Ciriolo, E., Marandola, G., & van Bavel, R. (2021). The evolution of behaviourally informed policy-making in the EU. In *Journal of European Public Policy* (Vol. 28, Issue 5, pagg. 658–676). Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/13501763.2021.191>

Ball, H. L. (2019). Conducting Online Surveys. In *Journal of Human Lactation* (Vol. 35, Issue 3, pagg. 413–417). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0890334419848734>

Bentham J., (1802). *Traité de législation civile et pénale*, Volume 1, Bossange

Bentham J., (1802). *Traité de législation civile et pénale*, Volume 2, Bossange, Masson et Besson

Bentham J., (1802). *Traité de législation civile et pénale*, Volume 3, Bossange, Masson et Besson

Bentham J., UC lxxix, (1804), pagg. 162-174

Bentham, J. (1983). *The collected works of Jeremy Bentham: Constitutional code: Volume I* (F. Rosen & J. H. Burns, Eds.). Clarendon Press.

Bovens, L. (2008). *The Ethics of Nudge*. In *Preference Change* (pagg. 207–219). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2593-7_10

Bovens, L. (2013). *Why couldn't I be nudged to dislike a Big Mac?* In *Journal of Medical Ethics* (Vol. 39, Issue 8, pagg. 495–496). BMJ. <https://doi.org/10.1136/medethics-2012-101110>

Bozzo-Rey, M. (2017). *Indirect legislation: it is just a question of time*. In *History of European Ideas* (Vol. 43, Issue 1, pagg. 106–121). Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/01916599.2016.1251722>

Bozzo-Rey, M., Brunon-Ernst, A., & Quinn, M. (2016). *Editors' introduction*. In *History of European Ideas* (Vol. 43, Issue 1, pagg. 1–10). Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/01916599.2016.1251721>

Brunon-Ernst, A. & Bozzo-Rey, M., (2018). *Nudges et normativités : généalogies, concepts et applications*. Hermann.

Brunon-Ernst, A. (2016). *Back to the sources of nudges*. In *The Tocqueville Review* (Vol. 37, Issue 1, pagg. 99–122). University of Toronto Press Inc. (UTPress). <https://doi.org/10.3138/ttr.37.1.99>

Butt, L. (2013). *The forensic confirmation bias: Problems, perspectives, and proposed solutions—Commentary by a forensic examiner*. In *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* (Vol. 2, Issue 1, pagg. 59–60). American Psychological Association (APA). <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2013.01.012>

Caraban, A., Karapanos, E., Gonçalves, D., & Campos, P. (2019). *23 Ways to Nudge*. In *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing*

Systems. CHI '19: CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. ACM.
<https://doi.org/10.1145/3290605.3300733>

Cartwright, E. (2018). Behavioral Economics. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315105079>

Conly, S. (2012). Against autonomy: Justifying coercive paternalism. Cambridge University Press.

Couper, M. P., & Miller, P. V. (2008). Web Survey Methods: Introduction. In Public Opinion Quarterly (Vol. 72, Issue 5, pagg. 831–835). Oxford University Press (OUP). <https://doi.org/10.1093/poq/nfn066>

Croskerry, P., Singhal, G., & Mamede, S. (2013). Cognitive debiasing 1: origins of bias and theory of debiasing. In BMJ Quality & Safety (Vol. 22, Issue Suppl 2, pagg. ii58–ii64). BMJ. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2012-001712>

Damerell, P., Howe, C., & Milner-Gulland, E. J. (2013). Child-orientated environmental education influences adult knowledge and household behaviour. In Environmental Research Letters (Vol. 8, Issue 1, pag. 015016). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/8/1/015016>

Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein. (2021). Rumore. Un difetto del ragionamento umano. UTET.

Engelen, B. (2019). Nudging and rationality: What is there to worry? In Rationality and Society (Vol. 31, Issue 2, pagg. 204–232). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1043463119846743>

Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The Anchoring-and-Adjustment Heuristic. In Psychological Science (Vol. 17, Issue 4, pagg. 311–318). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01704.x>

European Investment Bank. (2021). La digitalizzazione delle piccole e medie imprese in Italia: modelli per il finanziamento di progetti digitali: relazione di sintesi. Publications Office. <https://doi.org/10.2867/594032>

Faden, R. R., & Beauchamp, T. L. (1986). *A history and theory of informed consent*. Oxford University Press.

Flückiger, A. (2018). Gouverner par des « coups de pouce » (nudges) : instrumentaliser nos biais cognitifs au lieu de légiférer ? In *Les Cahiers de droit* (Vol. 59, Issue 1, pagg. 199–227). Consortium Erudit. <https://doi.org/10.7202/1043690ar>

Franzini, M. (2014). Il paternalismo liberale, i nudge e la politica economica. *Meridiana*, 79, 71–84. <http://www.jstor.org/stable/23728806>

Gigerenzer, G. (2015). On the Supposed Evidence for Libertarian Paternalism. In *Review of Philosophy and Psychology* (Vol. 6, Issue 3, pagg. 361–383). Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s13164-015-0248-1>

Gigerenzer, G. (2015). On the Supposed Evidence for Libertarian Paternalism. In *Review of Philosophy and Psychology* (Vol. 6, Issue 3, pagg. 361–383). Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s13164-015-0248-1>

Glick, M. (2017). Believing is seeing. In *The Journal of the American Dental Association* (Vol. 148, Issue 3, pagg. 131–132). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.adaj.2017.01.009>

Greenwald, A. G., Carnot, C. G., Beach, R., & Young, B. (1987). Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 72, Issue 2, pagg. 315–318). American Psychological Association (APA). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.315>

Grüne-Yanoff, T., & Hertwig, R. (2015). Nudge Versus Boost: How Coherent are Policy and Theory? In *Minds and Machines* (Vol. 26, Issues 1–2, pagg. 149–183). Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s11023-015-9367-9>

Hansen, P. G., & Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the Manipulation of Choice. In *European Journal of Risk Regulation* (Vol. 4, Issue 1, pagg. 3–28). Cambridge University Press (CUP). <https://doi.org/10.1017/s1867299x00002762>

Haselton, M. G., Nettle, D., & Murray, D. R. (2015). The Evolution of Cognitive Bias. In *The Handbook of Evolutionary Psychology* (pagg. 1–20). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119125563.evpsych241>

Huang, N., Chen, P., Hong, Y., & Wu, S. (2018). Digital Nudging for Online Social Sharing: Evidence from A Randomized Field Experiment. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/hicss.2018.185>

Kahneman, D. (2020). *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori.

Kolodny, N. (2005). Why Be Rational? In *Mind* (Vol. 114, Issue 455, pagg. 509–563). Oxford University Press (OUP). <https://doi.org/10.1093/mind/fzi509>

Leggett, W. (2014). The politics of behaviour change: nudge, neoliberalism and the state. In *Policy & Politics* (Vol. 42, Issue 1, pagg. 3–19). Bristol University Press. <https://doi.org/10.1332/030557312x655576>

Loibl, C., Sunstein, C. R., Rauber, J. & Reisch, L. A., Which Europeans Like Nudges? Approval and Controversy in Four European Countries (January 15, 2018). Forthcoming in *Journal of Consumer Affairs*, <https://ssrn.com/abstract=3102699>

Mamassian, P. (2008). Overconfidence in an Objective Anticipatory Motor Task. In *Psychological Science* (Vol. 19, Issue 6, pagg. 601–606). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02129.x>

Marciniak, A. (2016). ‘Prevention of evil, production of good’: Jeremy Bentham’s indirect legislation and its contribution to a new theory of prevention. In *History of European Ideas* (Vol. 43, Issue 1, pagg. 83–105). Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/01916599.2016.1251719>

Mill J. S., *Saggio sulla libertà*, (1991). Il Saggiatore

Moore, D. A., & Schatz, D. (2017). The three faces of overconfidence. In *Social and Personality Psychology Compass* (Vol. 11, Issue 8, pag. e12331). Wiley. <https://doi.org/10.1111/spc3.12331>

OECD (2017), *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>

Quinn, M. (2016). Jeremy Bentham, choice architect: law, indirect legislation, and the context of choice. In *History of European Ideas* (Vol. 43, Issue 1, pagg. 11–33). Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/01916599.2016.1251720>

Reisch, L. A., & Sunstein, C. R. (2016). Do Europeans Like Nudges? In *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2739118>

Rizzo, M.J., & Whitman, D.G. (2008). Little Brother is Watching You: New Paternalism on the Slippery Slopes. *the Arizona Law Review*, 51.

Saghai, Y. (2013). Salvaging the concept of nudge: Table 1. In *Journal of Medical Ethics* (Vol. 39, Issue 8, pagg. 487–493). BMJ. <https://doi.org/10.1136/medethics-2012-100727>

Schneider, C., Weinmann, M., & vom Brocke, J. (2018). Digital nudging. In *Communications of the ACM* (Vol. 61, Issue 7, pagg. 67–73). Association for Computing Machinery (ACM). <https://doi.org/10.1145/3213765>

Sharot, T. (2011). The optimism bias. In *Current Biology* (Vol. 21, Issue 23, pagg. R941–R945). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2011.10.030>

Singler, E. (2015). *Green nudge : Réussir à changer les comportements pour sauver la planète*. Pearson Education.

Sousa Lourenco J., Ciriolo E., Rafael Rodrigues Vieira De Almeida S. and Troussard X., *Behavioural Insights Applied to Policy - European Report 2016* . EUR 27726. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union; 2016. JRC100146

Stanovich, K. (2011). *Rationality and the Reflective Mind*. Pagg. 16-22. Oxford University Press.

Steiner, T. (2018). What is in a Web View. In *Companion of the The Web Conference 2018 on The Web Conference 2018 - WWW '18*. Companion of the The Web Conference 2018. ACM Press. <https://doi.org/10.1145/3184558.3188742>

Sunstein, C. R. (2013). *Simpler: The future of government*. Simon & Schuster.

Sunstein, C. R. (2014). *Nudging: A Very Short Guide*. In *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2499658>

Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W W Norton & Co.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Oliveri, A. (2020). *Nudge. La spinta gentile: la nuova strategia per migliorare le nostre decisioni sul denaro, salute, felicità* (10th ed.). Feltrinelli.

Troussard, X., & van Bavel, R. (2018). How Can Behavioural Insights Be Used to Improve EU Policy? In *Intereconomics* (Vol. 53, Issue 1, pagg. 8–12). Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s10272-018-0711-1>

Tummers, L. (2020). Behavioral Public Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1443>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. In *Science* (Vol. 185, Issue 4157, pagg. 1124–1131). American Association for the Advancement of Science (AAAS). <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039–1061. <https://doi.org/10.2307/2937956>

Vaughan, C., Nemeth, N. M., Cary, J., & Temple, S. (2005). Response of a Scarlet Macaw *Ara macao* population to conservation practices in Costa Rica. In *Bird Conservation International* (Vol. 15, Issue 02). Cambridge University Press (CUP). <https://doi.org/10.1017/s0959270905000092>

Waldron, J. (2014). It's All for Your Own Good [Review of *Why Nudge?*, by C. Sunstein]. *The New York Review*. <https://www.nybooks.com/articles/2014/10/09/cass-sunstein-its-all-your-own-good/>

Weinmann, M., Schneider, C., & Brocke, J. vom. (2016). Digital Nudging. In *Business & Information Systems Engineering* (Vol. 58, Issue 6, pagg. 433–436). Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s12599-016-0453-1>

Wertheimer, A. (2014). *Coercion*. Princeton University Press.

Wu, A. X., Taneja, H., & Webster, J. G. (2020). Going with the flow: Nudging attention online. In *New Media & Society* (Vol. 23, Issue 10, pagg. 2979–2998). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1461444820941183>

Zhang, Y., Lewis, M.C., Pellon, M., & Coleman, P. (2007). A Preliminary Research on Modeling Cognitive Agents for Social Environments in Multi-Agent Systems. AAAI Fall Symposium: Emergent Agents and Socialities.

Ariely D., (2014), *A Beginner's Guide to Irrational Behavior* [MOOC], Duke University via Coursera

SITOGRAFIA

Akrasia. Debolezza morale e uomini malvagi. (n.d.). Treccani.it. Ultimo accesso: 13/02/2022. https://www.treccani.it/enciclopedia/akrasia-debolezza-morale-e-uomini-malvagi_%28Storia-della-civilt%C3%A0-europea-a-cura-di-Umberto-Eco%29/

Attività produttive in rete grazie al nuovo portale del distretto urbecom. comune.treviso.it Ultimo accesso: 13/02/2022. https://www.comune.treviso.it/myportal/C_L407/dettaglio?contentId=608bf407cdde793aad6aa39f&type=contenuto

Behavioural insights - OECD. (n.d.). Oecd.Org. Retrieved Ultimo accesso: 13/02/2022. <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>

Cittadini e ICT. Anno 2019. Istat.it. Ultimo accesso: 13/02/2022. <https://www.istat.it/it/files//2019/12/Cittadini-e-ICT-2019.pdf>

Commissione europea, Obiettivi del programma "Legiferare meglio", Ultimo accesso: 13/02/2022. https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how_it

Imprese e ICT. Anno 2021. Istat.it. Ultimo accesso: 13/02/2022. https://www.istat.it/it/files//2022/01/REPORT-ICT-NELLE-IMPRESA_2021.pdf

IRI european shopper insights survey. iriworldwide.com. Ultimo accesso: 13/02/2022. <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/International/Regional-Shopper-Survey.pdf>

Koehrsen, W. (2019, July 18). How 90% of drivers can be “above average” or why you need to be careful when using statistics. Towards Data Science. Ultimo accesso: 13/02/2022. <https://towardsdatascience.com/how-90-of-drivers-can-be-above-average-or-why-you-need-to-be-careful-when-talking-statistics-3df7be5cb116>

Probabilità. (n.d.). Treccani.it. Ultimo accesso: 13/02/2022.
<https://www.treccani.it/enciclopedia/probabilita/>

Rapporto statistico 2021. Veneto.it. Ultimo accesso: 13/02/2022.
<https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2021/pdf/volume.pdf>

Schlosser, M. (2019). Agency. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2019). Metaphysics Research Lab, Stanford University. Ultimo accesso: 13/02/2022. <https://plato.stanford.edu/entries/agency/>

Shariatmadari, D. (2015, July 18). Daniel Kahneman: 'What would I eliminate if I had a magic wand? Overconfidence.' *The Guardian*. Ultimo accesso: 13/02/2022. <https://www.theguardian.com/books/2015/jul/18/daniel-kahneman-books-interview>

ThinkwithGoogle. (2019, December 4). Journey of a smart shopper: Consumer electronics in CEE. Think with Google; ThinkwithGoogle. Ultimo accesso: 13/02/2022. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-cee/consumer-insights/consumer-journey/journey-smart-shopper-consumer-electronics-cee/>

UTILITARISMO. (n.d.). Treccani.it. Ultimo accesso: 13/02/2022.
https://www.treccani.it/enciclopedia/utilitarismo_%28Enciclopedia-Italiana%29/

Walker, S. (2021, October 18). Come il localismo sta favorendo il brand engagement tra i consumatori di tutto il mondo. Think with Google; ThinkwithGoogle. Ultimo accesso: 13/02/2022.
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/tendenze-di-consumo/localismo-brand-engagement-consumatori/>

Treviso Per Te. Ultimo accesso: 13/02/2022. <https://www.trevisoperte.it/>

Bando Rilancio 2021, Comune di Treviso. Ultimo accesso: 13/02/2022.
<https://www2.comune.treviso.it/bando-rilancio-2021/>

Indice delle figure

Figure:

Figura 1 - Il continuum delle influenze da controllante a non controllante. Tratto da: Ruth R. Faden, T. L. (1986). A History and Theory of Informed Consent.....	19
Figura 2 - tratta da: KAHNEMAN, SIBONY E SUNSTEIN, 2021, p. 7	41
Figura 3 - funzione di utilità nella teoria del prospetto. Tratta da: Kahneman e Tversky, 1979.....	44
Figura 4-Euristica della somiglianza. Tratto da: Kahneman, 2021	51
Figura 5 – Euristica della disponibilità. Kahneman, Tversky, 1973, P. 214	53
Figura 6 - Donazioni avvenute nel 2018. Fonte: Newsletter Transplant, EDQM, Consiglio d'Europa.	57
Figura 7 – Overprecision bias. Mamassian, 2008.....	60
Figura 8 - Lake Shore Drive, Chicago - tratta da: Thaler e Sunstein, 2008	65
Figura 9 – tratta da Troussard, van Bavel, 2018, p. 9	76
Figura 10 - numero di casi per paese. OCSE, 2017	78
Figura 11 - Fonti di sostegno istituzionale all'analisi comportamentale. Fonte: OCSE, 2017	79
Figura 12- Origine dell'applicazione dell'analisi comportamentale. Fonte: OCSE, 2017	79
Figura 13 - ambiti di applicazione dell'analisi comportamentale. Fonte: OCSE, 2017	80
Figura 14 - Abitudini di navigazione degli utenti di dispositivi mobili. Tratto da: Progressive Web Apps: Great Experiences Everywhere (Google I/O '17) - https://youtu.be/m-sCdS0sQ08	84
Figura 15- Distribuzione del campione per genere. Elaborazione su dati del questionario.....	88
Figura 16 - Distribuzione del campione per età. Elaborazione su dati del questionario.....	89
Figura 17- Distribuzione del campione per livello di istruzione. Elaborazione su dati del questionario.....	89

Figura 18 - Dettagli sulle attività. Elaborazione personale su dati del questionario.	90
Figura 19 - Tipologia di clienti dell'impresa. Elaborazione personale su dati del questionario.....	90
Figura 20 - Distribuzione del campione per genere. Elaborazione personale su dati del questionario.....	91
Figura 21- Distribuzione del campione per età. Elaborazione personale su dati del questionario.....	92
Figura 22- Distribuzione del campione per titolo di studio. Elaborazione personale su dati del questionario.....	92
Figura 23 - Distribuzione del campione per occupazione. Elaborazione personale su dati del questionario.....	93
Figura 24 - Livello di abilità informatica. Elaborazione personale su dati del questionario.....	95
Figura 25- Formazione informatica degli imprenditori trevigiani. Elaborazione personale su dati del questionario.....	95
Figura 26 - Presenza sui social network. Elaborazione personale sui dati del questionario.....	96
Figura 27- Siti web. Elaborazione personale su dati del questionario.....	97
Figura 28 - Importanza della presenza online. Elaborazione personale su dati del questionario.....	97
Figura 29 - Schermata di inserimento dell'attività nel portale.....	99
Figura 30 - Modalità di iscrizione a trevisoperte.it. Elaborazione personale su dati del questionario.....	99
Figura 31- Inserimento attività su trevisoperte.it Tratta da: https://www.youtube.com/watch?v=pWJ-SU-uhSI&ab_channel=TREVISOPERTE	100
Figura 32 Ragioni di acquisto locale per fasce d'età - Italia (tradotto da: IRI, 2018)	101
Figura 33 - Treviso Per Te Card e Treviso Gift Card.	104
Figura 34- Traffico organico trevisoperte.it - da: Semrush.....	105
Figura 35 - Mappa di posizionamento competitivo trevisoperte.it. Da: Semrush.	107

Figura 36- Treviso Per Te sui social network. Elaborazione personale su dati del questionario.....	108
Figura 37- Conoscenza del progetto Treviso Per Te. Elaborazione personale da dati del questionario.....	109
Figura 38- Fonti da cui gli intervistati sono venuti a conoscenza di "Treviso Per Te"	110
Figura 39 - Conoscenza del progetto "Treviso Per Te" tra gli imprenditori trevigiani. Elaborazione personale su dati del questionario.....	110
Figura 40 - Ragioni della non iscrizione a trevisoperte.it. Elaborazione personale su dati del questionario.....	111
Figura 41- Velocità del portale trevisoperte.it.	113
Figura 42- Home page trevisoperte.it.....	113
Figura 43 - Strumenti più usati per cercare informazioni sulle attività di Treviso. Elaborazione personale su dati del questionario.....	114
Figura 44 - Persone che hanno usato Internet negli ultimi 3 mesi. Istat, 2019.....	115
Figura 45 - trevisoperte.it. Attività simili.....	116
Figura 46 - Preferenze sulle modalità di promozione delle attività locali. Elaborazione personale su dati del questionario.....	117

Tabelle:

Tabella 1- Tipologie di influenze e grado di controllo. Tradotto da: Saghai, 2013 ..	22
Tabella 2- traduzione da: Sousa Lourenço, Ciriolo, Rafael Almeida, Troussard 2016	71
Tabella 3- Panoramica dell'approvazione percentuale per paese dei 15 puncoli proposti.	82
Tabella 4 - Traffico organico per paese. Da: Semrush	105
Tabella 5- Parole chiavi e traffico generato. Da: Semrush	106
Tabella 6- Acquisti su Internet per classe d'età. Fonte Istat, 2020 http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=23002#	119