



Dipartimento di Scienze Politiche

Cattedra di Sociologia della comunicazione

Progettare l'innovazione del settore pubblico:
dal Design Thinking alla Gamification

RELATORE

Prof.ssa Emiliana De Blasio

CANDIDATO

Ludovica Roncolini

Matr. 087392

Anno Accademico 2019/2020

*A questi tre intensi anni,
a chi per me sempre li rappresenterà:
Alessandro e Valerio.*

Ringraziamenti

“Il valore dell’uomo non sta nella verità che qualcuno possiede o presume di possedere, ma nella sincera fatica compiuta per raggiungerla. Perché le forze che sole aumentano la perfettibilità umana non sono accresciute dal possesso, ma dalla ricerca della verità. Il possesso rende quieti, indolenti, superbi. Se Dio tenesse chiusa nella mano destra tutta la verità e nella sinistra il solo desiderio sempre vivo della verità e mi dicesse: scegli! Sia pure a rischio di sbagliare per sempre e in eterno mi chinerei con umiltà sulla sua mano sinistra e direi: Padre, dammela! La verità assoluta è per te soltanto”. - Gotthold Ephraim Lessing

Con la speranza che il mio desiderio di ricerca possa essere sempre vivo e che la fatica non mi conduca mai alla rassegnazione,

ringrazio la Professoressa Emiliana De Blasio per aver compreso la mia vocazione, prima ancora che riuscissi a farlo io.

Grazie a coloro con cui ho condiviso lacrime e gioia. Agli amici, alla mia squadra, a Te.

Infine, un ringraziamento scontato, ma doveroso alla mia famiglia.

Ai miei genitori per non avermi mai indicato la strada da percorrere, se non quella dell’onestà: il dono della libertà è il migliore che mi abbiate mai fatto dopo la vita.

A Gabriele, mio sangue, mio orgoglio, mio primo compagno di vita. A Te dedico ogni mio traguardo.

Indice

INTRODUZIONE	4
I. IL DESIGN THINKING: DEFINIZIONE E AMBITI DI APPLICAZIONE	6
<i>Introduzione</i>	6
<i>1.1 Definire il Design thinking</i>	7
<i>1.2 Gli ambiti di applicazione del Design Thinking: i problemi impossibili</i>	12
<i>1.3 Il design applicato al settore pubblico</i>	14
<i>1.3.1 Il design nella pubblica amministrazione: evoluzione di una scienza</i>	15
<i>1.3.2 Il design nelle politiche pubbliche: evoluzione di una scienza</i>	16
<i>1.4 Il Design Thinking nella pubblica amministrazione e nelle politiche pubbliche: tre approcci idealtipici</i>	18
<i>Conclusione</i>	19
II. LA GAMIFICATION: DEFINIZIONE E AMBITI DI APPLICAZIONE	20
<i>Introduzione</i>	20
<i>2.1 Definire la gamification: due definizioni</i>	22
<i>2.2 Le teorie motivazionali alla base della gamification</i>	26
<i>2.2.1 La Teoria dell'Autodeterminazione: spiegare il comportamento dell'utente</i>	26
<i>2.2.2 La Teoria del Flow: spiegare l'esperienza ottimale di fruizione</i>	28
<i>2.3 Gli ambiti di applicazione della gamification</i>	29
<i>2.4 Design Thinking e gamification</i>	32
<i>Conclusione</i>	33
III. INNOVARE IL SETTORE PUBBLICO TRAMITE LA GAMIFICATION	34
<i>Introduzione</i>	34
<i>3.1 Il contesto: innovare il settore pubblico nell'era della sfiducia</i>	34
<i>3.2 Delineare il contributo innovativo della gamification</i>	36
<i>3.3 La platea di riferimento della gamification del settore pubblico</i>	39
<i>3.3.1 L'imprenditore politico</i>	39

3.3.2 <i>Il cittadino lobbista</i>	41
3.3.3 <i>Il cittadino attivista</i>	42
3.3.4 <i>La tassonomia di Bartle a servizio della gamification del settore pubblico</i>	43
3.4 <i>L'incidenza della gamification sui processi di policy-making</i>	44
3.5 <i>I limiti dell'applicazione della gamification ai processi di policy-making</i>	46
3.5.1 <i>La fruizione</i>	46
3.5.2 <i>La privacy</i>	47
3.5.3 <i>Gli incentivi</i>	48
<i>Conclusione</i>	49
<i>CONCLUSIONI</i>	50
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	51
<i>APPENDICE 1</i>	57
<i>ABSTRACT</i>	61

Indice delle figure

<i>FIGURA 1.1 Il processo di Design Thinking</i>	<i>11</i>
<i>TABELLA 1.1 I tre approcci idealtipici del Design Thinking applicato alla pubblica amministrazione e alle politiche pubbliche</i>	<i>19</i>
<i>FIGURA 2.1 Hype Cycle delle tecnologie emergenti 2011</i>	<i>20</i>
<i>FIGURA 2.2 Hype Cycle delle tecnologie emergenti 2014</i>	<i>21</i>
<i>FIGURA 2.3 Distinguere la gamification dai serious game, i giochi e il design finalizzato all'intrattenimento</i>	<i>23</i>
<i>FIGURA 2.4 MDA framework</i>	<i>24</i>
<i>FIGURA 2.5 Spiegare il coinvolgimento dell'utente tramite le motivazioni intrinseche ed estrinseche.</i>	<i>28</i>
<i>FIGURA 2.6 La Teoria del Flow applicata alla gamification</i>	<i>28</i>
<i>TABELLA 3.1 Categorizzare la gamification del processo di policy-making</i>	<i>39</i>
<i>TABELLA 3.2 La platea di riferimento della gamification</i>	<i>43</i>

INTRODUZIONE

Constatata la difficoltà delle democrazie liberali di innovare il settore pubblico, e il progressivo incremento del sentimento di disaffezione politica da parte della società civile, l'oggetto di questa tesi concerne un modello di innovazione che propone l'introduzione di elementi ludici (gamification) nei processi di policy-making.

L'intento della ricerca è duplice: in prima istanza si vuol comprendere come la gamification possa favorire il coinvolgimento della società civile nei processi di creazione delle politiche pubbliche; in secondo luogo, si vuol mostrare in che modo la gamification possa configurarsi come mezzo di comunicazione tra i decisori pubblici e la società civile, instaurando così un circolo virtuoso che, a partire da una logica co-creativa e *bottom-up*, favorisca la creazione di politiche e servizi più attenti alle esigenze dei cittadini e pertanto, più efficaci e legittimate.

La tesi si compone di tre capitoli e a livello concettuale di due parti fondamentali.

La prima parte, che comprende il primo e secondo capitolo, vuol essere da fondamento teorico per ciò che viene esposto nella seconda parte, ovvero il terzo capitolo.

Nel dettaglio, il primo capitolo ha come oggetto il Design Thinking, ovvero quell'approccio creativo e innovativo alla risoluzione di problemi complessi. Mostrate le principali definizioni che ruotano intorno al concetto, il quale può essere infatti uno strumento, un processo o un approccio, se ne constata la natura versatile e si dimostra dunque l'applicabilità in diversi contesti: dal settore privato sino a quello pubblico. Si è scelto di introdurre la tesi in questo modo proprio perché il metodo proposto da questo paradigma innovativo permette di capire le logiche che muovono il decisore pubblico ad adottare la gamification. Approccio empatico (*human-centred*) ai problemi degli utenti, reiterazione del processo di creazione, implementazione rapida e aperta al fallimento sono parte degli elementi che caratterizzano il Design Thinking e che fungono da base teorica alla logica di co-creazione, nel processo di policy-making, proposta dalla gamification.

Il secondo capitolo si focalizza sulla trattazione teorica della gamification, intesa questa come l'introduzione di elementi ludici, come punteggi, classifiche, premi, in contesti non-ludici al fine di coinvolgere l'utente. In prima istanza viene messo evidenziato il rilievo della gamification a partire dal forte interesse da parte delle aziende al concetto. In secondo luogo, vengono fornite due definizioni: una sistemica e l'altra funzionale. La prima, operativa ed essenziale, viene spaccettata ai fini di cogliere i caratteri essenziali della gamification. La seconda, mutuata dal marketing dei servizi, è utile a comprendere gli obiettivi a cui la

gamification è orientata, ovvero offrire incentivi alla fruizione di un determinato servizio o prodotto. Vengono spiegate le leve motivazionali che spingono l'utente a fruire del servizio gamificato mentendo così alto il livello di engagement del prodotto, attraverso due teorie psicologiche: la Teoria dell'autodeterminazione la Teoria del Flow. Proseguendo, viene offerta una rapida panoramica sui principali ambiti di applicazione della gamification e i relativi esempi pratici. Infine, viene ribadito il legame tra il Design Thinking e la gamification.

Il terzo capitolo, infine, mostra l'applicazione della gamification al settore pubblico, concertandosi sul possibile impatto nei processi di policy-making. Il fine è infatti mostrare quale possa essere l'effettivo contributo della gamification all'innovazione del settore pubblico e in secondo luogo, mostrare sia i potenziali benefici che i limiti legati alla gamification dei processi di creazione delle politiche.

In conclusione, questa ricerca vuol fungere da base teorica, proponendosi dunque come stimolo per ulteriori ricerche.

I CAPITOLO

IL DESIGN THINKING: DEFINIZIONE E AMBITI DI APPLICAZIONE

Introduzione

“Pensare come un designer può trasformare il modo con cui sviluppi i prodotti, i servizi, i processi e anche le strategie”

Tim Brown ¹

Realtà complessa e futuro incerto richiedono strumenti e metodi innovativi di analisi. A partire dalla citazione di Tim Brown, si vuole riflettere sulle potenzialità innovative del “pensare come un designer”. A tal riguardo, già dallo scorso decennio si è cominciato a registrare una crescente attenzione nei confronti di una nuova forma di problem-solving: il design thinking (DT)² (Dell'Era, et al., 2019)³. In realtà, ridurre il DT a un mero modus operandi per risolvere problemi non permette di apprezzarne in toto le potenzialità. Cogliere infatti la natura versatile è essenziale per comprendere come lo stesso DT riesca a declinarsi coerentemente in più ambiti di applicazione.

L'intento di questo primo capitolo è duplice: si vuole in prima istanza definire una cornice operativa del DT e in seconda battuta spiegare come si possa collocare il settore pubblico, inteso come la pubblica amministrazione e i processi di policy-making, all'interno di essa. Figurativamente ci si può quindi immaginare lo schema di questo capitolo come dei cerchi concentrici che, seguendo il modello deduttivo, conducono dal generale al particolare.

Pertanto, è necessario mettere in evidenza alcuni concetti chiave quali creatività, innovazione, problemi complessi, modello *human-centred*, che saranno d'aiuto nel delineare un insieme di definizioni di DT.

¹ Tim Brown è cofondatore di IDEO, agenzia globale di design e consulenza formata da designer, ingegneri, ricercatori, insegnanti “impegnati nel generare impatti positivi” nella società. È possibile consultare il sito ufficiale <https://www.ideo.com/> per ulteriori dettagli.

² DT è l'abbreviazione che di seguito verrà sempre utilizzata per indicare la locuzione inglese “Design Thinking”

³ Vedi DELL'ERA, C., MAGISTRETTI, S., CAUTELA, C., VERGANTI, R. e ZURLO, F., (2020). ‘Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing’ *Creativity and Innovation Management*, 29, pp.324-344. doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12353>

1.1 Definire il Design thinking

Definire l'essenza del DT è concettualmente errato. Per quanto questa osservazione possa apparire lapidaria e definitiva, è comunque necessaria come premessa. Come infatti sostenuto da Johansson-Sköldberg, Woodilla e Çetinkaya (2013)⁴, cercare di rispondere alla domanda “Cos'è il DT?” è una “trappola essenzialista”. Il modo, proposto dalle autrici, per non incorrere in questa insidia è dunque ammettere la presenza di una pluralità di definizioni, abbandonando così l'idea di poterne trovare una univoca:

“Noi non riteniamo che vi sia un significato unico di ‘design thinking’, e in merito a ciò non dovremmo cercarne solo uno. Cerchiamo piuttosto dove e come il concetto è utilizzato in situazioni differenti, sia teoricamente che praticamente, e quale significato è attribuito al concetto”⁵

Difatti, come anche confermato da uno studio condotto da Dell’Era, Magistretti, Cautela, Verganti e Zurlo (2020), il DT sta acquisendo sempre più notorietà in ambito aziendale sia da un punto di vista teorico che pratico. Tale interesse da parte delle realtà organizzate si traduce però in una mancanza di coerenza tra ciò che il DT è da un punto di vista teorico e il modo e luogo in cui viene adottato a livello pratico. La “fonte di fraintendimenti”⁶ dalla quale scaturisce l’ambiguità semantica del termine è proprio la discrepanza tra le definizioni di DT riscontrabili nel contesto accademico e l’applicazione pratica dello stesso. (Carlgren, Ruth & Elmquist, 2016).⁷

Un’ultima premessa, necessaria a circoscrivere ancora più puntualmente il termine, riguarda l’enunciazione di cosa non sia il DT sebbene ad esso somigli e in parte si sovrapponga. A tal riguardo, prendendo in considerazione lo studio di Johansson-Sköldberg et al. (2013), è doveroso tenere distinto il designerly thinking dal design thinking. Con il primo termine si fa riferimento a quella “costruzione accademica” operata dai designer professionisti, già a partire dagli anni 60 del secolo scorso, in grado di connettere concettualmente la teoria sul design alla pratica del design. Ne consegue che il discorso sul designerly thinking, effettuato dai designer per i designer, sia da relegare esclusivamente all’ambito del design tout-court. Con DT invece,

⁴ Vedi JOHANSSON-SKÖLDBERG, U., WOODILLA, J. e ÇETINKAYA, M., (2013). ‘Design Thinking: Past, Present and Possible Futures’, *Creativity and Innovation Management*, 22(2).

⁵ Ibidem p.132

⁶ Vedi CARLGREN, L., RAUTH, I. e ELMQUIST, M., (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1) doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12153>

⁷ Ibidem p.38-54

si fa riferimento all'utilizzo di pratiche, competenze ed elementi mutuati dal design e attuati in contesti differenti dal design (come ad esempio il management).⁸

Esplicitate dunque le condizioni di partenza in cui si iscrive il DT, si può passare ora alla trattazione dell'insieme di definizioni le quali non si escludono necessariamente a vicenda. Innanzitutto, il DT può essere inteso come un approccio o un procedimento.

Nel primo caso, è possibile fornire una formulazione che, sebbene sintetica, permette di includere i tratti salienti del DT riportati nell'introduzione: creatività, innovazione, problemi complessi, modello *human-centred*⁹. A partire da ciò si può costruire una prima definizione: il DT è un approccio all'innovazione in grado di portare alla risoluzione di problemi complessi in modo creativo seguendo un modello *human-centred* (Brown, 2008). Questa prima descrizione è senza dubbio utile per cominciare a prendere confidenza con il concetto; d'altro canto non può essere ritenuta ugualmente utile per cogliere il potenziale del DT e cercare di ricucire lo strappo tra teoria e prassi dello stesso.

Si guarda dunque alla sua seconda natura ovvero quella procedurale. Il DT, inteso come processo, consta di tre¹⁰ fasi principali: l'ispirazione, l'ideazione, l'implementazione. A prima vista, potrebbe sembrare che questi tre passaggi siano quelli di una semplice ricetta e che debbano essere eseguiti come da manuale in un ordine ben preciso ai fini di generare la soluzione perfetta. In realtà, come suggerisce Tim Brown (2008):

“Il DT è meglio descritto come un sistema di spazi piuttosto che come una serie predefinita di passaggi ordinati. I passaggi delimitano diversi tipi di attività correlate che insieme formano il continuum dell'innovazione”

Per questo motivo, il DT può essere accostato al processo utilizzato dal design creativo che come sostiene Dorst¹¹:

⁸ Come anche riportato da Carlgre, Ruth e Elmquist (2016), in “Design Thinking: Past, Present and Possible Futures” di Johansson-Sköldberg, Woodilla e Çetinkaya (2013), in realtà nel discorso sul DT non vi sono riferimenti al designerly thinking. Infatti, l'assenza di riferimenti incrociati tra i due ambiti accademici conferma ancora una volta la distanza tra questi due termini. Distanza non solo semantica, ma anche metodologica.

⁹ Per eleganza, verrà utilizzata sempre la locuzione inglese “human-centred”. Non è possibile effettuare una traduzione letterale dal momento che la sfumatura semantica giusta verrebbe meno. Si tenga dunque presente che con human-centred si vuol sottolineare l'attenzione che questo paradigma riserva all'unicità di ogni problema legato all'uomo.

¹⁰ Vengono indicati tre passaggi principali dal momento che si è scelto di seguire la numerazione di Brown, T. (2008). Altre realtà legate al DT, invece, come ad esempio la Stanford d.school, contano cinque fasi: empathize, define, ideate, prototype, test.

¹¹ Vedi DORST, K., (2006). Design Problems and Design Paradoxes. Design Issues, 22(3), pp.4-17.

“[...] sembra essere più una questione di sviluppare e affinare insieme sia la formulazione di un problema che le idee per una soluzione, con una costante iterazione di analisi, sintesi e processi di valutazione tra i due "spazi" del design nozionale: spazio del problema e spazio della soluzione.”

Per comprendere quindi le peculiarità del DT si procede ora con la descrizione delle tre fasi e delle relative attività presenti negli spazi tra l'una e l'altra fase.

Cominciando dalla prima, l'ispirazione nasce da un problema contingente e si concretizza in un'attenta e critica osservazione della realtà. Attenta e critica poiché è necessario porsi una serie di domande circa i soggetti direttamente affetti dal problema e creare un rapporto empatico senza fermarsi alla mera constatazione. L'empatia svolge dunque un ruolo chiave dal momento che è lo strumento con cui è possibile mettersi in profonda connessione con le esigenze del destinatario della soluzione. Comprendere infatti il punto di vista dell'utente, meglio definito come *end-user* di un prodotto o servizio, rappresenta una vera novità nell'ambito della creazione di soluzioni, ambito tradizionalmente influenzato dalle effettive possibilità di implementazione del servizio piuttosto che dalle reali esigenze del destinatario. Porre l'empatia come strumento di ricerca significa convertirsi ad un paradigma centrato sull'uomo (*human-centred*) e utilizzare la ricerca etnografica come approccio ai contesti da esaminare.

Lo spazio compreso tra la prima fase di ispirazione e la seconda di ideazione è occupato da un altro aspetto fondante del DT: la diversità intesa come pluralità di punti di vista all'interno del team di progettazione.

Background accademici e sociali variegati sono una caratteristica fondamentale per la composizione del team e un presupposto essenziale per la produzione di un output risolutivo a trecentosessanta gradi. L'interdisciplinarietà e la contaminazione permettono infatti di dar risalto a più voci, ponendo assiologicamente sullo stesso piano ciascuna di quest'ultime al fine di fornire una risposta polifonica e allo stesso tempo armoniosa e completa.

L'ideazione si concretizza quindi in un momento di dialogo e brainstorming e nella successiva “visualizzazione” ovvero l'operazione secondo la quale le idee emerse, durante il confronto, si trasformano in realtà tangibili attraverso prototipi, mock-up, modelli, giochi di ruolo e storytelling (Carlgren e al 2016)¹². Essenziale è infatti la “capacità dei *design-thinkers* di osservare, visualizzare e utilizzare artefatti fisici per esplorare, definire e comunicare” (Drews, 2009; Glen et al., 2014; Kolko, 2015; Razzouk and Shute, 2012)¹³. La prototipazione è dunque

¹² Vedi Vedi CARLGREN, L., RAUTH, I. e ELMQUIST, M., (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1) doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12153>

¹³ Consultato indirettamente da Carlgren et al (2016)

un'altra attività cardine del DT attraverso la quale è possibile “dare un senso ai dati, selezionare le idee e convergere sulle soluzioni”. A tal proposito è doveroso rivolgere una particolare attenzione al ragionamento logico che informa la prototipazione: l'abduzione. Il modello abduttivo rappresenta infatti la chiave per l'innovazione dal momento che conduce alla formulazione di nuove ipotesi, utili queste allo sviluppo della terza fase del DT: l'implementazione.

Quest'ultima fase si concretizza nel mettere alla prova le ipotesi, attraverso una sperimentazione svolta sul campo, immediata e reiterata. Svolta sul campo dal momento che (in quanto il DT *human-centred*) è necessario che coinvolga come attori i destinatari del prodotto; immediata poiché deve godere della rapidità della reazione degli *end-user*, reiterata perché deve avere la capacità di reinventarsi e ricominciare nel caso in cui la reazione degli *end-user* non fosse positiva. Da questi caratteri della sperimentazione è possibile estrapolare un'altra caratteristica del DT: la propensione “all'ambiguità e al fallimento”. Saper fallire e ricominciare il processo è sintomo di una natura malleabile e altamente versatile. L'*errando discitur* è inoltre lo stile di procedere, adottato strumentalmente, per abbassare i tempi e i costi nella ricerca di un'alternativa. Abbracciare quindi una visione così aperta al fallimento è possibile solo se si ammette e si accetta in prima istanza l'ambiguità dei problemi che si è chiamati a risolvere creativamente. I così detti “wicked problems”, di cui si tratterà nel paragrafo successivo, sono infatti il vero innesco dell'intero processo di DT.

Senza dubbio l'ambiguità dei problemi con i quali il DT si interfaccia è l'elemento che ha favorito il proliferare del DT in tutti quei campi che si occupano di studiare l'uomo e le relative esigenze. Inoltre, la vocazione creativa del DT è ciò che ha spinto i settori rivolti all'innovazione ad abbracciare tale approccio. Difatti è possibile affermare che la necessità di cambiare paradigma è trasversale e riscontrabile in ogni settore sociale: da quello aziendale fino a quello pubblico legato ai processi di policy making e alla pubblica amministrazione.

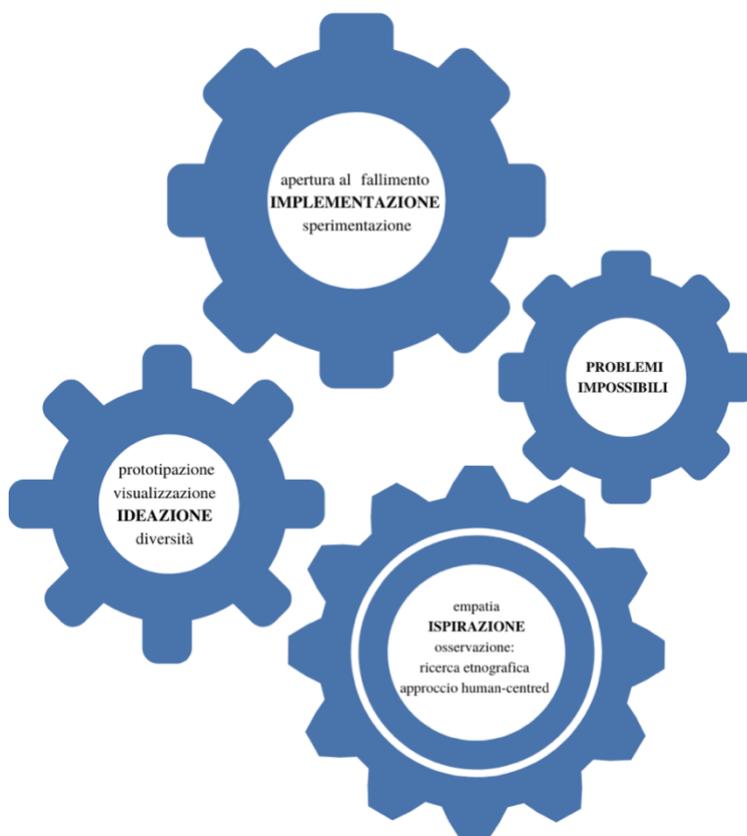
In una realtà complessa, connessa e interdipendente ricercare nuovi metodi è necessario per progredire e innovare. Prendendo le parole di Introini in “Comunicazione come partecipazione: tecnologia, rete e mutamento sociopolitico”:

“La complessità non è assenza di leggi, ma emergenza di nuove leggi. [...] non è assenza di ordine o di intellegibilità, ma individuazione di inedite configurazioni di ordine che per essere decifrate necessitano di criteri analitici altri”

Fermo restando che ovviamente il DT non sia una panacea a tutti i problemi, l'obiettivo di questo primo capitolo rimane quello di mettere in luce un approccio, poco esplorato, e mostrarne la sua trasversale applicabilità.

FIGURA 1.1

Il processo di DT non segue un ordine prestabilito. L'ingranaggio viene messo in moto dai problemi impossibili (wicked problems). In maiuscolo sono riportati i tre passaggi principali: ispirazione, implementazione, ideazione. In minuscolo sono riportate le attività e gli elementi presenti tra un passaggio e l'altro. La lettura dell'ingranaggio è in senso orario e le descrizioni devono essere seguite dal basso verso l'alto.



1.2 Gli ambiti di applicazione del Design Thinking: i problemi impossibili

“Ciò che molte persone chiamano ‘impossibile’ potrebbe in realtà essere solamente un limite dell’immaginazione che può essere superato da un miglior design thinking”

Richard Buchanan¹⁴

Constata la difficoltà nel definire il concetto di DT è necessario delineare i campi di applicazione ai fini di poter apprezzare concretamente le caratteristiche descritte nel paragrafo precedente. Generalmente è possibile sostenere che il DT sia utilizzato per la risoluzione dei così detti *wicked problems* o, come definiti da Simon¹⁵ (1973), *ill structured problems*¹⁶. Comprendere l’essenza, ovvero il motivo per il quale siano così definiti, aiuta infatti a delineare i contesti in cui il DT può essere adottato.

Cosa sono dunque i problemi impossibili¹⁷ o malformati¹⁸? La loro teorizzazione, nell’ambito del design, si deve a Horst Rittel¹⁹ che nel 1960 li definisce come:

“classe di problemi del sistema sociale che sono malformati, dove l’informazione è confusa, dove ci sono molti clienti e decisori con valori contrastanti, e dove le ramificazioni dell’intero sistema sono completamente confuse”

Buchanan (2010), nel commentare la definizione proposta, critica Rittel per aver fornito semplicemente una descrizione della realtà senza però esser riuscito a giustificare perché

¹⁴ Richard Buchanan, attualmente professore di management, design e sistemi informatici, è da annoverare tra le personalità, nell’ambito del design, ad aver permesso l’evoluzione del concetto di DT. Lo stesso non è da confondere né con Mark Buchanan, fisico e divulgatore noto per lo scritto “Nexus” sulla teoria della complessità, né con James McGill Buchanan, reso celebre dal lavoro svolto sulla “Teoria della scelta pubblica” e l’opera a quattro mani con G. Tullock “The calculus of consent”.

¹⁵ Hebert A. Simon, considerato il padre dell’AI, in questo contesto risulta rilevante il suo contributo nell’ambito del design. Esso infatti con lo studio sulla razionalità limitata e l’opera “The sciences of the artificial” (1969), legittima il design a scienza e getta le basi per le formulazioni teoriche sul DT.

¹⁶ Per comprendere la natura dei wicked-problems si guarda alla letteratura passata e in particolar modo agli studi di Simon sui metodi di problem solving dei illstructured problem e quelli dei wellstructured problem. Simon arriva alla conclusione nel 1973 in “The structure of Ill structured problems”

¹⁷ Problemi impossibili è la traduzione letteraria che verrà sempre utilizzata per indicare la locuzione inglese “wicked problems”

¹⁸ Problemi malformati è la traduzione letteraria che verrà sempre utilizzata per indicare la locuzione inglese “ill structured problems”

¹⁹ Professore e teorico, i contributi di Rittel alla teoria del design sono molti. In questa sede è citato per aver coniato il termine “problema-impossibile” nel 1960.

proprio il DT si debba occupare dei problemi impossibili. Buchanan tenta dunque di superare Rittel avanzando l'ipotesi secondo cui:

"I problemi del design sono "indeterminati" e "malvagi", perché il design non ha un tema particolare [...]. Il tema del design è potenzialmente universale, perché il design thinking può essere applicato a qualsiasi area dell'esperienza umana".

Questa soluzione che a prima vista potrebbe sembrare generalista in realtà è a “maglie larghe” capace cioè di lasciare molto respiro e spazio di manovra a differenti interpretazioni e contesti. Buchanan infatti, continuando nella dissertazione, individua e delimita puntualmente quattro macroaree in cui è possibile individuare l'utilizzo del DT.

La prima è l'area del “design delle comunicazioni simboliche e visuali” entro la quale il DT risulta utile come approccio per aiutare il settore nell'evoluzione del discorso sulla comunicazione dell'informazione e delle idee attraverso “una sintesi di parole e immagini che sta trasformando la cultura libresco del passato”.

La seconda riguarda l'ambito del “design degli oggetti materiali” che concerne lo studio della forma degli oggetti (sia quotidiani che non). Essendo tale area in evoluzione verso una maggiore apertura nei confronti delle relazioni che si instaurano tra gli oggetti e l'uomo, l'intervento del DT si iscrive in questa transizione per esplorare soluzioni in grado di integrare e unire insieme “aspetti dell'arte, dell'ingegneria, delle scienze naturali e di quelle umane”.

La terza area concerne il “design delle attività e dei servizi organizzati” entro cui è possibile notare un'evoluzione da un interesse rivolto originariamente agli aspetti logistici tipici del management ad uno più aperto alla formulazione di pianificazioni strategiche e processi di decision-making. Il contributo del DT si concretizza nel fornire spunti su come rendere le esperienze di fruizione ottimali intese cioè come “più intelligenti, significative e soddisfacenti”. In questa cornice è possibile inscrivere gli studi sulla *gamification* dei servizi che nei capitoli successivi verranno approfonditi.

La quarta è l'area del “design di sistemi complessi o ambienti in cui vivere, lavorare, giocare e apprendere”. Tale ambito è ancorato a studi attinenti all'ingegneria, l'architettura e l'urbanistica, i quali esplorano “il ruolo del design nel sostegno, lo sviluppo e l'integrazione degli esseri umani in [...] contesti culturali” e anche il modo in cui il DT possa formulare soluzioni in grado di dar forma agli ambienti, adattando questi alle esigenze dell'uomo.

Delineate le principali macroaree e constatata la natura liquida del DT, la tesi di Buchanan è avvalorata dallo studio di Dorst (2006, p.10) sul design creativo in “Design Problems and Design Paradoxes”:

“Nel design creativo, il progettista cerca di generare un binomio di soluzione del problema, attraverso una coevoluzione del problema e della soluzione. Il design creativo comporta un periodo di esplorazione in cui gli spazi del problema e della soluzione si evolvono, e sono instabili fino a quando non vengono (temporaneamente) fissati da un ponte emergente, che identifica una coppia problema-soluzione. La descrizione del design come coevoluzione del problema e della soluzione porta alla scomoda conclusione che, nel descrivere il design, non possiamo presupporre che ci sia qualcosa come un *problema di design* prestabilito”

A partire da quanto riportato e sostenuto da Dorst, ovvero il fatto che non esista un problema prestabilito di cui il design si debba occupare, vale l'inverso concettuale sostenuto invece da Buchanan, riportato precedentemente, secondo il quale il DT sia un approccio potenzialmente applicabile a livello universale.

In definitiva, date queste premesse, risulta lineare ritenere di poter declinare il DT nel settore della pubblica amministrazione e delle politiche pubbliche.

1.3 Il design applicato al settore pubblico

Per comprendere come il DT possa essere adottato anche nel settore della pubblica amministrazione e delle politiche pubbliche, si comincia osservando il carattere della complessità che accomuna le issue politiche. Realtà complessa, futuro incerto, pluralità di attori coinvolti nel processo di policy-making con valori in conflitto sono elementi che calcano la definizione di problemi impossibili data da Rittel. Allo stesso modo, il settore della pubblica amministrazione può essere pienamente considerato un'area dell'esperienza umana nella quale, data la sua congenita complessità, non è possibile migliorare lo stato di un attore senza peggiorare quello di altri attori.

Altro elemento che suggerisce l'adottabilità del DT in questo settore è l'urgenza di innovazione che emerge a partire, ma non solo, dalla sfiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni. A prescindere dalle aree geografiche di riferimento, il DT, dato il suo carattere empatico focalizzato sulle esigenze degli end-user (nonché cittadini in questo caso), sta acquisendo sempre maggiore popolarità nel settore pubblico tant'è che anche l'Unione Europea

ne ha riconosciuto la portata innovatrice, avviando progetti come il DeEP, ovvero Design in European Policy.²⁰

Nonostante il forte e crescente interesse, Hobday et al. (2012) in “Policies for design and policies for innovation: Contrasting perspectives and remaining challenges”²¹ fanno notare come in realtà il DT sia rimasto un “povero cugino di secondo grado delle politiche di innovazione” dal momento che l’uso e l’interpretazione dello stesso, nel settore pubblico, sono rimasti strumentali: il DT è considerato un tool ancillare per la creazione di servizi. Carente è dunque il dibattito in merito all’effettivo contributo del DT nel settore pubblico ed è per questo che si tenterà, in questa sede, di costruire un framework dell’approccio design alle politiche pubbliche e alla pubblica amministrazione.

Innanzitutto, per comprendere da quando la pubblica amministrazione e le politiche pubbliche sono pensate come scienze del design, si traccia un’evoluzione storica del design applicato al settore pubblico. Successivamente ci si occuperà di delineare tre approcci idealtipici al design applicato al settore pubblico (Lewis et al. 2019)²².

1.3.1 Il design nella pubblica amministrazione: evoluzione di una scienza

La pubblica amministrazione viene denominata per la prima volta come scienza del design da Hebert Simon il quale nel 1969 scrive in “The science of the artificial” che il design “si preoccupa di come le cose dovrebbero essere, escogitando artefatti per raggiungere obiettivi”. La sua idea di scienza del design permette di operare una distinzione tra le scienze naturali e le scienze che studiano l’artificiale, ovvero ciò che viene artificialmente prodotto dall’uomo, come a tal riguardo la pubblica amministrazione (Lewis et al. 2019). Tale teoria, ponendo al centro del design la capacità dello stesso di proporre soluzioni a problemi di qualsiasi natura, non è sicuramente in linea con le interpretazioni più recenti le quali considerano il DT un metodo esplorativo incentrato maggiormente sulla realtà piuttosto che sull’escogitazione di soluzioni. Con gli anni si è passati dunque da un approccio *problem-centred* a uno, già citato più volte, *human-centred* quest’ultimo in grado di aprire realmente le porte all’innovazione.

²⁰ DeEP - Design in European Policy è uno dei sei progetti, lanciati dal DG Imprese e industrie, che rientra nel Primo Piano d’azione dell’ European Design Innovation Initiative (EDII). È possibile consultare https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation_en per maggiori dettagli.

²¹ Non direttamente consultato, vedi CARLGREN, L., RAUTH, I. e ELMQUIST, M., (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. Creativity and Innovation Management, 25(1) doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12153>

²² Non direttamente consultato, vedi VAN BUUREN, A., LEWIS, J., GUY PETERS, B. e VOORBERG, W., (2020). ‘Improving public policy and administration: exploring the potential of design’, Policy & Politics, 48(1)

Tornando quindi alla concettualizzazione della pubblica amministrazione come scienza del design, ulteriori contributi si devono dall'emergere della "behavioral public administration"²³ secondo la quale "testare interventi specifici con l'aiuto di esperimenti sul campo o questionari, può aiutare la pubblica amministrazione a influenzare l'architettura delle scelte dei cittadini" (Grimmelikhuijsen e al, 2017)²⁴.

1.3.2 Il design nelle politiche pubbliche: evoluzione di una scienza

Già a partire dal 1951, Lasswell definì l'analisi delle politiche come un'operazione di "ingegneria politica", ammettendo quindi implicitamente la presenza di elementi del design, tipici di campi come l'architettura e l'ingegneria, anche all'interno dello studio delle politiche (Guy Peters et al 2018).²⁵ Annoverare però Lasswell tra i padri fondatori del policy design thinking²⁶ (PDT, ovvero DT applicato alle politiche) non è propriamente corretto; certo è invece che egli abbia, in un certo senso, contribuito a modificare la posizione degli accademici in merito allo studio delle politiche, fornendo un approccio che ha spalancato le porte al primo vero tentativo di considerare le politiche pubbliche come una scienza del design.

Nel processo di evoluzione del design delle politiche pubbliche, è possibile individuare tre fasi principali: la prima concerne gli anni 70 e 80 del secolo scorso, la seconda gli anni '80 e 2000 circa e infine la terza gli scenari odierni. Ovviamente è necessario tenere presente che questa evoluzione deve essere immaginata come un continuum in cui non è possibile apportare vere e proprie cesure tra una fase e l'altra.

Nella prima fase del PDT si afferma implicitamente che l'obiettivo delle politiche debba essere una migliore progettazione e, a tal riguardo, l'intento degli accademici è trovare gli elementi necessari per produrre e implementare politiche efficaci. Essenzialmente questa prima versione del PDT presenta una visione meramente tecnocratica, top-down e incurante dello studio dei soggetti destinatari delle politiche progettate. Tale approccio viene dunque successivamente criticato per la visione eccessivamente ottimista, tecnocratica e permeata dalla

²³ La behavioral public administration indica l'approccio comportamentale alla pubblica amministrazione che si esplica nello studio della pubblica amministrazione da un punto di vista micro e con l'adozione di strumenti e teorie mutuata dalla psicologia.

²⁴ Non direttamente consultato, vedi VAN BUUREN, A., LEWIS, J., GUY PETERS, B. e VOORBERG, W., (2020). 'Improving public policy and administration: exploring the potential of design', Policy & Politics, 48(1)

²⁵ Vedi PETERS, B. G. et al. (2018) Designing for Policy Effectiveness: Defining and Understanding a Concept. [Online]

²⁶ PDT è l'abbreviazione che di seguito verrà sempre utilizzata per indicare la locuzione inglese "Policy Design thinking"

volontà di stilare una sorta di prontuario di ricette politiche predefinite da consultare all'occorrenza.

Nella seconda fase del PDT, l'attenzione degli accademici è rivolta agli strumenti delle politiche. Gli studi si focalizzano dunque sul ricercare la corrispondenza esatta tra strumento e problema: da qui la funzione del design risulta essere quella di creare il binomio problema-soluzione. Tale approccio ha sicuramente contribuito ad approfondire ed allargare il plafond di strumenti cui i policymakers possono beneficiare, ma allo stesso tempo è stato criticato per aver posto un'eccessiva attenzione alla fase di implementazione che si traduce nella produzione di politiche guidate (e in alcuni casi frenate) dalle effettive possibilità di implementazione.

Nella terza fase, nonché quella attuale, si tiene conto dell'aumentata complessità della realtà e quindi la conseguente impossibilità di trovare binomi fissi di problema-soluzione e predefiniti strumenti di risoluzione. Seguendo lo studio "Designing for policy effectiveness: defining and understanding a concept." (2018), Peters, B. G. et al. individuano cinque aspetti innovativi del PDT odierno.

Il primo aspetto concerne il maggior rilievo dedicato ai processi partecipativi attraverso i quali coinvolgere i cittadini nei processi di policy-making. Il design diventa quindi uno strumento in grado di condurre all'innovazione tramite l'"interazione politica tra i vari attori coinvolti nel processo di produzione ed implementazione delle politiche" (ibidem, 2018)

Un altro aspetto tipico del PDT di "terza generazione" è il contesto in cui si trova a operare, ovvero una realtà, non solo complessa come già accennato, ma anche endemicamente a corto di risorse economiche e temporali. Questa scarsità si traduce quindi in una progettazione che si fonda sull'osservazione di politiche già sperimentate. Ne consegue che il PDT odierno si distanzi fortemente da quello delle prime due generazioni secondo cui, invece, le soluzioni non debbano essere un calco di quelle già presenti in contesti altri. Ovviamente non mancano critiche a questa peculiarità dal momento che, come sostenuto da Pritchett e Woolcock (2004), l'esportare politiche "copiandole e incollandole" non tiene sufficientemente in conto le barriere politiche e culturali che potrebbe incontrare.

Il terzo aspetto è l'attenzione riservata all'evidenze empiriche nei processi di policy-making i quali, informati solo di prove tangibili, si presentano, almeno in teoria, privi di influenze ideologiche (Botterill & Hindmoor, 2012).²⁷

²⁷ Vedi PETERS, B. G. et al. (2018) Designing for Policy Effectiveness: Defining and Understanding a Concept. [Online]

Il quarto aspetto riguarda una tendenza già ampiamente discussa nei paragrafi precedenti, ovvero il carattere *human-centred* che porta ad ammettere l'unicità di ogni problema. Viene così abbandonata la visione tecnocratica delle prime generazioni per lasciare spazio all'approccio creativo.

Infine, l'ultimo aspetto, anche questo già ampiamente discusso in precedenza, sottolinea l'attitudine dell'odierno PDT alla risoluzione dei problemi-impossibili.

1.4 Il Design Thinking nella pubblica amministrazione e nelle politiche pubbliche: tre approcci idealtipici

Tracciato il percorso cronologico che ha portato alla configurazione corrente del PDT ed evidenziate le caratteristiche di quest'ultimo, è possibile mettere ordine ai cinque aspetti (precedentemente messi in luce) e semplificare la realtà incasellando il DT applicato alla pubblica amministrazione e alle politiche pubbliche in tre idealtipi.

Prendendo di riferimento lo studio di Van Buuren, Lewis, Guy Peters and Voorberg (2020), i tre modus operandi idealtipici del DT sono: il design come ottimizzazione, il design come esplorazione e il design come co-creazione.

Il primo si fonda sulle teorie di Simon ed è per questo riconducibile al più tradizionale degli approcci al design. L'obiettivo dell'ottimizzazione è infatti trovare la giusta risposta al dato problema. Peculiarità rilevante di questo primo idealtipo è il preponderante coinvolgimento di esperti con la conseguente esclusione di stakeholder nei processi di progettazione.

Il secondo è il frutto di un rinnovato interesse per la natura reiterativa del DT secondo la quale l'apertura al fallimento è la vera chiave per risolvere i problemi. Ampio spazio viene quindi affidato ai policylab, agli esperimenti e a qualsiasi altro tipo di mezzo che conduce alla risoluzione dei problemi-impossibili in modo creativo.

Il terzo si fonda sui processi deliberativi legati all'utilizzo del dialogo e confronto tra i vari stakeholder. Coinvolgere nel processo di decision-making attori, considerati inusuali, come ad esempio i cittadini è la logica che permea l'approccio co-creativo.

Infine, è necessario sottolineare che questi tre idealtipi non si escludono necessariamente a vicenda, essi infatti, rappresentando una semplificazione della realtà, si prestano alla contaminazione e sovrapposizione.

TABELLA 1.1

Schematizzazione dei tre idealtipi del DT applicato alla pubblica amministrazione e alle politiche pubbliche

	Ottimizzazione	Esplorazione	Co-creazione
Logica	Design: tradurre la conoscenza nella miglior soluzione possibile	Design: come arte creativa per trovare soluzioni nuove ai problemi.	Design: sforzo partecipativo per il quale tutti gli attori affetti sono coinvolti nella definizione dei problemi e le soluzioni
Metodologia	Strumenti per tradurre la conoscenza formale in artefatti	Strumenti che potenziano il pensiero fuori gli schemi e l'innovazione.	Strumenti per il dialogo e l'interazione
Obiettivo	Risolvere i problemi mettendo in campo la miglior conoscenza.	Allargare lo spazio delle soluzioni tramite il DT.	Il DT può portare gli attori a convenire, potenziare l'apprendimento e costruire il consenso

Fonte: adattata da Van Buuren, Lewis, Guy Peters and Voorberg, 2020

Conclusione

Concluso dunque l'inquadramento storico e teorico, è lecito a tal punto domandarsi perché il DT potrebbe rappresentare una terza via per l'innovazione del settore pubblico. La risposta giace nei caratteri del DT stesso. L'empatia crea un ponte tra chi progetta le politiche e i cittadini, così come la sperimentazione e l'apertura ai fallimenti riescono a colmare la distanza tra le politiche pubbliche con la pubblica amministrazione. Difatti, mettere in connessione chi progetta le politiche con chi le eroga è necessario per garantire al cittadino-destinatario un'esperienza di fruizione ottimale.

In definitiva, a partire dalla cornice operativa tracciata, nei prossimi capitoli verrà affrontato il tema del game-design, applicato nel settore pubblico, che trova il suo fondamento metodologico proprio nel DT.

II CAPITOLO

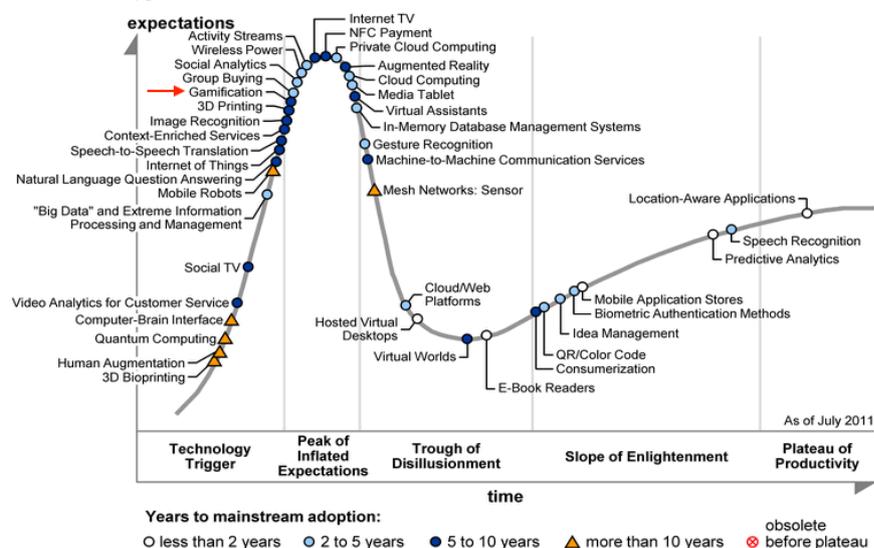
LA GAMIFICATION: DEFINIZIONE E AMBITI DI APPLICAZIONE

Introduzione

Il concetto di ludicizzazione²⁸, meglio conosciuto nell'ambito accademico con il termine "gamification", ha cominciato ad acquisire rilievo nel panorama dell'innovazione d'impresa e del marketing solo a partire dallo scorso decennio, raggiungendo da lì in poi l'uso comune e arricchendosi di connotazioni diverse in base all'ambito di applicazione.

Nelle predizioni di Gartner, Inc.²⁹, schematizzate nell' Hype Cycle³⁰, nel 2011 la gamification si trova nel picco della curva (Peak of Inflated Expectation) pronta a raggiungere la più ampia adozione da parte delle aziende nel giro di 5-10 anni come è possibile osservare nella figura 2.1.

FIGURA 2.1 Hype Cycle 2011



Fonte: Gartner, Inc. 2011, "Hype Cycle for emerging Technologies, 2011"

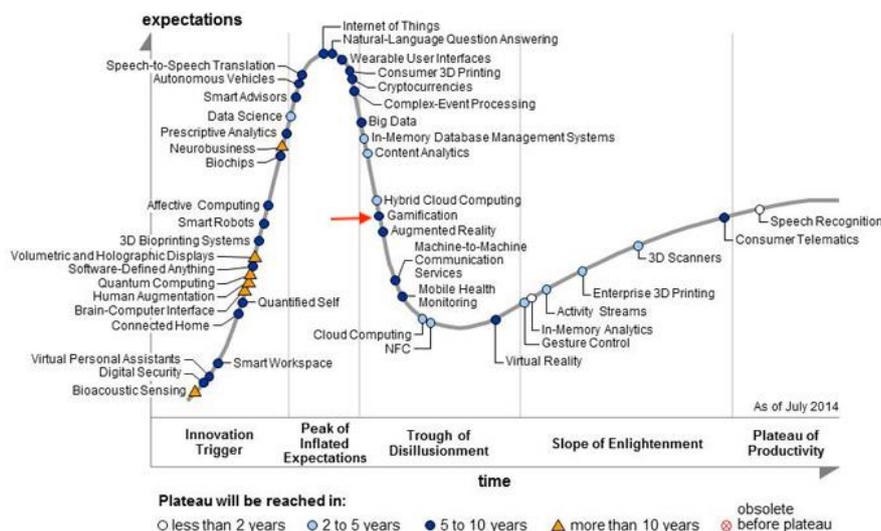
²⁸ Ludicizzazione è la traduzione letteraria del termine inglese "gamification". In ambito accademico si preferisce mantenere l'anglicismo dal momento che la traduzione italiana non può essere interamente sovrapposta al concetto di gamification. Di seguito verrà dunque sempre riportato il termine gamification.

²⁹ Gartner, Inc. è un'agenzia globale di ricerca e consulenza strategica nell'ambito della tecnologia dell'informazione.

³⁰ L'Hype Cycle è una metodologia sviluppata dalla Gartner, Inc. per descrivere il ciclo di vita di una tecnologia emergente. Il grafico si sviluppa su due assi: sulle ascisse viene rappresentato il tempo, sulle ordinate invece le aspettative. La funzione si sviluppa in cinque fasi: la prima relativa all'emergere della tecnologia (Technology Trigger), la seconda indica il periodo di successo (Peak of Inflated Expectation), la terza la fase di stagnazione (Trough of Disillusionment), la quarta descrive una risalita e quindi una ripresa della diffusione (Slope of Enlightenment) e la quinta infine riguarda la fase in cui la tecnologia raggiunge lo stadio della fruizione di massa dovuta alla capillare adozione (Plateau of Productivity).

Seguendo le previsioni di Gartner sulle tecnologie emergenti negli anni successivi al 2011, la gamification trova spazio nella curva sino all’Hype Cycle del 2014 ovvero l’anno in cui la gamification comincia la discesa nella fase di stagnazione prima della risalita verso l’adozione capillare (fig 2.2). A tal proposito vi è da specificare che in realtà il modello Hype Cycle non descrive il reale ciclo di vita di una determinata tecnologia, bensì, come anche suggerisce il termine “Hype” (montatura, esagerazione), descrive il mutamento dell’interesse intorno alla nuova tecnologia.

FIGURA 2.2 Hype Cycle 2014



Fonte: Gartner, Inc. 2014, “Hype Cycle for emerging Technologies, 2014

La scomparsa della gamification dalle stime di Gartner, Inc. lascia spazio a due interpretazioni: morte dovuta al fallimento dell’applicazione della gamification oppure calo dell’interesse dovuto all’ampia adozione del concetto. Effettivamente entrambe le supposizioni portano al medesimo effetto: l’assenza del concetto dall’Hype Cycle.

Ai fini di confutare la prima interpretazione, si consideri la natura dell’Hype Cycle che, in quanto modello, semplifica la realtà e non descrive né spiega l’efficacia di una nuova tecnologia. Come precedentemente affermato, ne indica infatti la popolarità ed un’infinita possibilità di successo. Pertanto, un’azienda dovrebbe valutare l’adozione di una nuova tecnologia che figura nell’Hype Cycle, considerando diversi fattori: in prima istanza la propria capacità di assumere rischi legati alla tecnologia stessa e in secondo luogo l’effettiva congenialità della selezionata tecnologia. Non è quindi possibile giudicare la bontà di una

tecnologia esclusivamente in base alla presenza o meno della stessa nell'Hype Cycle. Considerando la seconda ipotesi e il fatto che sono trascorsi ben 9 anni dalla prima comparsa della gamification nell'Hype Cycle e 6 dalla sua ultima, sembrerebbe che il concetto abbia raggiunto la totale diffusione tanto da essere adottato su larga scala. Difatti, in questo capitolo, dopo aver tracciato una definizione operativa della gamification e delineate le teorie psicologiche che ad essa sottendono, se ne vuole dimostrare l'ampia diffusione, mettendone in risalto luci e ombre.

2.1 Definire la gamification: due definizioni

Per poter definire la gamification è necessario in prima istanza riferirsi all'etimologia del termine. La radice di gamification è *game* così come *ludus* è quella del corrispettivo termine italiano *ludicizzazione*. Si vuol sottolineare questo passaggio linguistico dal momento che è necessario fare chiarezza su termini che potrebbero essere istintivamente ed erroneamente associati alla gamification. Pertanto, si procede distinguendo il *ludus* dalla *paidia* o, per rimanere in linea con il mondo accademico tendenzialmente anglofono, il *game* dal *play*. Come infatti spiegato nel 1958 dal sociologo Caillois in "Les Jeux et les Hommes (Le Masque et le Vertige)" con *paidia* ci si riferisce a un tipo di attività priva di regole e libera nella forma, mentre con *ludus* si intende un'attività basata su delle regole e finalizzata ad uno scopo (Stieglitz et al. 2017)³¹. A sostegno di questa distinzione, vi è McGonigal (2011)³² che individua quattro caratteri essenziali del game: la presenza di un obiettivo, l'esistenza di regole in grado di indicare i limiti sul come i giocatori possano raggiungere l'obiettivo, la presenza di un sistema, utile a fornire un feedback ai giocatori su quanto siano vicini all'obiettivo, ed infine la partecipazione al gioco che deve avvenire su base volontaria. Date queste premesse è possibile quindi procedere con la formulazione di una definizione di gamification.

L'origine del termine gamification risale, generalmente secondo la letteratura, al 2002 ed è attribuita al programmatore di videogiochi Nick Pelling (Maestri et al. 2015)³³. Il termine acquisisce però fama in ambito accademico solo a partire dal 2010 grazie a Deterding e alla sua

³¹ Vedi STIEGLITZ, S., LATTEMANN, C., ROBRA-BISSANTZ, S., ZARNEKOW, R. e BROCKMANN, T., (2017). Gamification. Switzerland: Springer International Publishing.

³² Non direttamente consultato, vedi *Ibidem*

³³ Vedi MAESTRI, A., POLSINELLI, P. AND SASSON, J., (2015). Giochi Da Prendere Sul Serio. Gamification, Storytelling E Game Design Per Progetti Innovativi. 1^aed. Milano: FrancoAngeli.

definizione secondo cui “si definisce gamification l’uso di elementi del game design in contesti di non-gioco”³⁴.

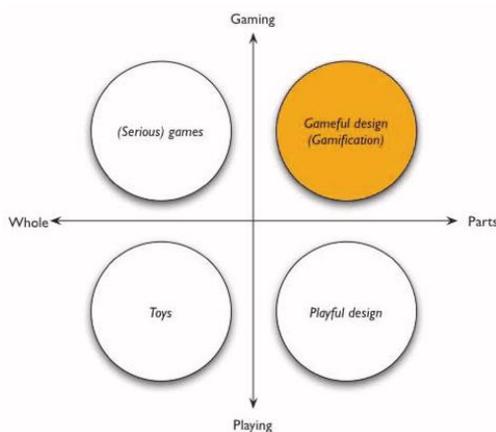
Deterding procede nell’analisi spaccettando la definizione per esaminarne le quattro parti fondamentali: il gioco, gli elementi, il contesto di non-gioco e il design.

1. Gioco. Nell’analizzare il gioco, l’autore abbraccia totalmente la teorizzazione della succitata McGonigal, sottolineando dunque la differenza tra *game* e *play*.

2. Elementi. Un forte accento viene successivamente posto sugli elementi al fine di differenziare la gamification dai serious game (giochi seri) i quali, invece di sostanzarsi nell’uso di elementi, sono essi stessi interamente giochi finalizzati a obiettivi altri rispetto all’intrattenimento o il divertimento. Da Deterding inoltre, non viene individuato un elenco tassativo degli elementi tipici, egli fa giusto riferimento a tutti quegli elementi, come ad esempio obiettivi e regole, che se messi insieme danno origine a un gioco.

FIGURA 2.3

Distinguere la Gamification dai serious games, i giuochi, e il design finalizzato all’intrattenimento. Lo schema si sviluppa su due dimensioni bipolari: una qualitativa e l’altra quantitativa. La prima distingue il game dal play, la seconda la gamification che prevede l’utilizzo di elementi del game design dai serious game che sono essi stessi interamente giochi.



Fonte: Deterding, S., O'Hara, K., Sicart, M., Nacke, L. and Dixon, D., 2011

3. Contesto di non-gioco. Procedendo nell’analisi, con contesto di non-gioco si intendono ambiti di applicazione che non sono congenitamente informati da obiettivi di gioco. Con ciò si intende che l’obiettivo della gamification, così come quello dei *serious games*, non è legato all’intrattenimento, bensì ad una serie di scopi come ad esempio l’engagement, il miglioramento delle esperienze di fruizione di un dato prodotto etc.

³⁴ Traduzione personale da DENTERDING, S., KHALED, R., NACKE, L.E e DIXON, D., (2011). ‘Gamification: Toward a definition’, In: CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings. [online] Vancouver, pp. 12-15.

4. Design. Infine, considerando l'ultima parte ovvero il design, l'intenzione dell'autore è caratterizzare la gamification come pratica fondata sul design. Forte è la connessione tra il design thinking (DT) e il game design thinking, quest'ultimo evoluzione del primo. Entrambi i processi di design sono infatti fondati sulla reiterazione e l'empatia e finalizzati essenzialmente al miglioramento dell'esperienze di fruizione e la creazione di engagement. Pertanto, la gamification è concettualmente più vicina all'ambito del design piuttosto che a quello dei giochi (Landers et al. 2018). E ancora, essa non è un prodotto (come il gioco), bensì è l'introduzione di elementi del gioco finalizzata a “modificare i processi già esistenti [e di conseguenza] modificare il modo in cui questi processi influenzano le persone”³⁵ (ibidem 2018). Del nesso tra DT e gamification si tratterà ulteriormente alla fine del seguente capitolo.

Nella definizione di Denterding manca (volontariamente) una dettagliata trattazione degli elementi di gioco. Per riempire dunque tale aporia, ci si riferisce al MDA (mechanics, dynamics, aesthetics) Framework di Hunicke et al. (2004)³⁶ che di fatto descrive le tre componenti del gioco: le meccaniche, le dinamiche e le estetiche.

FIGURA 2.4
MDA framework



Fonte: Denterding, S., O'Hara, K., Sicart, M., Nacke, L. and Dixon, D., 2011

Le meccaniche (M) sono le componenti di base del gioco ed includono dunque i punteggi, le classifiche, i livelli, i sistemi di conquista.

Le dinamiche (D) sono il risultato dell'interazione tra le meccaniche e l'utente nel momento di fruizione. Esse spiegano quindi i motivi dei comportamenti degli utenti, quest'ultimi in genere mossi da desideri. Le dinamiche possono dunque sostanziarsi in “premi, riconoscimenti, conquiste, espressione di sé, competizioni, altruismo.”

³⁵ Traduzione da Landers, R., Auer, E., Collmus, A. and Armstrong, M., 2018. Gamification Science, Its History And Future: Definitions And A Research [online] SAGE Journals. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1046878118774385>> [Accessed 2 May 2020].

³⁶ Vedere Hunicke, R., Leblanc, M.G., & Zubek, R. (2004). MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research.

Le estetiche (A) infine, sono ciò che costituiscono la piacevolezza del gioco. Esse si concretizzano intuitivamente in contesti o scenari estetici in grado di suscitare emozioni nell'utente nel momento della fruizione. Si potrebbe affermare che la funzione delle estetiche è legata allo storytelling del gioco e difatti esse possono sostanziarsi ad esempio in scenari di sfida in cui il giocatore è incentivato a giocare per la volontà di mettersi in competizione; estetiche di fantasia secondo cui si apprezza il momento di gioco per la possibilità di estraniarsi dal mondo reale; estetiche di espressione di sé quando il gioco diventa un modo per l'utente di esprimere il proprio io; estetiche di affiliazione quando il gioco svolge la funzione sociale di integrare l'individuo in un gruppo e accrescere lo spirito di appartenenza. Le estetiche, poiché legate alle emozioni dell'utente, sono molteplici: quelle riportate rappresentano solo un esiguo numero di esempi.

Il framework MDA è consequenziale e difatti le estetiche sono prodotte dalle dinamiche che a loro volta sono generate dalle meccaniche (fig. 2.4).

Descritti quindi gli elementi che informano la gamification, la definizione della stessa non si può esaurire in una mera analisi sistemica. Vi è infatti un'altra definizione da tenere in considerazione ovvero quella di Huotari e Hamari (2012)³⁷ che si concentra principalmente sull'obiettivo della gamification: fornire affordances³⁸ finalizzate a far sì che l'utente crei valori a partire dall'esperienza di gioco (Hamari 2013). Assumendo la prospettiva del marketing dei servizi, l'attenzione viene posta al miglioramento dell'esperienza dell'utente e al fatto che questo possa avvenire tramite l'introduzione di leve motivazionali. In questo preciso contesto le affordances sono definite come quelle qualità del servizio in grado di fornire un'esperienza di gioco con il fine di mutare il comportamento dei soggetti coinvolti.

Appare a tal punto doveroso approfondire l'aspetto motivazionale e dunque le teorie psicologiche alla base della gamification.

³⁷ Vedere Huotari, K. and Hamari, J., 2012 *Defining Gamification - A Service Marketing Perspective*.

³⁸ "Termine coniato nel 1977 dallo psicologo statunitense James Jerome Gibson (1904-79), per indicare una risorsa o un supporto fornito dall'ambiente a un organismo, che fornisce o offre all'organismo la possibilità di agire in un determinato modo. Tra gli esempi di affordances ci sono una superficie che offre un supporto fisico, una sostanza commestibile che offre un'opportunità di mangiare, e il posizionamento di una mano tesa che offre la prospettiva di stringere la mano." Traduzione da Oxford Reference.

2.2 Le teorie motivazionali alla base della gamification

Come anche dimostrato da Hamari e Huotari, l'introduzione di elementi di gioco in un contesto non ludico non automaticamente porta alla realizzazione di un'esperienza di fruizione di successo. Nel processo di game-design thinking bisogna infatti tenere in considerazione anche le leve motivazionali ovvero tutti quegli elementi, perlopiù incentivi, che spingono l'utente a comportarsi in un determinato modo. Una buona gamification dovrebbe dunque passare, almeno in linea teorica, per una buona analisi e progettazione degli incentivi proposti. Seguendo infatti la Motivational Affordances Theory, l'esperienza di fruizione di un servizio può essere migliorata tramite il corretto design delle leve motivazionali che, nel caso della gamification, si sostanziano in affordances come punteggi, classifiche, narrative di gioco e tutti quegli altri elementi in grado di creare engagement.

Per spiegare dunque il comportamento dell'utente e come cambi l'esperienza di fruizione a seguito della gamification del servizio, è utile ricorrere alle scienze sociali. Le due principali teorie della psicologia a cui si fa riferimento in questa sede sono la Teoria dell'autodeterminazione di Deci e Ryan e la Teoria del Flow di Csikszentmihalyi.

2.2.1 La Teoria dell'Autodeterminazione: spiegare il comportamento dell'utente

Le motivazioni sono ciò che muovono i comportamenti umani, pertanto la motivazione è il primo elemento da analizzare ai fini di comprendere come cambia il comportamento dell'utente a seguito della gamification di un servizio. Diverse sono le teorie psicologiche che hanno come oggetto di studio la motivazione: in questa sede si prenderà come riferimento la Teoria dell'Autodeterminazione di Deci e Ryan.

Il punto di partenza della teoria consiste nell'ammettere la natura duale della motivazione la quale difatti può essere intrinseca o estrinseca.

Si definisce intrinseca la motivazione che trae origine dall'individuo stesso e porta a compiere determinate azioni per il disinteressato piacere o la genuina passione.

Nel secondo caso, invece, la motivazione è estrinseca quando è generata da rinforzi esterni come ad esempio incentivi tra cui badge, premi, riconoscimenti e altri ancora. Ne consegue che la gamification si realizzi con la progettazione e implementazione di motivazioni estrinseche in un determinato servizio. Necessario a tal riguardo mettere in evidenza il fatto che le motivazioni

estrinseche di per sé non siano in grado di generare un cambiamento di comportamento duraturo (Koivisto e Hamari 2014)³⁹. Generalmente l'individuo tende a mutare il comportamento fin tanto che esistano i rinforzi esterni tornando allo stato originario non appena viene raggiunto il beneficio ottenuto dal cambiamento di comportamento (Bogost 2015)⁴⁰. In mancanza di motivazioni intrinseche, la gamification riesce quindi a influire sul comportamento principalmente nel momento in cui il cambiamento di quest'ultimo non richieda un eccessivo sforzo mentale da parte dell'utente. Per superare il limite temporale e assicurarsi un engagement prolungato nel tempo, la gamification deve guardare al soddisfacimento dei bisogni che muovono le motivazioni intrinseche (Rigby 2015) cercando così di integrare queste nell'esperienza di fruizione. Prendendo come riferimento ancora una volta la teoria dell'autodeterminazione, le motivazione intrinseche sono messe in moto da tre bisogni di base dell'individuo: la volontà di acquisire una competenza, la libertà di agire conformemente ai propri desideri e infine il sentirsi parte di una comunità.⁴¹ A questi tre fattori Pink (2009) ne aggiunge un quarto: lo scopo. L'individuo è internamente motivato a svolgere una determinata azione se animato da un fine, meglio inteso come una missione da portare a termine.

Vi è infine da sottolineare che la validità delle motivazioni estrinseche non sia universale, bensì sottoposta alle influenze culturali e alle caratteristiche individuali dell'utente. Ne consegue che l'efficacia della gamification nel riuscire a cambiare i comportamenti degli utenti sia determinata da un'attenta valutazione del contesto socioculturale e una conseguente progettazione di narrative o, per riprendere il Framework MDA, estetiche appropriate al contesto, ricche cioè di simboli e richiami a un patrimonio culturale condiviso dalla platea di riferimento.

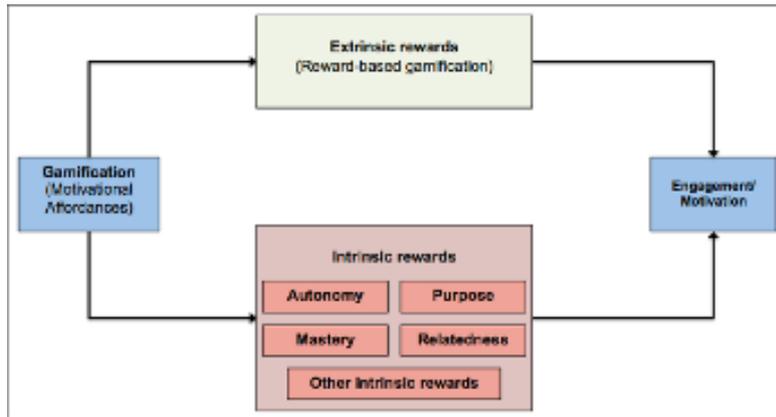
³⁹ Vedi HAMARI, J., KOIVISTO, J. AND SARSA, H., 2014. Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. In: Proceedings of the 2014 47th Hawaii International Conference on System Science. [online] USA: IEEE Computer Society, pp. 3025-3034.

⁴⁰ Non direttamente consultato, vedi HASSAN, L., (2017) 'Governments Should Play Games: Towards a Framework for the Gamification of Civic Engagement Platforms', *Simulation & Gaming*, 48(2), pp. 249–267. doi: 10.1177/1046878116683581.

⁴¹ Non direttamente consultato Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020

FIGURA 2.5

L'influenza delle motivazioni intrinseche ed estrinseche sul coinvolgimento dell'utente nel momento di fruizione



Fonte: da Hassan, L., 2016

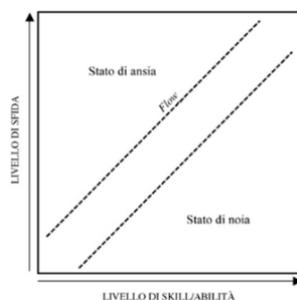
2.2.2 La Teoria del Flow: spiegare l'esperienza ottimale di fruizione

Gli studi della psicologia positiva sulla felicità e in particolar modo quelli di Csikszentmihalyi forniscono un utile spunto per comprendere come cambia l'esperienza dell'utente a seguito della gamification del servizio. Secondo Csikszentmihalyi l'individuo raggiunge la felicità nel momento in cui è pienamente assorto in un'attività che non rechi ansia da una parte e noia dall'altra. Il bilanciamento di queste due emozioni produce infatti il così detto stato di Flow che, secondo la teoria, costituisce il requisito essenziale per un'esperienza ottimale. Se si vuol dunque fare in modo che, nel momento della fruizione, l'utente raggiunga uno stato di flow, è necessario che la Gamification sia in grado di “bilanciare le sfide offerte dall'ambiente con le capacità e competenze dell'individuo-giocatore” (Maestri et al. 2015).

In definitiva, la progettazione di un servizio gamificato dovrebbe dunque prevedere l'introduzione di livelli affinché l'utente acquisisca gradualmente le giuste skills che gli permettano di progredire senza né ansia né noia nell'esperienza gamificata.

FIGURA 2.6

La Teoria del Flow applicata alla gamification



Fonte: da Maestri, A., Polsinelli, P. and Sasson, J., 2020

2.3 Gli ambiti di applicazione della gamification

Al fine di fornire una quanto più possibile completa visione della gamification, ci si focalizza ora su alcuni dei campi di applicazione della stessa. Mettere infatti in luce le diverse dimensioni della gamification permette di ancorare in primis la teoria alla pratica e in seconda battuta di scorgere gli effettivi limiti e potenzialità. Si procede dunque con una rapida illustrazione, proponendo il più possibile esempi concreti di servizi già gamificati. Ogni settore che verrà mostrato meriterebbe una più ampia trattazione, non è questa però la sede adatta per dilungarsi.

Il campo dell'educazione è quello in cui la gamification ha riscosso più successo sia da un punto di vista della ricerca che della pratica vera e propria. La gamification può infatti essere vista in questo contesto come uno strumento per innovare i metodi classici di insegnamento. Nell'ambito della formazione universitaria, la letteratura indica i *business game* e i giochi di ruolo come esempi di gamification volti “ad offrire ai partecipanti la possibilità di agire e acquisire esperienza in un contesto fittizio, ma realistico” (Greenblat and Duke 1981)⁴² attraverso l'utilizzo di elementi di gioco come la competizione, le regole, le simulazioni di processi etc. Una realtà tangibile è rappresentata dal “Policy Game”: progetto dell'Associazione Scienze Politiche della LUISS Guido Carli finalizzato alla simulazione del procedimento legislativo italiano. I partecipanti sono dapprima coinvolti in seminari formativi sulla tematica da legiferare e, in seguito a riunioni volte alla stesura di una proposta di legge, sono chiamati a vestire i panni dei deputati per la fase di simulazione presso la Camera dei Deputati. Il Policy Game è dunque uno strumento affiancabile a corsi universitari (Diritto Pubblico o Tecniche di drafting normativo) proprio per la sua capacità di potenziare l'apprendimento della materia e di favorire lo sviluppo di collaterali soft skills (public speaking, pensiero critico, negoziazione). La vera sfida della gamification rimane però inserire gli elementi del gioco in contesti di apprendimento quotidiani (le lezioni), senza relegarli a progetti extracurricolari. In questa direzione si muove “GamEducation” (Stieglitz et al. 2017), progetto atto ad accrescere la partecipazione degli studenti tramite l'adozione, da parte degli insegnanti, di elementi come la sfida, le classifiche, i punteggi e i riconoscimenti. Simenon e Eckardt, nell'analizzare GamEducation, evidenziano, tra i risultati dell'indagine condotta, un incremento nella motivazione a fronte però di un maggior carico di lavoro sia per gli studenti che per gli insegnanti (ammesso che ciò possa rappresentare un'oggettiva criticità).

⁴² Non direttamente consultato, vedi Greenblatt, C. S., & Duke, R. D., 1981. *Principles and Practices of Gaming – Simulation*. London: Sage.

Anche nell'ambito della ricerca accademica la gamification è riuscita a farsi spazio con iniziative come "Foldit", un *puzzle game* online sviluppato dal Centre for Game Science e il Dipartimento di Biochimica dell'Università di Washington nel 2008 secondo il quale i giocatori sono chiamati a escogitare nuovi ripiegamenti proteici. Foldit è un primo esperimento di gioco per cittadini-scienziati⁴³ volto a trarre vantaggio dalle abilità di problem-solving della collettività di non esperti: la soluzione con il più alto punteggio contribuisce concretamente alla ricerca scientifica. Esso acquisisce inoltre un particolare rilievo in questo preciso momento storico: la nuova sfida lanciata da Foldit consiste nel progettare il ripiegamento di una proteina antivirale utile a fermare l'ancoraggio della proteina "spike" del Covid-19 ai recettori della cellula umana.

L'impresa è un altro settore in cui la gamification ha riscontrato particolare fortuna: lo dimostra la stima di Gartner del 2011 secondo cui dal 2015 più del 50% delle aziende del settore dell'innovazione avrebbero utilizzato la gamification e la previsione di M2 Research⁴⁴ secondo cui il 23% del budget del social media marketing sarebbe stato investito nel 2015 nella produzione di meccaniche di gioco (Xu et al. 2011). Difatti in questo campo gli esempi non mancano: Nike+ e Foursquare sono solo alcuni dei più noti e anche più riusciti esempi di app gamificate. Per evidenziare la rilevanza della gamification, basti pensare alle grandi realtà aziendali che ne fanno uso. Nel concreto, Facebook ha di recente introdotto la possibilità per gli utenti di conquistare badge⁴⁵ cioè delle vere e proprie etichette da giustapporre al nome dell'utente che ne identificano il grado di coinvolgimento nella pagina in cui interagisce. Il fine è rappresentato dalla fidelizzazione dell'utente a una determinata comunità virtuale e dalla possibilità che ne deriva per i gestori delle comunità di tracciare profili sempre più accurati sui propri fruitori. Le critiche in merito ovviamente non mancano, la gamification viene infatti tacciata di essere un mero strumento di marketing finalizzato alla fidelizzazione del cliente o, come Klappers afferma, a favorire la vendita di un prodotto piuttosto che alla fondazione di una scienza del gioco.

Anche il campo della comunicazione politica, sebbene meno esplorato, gode di alcune influenze della gamification. Senza citare esempi oltreoceano, è sufficiente menzionare l'iniziativa nostrana "Vinci Salvini" lanciata nel febbraio del 2018, in vista delle elezioni

⁴³ I giocatori di Foldit sono i cittadini che tramite le proprie competenze non prettamente e necessariamente scientifiche riescono a trovare nuove configurazioni naturali proteiche contribuendo così alla ricerca scientifica.

⁴⁴ M2 Research è una società di ricerca di mercato che si occupa principalmente di nuove tecnologie. Vedere Wanda Meloni Gamification in 2012 M2 Research Trends in Consumer and Enterprise Markets Presented: Gamification Summit, San Francisco, June 20 2012

⁴⁵ Vedere Wired. 2019. *Cosa Sono I Nuovi Badge Di Facebook Per Le Pagine* - Wired. [online] Available at: <https://www.wired.it/internet/social-network/2019/08/30/facebook-nuovi-badge-pagine/> [Accesso 2 May 2020].

politiche del 4 marzo e riproposta successivamente nel 2019 per le elezioni Europee, dal leader della Lega Matteo Salvini. L'iniziativa presentava una semplice regola: mettere "mi piace" nel minor tempo possibile ai post del Ministro al fine di garantirsi un premio; la ricompensa più alta consisteva nella possibilità di bere un caffè con il Ministro. L'engagement elettorale e la profilazione dell'elettorato è ciò che dunque ha mosso la Lega ad adottare la gamification nelle proprie strategie di comunicazione.

Continuando nell'analisi e seguendo Sgueo (2018)⁴⁶, è possibile constatare la presenza di esperimenti di gamification anche nel settore dei mezzi di stampa. In genere si tratta di servizi volti alla sensibilizzazione dell'utente su specifiche tematiche. Prendendo ad esempio il fenomeno delle fake news, l'applicazione Facticious (Factious 2018! la nuova versione) attraverso l'introduzione di punteggi e classifiche, incentiva gli utenti a segnalare e imparare a individuare le fake news.

Rimanendo nei paraggi della comunicazione, anche il settore dell'advocacy presenta numerosi esempi di gamification. L'attivismo gamificato rientra nel contesto più ampio dell'attivismo digitale il quale comprende sia giochi volti a far crescere la consapevolezza dell'utente su una specifica problematica, che giochi finalizzati allo sviluppo di nuove skills (Sgueo 2018). Per citare alcuni esempi, "Give Girls Power" è un gioco online nato nel 2012 in seno alla campagna di Save the Children "No Child Born to Die" con l'obiettivo di sensibilizzare gli utenti sull'impossibilità di compiere scelte autonome per le donne di alcune parti del mondo. Il giocatore vestendo infatti i panni di una giovane donna, si trova a dover operare una serie di scelte, come ad esempio il matrimonio combinato, però con una limitatezza di opzioni. Il gioco si conclude con la possibilità per l'utente di firmare una petizione da condividere sui canali social.

La gamification si è dimostrata inoltre essere un utile mezzo di denuncia a supporto di campagne ideologiche contro multinazionali e politici. Per il primo caso si cita "The McDonald's Videogame", gioco realizzato per la denuncia di alcune scelte di business della grande catena di fast food, mentre per il secondo caso "Dodgy Deals", un'app per Android, iOS, Windows e Mac lanciata dalla ONG Corporate Europe Observatory per mettere in evidenza la poca trasparenza nelle trattative che hanno portato al CETA, ovvero l'accordo commerciale tra l'Unione Europea e il Canada. L'app prevede la possibilità per i giocatori di personificare i vari attori coinvolti nel processo di policymaking (giornalisti, attivisti, politici)

⁴⁶ Sgueo, G., 2018. *Games, Powers & Democracies*. 1st ed. Milano: Bocconi University Press, pp.49-64.

e di portare a termine missioni (simulare lavori di regolamentazione o redazione di articoli di giornale) rese sempre più difficili a causa dall'entrata in vigore del CETA.

Infine, l'attivismo climatico rimane l'ambito di advocacy in cui la gamification ha trovato la sua più ampia diffusione. Molte sono infatti le app create per sensibilizzare l'audience di ogni età alle questioni legate al surriscaldamento globale. Citando un esempio, "Koda Quest" è un'app sviluppata per educare i più piccoli alla raccolta differenziata e ad altri comportamenti ecologici. Il gioco, che consiste nell'accudire un orso polare, permette al giocatore di progredire solo quando si compiono gesti ecosostenibili nel mondo reale, come la differenziazione dei rifiuti, e di ottenere un riconoscimento finale solo se l'azione è verificata anche dai genitori.

In conclusione, la descrizione ivi proposta non esaurisce certamente il vasto panorama della gamification, bensì aiuta a percepire la multidimensionalità di uno strumento tanto innovativo quanto poco ancora studiato nel dettaglio.

2.4 Design Thinking e gamification

Fino ad ora si è cercato di inquadrare la gamification in una cornice operativa che permetta di evidenziare, nel modo più imparziale possibile, luci e ombre della stessa.

Adesso invece, si vuole da una parte sottolineare la natura stessa della gamification e dall'altra, delinearne un ipotetico destino che non può prescindere dalla piena comprensione del DT.

Quanto già trattato permette di condurre a una conclusione: la buona riuscita di un'esperienza gamificata è data dall'attenzione che si rivolge alle esigenze dell'utente. Il processo di gamification così come quello del DT è di natura reiterativa. Pertanto, grande rilievo viene lasciato ai feedback dell'utente, quest'ultimo investito della funzione di giudice. Il coinvolgimento del fruitore può avvenire però in diversi modi e gradi: la progettazione del servizio può prevedere addirittura in alcuni casi una logica collaborativa di co-design. Se si vogliono dunque aumentare le probabilità che un'iniziativa di gamification riscuota successo, è necessario scollare la progettazione del gioco dalle logiche aziendali (volte a porre al centro le esigenze dell'organizzazione) e ancorarsi ai bisogni degli utenti. Inoltre, un errore da cui è bene tenersi alla larga è seguire il *mechanism-centred design* ovvero una progettazione focalizzata sulle meccaniche del gioco e sull'idea che esista una formula standardizzata di gamification capace di adattarsi a qualsiasi progetto e scopo (Giochi da prendere sul serio). Ne consegue che sia la logica orientata alle esigenze aziendali che quella alle meccaniche conducono alla progettazione di "Meaningless Gamification", provocando il fallimento

dell'intera iniziativa" (ibidem). Creare valore e dunque dar vita a un'esperienza di "Meaningful Gamification" significa ancora una volta, tenere conto in prima istanza della specificità dell'utente. Il futuro della gamification passa necessariamente attraverso il suo successo ed è per questo che il modo di progettare servizi gamificati sarà sempre più human-centred. Come anche affermato da Cognizant (2014) "Nella nostra esperienza, la gamification di successo non dipende sempre dalla complessità del gioco svolto (il modo con cui i giocatori interagiscono con il gioco); il segreto è forgiare connessioni più profonde con i giocatori."

Empatia, reiterazione, approccio *human-centred* e multidisciplinarietà sono in definitiva i cardini su cui si fonda il DT e di conseguenza anche la gamification.

Conclusione

Fino ad ora si è tracciato un quadro teorico grazie al quale sarà possibile comprendere in che modo la gamification possa rappresentare uno strumento per l'innovazione del settore pubblico.

III CAPITOLO

INNOVARE IL SETTORE PUBBLICO TRAMITE LA GAMIFICATION

Introduzione

“Perché la maggior parte delle persone è interessata più ai giochi che ai processi democratici che hanno un impatto diretto sulla loro vita? La risposta è semplice. I giochi sono progettati per essere divertenti, la democrazia no.”⁴⁷ Josh Lerner

Cosa accadrebbe, invece, se anche i processi democratici fossero progettati per essere divertenti? L'utilizzo della gamification nel settore pubblico è oramai una realtà che suscita sempre più interesse nei policy-maker. Sebbene la letteratura in merito non sia vasta e le sperimentazioni condotte siano esigue, la gamification sta trovando una sempre maggiore applicazione nei servizi offerti ai cittadini.

L'intento del capitolo è indagare i fattori che spingono le amministrazioni pubbliche ad adottare la gamification; comprendere il potenziale contributo della gamification all'innovazione del settore; illustrare l'audience attratta dalle esperienze gamificate e i possibili effetti sui processi di policy-making; infine delineare le criticità derivanti dall'applicazione della gamification.

3.1 Il contesto: innovare il settore pubblico nell'era della sfiducia

L'esigenza di innovare nasce dalla necessità di rendere un sistema resiliente, in grado cioè di governare le trasformazioni esterne ricavandone benefici interni. La capacità di guidare il cambiamento senza che sia il cambiamento a guidare, è difatti una prerogativa essenziale per un sistema che voglia definirsi “antifragile”⁴⁸. Allo stesso modo, la stabilità di un sistema politico è data dall'abilità di questo nel rispondere prontamente alla chiamata dell'innovazione,

⁴⁷ Vedi LERNER, J., (2014). Making Democracy Fun. How Game Design Can Empower Citizens And Transform Politics. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

⁴⁸ L'antifragilità è un principio introdotto da Nassim Nicholas Taleb in “Antifragile” ed indica la caratteristica per cui un sistema è in grado di adattarsi ai cambiamenti e alle sollecitazioni esterne, modificandosi.

proponendo approcci e strumenti consoni ai mutamenti sociali e tecnologici. Concentrandosi sul modello delle democrazie occidentali consolidate, il dibattito circa il suo progressivo declino è datato, ma sempre attuale. Lo stato di crisi del modello democratico è stato aggravato dal dirompente avvento delle nuove tecnologie: il settore pubblico non sempre è stato, e tutt'ora non è, in grado di gestire il cambiamento. Mentre infatti la quotidianità assorbe (e talvolta subisce) la rapida evoluzione che le nuove tecnologie impongono, le istituzioni sembrerebbero non riuscire a tenere il passo (OECD, 2019)⁴⁹. Questa deficitaria risposta al cambiamento si traduce in un calo della fiducia dell'elettorato nei confronti delle istituzioni: numerosi sono gli studi che confermano come il divario creatosi tra l'evoluzione della quotidianità e la non-evoluzione delle pratiche democratiche abbia contribuito ad acuire nei cittadini il sentimento di disaffezione politica (NESTA, 2017).⁵⁰

L'interesse che dunque viene rivolto alla gamification, così come ad altre forme di innovazione, nasce da questo retroterra di sfiducia e di profondi cambiamenti sociali. Allo stesso modo, come anche affermato da Pippa Norris⁵¹, le trattazioni sulla relazione tra tecnologie digitali e processi democratici si inscrivono nel discorso della "presunta crisi delle democrazie liberali" (De Blasio, 2019).⁵²

Si può pertanto dedurre che i decisori pubblici, integrando le tecnologie nei processi partecipativi, ricorrano alla innovazione al fine di coinvolgere i cittadini nei processi decisionali e dunque restituire legittimità alle istituzioni. Si tenga però ben presente che la tecnologia non è una panacea: su un tema così polarizzante, in questa sede, si preferisce adottare un approccio moderato che si colloca in una terra di mezzo tra le teorie dei cyber-ottimisti e quelle dei cyber-pessimisti (De Blasio, 2019)⁵³. Tenendo dunque fede all'avalutatività, è giusto sottolineare come la scarsa innovazione del settore pubblico non sempre dipenda dall'inettitudine dei decisori, ma anche da alcune caratteristiche strutturali del sistema. Se infatti il settore privato è ampiamente in grado di innovare per una serie di condizioni (possibilità di assumersi rischi, vincolo di bilancio potenzialmente illimitato, dimensioni del sistema ridotte, presenza di un

⁴⁹ Vedi OECD, (2019). Embracing Innovation In Government. Global Trends 2019 FEBRUARY 2019. [online] Disponibile a : <https://trends.oecd-opsi.org/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.pdf>.

⁵⁰ NESTA, (2017). Digital Democracy The Tools Transforming Political Engagement. [online] Disponibile a : https://media.nesta.org.uk/documents/digital_democracy.pdf

⁵¹ Non direttamente consultato

⁵² DE BLASIO, E., (2019). E-DEMOCRACY. 1ª ed. Milano: Mondadori.

⁵³ De Blasio in "E-democracy" (2019) mostra due scuole di pensiero circa lo studio delle tecnologie della comunicazione: la scuola dei cyber-ottimisti e la scuola dei cyber-pessimisti. I cyber-ottimisti, o tecno-entusiasti, sono coloro che considerano le tecnologie un mezzo utile ad ampliare le possibilità di partecipazione ai processi democratici. I cyber-pessimisti, invece, vedono le nuove tecnologie come strumenti nelle mani dei potenti, in grado di acuire le disuguaglianze sociali.

mercato concorrenziale), il settore pubblico deve necessariamente sopperire alle proprie congenite mancanze prima di poter effettivamente innovare. In poche parole, lo sforzo richiesto è maggiore e implica l'utilizzo di soluzioni normative e ulteriori mezzi per compensare da un lato e gestire il cambiamento dall'altro.

3.2 Delineare il contributo innovativo della gamification

L'Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)⁵⁴ in “Embracing Innovation in Government. Global Trends 2019” definisce la gamification come quel mezzo in grado di rendere visibili, agli occhi dei decisori pubblici, le opinioni dei cittadini che tradizionalmente sono invisibili nel processo di policy e decision-making. Ciò che dunque emerge come innovazione è un'inversione di paradigma che, ancora una volta, incita i decisori ad adottare un approccio *human-centred* nella progettazione di servizi e politiche. Come anche suggerisce Sgueo in una trattazione anteriore (2018), la gamification suscita interesse nei decisori pubblici, non solo perché è uno strumento che “sembra offrire un modo facile, economico e potenzialmente altamente remunerativo per coinvolgere un pubblico esigente mantenendo un alto livello di fiducia nelle istituzioni”⁵⁵, ma anche perché spinge a un vero e proprio cambio di prospettiva. La gamification fa in modo che ci si converta da una logica top-down a una bottom-up per cui i cittadini, tramite la loro esperienza ed expertise, siano i primi attori ad essere coinvolti nella fase di progettazione.

Ci si potrebbe ora chiedere in che modo si declini concretamente l'applicazione della gamification al settore pubblico e dunque di che entità sia la portata innovativa.

Per prima cosa, è necessario sottolineare che ci si occupa in questo caso dell'impatto della gamification sulle politiche nazionali. Pertanto, si delineano i due principali gruppi di destinatari: i dipendenti pubblici e i cittadini, quest'ultimi intesi come attori coinvolti nei processi democratici.

L'introduzione della gamification ha trovato ampia fortuna nelle dinamiche organizzative del primo gruppo di destinatari: numerosi sono gli esperimenti e le ricerche che

⁵⁴ L'Observatory for Public Sector Innovation (OPSI) è un forum mondiale dell'OECD che si occupa di studiare i modi innovare il settore pubblico dei paesi OECD, mettendosi in dialogo con la società civile, le ONG, l'accademia, i governi e le imprese. Per ulteriori dettagli consultare il sito ufficiale: <https://oecd-opsi.org>

⁵⁵ Traduzione personale da SGUEO, G., 2018. Games, Powers & Democracies. 1^a ed. Milano: Bocconi University Press.

ne testimoniamo l'efficacia. Prendendo come spunto uno studio condotto da V.Rogach et. al (2018)⁵⁶, l'introduzione di elementi ludici nei processi di aggiornamento dei dipendenti pubblici, ha sortito risultati rilevanti che evidenziano come la gamification sia in grado di facilitare l'acquisizione di nuove skills (sia hard che soft), di motivare i dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro e infine di rendere più agevole la comunicazione con le istituzioni. Sebbene non manchi il rovescio della medaglia, che successivamente sarà analizzato, un altro dato interessante sottolinea la capacità della gamification di creare una nuova cultura del servizio pubblico, andando così a favorire una cultura della sburocratizzazione basata sulla snellezza e l'agilità dei processi.

Il focus di questo elaborato rimane però l'impatto della gamification sui processi partecipativi che interessano dunque il secondo gruppo di destinatari: i cittadini. In questo ambito è possibile distinguere, procedendo per semplificazione, due tendenze principali nel modo in cui viene progettata la gamification. Il primo modello di design è di tipo "strutturale" e mira dunque ad aggiungere elementi di gioco a strutture di politiche già esistenti. Il secondo modello, che invece è di tipo "contenutistico", prevede che l'introduzione di elementi ludici sia finalizzata a orientare, sin dall'origine, il processo di policy-making (Sgeuo, 2018). È possibile categorizzare ulteriormente gli esperimenti di gamification in base allo scopo cui sono finalizzati. Quando la gamification è orientata a informare e dunque sensibilizzare i cittadini, lo scopo è "informativo". Quando invece mira a incentivare o disincentivare la partecipazione dei cittadini nei processi di policy-making, gli obiettivi sono rispettivamente di "attrarre" e "distrarre". Vi è da specificare che con obiettivo distrattivo non si intende propriamente bloccare la partecipazione dei cittadini, quanto in realtà filtrarla e fare in modo che solo un definito target venga coinvolto nel processo di policy-making: gli elementi ludici vengono utilizzati per scremare l'audience.

Procedendo con degli esempi, utili alla visualizzazione dei concetti, si è scelto di analizzare la piattaforma *Decide Madrid* per la categoria di gamification di tipo strutturale con obiettivo informativo e attrattivo; l'iniziativa *The red baloon challenge* per la strutturale con obiettivo distrattivo e infine il progetto *B3-Design your Marketplace!* per la gamification contenutistica con scopo informativo e attrattivo.

Decide Madrid è una piattaforma partecipativa lanciata nel 2015 con l'intento di coinvolgere le cittadine e i cittadini di Madrid nei processi di policy-making. Viene annoverata

⁵⁶ ROGACH, O., FROLOVA, E., DEMIN, S. e RYABOVA, T., (2018). 'Gamification use for government authority employee training', *Revista Espacios* 39(22), p.31. [online] Disponibile a: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p31.pdf>

tra i principali esempi di democrazia digitale da NESTA (2017) e numerose sono le piattaforme sviluppatesi su questo modello. Sin dall'origine, *Decide Madrid* lavora in collaborazione con ParticipaLab⁵⁷ al fine di implementare progetti gamificati orientati ad attrarre una vasta audience. Emerge chiaro da questa partnership il carattere “strutturale” della gamification che la piattaforma propone. *Decide Madrid* è orientata ad informare la società civile sulle issue riguardanti Madrid e a coinvolgerla nella risoluzione delle stesse. Pertanto, gli scopi dei progetti gamificati proposti in partnership con ParticipaLab sono di tipo “attraattivo” e “informativo”.

B3-Design your Marketplace! è un progetto di gamification, implementato dalla città di Amburgo, ai fini di stimolare il civic-engagement in operazioni di urban planning. Esso rappresenta un esempio di gamification “contenutistico” dal momento che non si appoggia ad alcuna politica preesistente; si definisce inoltre “informativo” poiché presenta l'intento di informare le cittadine e i cittadini circa le contingenze della città e “attraattivo” dal momento che è finalizzato a coinvolgere i cittadini nella progettazione del Supermercato nel quartiere di Billstedt (Poplin, 2013⁵⁸. Sgueo, 2018). *B3-Design your Marketplace!* prevede, attraverso la funzione drag and drop di disegnare l'area del supermercato fornendo inoltre la possibilità di avviare, durante la fase di progettazione, conversazioni via chat con esperti, urbanisti e gli altri partecipanti. Un dato interessante, emerso dallo studio di Poplin, mostra come il progetto goda di alta inclusività: il processo di co-creazione tramite web facilita la partecipazione per le persone con limitata capacità deambulatoria, mentre l'interfaccia gamificata permette di attrarre un'audience anagraficamente variegata.

La *Red balloon challenge*, meglio conosciuta come la *Network challenge*, è una competizione lanciata nel 2009 dalla Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) degli Stati Uniti in occasione degli allora 40 anni dalla nascita di Internet (primo log-in nell'ARPANet). La sfida a squadre, con premio in denaro, consisteva nell'individuare la localizzazione di dieci palloni rossi meteorologici disposti in tutto il Nord America. Essenzialmente si trattava di un esperimento condotto dal DARPA finalizzato a studiare le strategie adottate dalle varie squadre e comprenderne dunque i differenti modi di fruizione dei social network, dimostrando così come quest'ultimi potessero essere utili nella risoluzione di problemi presenti in differenti aree geografiche. La sfida si annovera tra gli esempi di gamification “strutturale” poiché si aggiungono elementi ludici a un disegno di ricerca

⁵⁷ ParticipaLab è uno dei laboratori di MediaLab Prado, un “laboratorio cittadino che funge da luogo d'incontro per la produzione di progetti culturali aperti”. Per maggiori informazioni consultare il sito ufficiale: <https://www.medialab-prado.es/en>

⁵⁸ POPLIN, A., (2014). ‘Digital Serious Game for Urban Planning: “B3—Design Your Marketplace!”’, *Environment and Planning B: Planning and Design*, 41(3), pp.493-511.

preesistente. Lo scopo è di tipo distrattivo poiché finalizzato a coinvolgere solo un determinato segmento di audience. Il motivo di sviluppare una gamification distrattiva può risiedere o nella mancanza di risorse necessarie al coinvolgimento di una platea più vasta o nell'intento di targettizzare il più possibile il progetto.

TABELLA 3. Categorizzare la gamification del processo di policy-making

Progetto	Logica di design	Scopi
Decide Madrid	Strutturale	Informativa e attrattiva
B3-Design your Marketplace	Contenutistica	Informativa e attrattiva
Red Baloon Challenge	Strutturale	Distrattiva

Fonte: riadattata da Sgueo, 2018

3.3 La platea di riferimento della gamification del settore pubblico

Precedentemente si è accennato che, nel trattare di gamification del settore pubblico, ci si può riferire a due audience differenti: i dipendenti pubblici e la società civile. Nell'ambito di quest'ultima, secondo Sgueo, è possibile individuare tre idealtipi di attori coinvolti, tramite la gamification, nei processi di policy-making: l'imprenditore politico, il cittadino-lobbista e il cittadino-attivista. Vi è inoltre da sottolineare che le categorie, in quanto semplificazione, possono sovrapporsi nella realtà.

Delineato il target di riferimento, verrà successivamente proposta, a partire dagli studi di Bartle⁵⁹, una profilazione dell'audience finalizzata a fornire uno spunto su come dovrebbero essere progettate, da un punto di vista del design, le esperienze gamificate.

3.3.1 L'imprenditore politico

Il termine "imprenditore politico" (traduzione di policy entrepreneurs) è stato coniato nel 1984 da Kingdon⁶⁰ secondo il quale tale figura è rappresentata da colui che

⁵⁹ Richard Bartle è un game designer specializzato nei giochi online e professore di Game Design presso l'University of Essex

⁶⁰ Non direttamente consultato, riscontrabile in KINGDON, J. W. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston, Little, Brown.

“potrebbe essere dentro o fuori il governo, in posizioni elette o nominate, in gruppi di interesse o organizzazioni di ricerca. Ma la loro caratteristica distintiva, come nel caso dell'imprenditore, è la volontà di investire le proprie risorse -tempo, energia, reputazione e talvolta denaro - nella speranza di un ricavo futuro.”

Un altro interessante punto di vista è quello offerto da Mintrom (2020)⁶¹ che associa la figura in questione alla capacità di guidare il cambiamento favorendo le “policy innovations”. L’abilità innovativa di questo attore deriva proprio dal fatto di essere l’idealtipo schumpeteriano di imprenditore, ovvero un individuo in grado di investire ingenti capitali nell’introduzione di nuovi approcci e strumenti.

Mintrom, ai fini di avvalorare le proprie teorie, si focalizza su quattro personaggi politici che incarnano la figura dell’imprenditore politico. Dall’analisi emergono cinque caratteristiche che, accomunando le quattro personalità, definiscono l’imprenditore politico: l’ambizione, la perspicacia sociale, la credibilità, la socievolezza e la tenacia.

L’ambizione è intesa come la leva motivazionale che porta l’attore ad investire risorse nell’opera di innovazione.

La perspicacia sociale è ciò che permette all’imprenditore politico di comprendere il contesto e gli attori ad esso correlati, di proporre dunque misure innovative adatte alle esigenze reali del pubblico di riferimento e di sfruttare al meglio i network di conoscenze, sia politiche che non, per portare avanti attività di advocacy.

La credibilità è la caratteristica che l’attore ottiene tramite i passati incarichi e che deve possedere per poter costruire alleanze che supportino l’introduzione dell’innovazione.

La socievolezza è intesa come empatia e dunque devozione all’approccio *human-centred* utile per entrare in connessione con le esigenze delle persone. La socievolezza è necessaria anche per guidare il cambiamento rendendo il proprio punto di vista rilevante agli occhi degli altri. Essa si rivela dunque fondamentale nella fase di coalition-building nelle campagne di advocacy e ben si differenzia dalla perspicacia sociale per il fatto che quest’ultima è una sorta di evoluzione dell’empatia: nel capire cosa è appropriato a un determinato contesto è necessario avere, non solo insight dal basso, ma anche spiccate doti di rielaborazione.

Infine, la tenacia si concretizza nella volontà di fissare e perseguire un obiettivo ambizioso.

⁶¹ MINTROM, M., (2020). Policy Entrepreneurs And Dynamic Change. 1^a ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Passando alla definizione che tiene conto del contesto gamificato, l'imprenditore politico viene definito come un "cittadino altamente skillato in grado di mobilitare competenze, intervenendo nei processi gamificati, ed eventualmente trarre benefici da essi".⁶²

L'imprenditore politico è dunque un modello di attore attratto dalla gamification dal momento che possiede le competenze professionali spendibili nella risoluzione delle sfide; ha le adeguate doti empatiche che gli permettono di farsi portatore di interessi particolari; detiene la possibilità di far fronte a spese richieste dal processo di risoluzione; ha l'effettivo interesse ad abbracciare la sfida per portare avanti i propri interessi o costruirsi un'immagine credibile per accreditarsi in un determinato contesto (ibidem).

3.3.2 Il cittadino lobbista

Il cittadino lobbista è colui che individua delle istanze di interesse personale e, per portarle avanti, sviluppa una serie di obiettivi politici. Il tipo di coinvolgimento nel processo decisionale è lo stesso che caratterizza il lobbista di professione. Difatti, secondo Adams⁶³ le attività del cittadino lobbista consistono principalmente nell'esercitare pressione sui decisori, mobilitare altri cittadini, informare cittadini e decisori.

Un'ulteriore connotazione viene offerta da Alemanno⁶⁴ il quale sottolinea come in realtà a queste funzioni di base si aggiungano anche la attività di controllo (monitoring) sull'eticità delle scelte intraprese dai decisori e la funzione di agenda setting che si concretizza nel sottoporre all'attenzione del decisore pubblico, nuove idee e proposte.

Per comprendere l'impatto e l'effettivo rilievo del cittadino lobbista nel processo di policy-making, si assume come riferimento l'attività svolta da The Good Lobby⁶⁵, organizzazione non profit impegnata nel dare voce alla società civile incoraggiando e preparando i cittadini a divenire lobbisti per le istanze in cui credono. Dall'intervista al fondatore dell'organizzazione, Alberto Alemanno⁶⁶, emerge chiaro quanto sia necessario lo sviluppo della figura del cittadino lobbista ai fini di restituire legittimità alle istituzioni. The Good Lobby è stata infatti fondata sulla "constatata ed empiricamente verificata difficoltà degli attori della società civile di poter attirare l'attenzione e influenzare i decisori". Ne consegue che l'obiettivo dell'organizzazione

⁶² Traduzione personale da SGUEO, G., 2018. Games, Powers & Democracies. 1^a ed. Milano: Bocconi University Press.

⁶³ Adams, B., 2007. Citizen Lobbyists. Local Efforts To Influence Public Policy. Philadelphia: Temple University Press.

⁶⁴ Alemanno, A., 2017. Lobbying For Change: Find Your Voice To Create A Better Society. 1st ed. Icon Books.

⁶⁵ Consultare <https://www.thegoodlobby.it>

⁶⁶ Personale intervista telefonica al professor Alemanno rilasciata in data 23/05/2020. Vedi appendice 1

sia quello di “demistificare e democratizzare l’accesso al potere e in particolar modo ai decisori” rendendo “eguale l’accesso dell’influenza degli interessi, ovviamente gli interessi costituzionalmente validi e protetti, e dunque di incitare il decisore a prestare attenzione al pluralismo di interessi che gli vengono presentati” tramite il rafforzamento della “capacità di advocacy della società civile” e il matchmaking, ovvero il mettere in connessione “le ONG, i movimenti cittadini e gli imprenditori sociali con professionisti come avvocati, esperti in relazioni pubbliche, in comunicazione, o altro, che dedicheranno una parte del loro tempo a questo progetti e organizzazioni”. Il cittadino lobbista esorta dunque “il decisore a rimanere attento alla situazione sociale di una determinata comunità” fungendo così da vero e proprio “collante” per le democrazie liberali che necessitano di legittimità. Pertanto, questa figura non deve essere considerata una “forza antagonista rispetto alla rappresentanza democratica”, ma invece come “complementare ad essa”.

Riportando il focus sulla gamification, il cittadino-lobbista si definisce come colui che fa delle esperienze gamificate un mezzo per esercitare la propria influenza sui processi di policy-making.

Riprendendo quanto precedentemente descritto, i punti di contatto tra il cittadino lobbista all’imprenditore politico sono in prima istanza, la volontà di trarre vantaggio dal coinvolgimento nell’esperienze gamificate (Sgueo, 2018); in secondo luogo, di promuovere la propria azione per accreditarsi su un determinato mercato o contesto e infine, l’intento di costruire una solida coalizione per portare avanti le attività di advocacy. Al contrario, ciò che distingue queste due figure è l’interesse rivolto al grado di coinvolgimento nel processo di policy-making: se infatti per il cittadino lobbista è rilevante essere direttamente coinvolto, l’imprenditore politico non mostra la medesima necessità.

3.3.3 Il cittadino attivista

La larga fetta di partecipanti che non si rispecchia né nei cittadini lobbisti né negli imprenditori politici rientra sotto l’etichetta-ombrello di cittadino attivista. La grande differenza tra questa tipologia e le due descritte precedentemente risiede nel fatto che i cittadini attivisti non sono attratti dalla gamification per un futuro ritorno personale, ma perché credono che la loro azione possa avere una ricaduta sull’intera società. Ciò che dunque cambia è l’ampiezza dell’interesse portato avanti. Il cittadino attivista si interessa all’esperienza gamificata per la possibilità che

questa gli fornisce per combattere una propria battaglia ideologica (Adams, 2007)⁶⁷ che sia ovviamente di interesse generale e superabile quindi non tanto a livello locale quanto sovranazionale.

Comunque, tutte le tre tipologie muovono i passi a partire da un retroterra di disaffezione politica e delegittimazione delle istituzioni democratiche; pertanto la gamification rappresenta uno strumento per far sentire la propria voce nel processo decisionale riacquistando così anche fiducia nelle istituzioni.

TAB. 3.2 La platea di riferimento della gamification

Progetto	Logica di design	Scopi	Attori
Decide Madrid	Strutturale	Informativa e attrattiva	Imprenditore politico, cittadino lobbista, cittadino attivista
B3-Design your Marketplace	Contenutistica	Informativa e attrattiva	Cittadino lobbista, cittadino attivista
Red Baloon Challenge	Strutturale	Distrattiva	Imprenditore politico e cittadino lobbista

Fonte: ridattato da Sgueo, 2018

3.3.4 La tassonomia di Bartle a servizio della gamification del settore pubblico

Un progetto di gamification non può prescindere dalla conoscenza del target di riferimento e, allo stesso modo, anche la profilazione, ovvero scoprire come l'utente si approcci all'esperienza gamificata, è necessaria ai fini di un design appropriato.

Si prende come riferimento la tassonomia di Bartle (1996) secondo cui, nei MUUD⁶⁸, esistono quattro tipi di giocatori: i "killer", gli "achivers", i "socializer" e gli "explorer".

I killer sono coloro interessati a dimostrare la propria superiorità agli altri giocatori, compiacendosene e concentrandosi sulla sconfitta degli avversari.

Gli achievers sono quei giocatori orientati al risultato e dunque particolarmente interessati alla classifica.

⁶⁷ Adams, B., 2007. Citizen Lobbyists. Local Efforts To Influence Public Policy p.9

⁶⁸ I MUD, acronimo di Multi user dimension, sono videogiochi online che prevedono l'interazione tra più utenti. La creazione del primo MUD (MUD1) si deve a Richard Bartle nel 1978.

I socializer sfruttano l'occasione di gioco per poter socializzare con gli altri giocatori preferendo dunque la creazione di un network più che il raggiungimento di un riconoscimento o premio. Gli explorer, infine, giocatori orientati all'acquisizione di nuove skills, amano esplorare nuove realtà per poter apprendere e crescere spiritualmente.

La tassonomia di Bartle rientra nella fase di progettazione dell'esperienza gamificata, o meglio nella fase immediatamente successiva all'individuazione del target (imprenditore politico, cittadino-lobbista e cittadino-attivista). Se infatti i tre idealtipi precedentemente descritti aiutano a definire l'audience a cui l'esperienza gamificata è diretta, la tassonomia di Bartle è utile a profilare l'audience stessa.

Trattandosi dunque di una profilazione basata sulla personalità del giocatore e non sul ruolo sociale ricoperto, è logico che sia possibile riscontrare la presenza di tutte e quattro le tipologie di Bartle in ognuno dei tre idealtipi.

Riprendendo quanto sostenuto nel precedente capitolo, si può ribadire che la buona riuscita di un progetto di gamification dipenda da un design equilibrato, in grado cioè di inserire tutte le leve necessarie a coinvolgere ciascuna delle quattro personalità.

3.4 L'incidenza della gamification sui processi di policy-making

Sebbene non sia possibile mostrare direttamente l'impatto della gamification sulla democrazia, a causa di una mancanza di dati empirici, è possibile constatare che dal 2011 in poi la gamification da tecnologia emergente è passata ad essere uno strumento largamente diffuso a livello aziendale: ne è una prova l'inclusione della gamification tra le strategie europee per l'innovazione riportate in Horizon 2020⁶⁹.

A livello di politiche pubbliche, invece, che la gamification riesca a rendere appetibili i processi democratici è ormai un dato assodato come del resto dimostrato da Lerner in "Making Democracy Fun"⁷⁰. Ulteriore conferma di ciò deriva dall'osservare come numerosi governi nazionali siano sempre più inclini all'istituzione di dipartimenti specializzati nella progettazione di politiche che tengano conto dei behavioral insight e degli approcci innovativi come la gamification (vedi il Regno Unito e l'istituzione del Behavioural Insights Team). Ciò

⁶⁹ Horizon 2020 è il programma quadro dell'UE per la ricerca e l'innovazione avviato nel 2014 con scadenza nel 2020. Per ulteriori informazioni consultare il sito ufficiale: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020>

⁷⁰ Lerner, J., 2014. Making Democracy Fun. How Game Design Can Empower Citizens And Transform Politics. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

che resta invece più difficile da stabilire è come la gamification riesca effettivamente a facilitare i processi democratici. Si può affermare che l'efficacia dipenda dal design della gamification basato sull' approccio *human-centred*.

Tralasciando però un'effettiva valutazione dell'impatto, si mostrano “tre lenti concettuali” (Sgueo, 2018) attraverso cui comprendere “come il coinvolgimento degli attori nei processi di policy-making gamificati, possano influenzare la trasformazione della governance democratica”⁷¹ (*ibidem*): il prosumerismo, l'intelligenza collettiva e la teoria delle reti.

Il termine prosumerismo, introdotto nel 1980, è l'unione della parola producer con consumer ed indica dunque la situazione in cui il consumatore contribuisce con le proprie esperienze e conoscenze, alla creazione del prodotto. Con l'accresciuta diffusione delle nuove tecnologie e il conseguente incremento della possibilità di interazione tra gli utenti tramite le piattaforme partecipative, il prosumerismo è considerata “una delle categorie fondamentali per osservare il mutamento che la società ha conosciuto con l'avvento [...] [del] Web 2.0”.⁷² In definitiva, è una vera e propria lente attraverso cui guardare le trasformazioni della società e delle modalità di fruizione del prodotto. Contestualizzando il prosumerismo nel processo di policy-making, il prosumer è il cittadino che collabora alla creazione di politiche che direttamente impattano sugli interessi personali. In questo contesto la gamification è il mezzo necessario ad attirare la società civile nel processo di co-creazione delle policy. L'approccio co-creativo, come è stato sostenuto nel primo capitolo, è un *modus operandi* tipico del design thinking applicato alla pubblica amministrazione che prevede l'utilizzo di strumenti per il dialogo e l'interazione tra i vari attori. Pertanto, la gamification oltre ad avere una funzione prettamente legata all'engagement, potrebbe rappresentare uno strumento per facilitare i processi partecipativi e di contaminazione tra i vari attori della società civile: basti pensare alla piattaforma Decide Madrid che, prevedendo l'attribuzione di punteggi ai vari progetti, fa in modo che l'introduzione di elementi ludici si trasformi in un mezzo di comunicazione tra il decisore pubblico e il cittadino.

A Pierre Lévy⁷³ si deve la paternità del concetto di “intelligenza collettiva”, ossia, esattamente come suggerisce il termine, un tipo di intelligenza condivisa e in continua

⁷¹ Traduzione personale da SGUEO, G., 2018. *Games, Powers & Democracies*. 1^a ed. Milano: Bocconi University Press.

⁷² Vedi BARTOLETTI, R. e PALTRINIERI, R., (2012). *Consumo E Prosumerismo In Rete: Processi Di Creazione Di Valore*. [online] Disponibile a:

https://www.researchgate.net/profile/Roberta_Bartoletti/publication/258831826_Consumo_e_prosumerismo_in_rete_processi_di_creazione_di_valore/links/581a4d9c08ae3c82664c216e/Consumo-e-prosumerismo-in-rete-processi-di-creazione-di-valore.pdf

⁷³ Non direttamente consultato, riscontrabile in Lévy P., (1996) *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano: Feltrinelli.

evoluzione grazie al contributo di ogni singolo individuo appartenente alla collettività e alla diffusione dei mezzi di comunicazione di massa. In ambito di gamification del processo di policy-making, il concetto è da accostare a quello del crowdsourcing dal momento che quest'ultimo parte dall'intelligenza collettiva per la risoluzione delle issue. La Red balloon challenge, precedentemente illustrata, è un esempio di come l'intelligenza collettiva, stimolata dalla gamification, sia in grado di guidare verso la risoluzione del problema.

Infine, focalizzandosi sulla "teoria delle reti", l'idea di base è che un network sia costituito da singole unità senza la presenza di una gerarchia. Il network viene considerato un potente mezzo di advocacy dal momento che all'interno della rete le singole unità si scambiano informazioni e progettano azioni coordinate. Riferendosi al contesto gamificato, gli attori precedentemente illustrati sono in grado di dar vita a network collaborativi e operare, tramite l'intelligenza collettiva, nel processo di policy-making accessibile tramite la gamification.

3.5 I limiti dell'applicazione della gamification ai processi di policy-making

Analizzata la potenziale incidenza della gamification sui processi di policy-making, è necessario ora rivolgere l'attenzione al rovescio della medaglia. I principali limiti sono legati in prima istanza alla fruizione dei mezzi tecnologici (divario digitale, esclusione digitale e ignoranza digitale); in secondo luogo alla privacy e infine agli incentivi.

3.5.1 La fruizione

Essendo online la maggior parte delle esperienze gamificate, una prima problematicità emerge proprio a partire dall'accesso ai mezzi tecnologici di cui non tutti godono. Il divario digitale si sostanzia infatti nella situazione in cui la popolazione è divisa in chi ha la possibilità di accedere ai contenuti online, possedendo accesso ad internet, e chi invece ne rimane privo. Se è ipoteticamente vero, come sostengono i tecno-entusiasti, che i mezzi digitali hanno "il potenziale per ampliare e migliorare l'accesso alle informazioni e alle comunicazioni per le aree rurali remote e i quartieri più poveri, per rafforzare il processo di democratizzazione [...]"⁷⁴

⁷⁴ NORRIS, P. (2001) Digital divide: civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide. 1^a ed. Cambridge: Cambridge University Press.

(Norris, 2001), ne consegue che il divario digitale favorisca l'acuirsi delle disuguaglianze sociali. Anche le vicissitudini legate all'attuale situazione pandemica mostrano come il digitale sia uno strumento necessario per poter esercitare i propri diritti di cittadino. Se da una parte c'è chi sostiene che il divario digitale è destinato ad estinguersi nel tempo e che il Coronavirus abbia in un certo senso obbligato al progresso, favorendo una proliferazione dei mezzi telematici, dall'altra c'è chi invece afferma che il divario digitale inasprisca ancora di più le disuguaglianze sociali.

Supponendo ora che l'accesso sia garantito a tutti e che dunque il divario digitale sia inesistente, sorge il problema dell'ignoranza digitale ovvero la mancanza di competenze nell'utilizzo o nell'utilizzo appropriato dei mezzi. Entrambe le forme di ignoranza nascono a partire da una carente o assente cultura digitale che si traduce in un potenziale rischio di misinformazione che va di conseguenza ad alimentare il sentimento di sfiducia nelle istituzioni. Come infatti affermato da Sgueo "I cittadini digitalmente disinformati non solo si danneggiano con percezioni distorte della realtà e opinioni polarizzate, ma hanno un impatto collettivo sull'erosione della fiducia nei policy-maker."⁷⁵

Ipotizzando utopicamente che tutta la popolazione abbia sia l'accesso ad internet che le competenze necessarie a discernere ed informarsi correttamente, rimane da considerare l'esclusione digitale ovvero la situazione in cui il diritto alla partecipazione online non è garantito. Sebbene questo possa sembrare un problema riguardante solo i paesi che applicano censure ai contenuti, in realtà anche le popolazioni dei paesi democratici (che godono del libero accesso) devono prestare attenzione al problema nel momento in cui determinati segmenti di popolazione (minoranze etniche e linguistiche, la comunità LGBT) sono "sottorappresentati nei discorsi politici e sociali online" (ibidem).

3.5.2 *La privacy*

La partecipazione politica online necessita di una grande mole di dati per poter essere effettiva. Prendendo il caso di Decide Madrid, la piattaforma lascia agli utenti la possibilità di scegliere tra diversi gradi di coinvolgimento: a un approccio *thick* alla partecipazione corrisponde una richiesta di un maggior numero di dati personali rispetto a chi invece decide di partecipare in modo *thin*. Difatti, chi è intenzionato a votare le proposte deve necessariamente possedere un

⁷⁵ Traduzione personale da SGUEO, G., 2018. Games, Powers & Democracies. 1^a ed. Milano: Bocconi University Press.

profilo verificato. La verifica avviene rilasciando informazioni personali tra cui il proprio numero telefonico e l'indirizzo di residenza. A chi invece si registra semplicemente, è preclusa la possibilità di votare, ma non di partecipare alle discussioni online. Il metodo della verifica è presente pressoché analogamente in tutte le esperienze gamificate e finché i dati forniti dai cittadini non sono utilizzati in modo improprio, le questioni relative al binomio web-privacy rimangono inconsistenti. Differente è il caso in cui i dati raccolti diventano uno strumento di controllo della popolazione come accade a Suining, in Cina:

“[...] Nella città cinese di Suining, invece, i punti si ricevono (o si sottraggono) in base all'adeguatezza del comportamento tenuto in società. Vi prendete cura di un familiare anziano? Cinquanta punti per voi. Vi arrestano per guida in stato di ebbrezza? Avete perso cinquanta punti. In base al vostro punteggio, potreste avere diritto a saltare la fila all'ufficio di collocamento, oppure vedervi privati della possibilità di accedere al pronto soccorso più vicino.” (Sgueo, 2018).⁷⁶

L'esempio proposto, oltre ad offrire spunti per una riflessione etica circa l'utilizzo dei dati personali da parte dei decisori, evidenzia come la forma di governo possa influire sul design della gamification.

3.5.3 Gli incentivi

Come affermato nel precedente capitolo, una gamification efficace passa attraverso un giusto design degli incentivi e dunque una giusta analisi della psicologia dei consumatori. La gamification fallisce nel momento in cui il suo stesso design non è adeguato al contesto o non riesce a produrre un cambiamento nel comportamento degli utenti che sia duraturo nel tempo. Allo stesso modo, la gamification applicata ai processi di policy-making non raggiunge gli effetti preposti quando il cittadino percepisce di essere manipolato dagli elementi ludici. Ne consegue che, sentendosi vittima di un sistema che non lascia libera scelta, il cittadino agisca contrariamente a come i decisori pubblici si sarebbero prefigurati. Un ulteriore rischio legato agli incentivi è lo svuotamento di significato del processo di policy-making: concentrandosi il sui benefici di breve termine che la gamification procura (premi, riconoscimenti...), il cittadino potrebbe perdere il significato vero della partecipazione democratica.

⁷⁶ <https://www.forumpa.it/citta-territori/tetris-la-cina-e-la-gamification-dei-servizi-pubblici/>

Conclusione

Mostrati i potenziali benefici e rischi legati all'introduzioni di elementi ludici nei processi democratici, si sottolinea la necessità di una maggiore sperimentazione controllata ai fini di comprendere effettivamente il contributo della gamification all'innovazione del settore pubblico.

CONCLUSIONI

L'intento di questa tesi è stato mostrare come la gamification possa rappresentare un mezzo per restituire legittimità ai processi di policy-making e contribuire, trattando a livello più ampio, all'innovazione del settore pubblico, tramite un cambio di prospettiva.

Ai fini di fondare a livello metodologico l'approccio *bottom-up* proposto dalla gamification, si è scelto di introdurre l'elaborato con un focus sul Design-thinking. È stato così possibile comprendere come ci si possa approcciare ai problemi complessi, riguardanti il settore pubblico, con una logica *human-centred*, orientata cioè a fornire risultati (prodotti, servizi o politiche) customizzati che tengano conto delle reali esigenze degli utenti-fruitori-cittadini.

Successivamente si è scelto di inquadrare il concetto della gamification e la sua applicazione in una chiave prima teorica e poi pratica. Mostrati infatti alcuni esempi di servizi gamificati nel campo dell'educazione, nella ricerca scientifica, nel settore dell'impresa, nell'ambito della comunicazione politica, nei mezzi di stampa, nell'advocacy, è stato possibile ancorare le teorie alla realtà, dedurre la versatilità della gamification e apprezzarne il potenziale.

Infine, stante la necessità di innovazione nel settore pubblico, ci si è focalizzati sui possibili effetti della gamification sui processi nazionali di creazione delle politiche pubbliche.

L'analisi ha permesso in prima istanza di categorizzare l'impatto della gamification secondo due criteri: uno relativo al design e l'altro allo scopo; in secondo luogo, di individuare i tre idealtipi di attori attratti dalla gamification: l'imprenditore politico, il cittadino-lobbista e il cittadino attivista; infine, di tracciare tre possibili modi di guardare al modo in cui gli attori, coinvolti tramite la gamification, influenzano le dinamiche democratiche.

Analizzate le potenzialità dell'introduzione di elementi ludici nei processi di policy-making, se ne riscontrano anche i limiti. Prima tra tutti viene evidenziato il problema legato alla fruizione online dei servizi gamificati che si traduce in divario digitale, esclusione digitale e ignoranza digitale. Secondo, il problema concernente la privacy e dunque l'uso non adeguato che i decisori pubblici potrebbero fare dei dati forniti dagli utenti cittadini nella fase di registrazione finalizzata alla fruizione completa dei servizi gamificati. Terzo, il problema relativo agli incentivi comportamentali offerti dalla gamification che, se erroneamente percepiti dal cittadino come manipolatori, potrebbero sortire gli effetti contrari rispetto a quelli attesi.

In definitiva, questa tesi vuol fungere da sintesi delle teorie e spunto per ulteriori approfondimenti. Fortemente consigliata e auspicabile è infatti una maggior sperimentazione da condurre tramite i policy-lab, inclini questi a studiare modelli innovativi di design delle politiche pubbliche.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, B., (2007). *Citizen Lobbyists. Local Efforts To Influence Public Policy*. 1^a ed. Philadelphia: Temple University Press.
- APOLITICAL. (2018). ‘Governments Are Using Games To Engage Citizens — But Beware Before You Play’, [online]. Disponibile a: https://apolitical.co/en/solution_article/governments-are-using-games-to-engage-citizens-but-beware-before-you-play [Accesso 25 maggio 2020].
- ASQUER, A., (2013). Not Just Videogames: Gamification and its Potential Application to Public Services. In Halpin, E. F., Griffin, D., Rankin, C., Dissanayake, L., & Mahtab, N. (Eds.) *Digital Public Administration and E-Government in Developing Nations: Policy and Practice* (pp. 146-165). IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-4666-3691-0.ch008>
- BASON, C., (2017). *Leading Public Design: How Managers Engage with Design to Transform Public Governance*. PhD series, no. 21.2017, Copenhagen Business School [Phd], Frederiksberg.
- BARTLE, R., (1996). ‘Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs’, *Journal of MUD research* [online] Disponibile a: https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53430882/HEARTS_CLUBS_DIAMONDS_SPADES_PLAYERS_WHO20170608-3157-1rebd1m.pdf?1496907752=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHearts_Clubs_Diamonds_Spades_Players_Who.pdf&Expires=1591036488&Signature=WijQL9NL811IK~Nnc0OR-O4e-emUbVPKPALbmg6SXzYmKpQ1ZvA9dV3r7EBEck4XuaZd29~8KVonRD2~wwqvjlZzulfcFFyuLbONgVyEVn2rXZsp~mSUxQn3EwE~r1N~Q1cD2lp~iHDuLk6QnKjkuCAmwZQzaA0ngqS7m9GbvkrYbeo-UygnfT~dfskLJigOQTL4lt4JMNwu4~1Qjc-6MuvPbGsMB~VZ~9zdlj6MXauBZG7LcAHF0h6Z64jhC9CnwW7fT9qrBPoHI7GN2BnlryQ-nrxwv2k9y58lyOZQ5-CuKsK5jBJmvvxzORJN47rvWfGf5BWlj2ZE~ecTJwwYg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA [Accesso 25 maggio 2020].
- BARTOLETTI, R. e PALTRINIERI, R., (2012). *Consumo E Prosumerismo In Rete: Processi Di Creazione Di Valore*. [online] Disponibile a: https://www.researchgate.net/profile/Roberta_Bartoletti/publication/258831826_Consumo_e_prosumerismo_in_rete_processi_di_creazione_di_valore/links/581a4d9c08ae3c82664c216e/Consumo-e-prosumerismo-in-rete-processi-di-creazione-di-valore.pdf [Accesso 25 May 2020].
- BERTSOU, E., (2019). ‘Rethinking political distrust’ *European Political Science Review*, 11(2), pp.213-230. doi: <https://doi.org/10.1017/S1755773919000080>
- BROWN, T., (2008). ‘Design Thinking’ *Harvard Business Review*, [online] pp.84-95. Disponibile a: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking> [Accesso 28 March 2020].

- BUCHANAN, R., (1992). 'Wicked Problems in Design Thinking', *Design Issues*, 8(2) pp. 5-21 doi: 10.2307/1511637
- CARLGREN, L., RAUTH, I. e ELMQUIST, M., (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1) doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12153>
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, (2009). *Design As A Driver Of User-Centred Innovation*. Brussels: Commission staff working document.
- CURTIS, V., (2015). Motivation to Participate in an Online Citizen Science Game. *Science Communication*, 37(6), pp.723-746.
- DE BLASIO, E., (2019). *E-DEMOCRACY*. 1^a ed. Milano: Mondadori.
- DELL'ERA, C., MAGISTRETTI, S., CAUTELA, C., VERGANTI, R. e ZURLO, F., (2020). 'Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing' *Creativity and Innovation Management*, 29, pp.324-344. doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12353>
- DENTERDING, S., O'HARA, K., SICART, M., NACKE, L. e DIXON, D., (2011). 'Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts', In: *CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '11)*. [online] New York: Association for Computing Machinery, pp. 2425-2428. Disponibile a: <https://doi.org/10.1145/1979742.1979575> [accesso 2 maggio 2020]
- DENTERDING, S., KHALED, R., NACKE, L.E e DIXON, D., (2011). 'Gamification: Toward a definition', In: *CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings*. [online] Vancouver, pp. 12-15. Disponibile a: https://pdfs.semanticscholar.org/84fe/3e41153d73dd0675ae14501a497c22b2a63f.pdf?_ga=2.209360210.1195158179.1591083557-1132172331.1591083557 [accesso 2 maggio 2020]
- DE VRIES, I., GLAS, R., RAESSENS, J., DE LANGE, M. e LAMMES, S., (2019). *The Playful Citizen: Civic Engagement In A Mediatized Culture*. 1^a ed. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- DORST, K., (2006). Design Problems and Design Paradoxes. *Design Issues*, 22(3), pp.4-17.
- DORST, K., (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), pp.521-532.
- EUROPEAN COMMISSION, 2014. *Design In European Policy*. European Design Innovation Initiative. [online] European Commission. Available at: http://www.deepinitiative.eu/wp-content/uploads/2012/12/DEEP_FINAL-PUBLICATION.pdf [Accessed 5 April 2020].
- FENN, J. AND RASKINO, M., (2011). Understanding Gartner's Hype Cycles, 2011. Gartner.

- FPA. 2018. *Tetris, La Cina E La Gamification Dei Servizi Pubblici - FPA*. [online] Available at: <https://www.forumpa.it/citta-territori/tetris-la-cina-e-la-gamification-dei-servizi-pubblici/> [Accesso 25 maggio 2020].
- FPA. 2019. *Gamification: Così Si Gioca Con La PA - Intervista A Gianluca Sgueo*. [online] Available at: <https://www.forumpa.it/citta-territori/gamification-cosi-si-gioca-con-la-pa/> [Accesso 25 maggio 2020].
- FUCHS, M., FIZEK, S., RUFFINO, P. AND SCHRAPE, N., (2014). *Rethinking Gamification*. Lüneburg, Germany: Meson Press by Hybrid Publishing Lab.
- GEIßEL, B. AND JOAS, M., (2013). *Participatory Democratic Innovations In Europe. Improving The Quality Of Democracy?*. Opladen: Budrich.
- GREENBLATT, C. S., & DUKE, R. D., 1981. *Principles and Practices of Gaming – Simulation*. London: Sage.
- HAMARI, J., 2013. ‘Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service.’ *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), pp.236-245.
- HAMARI, J., KOIVISTO, J. AND SARSA, H., 2014. Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. In: *Proceedings of the 2014 47th Hawaii International Conference on System Science*. [online] USA: IEEE Computer Society, pp. 3025-3034. Disponibile a: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377> [accesso 2 maggio 2020].
- HASSAN, L., (2017) ‘Governments Should Play Games: Towards a Framework for the Gamification of Civic Engagement Platforms’, *Simulation & Gaming*, 48(2), pp. 249–267. doi: 10.1177/1046878116683581.
- HUOTARI, K. e HAMARI, J., (2016). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1), pp.21-31.
- JOHANSSON-SKÖLDBERG, U., WOODILLA, J. e ÇETINKAYA, M., (2013). ‘Design Thinking: Past, Present and Possible Futures’, *Creativity and Innovation Management*, 22(2).
- KINGDON, J. W. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston, Little, Brown
- KOC-MICHALSKA, K., LILLEKER, D. e VEDEL, T., (2016). ‘Civic political engagement and social change in the new digital age’. *New Media & Society*, 18(9), pp.1807-1816.
- LANDERS, R. N. et al. (2018) ‘Gamification Science, Its History and Future: Definitions and a Research Agenda’, *Simulation & Gaming*, 49(3), pp. 315–337. doi: 10.1177/1046878118774385.
- LASSWELL, H., (1970). The emerging conception of the policy sciences. *Policy Sciences*, 1(1), pp.3-14.

- LERNER, J., (2014). *Making Democracy Fun. How Game Design Can Empower Citizens And Transform Politics*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- LÉVY P., (1996) *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano: Feltrinelli.
- MACMILLAN, P., GORDON, J., VALIQUETTE, A., GARVEN, G., MITCHELL, D. AND LEDWELL, P., (2011). *Innovation In Government? Conversations With Canada'S Public Service Leaders*. In: *Public Policy Forum. Forum des politiwues publiques*. Ottawa: DELOITTE. Disponibile a: <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2018/03/11-916G-PS-PPF-Innovation-Strategy-report-EN-WEB.pdf> [accesso 20 maggio 2020]
- MAESTRI, A., POLSINELLI, P. AND SASSON, J., (2015). *Giochi Da Prendere Sul Serio. Gamification, Storytelling E Game Design Per Progetti Innovativi*. 1ªed. Milano: FrancoAngeli.
- MICHELI, P., WILNER, S., BHATTI, S., MURA, M. e BEVERLAND, M., (2018). 'Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda', *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), pp.124-148.
- MINTROM, M., (2020). *Policy Entrepreneurs And Dynamic Change*. 1ª ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- NESTA, (2012). *Innovation In Policy: Allowing For Creativity, Social Complexity And Uncertainty In Public Governance*. [online] Nesta. Disponibile a: https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_policy_RgbLJKC.pdf [Accesso 26 maggio 2020]
- NESTA, (2016). *Designing For Public Services*. [online] Nesta. Disponibile a: http://5a5f89b8e10a225a44accbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/Nesta_Ideo_Guide_DesigningForPublicServices_100117.pdf [Accesso 9 April 2020].
- NESTA, (2017). *Digital Democracy The Tools Transforming Political Engagement*. [online] Disponibile a : https://media.nesta.org.uk/documents/digital_democracy.pdf [Accesso 25 maggio 2020].
- NESTA, (2019). *20 Tools For Innovating In Government*. [online] Disponibile a: https://media.nesta.org.uk/documents/20_Tools_Innovating_Government.pdf [accesso 25 maggio 2020].
- NORRIS, P. (2001) *Digital divide: civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*. 1ª ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- NORRIS, P., (2002). *Preaching to the Converted? Pluralism, Participation, and Party Websites*. *SSRN Electronic Journal*. KSG Working Paper No. RWP01-040

- OECD, (2018). *Embracing Innovation In Government*. Global Trends 2018. [online] Disponibile a: <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.pdf> [Accesso 25 maggio 2020].
- OECD, (2019). *Embracing Innovation In Government*. Global Trends 2019 FEBRUARY 2019. [online] Disponibile a: <https://trends.oecd-opsi.org/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.pdf> [Accesso 25 maggio 2020].
- PELLETIER, C., (2005). ‘Book Review: Rules of Play: Game Design Fundamentals’, *Visual Communication*, 4(1), pp.121-126.
- PETERS, B. G. et al. (2018) Designing for Policy Effectiveness: Defining and Understanding a Concept. [Online]
- POPLIN, A., (2014). ‘Digital Serious Game for Urban Planning: “B3—Design Your Marketplace!”’, *Environment and Planning B: Planning and Design*, 41(3), pp.493-511.
- ROGACH, O., FROLOVA, E., DEMIN, S. e RYABOVA, T., (2018). ‘Gamification use for government authority employee training’, *Revista Espacios* 39(22), p.31. [online] Disponibile a: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p31.pdf> [accesso 25 maggio 2020]
- RYAN, R., e DECI, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- RYAN, R. e DECI, E., (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, p.101860. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- ROYO, S., PINA, V. e GARCIA-RAYADO, J., (2020). Decide Madrid: A Critical Analysis of an Award-Winning e-Participation Initiative. *Sustainability*, 12(4), p.1674.
- SALEN, K. AND ZIMMERMAN, E., (2011). *Rules Of Play*. Johannesburg: TPB.
- SGUEO, G., 2018. *Games, Powers & Democracies*. 1^a ed. Milano: Bocconi University Press.
- STIEGLITZ, S., LATTEMANN, C., ROBRA-BISSANTZ, S., ZARNEKOW, R. e BROCKMANN, T., (2017). *Gamification*. Switzerland: Springer International Publishing.
- SMITH, G. (2009) *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*. Cambridge: Cambridge University Press (Theories of Institutional Design). doi: 10.1017/CBO9780511609848.
- TALEB, N., (2013). *Antifragile. Things that Gain from disorder*. London: Penguin.
- TANG, J., CEBRIAN, M., GIACOBÉ, N., KIM, H., KIM, T. e WICKERT, D., (2011). ‘Reflecting on the DARPA Red Balloon Challenge’. *Communications of the ACM*, 54(4), pp.78-85

- UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, (2017). *Innovation In The Public Sector*. Ginevra: UNITED NATIONS PUBLICATIONS.
- VAN BUUREN, A., LEWIS, J., GUY PETERS, B. e VOORBERG, W., (2020). 'Improving public policy and administration: exploring the potential of design', *Policy & Politics*, 48(1)
- VAN DER MEER, T., (2017). 'Political Trust and the "Crisis of Democracy"', *Oxford University Press*, [online] Disponibile a: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-77> [Accesso 25 maggio 2020].
- BIAGGI, D., (2019). 'Cosa Sono I Nuovi Badge Di Facebook Per Le Pagine', *Wired*, 30 agosto 2019 [online] disponibile a: <https://www.wired.it/internet/social-network/2019/08/30/facebook-nuovi-badge-pagine/> [Accesso 4 maggio 2020].
- WIRED. 2019. Cosa Sono I Nuovi Badge Di Facebook Per Le Pagine - Wired. [online] Disponibile a: <https://www.wired.it/internet/social-network/2019/08/30/facebook-nuovi-badge-pagine/> [Accesso 2 maggio 2020].
- WYLANT, B., (2010). 'Design Thinking and the Question of Modernity', *The Design Journal*, 13(2), pp.217-231.
- XU, Y., (2012). 'Literature Review On Web Application Gamification And Analytics', *Honolulu, HI*, 11-05

APPENDICE 1

Intervista telefonica personale al Professor Alberto Alemanno, 23/05/2020

1. Qual è il terreno fertile che ha permesso la nascita di The Good Lobby?

The Good Lobby è un'organizzazione che nasce al fine di demistificare e democratizzare l'accesso al potere e in particolar modo ai decisori. Constatata e verificata empiricamente la difficoltà degli attori della società civile di poter attirare l'attenzione e influenzare i decisori, si è deciso di provare a dare voce ad organizzazioni ed individui. Questi sono molto spesso i soggetti più toccati dal processo decisionale, ma paradossalmente anche quelli che meno vengono implicati dai decisori. Questa iniquità nel processo decisionale è evidentemente problematica e sta alla base della creazione di The Good Lobby.

Il nostro obiettivo è proprio quello di rendere eguale l'accesso dell'influenza degli interessi (ovviamente gli interessi costituzionalmente validi e protetti) e di dunque obbligare, incitare il decisore a prestare attenzione al pluralismo di interessi che gli vengono presentati. Oggigiorno il decisore non è all'ascolto di tutte le voci, egli ascolta infatti le voci che sono disponibili: questo è ovviamente problematico. La soluzione offerta da The Good Lobby per far fronte a questo problema sistemico, strutturale delle nostre democrazie liberali è quello di rafforzare la capacità di advocacy della società civile tramite il matchmaking ovvero mettendo in contatto le ONG, i movimenti cittadini, gli imprenditori sociali, con professionisti come avvocati, esperti in relazioni pubbliche, in comunicazione, o altro, che dedicheranno una parte del loro tempo a questi progetti e organizzazioni.

2. Quali sono i requisiti sociali, politici e culturali affinché l'azione portata avanti dal cittadino lobbista abbia un impatto concreto sul processo di policy-making?

I requisiti sono questi sono esplicitati nel libro che ho pubblicato nel 2017 "Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society" in cui fondamentalmente si analizza la necessità che i decisori politici rimangano di rimanere a stretto contatto con i cittadini nel processo politico che esiste tra un momento elettorale e un altro. Quello spazio, tra un ciclo elettorale e un altro, è occupato dal processo di lobbying. Il lobbying consiste nell'influenzare il decisore, portando avanti delle istanze di determinati interessi (siano essi particolari o diffusi) nel processo decisionale che occorre tra un'elezione e l'altra. Perché il Good Lobby possa

venire alla luce ed essere portato avanti è necessario che i cittadini siano innanzitutto consapevoli dell'esistenza di un processo decisionale, consapevoli degli attori che ne fanno parte e dunque adottare il metodo, ovvero il metodo del lobbying cittadino.

Nel libro sono sviluppate dieci tappe attraverso cui ciascuno può trasformarsi in un lobbying cittadino. Ad esempio, il primo requisito è legato alla scelta del tema che si vuole portare avanti: riforma di una legge esistente, una nuova iniziativa etc. Il secondo consiste nel fare ricerca e quindi collezionare tutte le informazioni che riguardano un determinato tema. Il terzo consiste nello stakeholder mapping, ovvero mappare gli attori che sono coinvolti in questa iniziativa e che sono positivamente o contrariamente posizionati rispetto al tema.

Quello che secondo me lei vuole sapere da questa domanda è come conciliare il cittadino lobbista con la rappresentanza. La rappresentanza è destinata a rimanere e continueremo a votare per i nostri rappresentanti politici; ma la rappresentanza politica, essendo in crisi, ha bisogno di un ulteriore collante per acquisire legittimità. Questo collante consiste nel cittadino lobbista e altre forme di democrazia innovativa che costringono, in qualche modo, il decisore a rimanere attento alla situazione sociale di una determinata comunità. Spesso mi è capitato di scrivere e portare avanti l'idea secondo cui il cittadino lobbista non è una forza antagonista rispetto alla rappresentanza democratica, ma è piuttosto complementare ad essa.

3. The Good Lobby ha lanciato una petizione per chiedere all'UE una risposta compatta nell'affrontare l'emergenza sanitaria da Covid-19. È dunque possibile già parlare di impatti e risultati ottenuti grazie all'azione di The Good Lobby?

Abbiamo mandato diversi messaggi ai firmatari, a chi segue e appartiene alla comunità di The Good Lobby. Il mio editoriale sul Guardian del 22/05 (We lived the European dream. Will any politician stand up for open borders? Ndr) fa riferimento alla crisi non soltanto sanitaria, ma anche a quella democratica rispetto alla riapertura o meno delle frontiere. Con The Good Lobby abbiamo sicuramente contribuito, sia in Italia che in Europa, a portare avanti l'idea di un maggior coordinamento tra gli interventi nazionali. Sul fronte sanitario abbiamo avuto successo, su quello democratico, al momento, molto meno visto che le frontiere sono chiuse.

4. Qualora l'Italia decidesse di regolamentare la rappresentanza degli interessi particolari, il cittadino lobbista dovrebbe rientrare tra i soggetti da regolamentare? Se sì, dovrebbe essere compreso nella definizione di portatore di interessi particolari o di rappresentate di interessi particolari?

Stiamo lavorando per una regolamentazione della rappresentanza degli interessi sia in Italia sia in Europa. Il punto principale che stiamo portando avanti, per la prima volta, sottolinea la necessità di regolamentare non soltanto i soggetti lobbisti, ma anche i soggetti passivi e quindi i decisori, in modo tale da creare una maggiore simmetria negli obblighi che verrebbero loro imposti.

Per quanto riguarda l'assoggettamento del cittadino lobbista a questa regolamentazione, è una domanda interessante, ma al momento un po' lontana e teorica dal momento che adesso non esiste neppure una regolamentazione per coloro che si dedicano a tempo pieno e contro una remunerazione per questa attività. Il principio generale che portiamo avanti è quello delle legislative *footprint*. Secondo questo principio, nel momento in cui viene adottato un nuovo atto legislativo o regolamentare, questo atto dovrebbe contenere un allegato in cui vengono indicate tutte le persone, tutti i soggetti che hanno influenzato il processo incontrando i decisori. Se questa attività venisse anche svolta dai cittadini lobbisti, anch'essi dovrebbero apparire su questa impronta legislativa.

5. *“Citizen lobbyists engage in the same activities as conventional lobbyists, such as attempting to persuade officials, pressuring them, mobilizing other citizens, and conveying information to both the public and officials. Although they differ from conventional lobbyists in that they are not paid by a third party for their services, their engagement in the policy-making process is the same: they identify issues of importance to them, develop political goals, and engage in a variety of political activities to accomplish those goals.” (Adams, 2007)*

Data questa definizione, in cosa consiste concretamente l'attività di pressione che un cittadino lobbista può esercitare? Vi sono delle preclusioni al cittadino rispetto al lobbista di professione?

La mia definizione di lobbying cittadino che ho concettualizzato nel 2017 (e che in qualche modo sto promuovendo in questo momento) non è dissimile da questa, ma è sicuramente un po' più granulare nel senso che non mi fermo nel dire che il lobbying cittadino è un soggetto che non agisce contro una remunerazione. Il cittadino lobbista è infatti un soggetto che svolge una serie di determinate attività, oltre a quelle indicate da Adams, tra cui in prima istanza quella di vegliare e controllare affinché i decisori pubblici si comportino in maniera etica e costruttiva nel processo decisionale, ovvero quello che io chiamo il *monitoring* (e quindi *hold decision makers accountable*). La seconda attività, che è tralasciata in questa definizione, è la

condivisione di nuove idee, proposte con il decisore pubblico e dunque quella che chiamo *agenda setting*. Questa capacità propositiva del decisore viene in qualche modo concorrente quella del cittadino che potrà spingerlo, potrà esortarlo e addirittura potrà sfidarlo nei mezzi pubblici per istanze. Quindi, l'essenza del lobbying cittadino va al di là del semplicemente portare avanti un'istanza. Bisogna cercare di categorizzare il lobbying cittadino all'interno di una categoria più precisa di cittadini che, in maniera quasi professionale, ingaggiano i decisori utilizzando le stesse tecniche o addirittura altre, rispetto ai lobbisti di professione, per portare avanti le stesse istanze particolari.

ABSTRACT

Considering the difficulties of liberal democracies in innovating the public sector, and the progressive increase in the feeling of political disaffection on the part of civil society, the subject of this thesis concerns a model of innovation that proposes the introduction of game elements (gamification) in policy-making processes.

The aim of this research is twofold: firstly, to understand how gamification can foster the involvement of civil society in policymaking; secondly, to show how gamification can be a medium between public decision-makers and citizens and thus a way to create policies that are more attentive to the needs of citizens and therefore more effective.

In details, the object of the first chapter is explaining the process of Design Thinking which a human-centred approach to wicked problems is aimed to produce outcomes more than solutions. Design Thinking is used to introduce the thesis because it allows to understand the logic that move the public decision maker to adopt gamification.

Starting with the conceptualization of Design Thinking, it is possible to say that there is no one single definition. Indeed, if we do not want to fall into an “essential trap”, we should abandon the idea of seeking a single definition. Furthermore, the confusion generated around the definition is due to the gap between Design Thinking theory and its practical application. For this reason, the dissertation focuses on two interpretation: Design Thinking as an approach or a procedure.

Starting with the first one, Design Thinking is an approach to innovation that can lead to the resolution of complex problems in a creative way following a human-centred model. On the one hand, this first description is undoubtedly useful to become familiar with the concept; on the other hand, it cannot be considered equally useful to grasp the potential of Design Thinking and try thus to bridge the gap between theory and practice.

Therefore, looking at the procedural definition, Design Thinking can be considered as a process consisting of three main phases: inspiration, ideation and implementation. Between these three phases there are spaces in which the definition and redefinition of the problem, and its solution, take place.

From the analysis of each step and space emerge the main characters of Design Thinking: empathy to connect with the needs of the end-user; a human-centred approach that admits the uniqueness of each problem; the diversity that characterizes the background of the design-thinkers; the need to give shape to ideas through prototyping; the abductive model that leads to

the formulation of new hypotheses and therefore to innovation; the reiterative and rapid experimentation that makes it possible to accept failure and learn from it and finally, field experimentation that, according to a human-centred logic, is aimed to involve end-users in the evaluation process.

Outlined the definition, it is shown in which areas Design Thinking can be applied. Starting from the first definition, it is clear that this approach is aimed to solve wicked problems. It is thus fair to wonder what wicked problems are. They are theorized, in the field of design, by Horst Rittel who in 1960 defined them as: "class of problems in the social system that are malformed, where information is confused, where there are many clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications of the whole system are completely confused". Starting from this conceptualization, it is possible to say that since Design Thinking is aimed to solve wicked-problems, and public administration and public policies can be considered wicked problems, then Design Thinking can also be applied to the public sector. Another element that suggests the adoptability of Design Thinking in this area is the urgency of innovation that emerges, but not only, from citizens' distrust towards the institutions. Indeed, Design Thinking, given its empathic character focused on the needs of end-users (as well as citizens in this case), is gaining popularity in the public sector, so that the European Union has also recognized its innovative scope, launching projects such as DeEP, or Design in European Policy.

In order to understand why the application of Design Thinking to the public sector can be possible, it has been traced the evolution of public administration and public policies as design sciences. Indeed, design in the public sector is mainly adopted in three different ways: design as optimization, design as exploration and design as co-creation.

Therefore, it is shown that Design Thinking could represent a third way for the innovation of the public sector. The reasons can be reached in its features: empathy creates a bridge between policy makers and citizens, as well as experimentation and openness to failure bridges the gap between public policy and public administration. Indeed, connecting the policy planner with the provider of policies is necessary to guarantee the citizen-user an optimal experience.

Starting from the just traced framework, the second chapter aims to provide a theoretical framework about gamification.

The concept of gamification starts to gain importance in the panorama of business innovation and marketing only from the last decade, reaching common use and enriching itself with different connotations according to the scope of application. In the predictions of Gartner,

Inc. in the 2011 Hype Cycles, gamification is at the peak of the curve (Peak of Inflated Expectation) ready to reach the broadest adoption by companies in 5-10 years.

It is thus showed what gamification is. First of all, it is necessary to distinguish the play from the game: “play” is an activity without rules and free in form while “game” is an activity based on rules and designed for a purpose. Of course, gamification refers to games.

According to the history of gamification, the origin of the term dates back, generally according to the literature, to 2002 and is attributed to the video-game designer Nick Pelling (Maestri et al. 2015). However, the term acquired fame in the academic field only from 2010 thanks to Deterding and its definition: "gamification is defined as the use of game design elements in non-game contexts". In order to explore the definition in depth, it has been unpacked and each term (game, the elements, the non-game context and the design) has been analysed one by one.

However, as demonstrated by Hamari and Huotari, the introduction of game elements in a non- game context does not always lead to a successful experience of gamification. In the process of game-design thinking it is necessary to take into account also the motivational leverage, i.e. all those elements, mostly incentives, that push the user to behave in a certain way. A good gamification should therefore pass, at least in theory, for a good analysis and design of the proposed incentives. Indeed, following the Motivational Affordances Theory, the fruition experience can be improved through the correct design of the motivational leverage that, in the case of gamification, are motivational affordances such as scores, rankings, game narratives and all those other elements that create engagement.

Two psychological theories have been thus adopted to explain the user's behaviour and how the user experience changes as a result of the gamification of the service: Deci and Ryan's Theory of Self-determination and Csikszentmihalyi's Theory of Flow.

According to Deci and Ryan's theory, motivation can be intrinsic or extrinsic.

Intrinsic is the motivation that originates from the individual himself and leads to certain actions for unselfish pleasure or genuine passion. In the second case, motivation is extrinsic when it is generated by external reinforcements such as incentives (badges, awards, prizes and others). Therefore, gamification is achieved by the design and implementation of extrinsic motivations in a given service. However, extrinsic motivations in themselves are not capable of generating a lasting change in behaviour. Generally, the subject tends to change behaviour as long as external reinforcements exist and return to the original state as soon as the benefit of the change in behaviour is achieved. Therefore, in order to overcome the temporary constraint and ensure engagement over the time, gamification should look at the satisfaction of the needs that move

the intrinsic motivations. It is thus showed that intrinsic motivations are triggered by the basic needs of the individual: the willingness to acquire a competence, the freedom to act according to one's own desires, the feeling of being part of a community and the purpose.

The Csikszentmihalyi Theory provides a useful insight into how the user experience changes as a result of the gamification of the service. According to Csikszentmihalyi, the individual achieves happiness when he is fully absorbed in an activity that does not cause anxiety on one side and boredom on the other. The balance of these two emotions produces in fact the so-called state of Flow which, according to theory, is the essential requirement for an optimal experience. The design of a gamified service should therefore include the introduction of levels so that the user gradually acquires the right skills to progress in the gamified experience without anxiety or boredom.

After explaining the psychological theories behind gamification, the chapter continues with a quick overview on examples of gamified services. By showing these examples of gamified services in the field of education, scientific research, business, political communication, media, advocacy, it is possible to anchor theories to reality, deduce the versatility of gamification and appreciate its potential.

It is thus highlighted how gamification is able to change users' behaviours in a virtuous way and also shown how the user experience improves as a result of gamification.

The chapter then ends with a discussion about what gamification will be in the future. It is then highlighted how Design Thinking is able to trace the destiny of gamification. The strong link between Design Thinking and gamification is therefore underlined. Indeed, the gamification process as well as the Design Thinking process is reiterative. Therefore, great importance is left to the feedback of the user acting as judge. However, the involvement of the user can take place in different ways and to different degrees: the design of the service can even include a collaborative co-design logic in some cases. Creating value and thus creating a "Meaningful Gamification" experience means, once again, taking into account the user's specificity in the first instance. The future of Gamification necessarily passes through its success and this is why the way to design gamified services will be more and more *human-centred*.

Moving towards to the third chapter, this attempts to operationalize what has been reported in previous chapters. Given the need for innovation in the public sector, the focus is on the possible effects of gamification on national public policy-making processes.

The chapter is therefore introduced by the discussion about the need to innovate the public sector to make it antifragile.

Focusing on the model of consolidated Western democracies, the debate about its progressive decline is dated, but still topical. The state of crisis of the democratic model has been aggravated by the disruptive advent of new technologies: the public sector has not always been, and still is not, able to manage change. In fact, while everyday life absorbs (and sometimes suffers) the rapid evolution that new technologies impose, institutions seem unable to keep up with the pace. This inadequate response to change results in a decline in the electorate's confidence in the institutions: numerous studies confirm that the gap between the evolution of everyday life and the non-evolution of democratic practices has contributed to the growth of the feeling of political disaffection among citizens. The interest in gamification, as well as other forms of innovation, comes from this background of distrust and profound social change. It can therefore be assumed that public decision-makers, by integrating technologies into participatory processes, use innovation in order to involve citizens in decision-making processes and thus to restore legitimacy to the institutions. However, the lack of innovation in the public sector does not always depend on the ineptitude of the decision-makers, but also on some structural features of the system. In fact, if the private sector is largely able to innovate under a number of conditions (possibility to take risks, potentially unlimited budgetary constraint, small size of the system, presence of a competitive market), the public sector must necessarily make up for its congenital shortcomings before it can actually innovate. In a nutshell, the effort required is greater and involves the use of regulatory solutions and additional means firstly, to compensate and secondly, manage the change.

Analysed the context, the dissertation focuses on the impact of gamification on national policies. Therefore, the two main target groups are outlined: civil servants and citizens, the latter are the actors involved in democratic processes.

The introduction of gamification has found wide success in the organizational dynamics of the first target group: there are numerous experiments and research that prove its effectiveness.

However, the real interest of the thesis remains the impact of gamification on the participatory processes involving the second target group: citizens.

The analysis proceeds by first, categorizing the impact of gamification according to two criteria: one related to design and the other to purpose; secondly, to identify the three ideal types of actors attracted by gamification: the political entrepreneur, the citizen-lobbyist and the citizen-activist.

The first design model is "structural" and therefore aims to add game elements to existing policy structures. The second model is "content" and therefore states that the introduction of game elements is aimed at orienting, from the beginning, the policy-making process. It is possible to

further categorize gamification experiments according to their purpose. When gamification is aimed at informing and thus raising awareness, the aim is "informative". When it aims to encourage or discourage citizen participation in policy-making processes, the objectives are to "attract" and "distract" respectively. It should be specified that the distractive objective is not really intended to block citizens' participation, but rather to filter it and ensure that only a defined target is involved in the policy-making process: the game elements are used to skim the audience. Proceeding with examples, useful for the visualization of the concepts, it has been chosen to analyse the Decide Madrid platform for the category of structural gamification with an informative and attractive objective; the initiative The red balloon challenge for the structural with a distracting objective and finally, the project B3-Design your Marketplace! for the content gamification with an informative and attractive objective.

Analysed the three types of actors attracted by gamification, three ways to understand how the involvement of "actors in gamified policy-making processes can influence the transformation of democratic governance" are identified: prosumerism, collective intelligence and network theory.

Analysing each way, some limits emerged from the application of gamification in the public sector. First of all, it is highlighted the problem linked to the online use of gamified services which can lead to digital divide, digital exclusion and digital ignorance. Secondly, the problem concerning privacy and therefore the inadequate use that public decision-makers could make of the data provided by city users during the registration phase aimed at the complete use of gamified services. Thirdly, the problem concerning the behavioural incentives offered by gamification which, if wrongly perceived by the citizen as manipulators, could have the opposite effects to those expected.

In conclusion, this thesis is intended to serve as a synthesis of the theories and as a stimulus for further investigation. Strongly recommended and desirable is in fact a greater experimentation to be conducted through policy-labs, which are inclined to study innovative models of public policy design.