

# NUDGES PER UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PIÙ DIGITALE

Come l'economia comportamentale può  
incentivare l'utilizzo dell'appIO in una prospettiva  
di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione  
italiana

---

REDATTO DA:

Giulia Geneletti – MIPP Project Manager

Alberto Gollin – Policy Analyst

Valeriana Savino – Policy Analyst

Lidia Tamellini – Policy Analyst



Mondo Internazionale  
Associazione culturale  
Gallarate, Via Marco Polo 31 21013 - VA, Italia  
C.F. 91071700123  
P.IVA 03727710125Mail: [segreteria@mondointernazionale.com](mailto:segreteria@mondointernazionale.com)

## EXECUTIVE SUMMARY

La pandemia di COVID-19 ha messo in luce la necessità di intervento in settori come quello della Pubblica Amministrazione, derivante da problemi manifesti ormai da anni. Tra questi, troviamo il bisogno di innovazione ed educazione dal punto di vista digitale nel rapporto tra cittadino e amministrazione pubblica. L'insufficiente grado di **digitalizzazione** non deriva solo dalla carenza di strumenti, infrastrutture e competenze, ma anche da una deficienza nell'utilizzo delle risorse già a disposizione.

Come accelerare il processo di digitalizzazione e quindi rafforzare quanto è stato fatto finora dai policy maker? Le risposte possono essere cercate in campi non propriamente tradizionali, come quello dell'**economia comportamentale**. In questo policy brief, abbiamo analizzato alcuni interventi potenziali dell'economia comportamentale calati nel contesto della digitalizzazione, cercando di individuare possibili tecniche di *nudging* che potrebbero incentivare l'uso del digitale nella Pubblica Amministrazione italiana attraverso l'**appIO** dei servizi pubblici, oltre che a migliorare l'applicazione stessa. Un utilizzo continuo ed estensivo dell'appIO rappresenterebbe uno degli espedienti volti a "spingere" il cittadino a prediligere comportamenti e abitudini in linea con quanto prefissato dalle ultime riforme per la digitalizzazione della PA italiana.

In linea con le riforme attuate negli ultimi decenni nella PA, e soprattutto con le priorità individuate nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'appIO ha le potenzialità di avvicinare ogni cittadino fornito di un *device* adeguato all'amministrazione digitale, fornendo al contempo un feedback continuo alla PA stessa in merito alla qualità dei servizi resi. I dati su download e utilizzo sono incoraggianti, in particolare dopo l'introduzione del Cashback di Stato e del Green Pass.

Le **proposte di nudging** individuate in questo policy brief afferiscono a cinque aree tematiche: **umentare il numero di download** dell'appIO attraverso messaggi personalizzati, inserire un **sistema di feedback** costante ed un *chatbot* all'interno dell'appIO, assicurare **l'effettività dei servizi resi** e la loro conoscibilità da parte dei cittadini, il miglioramento di **performance e attrattività** dell'app, e infine un'adeguata **campagna di comunicazione**.

Queste proposte mirano ad essere semplici accorgimenti, facilmente implementabili all'interno del design dell'appIO, che possano aumentare l'engagement del cittadino e allo stesso tempo raggiungere gli obiettivi per la digitalizzazione fissati a livello nazionale ed europeo.

## INDICE

- 1 Nudges: una panoramica delle peculiarità
- 2 Il percorso recente della digitalizzazione della PA italiana
- 3 La proposta di MIPP: utilizzare il *nudging* per l'adozione di strumenti digitali
- 4 Le proposte
  - 4.1 Aumentare il numero di download dell'appIO attraverso messaggi personalizzati: un nuovo design del messaggio per lo scaricamento del Green Pass
  - 4.2 Inserire un sistema di feedback costante all'interno dell'appIO
  - 4.3 Assicurare l'effettiva utilità e funzionalità dell'appIO
  - 4.4 Rendere l'applicazione più attraente e performante
  - 4.5 L'importanza dell'influenza sociale
  - 4.6 L'importanza di una campagna di comunicazione mirata ed efficace
- 5 Conclusione
- 6 Fonti e Bibliografia



## 1. Nudges: una panoramica delle peculiarità

I **nudges**, ovvero le c.d. “spinte gentili”, sono degli interventi il cui obiettivo è agire positivamente sui comportamenti delle persone, nonché una delle tecniche più conosciute nel settore dell’economia comportamentale, e utilizzata negli ambiti più disparati. Diversamente da strumenti tradizionali come “obblighi” o “proibizioni”, con l’utilizzo di questi *tools* viene preservata la **libertà di scelta** dell’individuo, lasciando la persona in totale autonomia nel processo decisionale, e quindi mai obbligandola a compiere un’azione o una condotta prestabilita, per esempio, da un policy maker. Inoltre, al contrario di espedienti come multe e sussidi, i nudges non fanno leva in maniera significativa sugli incentivi economici.

Il successo di tali strumenti si deve al fatto che i costi per il loro finanziamento sono irrilevanti, rendendoli quindi applicabili anche in periodi di difficoltà fiscale di uno Stato. Questo significa che, sulla carta, essi appaiono più **cost-effective**, convenienti e attraenti rispetto a incentivi finanziari standard; grazie ad essi, a fronte di una minima spesa possono essere raggiunti risultati significativi in termini di resa. Per di più, i nudges risultano “adeguati”, quindi moralmente e politicamente più accettabili, in situazioni in cui un incentivo monetario potrebbe non esserlo. Si possono trovare diversi esempi di spinte gentili nella Pubblica Amministrazione, in vari settori e giurisdizioni. In particolare:

- Un’opzione molto spesso utilizzata prevede l’intervento sullo **status-quo**, ovvero cosa succede se le persone non scelgono attivamente.  
E.g. la presunzione di consenso alla donazione degli organi aumenta esponenzialmente il numero di donatori di organi di persone defunte. Costruire attentamente la “decisione di non decidere”, quindi variare la cosiddetta *default option*, può alterare le scelte e i risultati a livello aggregato.
- Presentare in maniera diversa situazioni identiche (**framing**); ad esempio, sottolineare gli aspetti positivi o quelli negativi di una determinata policy può generare risposte divergenti da parte degli utenti. Sta infatti al policy maker analizzare e selezionare un’architettura della scelta piuttosto che un’altra, affinché essa porti maggiori benefici nell’implementazione di una certa linea di condotta.

- Il ruolo dell'esposizione di **informazioni** e **norme sociali** circa il comportamento di persone simili al gruppo-target ha solitamente un impatto positivo nel successo finale di una policy.

E.g. "la maggior parte dei tuoi concittadini paga le tasse regolarmente": questo tipo di messaggio può portare benefici non trascurabili in termini di *tax compliance*.

Attraverso le spinte gentili si possono quindi agevolare e sostenere dei "buoni comportamenti", agendo sul contesto in cui le decisioni vengono prese e senza la pretesa di cambiare l'indole dei destinatari; tali comportamenti sono solitamente individuati dai policy maker, e nell'ambito delle politiche pubbliche essi coincidono con azioni che, in linea di principio, sono volte al benessere a livello aggregato di società. Il nudge, inoltre, agisce prima che un determinato comportamento venga messo in atto, ma deve anche essere sostenuto nel tempo, per far sì che tale comportamento venga mantenuto dopo la fase di intervento. Affinché un nudge sia efficace, è necessario poi che l'obiettivo sia il più circoscritto e definito possibile rispetto ai risultati da raggiungere, identificando e contestualizzando il comportamento su cui si vuole agire. Una delle chiavi per una corretta e fruttuosa applicazione di un nudge è focalizzarsi, oltre che sull'*outcome*, anche sul processo decisionale, ovvero dare importanza a ciò che permette il raggiungimento del comportamento che si vuole mettere in atto: è infatti necessario "operazionalizzare" il comportamento, descrivendolo in tutte le sue componenti. Infine, identificare le cause e le barriere che impediscono la messa in atto del comportamento che vuole essere incentivato, i c.d. *behavioral biases*, rappresenta il punto di partenza che supporta e, in un certo modo, legittima l'impiego di uno strumento di *nudging*. Una volta analizzate queste, riusciamo a capire quale possa essere la tecnica di intervento comportamentale migliore da mettere in atto. L'aversione al cambiamento e la tendenza a rimanere ancorati allo status-quo sono solo due dei diversi *biases* che, a nostro avviso, spiegano alcune delle difficoltà nell'adozione di comportamenti e strumenti digitali nel rapporto tra cittadino e PA italiana (da parte di entrambi gli attori).

## 2. Il percorso recente della digitalizzazione della PA italiana

La rapida diffusione di Internet e delle nuove tecnologie in tutti i settori dell'economia, della produzione e dei servizi, ha reso di fatto necessaria l'integrazione delle innovazioni digitali nella quotidianità e nei processi organizzativi delle famiglie, delle imprese e delle Pubbliche Amministrazioni. L'utilizzo efficace e consapevole delle tecnologie digitali rappresenta un imprescindibile fattore per il progresso economico e sociale nel breve e medio termine: secondo le stime del World Economic Forum<sup>1</sup>, già nel 2022 il 60% del Pil mondiale sarà prodotto da un mercato digitalizzato e pertanto la capacità di produrre ricchezza in futuro dipenderà in larga misura da servizi e processi ad elevata integrazione dei sistemi digitali.

In questo scenario, la conversione al digitale coinvolge inevitabilmente le Pubbliche Amministrazioni, chiamate a ripensare l'organizzazione amministrativa in termini di gestione interna degli atti e dei documenti amministrativi, di riorganizzazione delle singole procedure e di trasformazione dei rapporti e della comunicazione con l'utenza. In Italia, la Pubblica Amministrazione tenta da oltre venti anni di stare al passo della rivoluzione digitale, che è sempre più presente nella nostra quotidianità. Sul piano legislativo, la prima risposta organica all'esigenza di riorganizzazione della PA è costituita dal **Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)**, istituito con il *decreto legislativo 7 marzo 2005, n.82*, e rappresenta il primo strumento normativo orientato all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle Pubbliche Amministrazioni. L'obiettivo che si poneva di realizzare era quello di facilitare le comunicazioni, scambiare e quindi condividere informazioni tra enti di ogni livello. Successivamente, il CAD è stato più volte modificato, fino ad arrivare alla importante riforma operata dal *decreto legislativo 179/2016* (Riforma Madia), introducendo modifiche sostanziali. Tra le innovazioni più rilevanti ritroviamo: la **firma digitale**, strumento che consente di scambiare documenti in rete con piena validità legale, garantendo l'autenticità della documentazione, e il Sistema Pubblico di identità Digitale (**SPID**), strumento di

---

<sup>1</sup> Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e Competitività del sistema Italia.  
[https://www.uil.it/documents/REPORT\\_DIGIT\\_NE%20PA\\_4\\_8.pdf](https://www.uil.it/documents/REPORT_DIGIT_NE%20PA_4_8.pdf)

riconoscimento informatizzato che consente a cittadini e imprese di accedere a tutti i servizi online della PA con un'unica identità digitale.

Nonostante ciò, l'introduzione di alcune innovazioni all'interno della Pubblica Amministrazione italiana non ha avuto un riscontro totalmente positivo poiché, ancora oggi, essa risulta essere **poco efficiente** e **troppo frammentata**: la PA conta in totale circa 10.500 istituzioni, molte delle quali presentano differenze sostanziali nelle modalità operative e con competenze che spesso tendono ad accavallarsi. Solo l'1,7% degli organi burocratici è centralizzato, mentre il rimanente circa 98% è sparpagliato in organi locali; il risultato è un eccesso di norme e soggetti regolatori che rende difficile la vita della PA. In aggiunta, non vi è una vera mappatura delle **competenze digitali** del personale dell'apparato pubblico italiano: la mancanza di *digital skills* nella PA è inevitabilmente legata al basso numero di giovani impiegati al suo interno, con circa il 60% dei dipendenti non in possesso di laurea. Questi due fattori spiegano il basso livello di competenze digitali posseduto e la poca proattività nel rinnovare e digitalizzare la Pubblica Amministrazione.

L'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICTs) da parte delle pubbliche amministrazioni e dei cittadini rappresenta uno dei traguardi fondamentali delle politiche dell'Unione Europea per il progresso economico e per l'inclusione sociale e culturale. La pandemia di Covid-19 ha reso maggiormente evidenti le lacune all'interno della Pubblica Amministrazione italiana e ha fatto emergere la necessità di ripensare l'intera gestione del sistema sanitario attraverso interventi e programmi di rilancio che passano da una maggiore digitalizzazione dei servizi. Lo sviluppo dell'applicazione **"IMMUNI"** è da inserire in questo scenario, ovvero un sistema volontario di contact tracing per i contagi da COVID-19 in Italia. Il sistema telematico di tracciamento non ha però raccolto ampi consensi nella popolazione, principalmente perché ritenuta inefficace e/o per le preoccupazioni legate alla privacy, e alle possibili prescrizioni restrittive derivanti da un possibile contatto con un soggetto "positivo".

Le risorse finanziarie impiegate e la produzione normativa non hanno tuttavia garantito un'adeguata trasformazione digitale della PA, la cui gestione è fortemente ancorata a

strumenti tradizionali. L'esigenza di introdurre nuove soluzioni digitali in ambito pubblico non è più rinviabile. Una delle priorità dell'Italia, dopo la crisi economica e sanitaria dovuta al Covid-19, è mantenere competitivo il sistema Paese, migliorare l'efficienza e il valore dei servizi pubblici attraverso l'innovazione. Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) presentato dal Presidente del Consiglio dei Ministri, Mario Draghi, il 30 aprile 2021, pone al centro delle riforme strutturali il processo di digitalizzazione. La Missione n.1 del Piano, denominata "**Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura e Turismo**", ha come obiettivo generale "l'innovazione del Paese in chiave digitale, grazie alla quale innescare un vero e proprio cambiamento strutturale". Questa prima missione si basa su tre obiettivi chiave che corrispondono alle tre componenti principali del piano:

- promuovere la trasformazione digitale del paese a partire da profondi cambiamenti nella Pubblica Amministrazione;
- sostenere l'innovazione del sistema produttivo tramite processi di digitalizzazione;
- investire nei settori del turismo e della cultura.

In particolare, le priorità individuate sono:

- la migrazione al *cloud*: ciò potrà razionalizzare e consolidare molti data center oggi distribuiti sul territorio, aumentando efficacia e sicurezza;
- l'interoperabilità dei sistemi delle diverse amministrazioni e la capacità di creare valore dai dati destrutturanti;
- la digitalizzazione dei servizi verso i cittadini: la trasformazione digitale dei servizi porta velocizzazione e semplificazione, grazie anche all'impiego di nuove soluzioni come l'identità digitale e la gestione tramite DLT (*Distributed Ledger Technologies*);
- il rafforzamento della sicurezza informatica: un buon processo di digitalizzazione deve contemplare anche soluzioni adeguate di *cybersecurity by design* e *by default*;
- migliorare le competenze digitali: importante fare formazione e diffondere consapevolezza dell'importanza della digitalizzazione nel settore pubblico, sia tra i dipendenti sia verso i cittadini che si avvicinano ai servizi;

- l'innovazione dell'impianto normativo: il processo di digitalizzazione deve essere accompagnato da riforme e modifiche in ambito legislativo che si adeguino ai tempi. In particolare, risulta essere importante una svolta nell'ambito degli appalti ICT, per velocizzare le attività di procurement di tecnologie in grado di abilitare nuovi processi.

Per poter raggiungere questi obiettivi, servono tecnologie abilitanti che possano mettere la Pubblica Amministrazione sulla strada di un futuro più innovativo e con maggiore capacità di risposta ai cittadini, utilizzando in modo efficiente le risorse previste dal "Recovery Plan". Gli strumenti da soli, però, spesso non bastano: servono, infatti, anche degli input studiati che inducano e facilitino l'utilizzo di tali risorse, e l'economia comportamentale fornisce delle tracce che possono essere seguite e quindi applicate anche nel contesto della digitalizzazione della PA.

### **3. La proposta di MIPP: utilizzare il *nudging* per l'adozione di strumenti digitali**

Si parte dal presupposto che la digitalizzazione della PA e, allo stesso tempo, l'adozione di "comportamenti digitali" nell'interazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini portino benefici innegabili in termini di immediatezza nelle comunicazioni, e dunque tempistiche ridotte e semplificazione della burocrazia. Collegandoci a questo concetto, possiamo affermare che il welfare di un paese, quindi lo stato di sviluppo e di occupazione al suo interno, è misurabile anche in base al grado di adozione di strumenti digitali, e al possesso delle adeguate *skills* digitali da parte dei cittadini e dipendenti della PA.

Purtroppo, uno dei problemi oramai radicati nel nostro paese è, di fatto, quello concernente le competenze digitali che, come sottolineato dall'ultimo rapporto DESI 2020<sup>2</sup>, ci colloca tra

---

<sup>2</sup> Digital Economy and Society Index, European Commission (DESI 2020)  
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

gli ultimi posti in Europa in questa dimensione. Noi di MIPP, dopo aver preso coscienza che in Italia l'impiego di strumenti digitali per la PA e l'effettiva acquisizione di *digital skills* rasentano i livelli della sufficienza, crediamo fermamente che la digitalizzazione della PA, e quindi l'utilizzo delle piattaforme digitali ad oggi disponibili, possano essere supportate e migliorate anche attraverso l'economia comportamentale. Come possiamo favorire, nello specifico, l'utilizzo di *tools* come l'**appIO** per la comunicazione tra PA e cittadino?

Innanzitutto, l'appIO, ovvero l'app dei servizi pubblici, nasce nel 2018 con l'intento di diventare l'unico punto di accesso per interagire in modo semplificato con i servizi locali e nazionali direttamente da dispositivi IoT, in modo da mettere il cittadino al centro nella relazione con gli enti pubblici. Secondo l'aggiornamento del 11/08/2021, i download totali dell'applicazione sono circa 18 milioni. Numeri incoraggianti ma sicuramente migliorabili, anche perché suddetta applicazione risulta ancora poco conosciuta dal grande pubblico, ed è inoltre difficile quantificare quanti siano gli utenti che, dopo avere inserito l'app nel proprio *device*, la utilizzano attivamente e con regolarità. Interessante, però, è l'andamento degli ultimi mesi, con picchi di download a giugno, ma soprattutto a luglio e agosto, in concomitanza dell'annuncio da parte del premier Mario Draghi dell'introduzione della Certificazione Verde COVID-19, meglio nota come **Green Pass**, e della sua entrata in vigore in agosto anche per poter accedere alla maggior parte dei luoghi al chiuso; tale documento è usufruibile direttamente e senza particolari passaggi nell'appIO.

Di seguito, riportiamo gli espedienti di *nudging* che, a nostro avviso, possono aumentare l'impiego dell'appIO, oltre che a migliorarla, nel breve e lungo termine, influenzando attivamente nel cambio di paradigma, e quindi mettendo al centro dell'interazione tra cittadino e Pubblica Amministrazione la digitalizzazione.

## 4. Le proposte

### 4.1. Aumentare il numero di download dell'appIO attraverso messaggi personalizzati: un nuovo design del messaggio per lo scaricamento del Green Pass

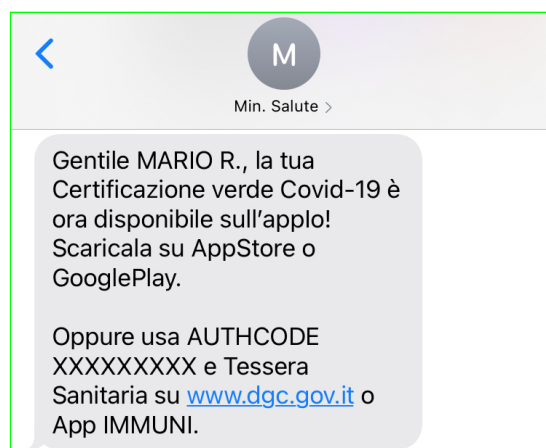
Abbiamo deciso di partire analizzando la comunicazione che, quando la Certificazione Verde è disponibile a un cittadino italiano, il Ministero della Salute normalmente effettua al destinatario via SMS - questa sarà il riferimento della nostra prima proposta di intervento concernente l'appIO. Riteniamo che il Green Pass possa fornire un impulso rilevante per aumentare l'utilizzo dell'appIO, così come lo fu qualche mese fa il Cashback di Stato (seppur ampiamente criticato, trattandosi di fatto un incentivo monetario). In quel caso, scaricando l'app si poteva godere del programma di rimborsi sugli acquisti con pagamenti elettronici e, come diretta conseguenza della sua introduzione, si registrarono più di un milione e mezzo di download nel giro di una settimana. Diversamente, l'app IMMUNI non ebbe gli stessi risultati, a causa sia dei problemi di natura strutturale dell'app sopra menzionati, che, forse, per l'assenza di un incentivo monetario nel suo utilizzo. Ed è proprio alla luce di questi due esempi che crediamo che, attraverso una corretta applicazione del *nudging* nella comunicazione della disponibilità della Certificazione Verde, l'appIO possa essere migliorata e sdoganata a un pubblico più ampio, diventando ufficialmente uno dei cardini della digitalizzazione pubblica italiana.

La letteratura dei nudges insegna che il *framing* di una determinata comunicazione rappresenta un aspetto fondamentale per l'incisività di tale messaggio al pubblico; inoltre, "giocando" sull'architettura del messaggio, e quindi anche sulla percezione dei significati che vengono attribuite a determinate frasi, si potrebbero raggiungere risultati incoraggianti in termini di download e, conseguentemente, di utilizzo dell'app. Si tratta di una semplice modifica che non suppone alcun tipo di costo alla Pubblica Amministrazione, e che indirizza il cittadino a scegliere di scaricare il Green Pass attraverso l'appIO, senza però minare la sua libertà nel processo decisionale - le altre alternative, infatti, rimangono ugualmente disponibili.

Nella pratica, attualmente i cittadini italiani, qualche giorno dopo aver completato il ciclo vaccinale o una volta avvenuta la registrazione della guarigione dall'infezione da COVID-19, ricevono via SMS un messaggio di **questo** tipo:



È, in ogni caso, dovere di una Pubblica Amministrazione comunicare con il cittadino. Si può optare per una comunicazione burocratica e legalistica, considerando però che quel tipo di linguaggio non è né naturale né attraente al bacino di utenza a cui ci si riferisce e all'interazione con il pubblico; oppure, ci si può rivolgere al cittadino anche in maniera pensata e ragionata, ma soprattutto semplice e diretta. Se vogliamo incentivare l'uso dell'applicazione, dobbiamo innanzitutto rendere il messaggio **semplice** (caratteristica che, però, non manca in quello originale) e il più **personale** possibile: inserire il nome proprio del destinatario all'interno del messaggio potrebbe rompere in partenza una delle barriere cognitive che si vengono a creare inconsciamente, rendendo il linguaggio informale e diretto. Questo aspetto, però, potrebbe far emergere problemi legati alla privacy della persona: è giusto precisare che abbiamo pensato a **questa** modifica dando per scontato che, in contesti del genere, il nome proprio della persona sia in possesso del Ministero e quindi utilizzabile a scopo di tracciamento.



Cosa ancora più importante è saper pesare e (s)bilanciare il posizionamento delle parole in tale messaggio, il che condurrebbe la policy verso il risultato desiderato. A nostro parere, sarebbe opportuno mettere al primo posto nel testo del messaggio l'appIO come principale canale di accesso al Green Pass (con apposito link che indirizza l'utente all'AppStore o a Google Play per scaricare con un solo click l'applicazione - nell'immagine il link manca), piuttosto che il portale web dedicato o l'app IMMUNI; questo visto e considerato che gli utenti ai quali, in linea teorica, la disponibilità della Certificazione Verde potrebbe interessare maggiormente (per spostamenti o attività al chiuso) appartengono a fasce di età che possiedono una certa dimestichezza con i dispositivi digitali. E sono proprio queste le popolazioni di riferimento che 1) riceveranno in numero maggiore il Green Pass nel breve termine, visto l'andamento della campagna di vaccinazione contro il COVID-19; 2) rappresentano il vero target per un maggiore utilizzo, anche nel lungo termine, dell'appIO, utilizzando il Green Pass come trampolino di lancio. Questo diverso design del messaggio si adotterebbe considerando il potere sproporzionato della "prima impressione" (leggendo il messaggio da noi disegnato, l'appIO potrebbe essere percepita come l'opzione più semplice per scaricare la certificazione) e dell'ordine delle parole, utilizzando l'appIO come "**ancora**": una volta che l'utente percepisce l'applicazione come opzione di default per accedere al Green Pass, scostarsi da quell'opzione potrebbe supporre un piccolo sforzo mentale, che risulterebbe decisivo per l'adozione dell'app.

In aggiunta, riteniamo che la ricezione di tale messaggio debba essere effettuata anche attraverso canali diversi dal SMS (basti pensare alla e-mail, o alle notifiche push di altre applicazioni, ad esempio, di servizi sanitari, locali o regionali) e, non meno importante, la comunicazione della disponibilità del documento nell'app deve essere **puntuale** e non con ritardi rispetto ad altri canali poiché, in caso contrario, lo stimolo potrebbe perdere di efficacia.

#### **4.2. Inserire un sistema di feedback costante all'interno dell'appIO**

Un'altra proposta può riguardare l'inserimento di un sistema di **feedback costante**, e un **chatbot** in grado di rispondere alle domande più comuni riguardo la PA e di

indirizzare gli utenti. Questa *feature* dell'applicazione potrebbe portare l'utenza a sentirsi maggiormente coinvolta e assistita, potendo esprimere il proprio apprezzamento o disapprovazione dei vari servizi ed essendo orientata ed accompagnata nell'utilizzo dell'appIO.

Seguendo la strada del perfezionamento dei servizi già esistenti, è importante notare che ad oggi l'appIO già prevede la possibilità (mediante tocco del punto di domanda in alto a destra sulla schermata principale) di inviare messaggi al team per porre domande prettamente legate al funzionamento dell'app stessa (e.g. come scaricare il Green Pass, come accedere via SPID, suggerimento di nuove funzionalità dell'app), e meno, invece, al contenuto delle operazioni che si vanno a svolgere. Inoltre, il servizio è disponibile soltanto in orari lavorativi, essendo compiuto dal team dell'app stessa. Affiancando questo servizio, l'implementazione di un *chatbot* può rendere la user experience più totalizzante grazie alla rapidità e facilità d'uso. La disponibilità del servizio 24/7 è un grande vantaggio, e molti dubbi dell'utenza possono essere risolti tramite una semplice ricerca per keywords. Nella chat potrebbero già essere inseriti suggerimenti in merito alle domande da porre al bot (e.g. "come pagare il bollo auto?", "come dare dimissioni volontarie?"), le cui risposte (legate alle parole chiave riconosciute nella domanda) prevedano l'intero iter da compiere, gli enti coinvolti, le tempistiche di completamento.

Per quanto riguarda il feedback, un semplice sistema da 1 a 5 stelle al compimento di un'operazione (possibile domanda: *Raccontaci com'è andata. È stato facile portare a termine il procedimento?*) potrebbe in primo luogo condurre ad una maggior consapevolezza da parte dell'utente dei vantaggi portati dall'app, e dall'altra consentire al team di riconoscere con più facilità le procedure da semplificare e chiarire.

#### **4.3. Assicurare l'effettiva utilità e funzionalità dell'appIO**

Ad oggi, circa 13.000 enti in tutto il paese aderiscono all'appIO, ma questo numero (specialmente tra gli enti locali e/o le divisioni territoriali di enti statali) può ulteriormente aumentare: tutti gli enti legati al sistema pagoPA dovrebbero rendere effettiva la fruizione dei propri servizi anche via app. L'obbligo di utilizzo del sistema pagoPA è scattato a febbraio 2021: la maggioranza delle amministrazioni e istituzioni si è

adeguata, ma a metà 2021 ancora circa un decimo delle attività coinvolte non è *compliant*.

Questa proposta prevede, da una parte, l'invio di **notifiche** quando un nuovo ente diventi disponibile sull'appIO. Questo sviluppo dell'applicazione sarebbe possibile espandendo la funzione, già presente, di invio di notifica ogniqualvolta un ente già presente sull'app aggiunga un servizio: sarebbe sufficiente per l'utente impostare una preferenza territoriale per ricevere una notifica per ogni ente aggiunto legato a quella regione/provincia. Questa preferenza territoriale (regione-provincia, a scelta multipla, per facilitare chi sia domiciliato in una provincia diversa da quella di residenza) potrebbe essere richiesta all'utente nel momento di impostazione dell'app post download, inserendo come default modificabile l'indirizzo di residenza registrato nell'identità digitale dell'utente.

Di converso, nei confronti dei non utenti che ancora non siano a conoscenza delle potenzialità dell'app (a causa di una carente campagna di comunicazione o per semplice disattenzione), un nudge che potrebbe rivelarsi particolarmente efficace sarebbe il **suggerimento** di scaricare l'appIO ogni qualvolta si compia un'operazione in modo "tradizionale" che ora è possibile svolgere su app (e.g. nelle e-mail/messaggi di conferma di avvenuta operazione: *L'operazione è andata a buon fine. Questo tipo di pagamento/operazione è ora disponibile sull'appIO!* con annesso link per scaricare l'app).

#### 4.4. Rendere l'applicazione più attraente e performante

L'appIO si prefigge di essere il "collettore" di tutti o quasi i servizi della PA, lo strumento messo a disposizione del cittadino per realizzare la cosiddetta "semplificazione digitale" inserendo all'interno molti servizi pubblici nazionali e locali. Per far ciò nel futuro, l'applicazione potrebbe indirizzare la sua strategia verso **implementazione del layout visivo dell'appIO**. Attraverso lo strumento layout visivo, tutte le funzioni presenti sarebbero più raccolte e più intuitive<sup>3</sup>. Un input interessante sarebbe quello di collegare

---

3

<https://medium.com/team-per-la-trasformazione-digitale/progetto-io-guida-per-gli-enti-pubblici-integrazion-e-servizi-pubblica-amministrazione-smartphone-cittadini-f290306a611a>

le scadenze di pagamento o di rinnovo di documenti con il calendario personale dello smartphone, così da avere raccolti in un unico luogo tutte le deadline. All'arrivo sull'app di una scadenza, di un appuntamento sanitario o di una somma da pagare, l'utente potrebbe quindi sincronizzare il promemoria sul calendario del telefonino, che glielo notificherà sotto data. In questo modo l'utente potrà essere sempre aggiornato sullo status dei pagamenti, sull'andamento delle scadenze di documenti. Collegato a questo input, si potrebbero inserire tre pallini di colore diverso in corrispondenza di ciascun servizio in base allo status, un semaforo che tende a rendere più semplice la gestione dei servizi pubblici.

Un'altra proposta potrebbe riguardare l'attivazione di un canale **"WhatsIO"** con lo scopo di trasmettere via smartphone attraverso il canale Whatsapp sincronizzato con l'appIO, informazioni di pubblica utilità e interesse riguardanti i servizi del Comune di residenza di appartenenza. **"WhatsIO"** può essere un canale di comunicazione interattivo per rendere più semplice e tempestiva l'informazione e raggiungere il maggior numero di cittadini. I messaggi saranno inviati in modalità broadcast, quindi nessun utente potrà vedere i contatti altrui garantendo la privacy. Il servizio ha lo scopo di informare i cittadini su temi di pubblica utilità come per esempio informazioni sui servizi comunali, viabilità o su altre questioni di interesse generale. Questo tipo di proposta potrebbe migliorare le condizioni di vita dei cittadini e a facilitare l'avvicinamento dei cittadini all'appIO e ai servizi locali che molto spesso si considerano poco.

Un altro aspetto di rilevante importanza è quello di inserire all'interno della sezione "Documenti", che verrà presto attivata<sup>4</sup>, il tasto **"CONDIVIDI"** per poter **inviare con più facilità e comodità il link di download o il pdf della documentazione necessaria.**

#### **4.5. L'importanza dell'influenza sociale**

Una delle tecniche di *nudging* più efficaci è quella che ruota attorno all' **"influenza sociale"**: gli individui sono portati a conformarsi al comportamento della maggioranza e

---

4

<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/lapp-io-pronta-al-lancio-cosi-i-servizi-pubblici-saranno-a-portata-di-smartphone/>

tendono a omologarsi, seguendo la tendenza di sentirsi parte di qualcosa. È quindi inevitabile infatti essere persuasi da chi vive attorno a noi, dalle influenze sociali. Questa teoria è esplicitamente sostenuta da Sunstein e Thaler, che affermano con fermezza la capacità del pensiero o di un comportamento di un folto gruppo di persone di influenzare fortemente e modulare il modo in cui noi stessi pensiamo e agiamo.

Facendo leva quindi su questa dimostrata tendenza degli individui a conformarsi alle condotte altrui, la nostra idea è quella di inserire all'interno dell'app una "barra di completamento" che si colora con il crescere dei download fino ad arrivare a degli obiettivi prestabiliti (e.g. 20 mln, 30 mln di download) .



Questo può dare agli utenti l'informazione in tempo reale dei download effettuati, incentivando così il passaparola verso coloro che ancora non hanno scaricato l'app, e allo stesso tempo può aumentare la percezione di essere parte di una comunità in crescita, che grazie al contributo di tutti gli utenti può arrivare insieme agli obiettivi prefissati.

La tendenza a "seguire il branco" in questo contesto gioca infatti il ruolo di imporre una importante pressione sociale, incidendo sul desiderio che ciascun individuo di evitare il discredito sociale e essere accettato dalla comunità cui appartiene, dando il proprio contributo per il raggiungimento degli obiettivi.

#### **4.6. L'importanza di una campagna di comunicazione mirata ed efficace**

Infodemia: *"Circolazione di una quantità eccessiva di informazioni, talvolta non vagliate con accuratezza, che rendono difficile orientarsi su un determinato argomento per la difficoltà di individuare fonti affidabili"*<sup>5</sup>.

La pandemia di COVID-19, in particolar modo nei suoi primi mesi, è stata caratterizzata da una grande infodemia: sovraccarico di informazioni provenienti da diverse fonti,

<sup>5</sup> [https://www.treccani.it/vocabolario/infodemia\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/infodemia_%28Neologismi%29/)

fake news, messaggi confusi e incoerenti da parte di responsabili politici e istituzionali, notizie allarmanti e sensazionalistiche, comunicazioni non ufficiali tramite Social Media, etc. Questa infodemia non ha caratterizzato solo l'Italia, ma tutti i Paesi occidentali, così aumentando il clima diffuso di paura ed incertezza. Gli errori commessi durante la pandemia devono rappresentare un'occasione di riscatto per le scelte comunicative che verranno prese in futuro, seppur in situazioni differenti e non emergenziali. Questo, a partire dalla comunicazione che verrà messa in pratica per l'adozione dell'appIO.

Una comunicazione efficace e mirata, che sfrutta un linguaggio visivo e verbale, intuitivo, inclusivo e positivo è fondamentale per sensibilizzare la popolazione sui temi più importanti, soprattutto per rassicurare i più timorosi e scettici tramite informazioni certificate, chiare e istituzionali. Questi principi devono applicarsi anche ad una **campagna di comunicazione** ad hoc che le istituzioni dovrebbero implementare per sensibilizzare i cittadini rispetto all'importanza dell'appIO. Tramite uno studio dei profili e delle comunità di appartenenza e una segmentazione del target che sfrutti i diversi strumenti e le diverse piattaforme di comunicazione disponibili, sarebbe possibile arrivare a più persone possibili. Anche sfruttando l'attuale possibilità di scaricare sull'app il proprio Digital Green Pass (di grande interesse generale per la campagna di vaccinazione in corso), per incentivare lo scaricamento dell'applicazione, la comunicazione istituzionale deve far leva sulle funzionalità e i benefici offerti dall'appIO, contestualizzando questa piattaforma nella più generale necessità di accompagnare la trasformazione digitale in Italia, e più nello specifico la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione.

In questo senso, la comunicazione istituzionale deve rispondere alle domande dei cittadini: "In che modo questa applicazione può concretamente aiutarmi? Quali benefici in termini di tempo e di impegno mi porta l'applicazione per l'interazione con la Pubblica Amministrazione? Come posso essere convinto/a che l'applicazione faccia parte di una strategia a 360° di digitalizzazione del Paese e non sia solo un prodotto fine a sé stesso che finisce solo per occuparmi spazio sul telefono?". Le risposte a queste domande partono dalla pianificazione di una campagna ad hoc che possa garantire un flusso di comunicazioni coordinato ed efficace a livello istituzionale. La convinzione o percezione

(seppur erronea) che l'applicazione non funzioni, non serva o non sia efficace può impattare significativamente sulla decisione del singolo cittadino di scaricarla o meno. In un paese come l'Italia dove le competenze digitali rappresentano una delle dimensioni più critiche per la trasformazione digitale, bisogna inoltre impegnarsi per combattere la percezione che l'app sia troppo difficile da utilizzare e facilitarne l'utilizzo anche a chi è meno pratico di tecnologia. Per fare ciò, una comunicazione efficace può avere uno scopo formativo sfruttando concetti di base, utilizzare tutorial (rendendoli disponibili su diverse piattaforme online e non), e, come proposto sopra, tramite assistenza e supporto sia online che fisico (per esempio negli uffici postali).

Offrire delle prospettive micro e macro, contestualizzando l'applicazione in una strategia di digitalizzazione di lungo periodo, è altresì fondamentale. Così come importanti risultano gli sforzi di comunicazione su esempi applicativi concreti: il cittadino deve potersi sentire rappresentato nei benefici che l'applicazione può portare in concrete azioni quotidiane di interazione con la Pubblica Amministrazione. Inoltre, la comunicazione istituzionale deve offrire messaggi univoci e istituzionali di sicurezza e confronto rispetto alle caratteristiche dell'applicazione più passibili di critiche e scetticismi. Imparando dagli errori commessi con la diffusione dell'app IMMUNI, un fattore fondamentale riguarda infatti la percezione della popolazione nei confronti della sicurezza dell'appIO in termini di protezione dei dati personali.

All'interno di questo quadro, anche in questo caso, per rendere la campagna di comunicazione più efficace e mirata è possibile ricorrere all'utilizzo di nudges. Per influenzare le persone al download dell'appIO si potrebbero inserire nella campagna di comunicazione dei messaggi per indurre un comportamento riflesso. Una strategia potrebbe consistere nel riportare nelle campagne comunicative istituzionali il numero di persone che già hanno scaricato l'appIO, facendo così leva sul potere dell'influenza sociale: *"18 milioni di cittadini come te stanno già sfruttando tutte le potenzialità dell'appIO, unisciti a loro!"*.

Essendo l'obiettivo dell'appIO quello di avvicinare il cittadino all'amministrazione, tramite la campagna di comunicazione si possono utilizzare digital nudges comunicativi per

insistere su come il cittadino singolo svolga un ruolo fondamentale. Si potrebbe così incentivare un senso civico individuale per quanto riguarda l'impatto che ognuno di noi ha nel promuovere una cittadinanza digitale e nel favorire il processo di digitalizzazione e di semplificazione della PA. Una vera e propria *Call to Action* per un bene comune: servizi della Pubblica Amministrazione più rapidi e sicuri.

Con questo obiettivo, messaggi originali, comprensibili e d'impatto possano influenzare la consapevolezza e il comportamento dei cittadini per il bene comune. Ma non è solo una questione di creatività: una strategia basata su uno studio approfondito e su un'analisi dei biases che caratterizzano coloro che non vogliono scaricare l'appIO è necessaria per produrre effetti di breve/medio/lungo periodo. Ragion per cui, risulta ancora più importante coinvolgere professionisti della comunicazione istituzionale e dell'economia comportamentale per definire un piano preciso che possa essere condiviso da tutti gli attori istituzionali in gioco (locali, regionali e nazionali).

## 5. Conclusione

Il *nudging* è un nuovo approccio a disposizione dei governi e delle pubbliche amministrazioni per la loro interazione quotidiana con i cittadini. Le spinte gentili sono uno strumento efficace per accompagnare il cambiamento di una popolazione ogni qual volta obblighi e divieti non sono gli strumenti opportuni e/o gli incentivi economici non possono essere utilizzati. Questo genere di politiche e di interventi, che si costruiscono innanzitutto sulla gentilezza e sulla collaborazione con i cittadini, possono e devono trovare ampio spazio nei servizi pubblici nazionali e locali del futuro. Riprogettare i servizi in modo che siano essenzialmente sostenibili anche nei comportamenti dei cittadini.

Questo policy brief intende porre particolare enfasi sulle potenzialità dell'economia comportamentale e, nello specifico, dei **nudges** nell'aiutare il cittadino a scegliere attivamente e consapevolmente strumenti digitali, in particolare l'**appIO** dei servizi

pubblici, per accedere facilmente e a portata di smartphone ai principali servizi e comunicazioni de e con la PA; tutto questo, operando in un'ottica di **digitalizzazione** della Pubblica Amministrazione italiana, divenuto oramai pilastro e obiettivo imprescindibile per lo sviluppo del Paese. Nell'introduzione, si spiegano brevemente gli strumenti di *nudging* più conosciuti nel contesto dell'amministrazione pubblica, e vengono elencati le riforme e i target più recenti del processo di digitalizzazione della PA italiana. La seconda parte, invece, si dedica alle nostre proposte di incentivi per l'adozione e il miglioramento dell'appIO, sempre nel framework dei nudges. Proposte che, a nostro avviso, dovrebbero essere adottate quanto prima.

Tutte queste proposte si inseriscono in una strategia che presenta al suo interno anche la possibilità di raggiungere il cosiddetto "**Bandwagon Effect**" - effetto del vagone in corsa - che consiste nel raggiungimento della massa critica per cui, una volta raggiunta una percentuale di download sufficientemente alta, altre persone inizieranno a scaricare all'appIO e beneficiare dei suoi servizi per omologazione. Maggiori download potrebbero implicare un maggiore impiego dell'appIO che, se supportata a dovere con le giuste campagne di comunicazione, potrebbe diventare a tutti gli effetti lo strumento, di tutti e per tutti, per interagire digitalmente con la Pubblica Amministrazione.

## 6. Fonti e Bibliografia

- APP IO , download e utilizzo per tutti i bonus 2021: la guida completa URL: <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/lapp-io-pronta-al-lancio-cosi-i-servizi-pubblici-saranno-a-portata-di-smartphone/>
- Berardicurti Bianca, Scudiero Lucio, IlFoglio.it, *Cosa deve fare il governo per convincerci a scaricare Immuni*. URL: <https://www.ilfoglio.it/tecnologia/2020/04/29/news/cosa-deve-fare-il-governo-per-convincer-ci-a-scaricare-immuni-315832/>
- Camera dei Deputati, Documentazione parlamentare: la riforma delle amministrazioni pubbliche. Sito web: [https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_attuazione\\_riforma\\_pa](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_attuazione_riforma_pa)
- Chessari Marco, ForumPA.it, *Digital Innovation e PA, non solo cloud: le tecnologie per la trasformazione digitale*. URL: <https://www.forumpa.it/pa-digitale/digital-innovation-e-pa-non-solo-cloud-le-tecnologie-per-la-trasformazione-digitale/>
- Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e Competitività del sistema Italia. PDF: [https://www.uil.it/documents/REPORT\\_DIGIT\\_NE%20PA\\_4\\_8.pdf](https://www.uil.it/documents/REPORT_DIGIT_NE%20PA_4_8.pdf)
- Digital Economy and Society Index, European Commission (DESI 2020). Disponibile su: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
- Governo.it, PNRR, NextGenerationItalia. PDF: <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>
- IO, l'app dei servizi pubblici, PagoPA. Sito web: <https://io.italia.it/cittadini/>
- Longo Alessandro, AgendaDigitale.eu, *L'app IO dei servizi pubblici in Italia: come si usa e il suo senso strategico*. URL: <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/lapp-io-pronta-al-lancio-cosi-i-servizi-pubblici-saranno-a-portata-di-smartphone/>
- Metta Marco, Altroconsumo.it, *PagoPA: caos e commissioni salate. L'hai usato? Raccontacelo*. URL: <https://www.altroconsumo.it/soldi/imposte-e-tasse/news/pagopa>
- Osservatorio BE - aBetterPlace, *Gli italiani "Immuni" al Covid-19, ma non al cashback?*, URL: <https://abetterplace.it/gli-italiani-immuni-al-covid-19-ma-non-al-cashback>

- Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani, *La Digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni*, 6 gennaio 2020. PDF:  
[https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-Digitalizzazione%20PA\(1\).pdf](https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-Digitalizzazione%20PA(1).pdf)
- Webinar MIPP “Nudges” e Politiche Pubbliche: punti di partenza e nuovi orizzonti per una Public Amministrazione più efficiente. Disponibile su:  
<https://www.facebook.com/mintblogcom/videos/4020590778010741>