

ELEZIONI USA

VOTO PER VOTO

Come il presidente Obama e i suoi consulenti si sono serviti della mole di dati a disposizione sui singoli potenziali elettori per conquistarne il consenso, rivoluzionando i metodi tradizionali dei sondaggi e della promozione politica.

Sasha Issenberg

Due anni dopo l'elezione a presidente di Barack Obama, i Democratici subirono la sconfitta più pesante degli ultimi decenni. Le maggioranze congressuali che avevano garantito i loro successi legislativi, permettendo la riforma sanitaria e quella dei mercati finanziari, vennero spazzate via dai risultati delle elezioni di medio termine. I Democratici persero il controllo della Camera, mantenendo un risicato margine al Senato, che non garantiva la governabilità. Gli esperti si sono lanciati in interminabili dibattiti per spiegare l'ascesa del Tea Party. La delusione degli elettori nei confronti dell'agenda di Obama era evidente, con il massiccio spostamento a destra di elettori indipendenti e l'aumento dell'astensionismo tra i Democratici. Nel 2010 il Democratic National Committee aveva fallito il suo obiettivo principale: tenere insieme la coalizione di Obama.

Ai Democratici rimaneva una magra consolazione. Dan Wagner aveva previsto questi sviluppi. Nel 2009, come responsabile del *targeting* del DNC, Wagner cominciò a raccogliere informazioni sugli elettori per raggiungerli uno per uno con e-mail e telefonate. Ma non trascurò di inserire i dati grezzi nei suoi modelli statistici, accanto a una serie di sondaggi sulle attitudini e le preferenze dei votanti. Wagner chiese agli esperti di tecnologie del DNC di produrre un software in grado di trasformare queste informazioni in tabelle, e chiamò il tutto Survey Manager.

Quell'autunno, ben prima dell'Election Day, in una prova elettorale per un seggio vacante nella parte settentrionale dello

stato di New York, Wagner previde con successo il margine finale di 150 voti. Qualche mese dopo, i sondaggisti davano Martha Coakley come sicura vincitrice di una nuova elezione in Massachusetts per un posto al Senato in sostituzione del defunto Ted Kennedy. Il Survey Manager di Wagner indicò correttamente che il repubblicano Scott Brown avrebbe prevalso nello Stato a forte tradizione democratica. «Fa piacere avere ragione quando sei sul punto di vincere. Diverso è avere ragione quando stai per perdere», dice Jeremy Bird, vicedirettore nazionale di Organizing for America, il movimento a sostegno dell'agenda di Obama, promosso dal DNC.

Ancora più cocente è la delusione quando già da cinque mesi si sa di dover perdere. All'avvicinarsi delle elezioni di medio termine del 2010, Wagner preparò modelli statistici per il Senato e per 74 distretti congressuali. A partire da giugno, cominciò a fare previsioni sui risultati delle elezioni, mettendo in serio dubbio i margini previsti di vittoria. Tutto ciò senza impiegare le normali indagini demoscopiche. Wagner aveva contato i voti uno per uno. Il primo sintomo che il partito si trovasse in difficoltà emergeva da migliaia di sondaggi telefonici combinati con i ricchi profili statistici delle banche dati del DNC. I tradizionali elettori democratici rispondevano telefonicamente agli intervistatori del DNC che non sarebbero andati a votare in numero superiore a quanto suggerivano gli indicatori statistici. Wagner calcolò anche quanto avrebbero dovuto fare i programmi di





mobilitazione dei Democratici per incrementare la partecipazione dei loro sostenitori e, come gli insegnava l'esperienza, sapeva che non sarebbero stati sufficienti a colmare la distanza con gli avversari, evidenziata dalle tabelle del "Survey Manager".

Le sue previsioni sulle elezioni congressuali si discostarono dai dati reali solo del 2,5 per cento in media. «Era la prova decisiva per molte persone che non capiscono le tecniche matematiche, ma ne apprezzano il valore in termini di risultati», sostiene Mitch Stewart, direttore di Organizing for America. «Al DNC, subito dopo le elezioni per il seggio vacante di New York, tutti pendevano dalla bocca di Wagner».

Il significato delle previsioni congressuali di Wagner non si limitava alla conoscenza anticipata di chi avrebbe vinto l'Election Day. Il suo software costituiva un passaggio epocale rispetto alle tecniche di sondaggio dell'opinione pubblica in voga nel XX secolo, che facevano affidamento a piccoli campioni considerati rappresentativi della più vasta comunità. Wagner era esponente di un filone di pensiero che guardava agli elettori presi singolarmente e lavorava sulle previsioni delle loro opinioni e dei loro comportamenti fino a ricostruire un quadro rivelatore di ogni individuo. Le sue tecniche costituivano una forma originale di pensiero, in cui gli elettori non erano più inscatolati nelle tradizionali geografie politiche o legati alle logore categorie demografiche, come l'età o il genere, che erano state i cavalli di battaglia dei sondaggisti e degli esperti di marketing a fini com-

La campagna elettorale di Obama ha sfruttato una combinazione di strategie di analisi dei dati e metodo sperimentale per mettere insieme una coalizione vincente voto per voto. Per arrivare a questo risultato, ha messo fine al dominio della pubblicità televisiva nella politica statunitense e ha creato qualcosa di radicalmente nuovo a livello mondiale: una campagna elettorale nazionale trasformata in elezione locale, in cui gli interessi dei singoli votanti rappresentano la posta in gioco.

merciali. Wagner vedeva l'elettorato come un collettivo di singoli cittadini che si potevano "misurare" e valutare uno per uno. Ora era arrivato il momento per un candidato di intercettare queste persone per farle partecipare a una campagna elettorale che le vedesse protagoniste.

Dopo la conferma del secondo mandato a Obama, Wagner è stato celebrato per lo sfruttamento della tecnologia – in buona

parte sviluppata da un gruppo originale di programmatori e ingegneri – che ha permesso di ridefinire le modalità individuali di partecipazione all'agone politico, in rapporto con il Web, i media sociali e gli smartphone. Un'applicazione per dispositivi mobili permetteva a chi faceva campagna elettorale di scaricare indipendentemente dei moduli, i cosiddetti *walk sheet*, per contattare gli elettori. Una piattaforma Web, chiamata Dashboard, "incentivava" i volontari, stilando una classifica dei più attivi. Il *targeted sharing*, vale a dire un nuovo tipo di persuasione digitale da pari a pari tramite protocolli condivisi, consentiva l'accesso alla lista di amici su Facebook dei sostenitori di Obama per convincerli a registrarsi per il voto, a mobilitarsi o per portarli dalla propria parte.

Alla base di tutto si trovavano dei punteggi che descrivevano elettori caratteristici: una tecnica innovativa in campo politico per prevedere il comportamento del singolo cittadino. Questo tipo di campagna non si limitava a contattare l'elettore, ma era anche in grado di indirizzarlo nella direzione voluta.

Un punteggio per ogni votante

Nei quattro anni precedenti, Dan Wagner aveva lavorato come consulente economico a Chicago, sfruttando le sue conoscenze nel campo delle previsioni acquisite con lo studio dell'econometria all'Università di Chicago, fino a quando decise di collaborare nel suo Stato di nascita, lo Iowa, alla campagna presidenziale del 2008 di Obama. Wagner, allora 24enne, si recò immediatamente a Des Moines, occupandosi dei dati relativi ai file di votanti in questo Stato che ha visto la prima cruciale vittoria di Obama nelle primarie democratiche. Wagner si spostò di Stato in Stato in linea con il lungo calendario delle primarie, acquisendo sempre maggiore familiarità con i dati sui votanti e l'utilizzo di modelli statistici per classificare l'elettorato. Per l'elezione generale, venne nominato responsabile delle strategie elettorali per le aree dei Grandi Laghi e della Ohio River Valley, le zone del paese dove la battaglia sarebbe stata più intensa.

Dopo la vittoria di Obama, buona parte del suo gruppo di consiglieri si trasferì a Washington in vista dell'esperienza governativa. A Wagner dissero di occuparsi di una task force post elettorale che avrebbe riesaminato una campagna sembrata, al mondo esterno, tecnicamente ineccepibile.

Alle elezioni presidenziali del 2008, gli strateghi di Obama avevano assegnato a ogni votante un paio di punteggi basati sulla probabilità che l'elettore si impegnasse in due distinte azioni collegate alla campagna: la registrazione al voto e il sostegno a Obama. Questi punteggi erano ricavati da una mole impressionante di dati provenienti da un continuo lavoro di ricerca. Settimanalmente, per ogni Stato in bilico, i call center realizzavano da 5 a 10mila interviste brevi, in cui venivano rapidamente valutate le preferenze dell'elettore, e 1.000 interviste lunghe che ricordavano da vicino i sondaggi tradizionali. Per formulare previsioni a livello individuale, gli algoritmi intrecciavano questi dati con le informazioni raccolte su ogni votante durante la campagna elettorale, ossia migliaia di variabili ricavate dai moduli di registrazione al voto, dalle banche dati dei consumatori e dai contatti delle campagne elettorali passate.

Si trattava di un'innovazione di grande valore. Avendo a disposizione modelli quasi perfetti di messaggi personalizzati con

**Percentuale di voti
raccolta da Obama nel voto anticipato
della contea di Hamilton, in Ohio**

57,68 modello **57,16** reale

tecniche di *microtargeting*, i volontari sostenevano schematiche conversazioni con singoli elettori, porta a porta o telefonicamente. Ognuno di questi colloqui forniva nuovi dati che arricchivano i modelli dei server di Obama e rimettevano in moto il processo circolare. Le dimensioni e i livelli di efficienza di questo meccanismo ponevano i Democratici in grande vantaggio nel delineare i profili dei votanti. La campagna elettorale di John McCain aveva, in molti Stati, adottato un modello statistico statico, collocando ogni elettore all'interno di segmenti prestabiliti. I consiglieri di McCain non erano in grado di ricalcolare le probabilità che i votanti appoggiassero il loro candidato, in presenza di nuovi eventi durante la competizione. I punteggi del gruppo di Obama, invece, aggiornavano settimanalmente le proprie previsioni, in risposta a episodi importanti come la designazione a vicepresidente di Sarah Palin o il fallimento di Lehman Brothers.

In ogni caso, durante la campagna elettorale, ci si era resi conto che le operazioni di valutazione avevano incontrato qualche difficoltà. Come accadeva spesso nel mondo dell'informazione politica, la conoscenza delle persone era separata dai contatti avuti durante le manifestazioni elettorali, soprattutto perché le banche dati allestite a questo scopo erano state organizzate da consulenti che non avevano interesse a coordinare i loro sistemi.

Ma la task force di Wagner sapeva che la successiva campagna elettorale non avrebbe sofferto di questo limite. Obama avrebbe promosso la sua rielezione non come chi si oppone a un sistema consolidato di partito, ma come un vero e proprio *establishment*. Per quattro anni, l'apparato del Partito democratico sarebbe stato sotto controllo, consentendo di sviluppare un sistema di gestione delle relazioni in grado di permettere, durante la campagna elettorale, di guardare le persone non come elettori o volontari o donatori o utenti di siti Web, ma come cittadini a pieno titolo. «Avevamo compreso che esisteva un problema nel tipo di interazione che avveniva tra la nostra raccolta di dati e il resto della campagna elettorale, e questa frattura doveva essere ricucita», ricorda Chris Wegrzyn, un programmatore di applicazioni per database, che collaborava con la task force.

Wegrzyn divenne lo stratega di punta del DNC e decise una serie di costose acquisizioni, intese a liberare il partito dalla tradizionale dipendenza da agenzie esterne. Il DNC installò una centrale telefonica in grado di gestire 1 milione e 200 mila chiamate al giorno per sondare le opinioni degli elettori. Successivamente, i leader del partito firmarono un assegno di 280mila dollari per acquistare la licenza del software Vertica, di Hewlett Packard, che permetteva ai server di accedere non solo al file di un singolo elettore democratico sui 180 milioni di cittadini con diritto a votare, ma anche a tutti i dati sui volontari, donatori e su quanti avevano avuto contatti on line con Obama.



Fotografia: Chris Lake

Dan Wagner, responsabile dell'analisi dei dati per Obama nel 2012, ha guidato il gruppo di esperti che facevano capo alla «Cave», il dipartimento centrale.

Molti di coloro che erano arrivati a Washington dopo le elezioni del 2008 per promuovere l'agenda politica del Presidente, si erano ritrovati a Chicago nella primavera del 2011 per contribuire alla sua rielezione. Le pesanti sconfitte subite a Washington li rendevano diversi da chi aveva vissuto soltanto l'esperienza esaltante del 2008. «Chi aveva fatto il 2008, ma non il 2010, ed era tornato nel 2011 o 2012, manteneva posizioni più estreme dal punto di vista culturale», dice Jeremy Bird, che divenne responsabile nazionale della campagna per la rielezione di Obama.

Ma quelli che dopo Washington erano tornati a Chicago apprezzavano particolarmente l'idea di Wagner di prendere in considerazione l'elettorato votante per votante. Era una linea di pensiero che si adattava perfettamente alla loro semplice teoria che per vincere nuovamente le elezioni fosse necessario riportare a votare per Obama chi lo aveva già fatto nel 2008. Allo stesso tempo, erano coscienti dell'esigenza di convincere nuovi elettori a registrarsi e a mobilitarsi, specialmente in alcune delle categorie a maggiore crescita demografica, per rimpiazzare i voti degli elettori del 2008 che non avrebbero confermato il loro appoggio a Obama.

All'inizio dell'anno elettorale, i Democratici sapevano i nomi di ognuno dei 69.456.897 Americani che avevano portato Obama alla Casa Bianca. Il voto rimaneva segreto, ma gli esperti del Presidente avevano analizzato i voti complessivi dei Democratici in ogni distretto identificando i possibili elettori, ed erano pronti ad attivare contatti personali, uno per uno.

Come avvicinare i non votanti

A gennaio 2011, arrivò a Chicago Jim Messina, il nuovo responsabile della campagna elettorale. La sua prima direttiva fu quella di prendere decisioni solo sulla base di dati misurabili. Ma ciò non significava affatto ripetere l'esperienza di quattro anni prima. La campagna del 2008, secondo un'opinione largamente condivisa, era stata «guidata dai dati». Ciò rifletteva l'imperativo categorico di un approccio empirico alla propaganda elettorale, in buona parte ispirato da David Plouffe, il responsabile della campagna elettorale del 2008, che amava la metrica, i fogli elettronici e le relazioni sulle attività svolte. Plouffe voleva sapere quanti turni di volontari fossero stati organizzati l'ultimo weekend o quanti finanziamenti avesse portato quella campagna pubblicitaria.

Malgrado questa fiducia assoluta nei dati, in realtà la campagna di Obama del 2008 era rimasta estranea alla più importante innovazione metodologica nella politica del XXI secolo. Nel 1998, Don Green e Alan Gerber, entrambi professori a Yale, condussero il primo studio randomizzato della moderna scienza politica. Gli elettori di New Haven vennero contattati per e-mail o telefono o personalmente per sottoporre alla loro attenzione materiale indipendente sulle elezioni. Alla fine si misurava quale formazione politica avesse raccolto più preferenze. La successiva ondata di esperimenti sul campo di Green, Gerber e dei loro seguaci si focalizzò sulla mobilitazione, analizzando la efficacia di diverse forme di contatto e di retorica elettorale.

La prima campagna elettorale di Obama sfruttò i risultati di questi test per elaborare schemi e protocolli di propaganda, ma non abbracciò mai in modo convinto la filosofia sperimentale. Quando Wagner arrivò al DNC, il partito decise che avrebbe potuto portare avanti dei test in piena autonomia. Egli sperava che il DNC sarebbe diventato «la punta di diamante della ricerca del Partito democratico».

A tale scopo, Wagner si affidò all'Analyst Institute, un consorzio con sede a Washington, fondato nel 2006 dall'AFL-CIO, la più grande centrale sindacale degli Stati Uniti, per coordinare i progetti di ricerca sul territorio durante la campagna elettorale e diffondere i risultati tra i sostenitori. Innumerevoli ricerche sperimentali in tutto il mondo si sono soffermate sulla fase di registrazione al voto perché era semplice da misurare. Il passo in avanti consisteva nel fatto che la registrazione non veniva più affrontata in modo passivo. Gli organizzatori non dovevano semplicemente aspettare che i non iscritti alle liste elettorali emergessero dall'anonimato, riempissero un modulo e alla fine, nella migliore delle ipotesi, votassero. Le nuove tecniche rendevano possibile avvicinare in modo intelligente i non votanti. La possibilità di acquistare da banche dati commerciali liste di tutti i cittadini in età di voto, permetteva di confrontare queste liste con gli elenchi degli elettori registrati e ricavare i possibili "candidati", con relativo indirizzo a cui inviare una richiesta. Con i modelli di *microtargeting* si potevano anche identificare con buone probabilità di successo quali dei non registrati fossero più vicini ai Democratici o ai Repubblicani.

Gli esperti di scienze sociali dell'Analyst Institute entrarono nello staff della campagna elettorale di Obama. I dirigenti del partito erano consapevoli che l'accesso di nuovi elettori democratici nelle liste di registrazione rappresentava un elemento cruciale della loro strategia per il 2012. Ma le loro ambizioni andavano al di là del coinvolgimento e della mobilitazione dei cittadini non iscritti alle liste. Si intendeva fare cambiare idea agli elettori!

L'espansione della massa di dati sui singoli elettori aveva reso possibile l'effettuazione di test per raggiungere questo obiettivo. In genere, gli sperimentatori avevano calcolato i risultati sulla falsariga della media dei loro interventi sull'intera popolazione. Ma con la disponibilità di database sempre più accurati e individualizzati, si potevano misurare le caratteristiche delle persone coinvolte dall'iniziativa sperimentale. Nel 2006, una serie di test dell'Emily's List, un gruppo di sostenitrici del Partito democratico, aveva evidenziato il potenziale delle indagini sperimentali con database sviluppati con tecniche di *microtargeting*. Quando il gruppo inviò materiale pubblicitario per posta in favore di candidate democratiche al posto di governatore, si registrò un consenso minimo tra chi si collocava al centro dello spettro politico, mentre ebbe un impatto molto più significativo tra quanti nei profili del software erano stati indicati come simpatizzanti per i Repubblicani, ma non ideologici.

Il test, e gli altri che seguirono, dimostrarono i limiti del *targeting* tradizionale. Queste tecniche si basavano su assunzioni di lunga data, per esempio che i moderati si lasciassero convincere più facilmente e che i votanti saltuari si lasciassero coinvolgere senza grandi resistenze. Ma gli esperimenti suscitavano anche nuove incertezze. Le persone a cui era stata attribuita una probabilità del 50 per cento di votare per un Democratico potevano

I collaboratori di Romney non riuscivano a capire la logica delle decisioni del team di Obama. «Non eravamo in grado neanche di immaginare... cosa stavano cercando di fare».

in realtà sembrare indecise solo perché i dati disponibili non erano sufficienti. «I punteggi medi rappresentano le persone di cui sappiamo di meno», sostiene Chris Wyant, uno degli organizzatori sul territorio della campagna elettorale del 2008, che divenne direttore delle elezioni politiche in Ohio quattro anni dopo. «Sapevamo che per persuadere gli incerti la strada da fare era ancora lunga».

Un tentativo di stabilire obiettivi più avanzati per la campagna elettorale venne attuato mediante una serie di EIP, come li chiamava l'Analyst Institute, vale a dire *experiment-informed program*, ideati per misurare la ricaduta reale sull'opinione pubblica dei diversi tipi di messaggi.

Per ottenere questo risultato, il sistema tradizionale selezionava il materiale all'interno dei *focus group* e poi effettuava dei sondaggi per vedere quali categorie di votanti rispondevano positivamente a un determinato approccio. Ogni previsione, però, veniva distorta dall'ambiente artificiale e dalla esiguità dei campioni demografici. Un programma sperimentale più analitico dovrebbe inviare a caso agli elettori una serie di materiali per posta – quattro articoli sullo stesso tema politico, ognuno con argomentazioni leggermente differenti in favore di Obama – e successivamente indagare per telefono chi ha cambiato idea e registrarne le caratteristiche.

A marzo, in campagna elettorale si è sfruttata questa tecnica per analizzare diversi sistemi di promozione delle politiche sanitarie dell'Amministrazione. Alcune lettere descrivevano le politiche legislative del governo, altre informavano gli elettori che ora avevano il diritto di effettuare regolari check up gratuiti. L'esperimento ha indicato che molte risposte si differenziavano per l'età, specialmente tra le donne e che gli elettori tra i 45 e i 65 anni, dopo avere ascoltato le argomentazioni di Obama, cambiavano idea sui candidati più facilmente di quelli over 65, che possedevano i requisiti per accedere al programma sanitario.

Allo stesso tempo, la campagna elettorale di Obama stava compiendo un secondo passo, ancora più arduo, nelle strategie di persuasione: l'interazione uno a uno. Tradizionalmente la propaganda sfruttava canali come i mass media o la pubblicità per corrispondenza, che permettono un controllo efficace della presentazione del materiale, del linguaggio e del pubblico di riferimento. Il rapporto diretto dei volontari con gli elettori avrebbe implicato una interazione con chi la pensava in modo opposto o con elettori indecisi ormai lontani dalla politica. Chi gestisce le campagne elettorali ha sempre opposto resistenza all'idea di abbandonare il controllo centrale a favore di sosteni-



Fotografia:
Daniel Bedell

Alex Lundry ha creato il team di esperti di dati di Mitt Romney. Il suo staff contava un decimo del personale del gruppo di informatici e statistici di Obama.

tori o volontari di cui non si sa abbastanza, favorendo inoltre lo sviluppo di situazioni potenzialmente conflittuali con i votanti.

A febbraio, comunque, i volontari di Obama sostennero 500mila conversazioni con l'obiettivo di guadagnare nuovi sostenitori. «Siamo arrivati alla conclusione definitiva che alcune persone sono disposte a cambiare idea più facilmente di altre», precisa Bird. Gli esperti hanno definito le loro caratteristiche e hanno messo a punto un modello di “persuadibilità” che prevedeva, in una scala da 0 a 10, le probabilità che un elettore si avvicinasse a Obama dopo un unico colloquio con un volontario. L'esperimento ha anche permesso di valutare le capacità organizzative dei diversi gruppi di volontari.

Questo importante passaggio nella cultura della propaganda elettorale era già nella testa delle persone, ma era ora possibile solo grazie ai progressi degli strumenti d'analisi. Wegrzyn aveva creato Airwolf, un programma che incrociava liste locali e nazionali di cittadini che avevano richiesto di votare per corrispondenza con gli indirizzi e-mail della campagna elettorale. Gli organizzatori locali ricevevano quotidianamente liste di votanti che avevano schede elettorali in sospeso e si attivavano per seguirli da vicino con contatti telefonici o direttamente domiciliari. «Si tratta di un sistema formidabile per tenere insieme i mondi offline e online», dice Wagner, che nel frattempo era stato promosso responsabile dell'analisi dei dati della campagna elettorale e aveva preso contatti con i diversi dipartimenti della sede centrale, dalla raccolta fondi alle comunicazioni. Wagner immaginava il diparti-

mento di analisi dei dati – oggi dotato di 54 persone – alla stregua di un consulente interno pronto a collaborare con tutti. «Le persone vanno aiutate a conoscere gli strumenti a disposizione, in modo da partecipare attivamente a un processo comune».

Flussi di dati e adeguamenti strategici

Quando si diffusero le notizie sulla ricerca da parte democratica di specialisti in analisi del testo, pubblicità in rete e sperimentazioni on line in vista delle ormai incombenti elezioni, la prima reazione dei consiglieri di Romney al quartiere generale dei Repubblicani, nel North End di Boston, fu di perplessità. Nel corso delle primarie, Romney era apparso l'unico repubblicano a portare avanti una campagna mediatica degna del XXI secolo, accumulando metodicamente fin dall'inizio i voti in Florida e Ohio, prima ancora che i suoi rivali diventassero operativi.

Ma l'alto livello di organizzazione del candidato repubblicano celava una povertà metodologica rispetto alla campagna di Obama. Fin dalla sua prima elezione a governatore del Massachusetts nel 2002, Romney si era affidato a TargetPoint Consulting, un'azienda della Virginia all'avanguardia nel collegare le informazioni disponibili nelle banche dati dei consumatori ai moduli di registrazione degli elettori, per sviluppare modelli predittivi a livello individuale. È stato l'amministratore delegato di TargetPoint, Alexander Gage, a coniare il termine *microtargeting*, che si ispirava al modo in cui il mondo industriale gestiva le relazioni con i clienti.

Queste tecniche avevano offerto un significativo vantaggio a George W. Bush nella scelta dei *targeting* nella campagna per la rielezione, anche se i Repubblicani avevano fatto ben poco per istituzionalizzare quel vantaggio negli anni successivi. Nel 2006, i Democratici avevano colmato il gap con i Repubblicani per quanto riguardava l'adozione di tecniche di marketing commerciali, scavalcandoli addirittura grazie all'integrazione con metodi caratteristici delle scienze sociali.

I consiglieri di Romney sapevano che Obama si stava dando da fare, ma non ritennero di dover inseguire i Democratici. «Per quanto riguarda il mercato, sappiamo trattare i dati come nessun altro», disse a luglio Zac Moffatt, il guru digitale di Romney. Il risultato fu che Romney rimase dipendente da TargetPoint per la scelta dei diversi segmenti di votanti, spesso sempre gli stessi.

A maggio, il vicepresidente di TargetPoint, Alex Lundry, lasciò l'azienda per costituire un gruppo di esperti di dati nel quartiere generale di Romney. Per completare il suo team, Lundry si rivolse a Tom Wood, che stava terminando il suo post dottorato in scienze politiche all'Università di Chicago, e Brent McGoldrick, un veterano della campagna del 2004 di Bush, che aveva lasciato la politica per la società di consulenza Financial Dynamics (successivamente FTI Consulting), in cui si occupava delle aziende impegnate nei settori finanziari, sanitari ed energetici.

Ma il gruppo di esperti di dati di Romney era un decimo di quello di Obama. Non essendo in grado di gestire l'imponente massa di dati nazionali che rendevano possibile tenere i contatti con gli elettori, gli esperti di Romney non ebbero la possibilità di approfondire la loro conoscenza dei comportamenti individuali. Invece, cercarono di sviscerare uno dei misteri più consolidati della pubblicità, che Lundry riassunse con queste parole: «Come possiamo capire quando un determinato messaggio pubblicitario sta funzionando?».

«Spesso ci affidiamo ai sondaggi d'opinione e al GRP, un indice che misura la pressione esercitata su un consumatore sottoposto a una campagna pubblicitaria», spiega Lundry. «Ma rimane comunque da fare un vero e proprio salto logico tra le due cose». Lundry decise di focalizzare l'attenzione su sistemi di misurazione più semplici di quello che egli definiva il flusso informativo. Il suo gruppo convertì argomenti di comunicazione politica in unità discrete chiamate "entità". All'inizio ne classificarono 200, tra cui il salvataggio dell'industria automobilistica, le controversie sui fondi federali per Solyndra, l'azienda di energia solare, e slogan del tipo "guerra alle donne". Se qualche nuova espressione (come una critica estemporanea di Obama, durante un discorso sulle infrastrutture, espressa in questi termini: «Voi non lo avete fatto...») si aggiungeva al vocabolario della propaganda elettorale, gli esperti lo inserivano nella lista. Le "entità" venivano registrate nel National Dialogue Monitor, il sistema di TargetPoint per misurare la frequenza e i toni con cui alcuni argomenti erano menzionati dai media. TargetPoint integrava anche i contenuti estrapolati dai siti web dei giornali e le sotto-titolazioni dei programmi televisivi. Il gruppo di Lundry aspirava a inserire ogni entità in una di queste due categorie: la sfera informale dei media sociali, specialmente Twitter, e i prodotti giornalistici che si erano guadagnati la copertura dei media.

In definitiva, Lundry si affidò ai modelli che gli operatori finanziari utilizzano per valutare l'influenza di singole variabili

**Messaggi pubblicitari
lanciati su TV Land
(canale televisivo nazionale via cavo)**

1.710 Campagna elettorale di Obama
0 Campagna elettorale di Romney

sui movimenti di mercato. A questo scopo, andò alla ricerca di relazioni tra i dati del National Dialogue Monitor e i sondaggi quotidiani della Gallup su Romney. Alla fine di luglio, il suo gruppo pensava di avere identificato un meccanismo a tre stadi, il cosiddetto *Wood's Triangle*.

Dopo tre o quattro giorni di discussioni di nuove entità, attraverso le pubblicità a pagamento o attraverso il circuito informativo, venne formulata un'ipotesi plausibile sull'attenzione rivolta all'argomento dai media, andando a vedere se avesse smosso le acque su Twitter. Queste "conversazioni" informali tra le élites della classe politica in genere ottenevano una copertura dei media tradizionali uno o due giorni dopo, con un conseguente impatto sulla competizione elettorale.

Lundry cominciò a pensare ad annunci pubblicitari per "scuotere il sistema", in modo da rifocalizzare l'attenzione su un'area che aveva perso d'interesse. Se un'entità non raggiungeva il suo scopo autonomamente - come quando i Repubblicani, durante l'estate, accusarono la Casa Bianca di avere tralasciato i requisiti lavorativi nelle norme sul welfare federale - Lundry proponeva un "nuovo shock al sistema" con altri messaggi pubblicitari. Dopo un periodo superiore alle due settimane, secondo Lundry, un'entità aveva esaurito la sua capacità di smuovere l'opinione pubblica ed era arrivato il momento di passare a qualcosa di diverso.

Queste riflessioni offrivano ai responsabili della campagna elettorale una teoria dei flussi informativi, ma nessuna indicazione su come ripartire le risorse per conquistare i Collegi elettorali. Sapendo che Obama aveva una superiorità nei dati a livello territoriale e nelle capacità di analisi, la campagna elettorale di Romney provò a fare leva sulla strategia dei rivali per possederne una propria. Se i Democratici pensavano che uno stato fosse in bilico o un mercato mediatico fosse competitivo, i Repubblicani li rincorrevano su questo piano. «Dovevamo necessariamente agire di sponda, perché loro godevano di un enorme vantaggio iniziale su di noi», spiega Lundry.

Il dipartimento politico di Romney iniziò a tenere regolari riunioni per vedere in quali zone del paese Obama investisse risorse pubblicitarie o intervenisse in prima persona. L'obiettivo era di capire quali calcoli ci fossero dietro queste decisioni. Si trattava, in sostanza, del modo in cui Bing di Microsoft aveva studiato Google, andando dai risultati visibili al codice del leader di mercato.

Ma la strategia di penetrazione sui media di Obama non era di facile decifrazione. Ai primi di settembre Laundry notò che la settimana dopo la *convention* democratica Obama aveva diffuso 68 messaggi pubblicitari a Dothan, in Alabama, una città vicino ai confini della Florida. Dothan era uno dei mercati mediatici



Fotografia: Erika Dufour

Carol Davidsen ha incrociato le liste di votanti incerti dell'elezione di Obama del 2012 con i dati delle fatturazioni di servizi via cavo.

più piccoli del paese e l'Alabama uno dei più saldi stati repubblicani. «È un mercato mediatico in mano ai Repubblicani. Incredibilmente minuscolo. Ma loro stavano facendo pubblicità lì», dice Lundry. I consiglieri di Romney potevano anche avere formulato una teoria generale sui media, ma ciò che poteva spingere Obama a cercare di conquistare un numero così esiguo di voti era al di là delle loro capacità di misurazione. «Potevamo solo affermare che qualcosa negli algoritmi indicava loro la direzione da seguire», afferma McGoldrick.

La campagna elettorale e le scelte mediatiche

Nell'estate del 2011, Carol Davidsen ricevette un messaggio da Dan Wagner. La campagna di Obama era già conosciuta per la sua insistenza nel chiedere via e-mail ai sostenitori di offrire denaro o tempo, ma questa volta veniva offerto qualcosa di particolare che destò l'attenzione di Davidsen: un lavoro. Wagner aveva consultato la lista dei donatori, risalendo fino al 2008, per trovare quelli che descrivevano la loro occupazione con parole come “dati” e “analisi” e aveva inviato loro un modulo per invitarli a lavorare per l'analisi dei dati elettorali.

Davidsen stava lavorando a Navic Networks, un'azienda di Microsoft che scriveva codici per i decoder via cavo, quando arrivò la chiamata di Wagner. Un anno prima dell'Election Day, Davidsen cominciò a lavorare nel dipartimento tecnologico della campagna elettorale come direttore di prodotto di Narwhal. Si trattava del nome in codice di un progetto ambizioso per mettere insie-

me database precedentemente separati, in modo da sincronizzare i contatti on line degli utenti con la campagna elettorale. Con Narwhal, le e-mail che chiedevano di fare volontariato prendevano in considerazione la storia delle passate donazioni e gli algoritmi che stabilivano le richieste in denaro ai sostenitori erano tarati sulle risposte fornite alle precedenti sollecitazioni. Questa integrazione ha arricchito una tecnica, comune nello sviluppo dei siti Web, che Obama aveva già sfruttato con successo per ottenere fondi nel 2008: il test A/B, in cui gli utenti vengono indirizzati, casualmente, a diverse versioni di una cosa per confrontare le loro risposte. Ora gli esperti di dati potevano fare leva sui dati personali per identificare le caratteristiche di coloro che rispondevano e utilizzare questa conoscenza per affinare le successive richieste.

Se la comunicazione on line è stata soggetta nella campagna del 2008 a una rigorosa verifica empirica, la strategia massmediatica è stata tra quelle più trascurate. Gli avvisi pubblicitari radiotelevisivi si devono acquistare per aree geografiche e i dati disponibili sugli spettatori, raccolti da aziende specializzate nella ricerca come Nielsen e Scarborough, spesso includono poco più dell'età e del sesso. Questo tipo di informazione ha un valore limitato in termini politici.

Avendo a disposizione mezzo miliardo di dollari da spendere sui mass media per la rielezione di Obama, Messina doveva decidere come suddividere le risorse tra programmi radiotelevisivi, canali via cavo, satellite e on line. Amy Gershkoff, assunta come direttore dei piani pubblicitari della campagna elettorale

grazie ai successi ottenuti nell'azienda Changing Targets, afferma che «ci sono infinite opportunità per investire i soldi durante una campagna elettorale. Si ha a disposizione una massa di dati sugli elettori che non concordano con quelli dei media. La sfida è riuscire a fonderli».

All'inizio del 2012, Wagner aveva conquistato il controllo della pianificazione mediatica, espandendo le finalità delle tecniche di analisi dei dati e ridefinendo il suo ambito come «la teoria e la pratica dell'ottimizzazione delle risorse allo scopo di migliorare i programmi e guadagnare voti». Ciò significava calcolare, per qualsiasi iniziativa elettorale, il numero di voti guadagnati attraverso una determinata quantità di contatti a un costo prestabilito.

Ma quando si arrivò a contrattare con editori e concessionari per l'acquisto degli spazi sui media, questi calcoli si rivelarono impraticabili, in quanto chi conduceva le campagne elettorali non riusciva a collegare le conoscenze sugli elettori con quanto i fornitori di servizi via cavo sapevano dei loro clienti. I consiglieri di Obama arrivarono alla conclusione che i dati resi disponibili dal settore privato avevano per lungo tempo portato chi si occupava dei messaggi pubblicitari elettorali a farsi le domande sbagliate. Secondo Walsh, «il problema non era capire cosa guarda in TV una donna sopra i 35 anni, ma scoprire cosa guardano durante le diverse fasce orarie giornaliere gli elettori incerti».

Daidsen, a cui il precedente lavoro aveva lasciato una familiarità con la ricchezza di dati contenuta nei decoder, comprese che buona parte di questi dati era disponibile sotto forma di storie di sintonizzatori e videoregistratori raccolte dai fornitori di servizi via cavo e poi aggregate dalle aziende specializzate nella ricerca. In ogni caso, per ragioni di *privacy* le informazioni non erano disponibili a livello individuale.

Venne allora chiesto alle aziende di ricerca di ricomporre i loro dati in modo da permettere di accedere alle storie individuali senza violare gli standard di *privacy* dei fornitori di servizi via cavo. Grazie a un accordo di 350mila dollari stipulato con Rentrak, si riuscì a ottenere una lista di elettori incerti con relativi indirizzi, ricavati con i modelli di *microtargeting* e ci si mise alla ricerca di questi nominativi nei file delle fatturazioni dei fornitori di servizi via cavo. Quando i dati combaciavano, Rentrak attribuiva un unico simbolo di riconoscimento che contraddistingueva i diversi decoder, ma impediva di accedere a qualsiasi tipo di informazione utile all'identificazione.

Lo staff di Obama aveva creato un suo sistema di classificazione del sistema televisivo, ispirato alla Nielsen, in cui gli unici spettatori che contavano erano quelli non ancora legati completamente a un candidato presidenziale. Ma Daidsen doveva rendere queste informazioni sfruttabili in termini pratici entro i primi di maggio, quando gli strateghi di Obama avevano deciso di partire con la loro campagna pubblicitaria. Daidsen coordinò lo sviluppo di una piattaforma software, a cui lo staff di Obama dette il nome di Optimizer, che suddivideva il giorno in 96 segmenti di un quarto d'ora e stabiliva quale fascia oraria su 60 canali offrisse il maggior numero di possibili elettori incerti per dollaro. «La rivoluzione della pubblicità sui media in questa tornata elettorale aveva trasformato un mezzo di comunicazione radiotelevisiva generalizzata in qualcosa che assomigliava più a un medium per un pubblico ristretto», spiega Walsh.

Se lo staff di Obama utilizzava la televisione, era perché l'Optimizer aveva stabilito che quello rappresentava il modo più efficace di raggiungere l'elettorato incerto. Ma gli acquisti occasionali di pubblicità a livello nazionale portavano anche altri vantaggi: potevano alimentare la raccolta di fondi e offrire delle nuove motivazioni ai volontari in Stati non essenziali alla vittoria. Inoltre, aggiunge Daidsen, «aiutavano a nascondere parte della nostra strategia d'acquisto pubblicitario».

Anche senza considerare l'aspetto tattico, le scelte pubblicitarie dello staff di Obama lasciavano perplessi gli esperti di Romney, a Boston, che avevano investito in una loro piattaforma per valutare l'impatto dei media, chiamata Centraforce. Il software sfruttava le stesse fonti di dati aggregati di Optimizer e a volte entrambe le piattaforme sembravano indirizzare la campagna pubblicitaria verso gli stessi, insoddisfacenti, investimenti pubblicitari. Ma c'era molto di più dietro quella che Lundry aveva definito la strategia mediatica «ad alto tasso di variabilità» di Obama. Molti dei messaggi pubblicitari dei Democratici erano diffusi nei mercati e nei seggi elettorali marginali e in fasce orarie inusuali, sempre considerate di scarso valore dai candidati politici. Gli esperti di dati di Romney non riuscivano a capire queste decisioni perché non disponevano dei modelli elettorali e dei test sugli elettori incerti, che aiutavano lo staff di Obama a individuare i possibili target. «Non riuscivamo a cogliere la strategia pubblicitaria e a interpretare le loro mosse. Le tecniche di *reverse engineering*, vale a dire partire dal prodotto e scoprire poi come viene realizzato, erano del tutto inutili in questa situazione», spiega McGoldrick.

Messaggi per tutti e messaggi per alcuni

Anche se le tabelle degli elettori ricordavano da vicino i sondaggi, chi le aveva prodotte non le considerava tali. La sede della campagna elettorale era colma di questi dati, generati da otto aziende esterne che sondavano l'opinione pubblica e i nuovi arrivati al quartiere generale di Chicago erano profondamente colpiti dalla ricchezza di contenuti che veniva riversata ogni giorno sulle loro scrivanie. «Credevamo nella combinazione della qualità, superiore a quella di tutte le altre campagne elettorali, e della quantità, a sua volta superiore a quella delle altre tornate elettorali, per garantire che tutte le comunicazioni a ogni livello organizzativo fossero frutto consapevole di quanto si era scoperto», dice David Simas, direttore della ricerca demoscopica.

Simas si autodefinisce «uomo radar» di tale ricerca, che fu trainata da una serie di diari degli elettori che il team di Obama aveva commissionato in vista della campagna per la rielezione. «Dovevamo prendere qualche iniziativa che non fosse politica in senso stretto e ci avvicinasse alla vita reale degli elettori», continua Simas. Il più importante esperto di sondaggi, Joel Benenson, era in contatto con persone che scrivevano delle loro esperienze. In questi scritti risuonava spesso la parola «delusione», che indicava con chiarezza i sentimenti diffusi nei confronti dell'Amministrazione Obama, ma rifletteva anche una più generale insoddisfazione per la situazione economica.

I consiglieri del Presidente utilizzarono i diari per proporre messaggi che esaltassero il ruolo di Obama come paladino della classe media, a differenza di Romney. I sondaggi nazionali di

Gli strateghi di Obama si erano convinti che i messaggi pubblicitari fossero insufficienti e iniziarono a spedire i volontari porta a porta.

Benenson saggiarono diversi tipi di linguaggio con indagini sperimentali e questionari diretti, per verificare quale fosse il più idoneo a raggiungere gli elettori. A quattro istituti di sondaggi vennero assegnati singoli Stati per analizzare quali temi di carattere nazionale si adattassero meglio ai problemi di ordine locale. Alla fine, gli esperti di media di Obama crearono più di 500 messaggi pubblicitari e li misero alla prova su un campione on line di osservatori selezionati dal direttore del *focus group*, David Binder.

Ma la campagna doveva anche giocare sulla difensiva. Quando il dipartimento di Wagner cominciò a produrre qualcosa che poteva essere letto alla stregua di un sondaggio, apparve evidente che i numeri di Obama negli Stati chiave erano bassi, ma non più di quelli di Romney. Si riscontravano semplicemente più indecisi in questi Stati, qualche volta quasi il doppio di quelli registrati dai sondaggi ufficiali. Una differenza metodologica di base spiegava la discrepanza: i modelli di *microtargeting* prevedevano le interviste di molti elettori incerti per riuscire a formare un profilo dei non votanti, mentre gli esperti in sondaggi d'opinione erano più interessati a quelli che sarebbero probabilmente andati a votare. La rivalità tra i due gruppi intenti a sondare l'opinione pubblica crebbe d'intensità; le indagini analitiche rappresentavano una minaccia alla supremazia dei sondaggi e, potenzialmente, al loro modello commerciale.

Lo scopo della ricerca analitica era di cogliere quei movimenti troppo piccoli per essere registrati dai sondaggi tradizionali. Quando Simas, a metà ottobre, passò in rivista le analisi dei dati di Wagner, si allarmò nel vedere che il vantaggio di uno-due punti di Romney a Green Bay, nel Wisconsin, era salito a sei-nove punti. Green Bay era stata l'unica area compresa nel circuito dei media a mostrare un simile spostamento, senza nessuna spiegazione plausibile. Partì allora una campagna pubblicitaria di attacco a Romney sull'*outsourcing* di posti di lavoro americani all'estero e arrivarono continue richieste a Messina di inviare sul posto l'ex Presidente Clinton e lo stesso Obama (alla fine Romney si aggiudicò la contea con il 50,3 contro il 48,5 per cento).

In linea di massima, però, le tabelle analitiche erano la riprova di quanto fosse stabile l'elettorato e di quanto fossero prevedibili i comportamenti dei singoli elettori. I sondaggi dei media e delle istituzioni accademiche potevano cambiare di ora in ora, ma i centinaia di *data points* per stabilire le probabilità che un elettore andasse a votare si dimostrarono più affidabili delle batterie di sette domande della Gallup. «L'elettorato non è volatile come sembrano indicare i dati pubblici», afferma Stewart. La ricerca analitica offre un quadro più stabile.

I consiglieri di Romney erano ugualmente fiduciosi, ma in realtà stavano perdendo la battaglia. Anche loro credevano pos-

sibile fare proiezioni sulla composizione dell'elettorato, affidandosi a un metodo simile a quello della Gallup: il sondagista Neil Newhouse chiedeva ai cittadini fino a che punto fossero interessati a votare.

Solo chi rispondeva positivamente era considerato un elettore votante. Ma i Repubblicani si sbagliavano. Facendo a meno dei metodi sperimentali che avevano reso possibile misurare il comportamento individuale, non riuscirono a vedere che la campagna di Obama stava mobilitando anche quegli elettori che guardavano all'Election Day senza entusiasmo.

Il giorno dell'Election Day, le analisi di Wagner erano diventate previsioni. Prima che si aprissero i seggi in Ohio, le autorità della contea di Hamilton, la terza area per estensione, con capitale Cincinnati, comunicò i nomi di 103.508 elettori che avevano votato nel corso del mese precedente. Wagner li selezionò dalle previsioni di *microtargeting* e scoprì che per 58.379 il modello prevedeva con buona probabilità che avessero votato per Obama. Complessivamente rappresentavano il 56,4 per cento dei voti della contea o, in termini numerici, un vantaggio di 13.249 voti su Romney. I consuntivi rispecchiarono quasi alla lettera le previsioni di Wagner: Obama prese il 56,6 per cento dei voti nella contea di Hamilton.

Quando Obama venne rieletto, con un margine più alto di quanto molti osservatori esterni avessero anticipato, il suo staff era entusiasta, ma non sorpreso. La mattina successiva, Mitch Stewart sedeva nell'ufficio elettorale, solo, controllando gli ultimi voti che arrivavano ai server di Obama dalla Florida, l'ultimo stato a nominare un vincitore. La presidenza non era più in discussione; in sospenso era solo l'accuratezza delle previsioni.

Il porta a porta della ricerca analitica

Qualche giorno dopo l'elezione, mentre le autorità della Florida continuavano a contare i voti provvisori, alcuni membri dello staff vennero, come quattro anni prima, lasciati a Chicago. Il loro incarico era di stendere una relazione finale su cosa era successo nell'ultimo anno e mezzo. Questo compito venne definito Legacy Project, un tentativo ambizioso ispirato dall'idea che l'innovazione di Obama del 2012 potesse non solo favorire il prossimo candidato democratico alla presidenza, ma anche migliorare il modo di governare.

In effetti, sotto molti punti di vista, la ricerca analitica ha reso possibile alla campagna di Obama di riprendere contatto con la politica "vera". Anche se la vecchia guardia potrebbe avere interpretato queste tecniche come elementi disturbanti dell'azione elettorale, il loro utilizzo ha consentito al candidato presidenziale di considerare l'elettorato allo stesso modo di chi si candida localmente, con la possibilità di misurare e rispettare i mutevoli livelli di sostegno ed entusiasmo. «L'elemento vincente è stata la capacità di condurre una campagna elettorale nazionale come se fosse una elezione locale», spiega Simon. «Gli abitanti del quartiere hanno relazioni costanti, si vedono nei bar e si confrontano sui problemi quotidiani. Per fare politica si deve parlare il loro linguaggio».

Sasha Issenberg è l'autore di The Victory Lab: The Secret Science of Winning Campaigns.