



Annual Report
2022







La pandemia ha svelato un **nuovo volto delle PA** e ha generato una **spinta di reazione** che ha **accelerato** processi che nella PA languivano da tempo.



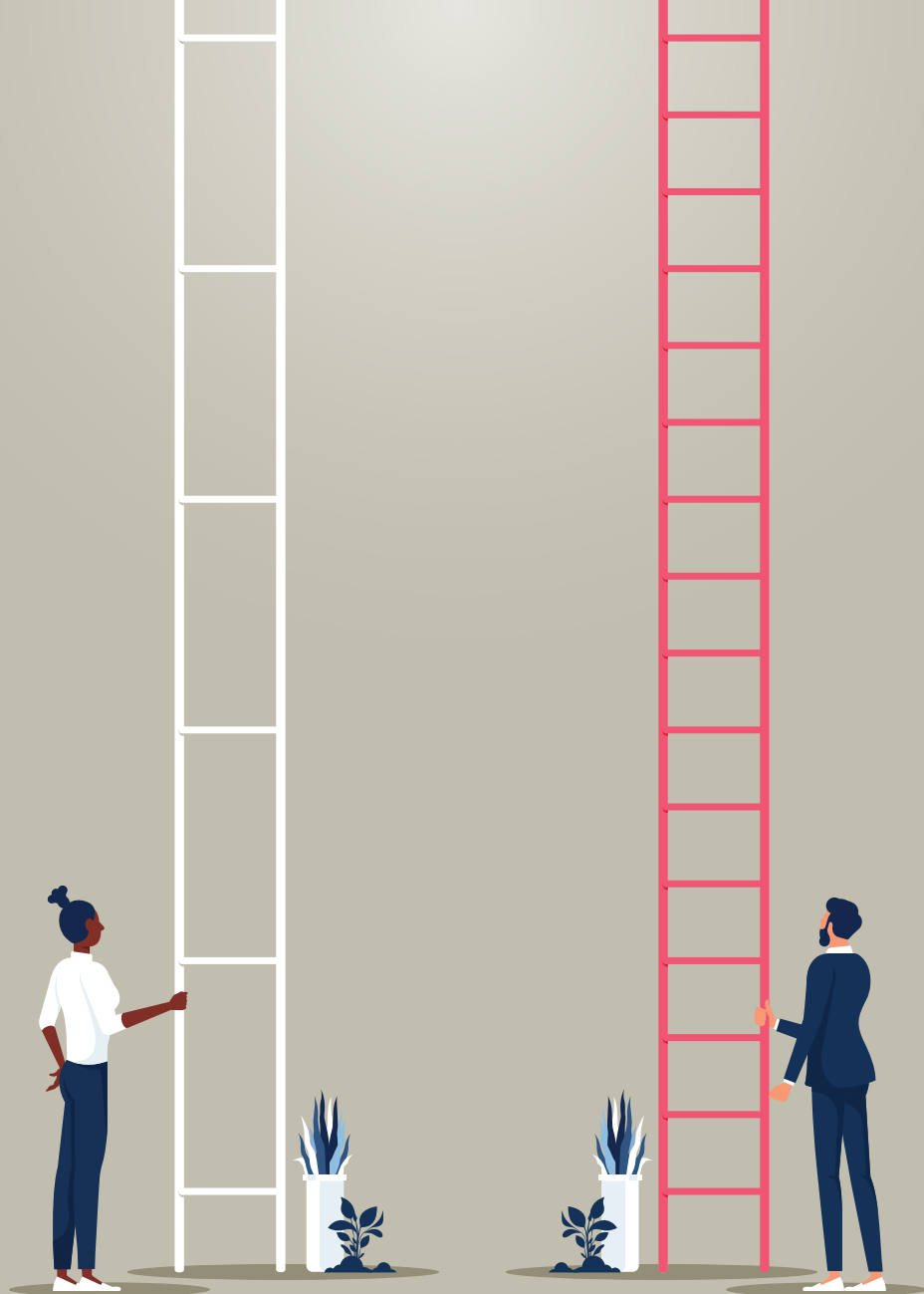
Il **dubbio** che sollevammo lo scorso anno era se si trattasse di una reazione da **resilienza**, cioè tendente a ripristinare la condizione iniziale o, citando Taleb, fosse un'espressione di **antifragilità**, a reagire per migliorarsi, per uscirne migliori, come si diceva già all'inizio dell'emergenza.

Ad un anno
da quelle
riflessioni
non siamo in
grado di
sciogliere il
dubbio



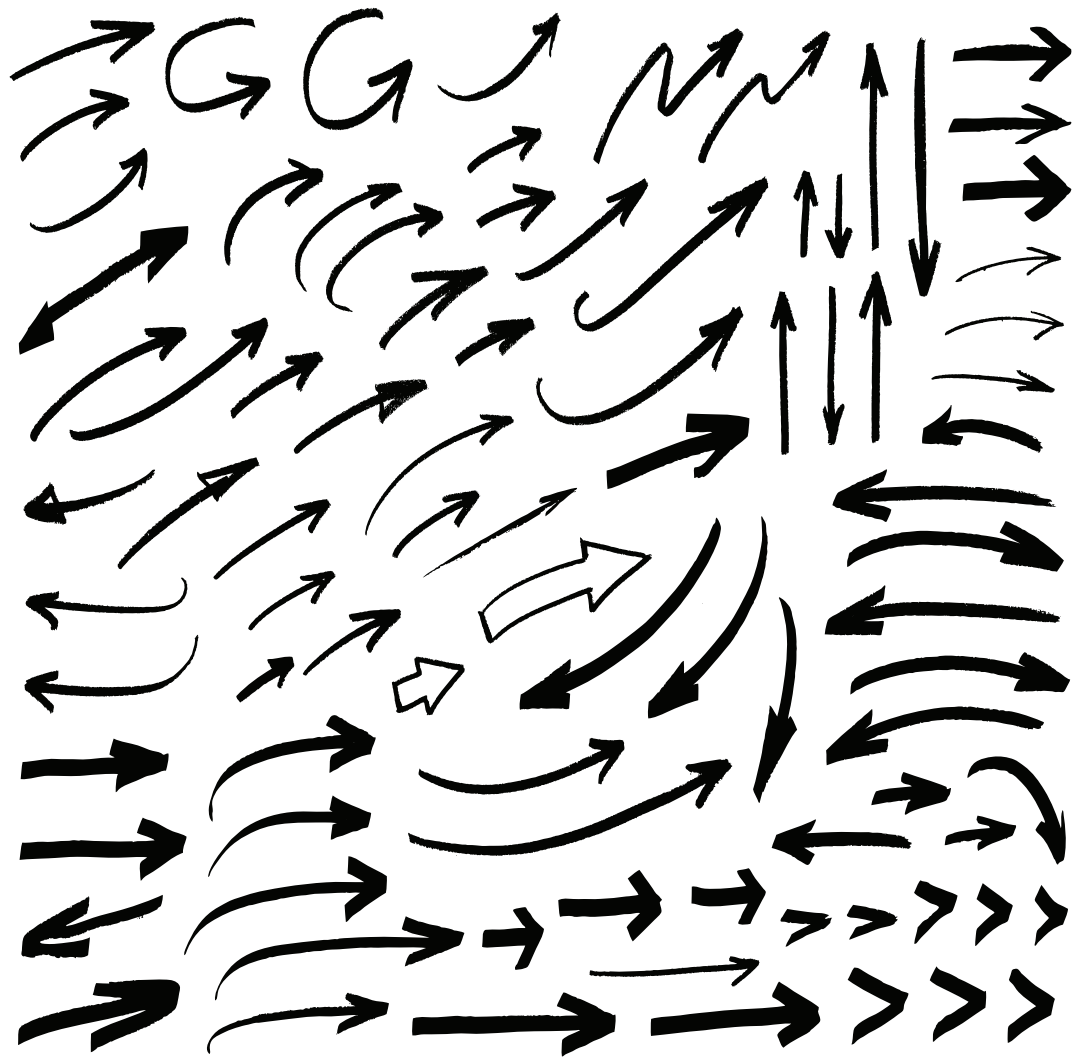


Per le PA si apre una stagione strategica ma anche molto complessa in cui dover conciliare il ruolo di **programmazione e gestione** delle politiche di attuazione con **quello di soggetto esso stesso destinatario degli interventi**



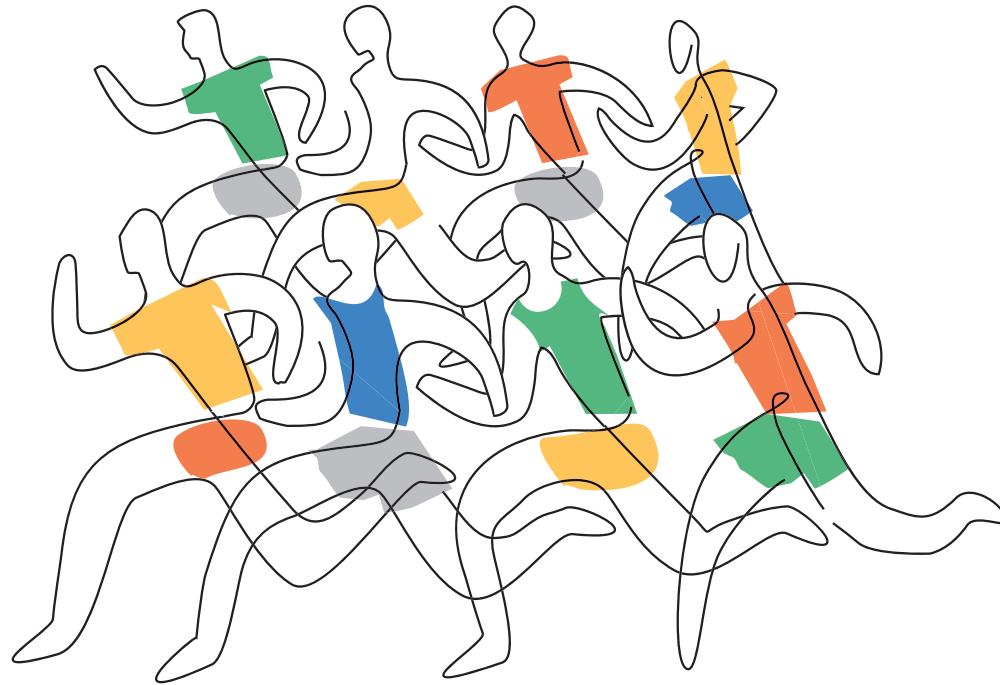
Il rischio è che la centralità assunta dalle PA, le risorse disponibili, l'impegno verso il cambiamento siano frutto di una spinta generata dalle grandi opportunità offerte da questa fase di "ricostruzione" e che **si possa esaurire** una volta scaduto quello che rischia di essere solo un adempimento.

Questo porterebbe non solo ad una mancata occasione di crescita del paese intero ma all'acuirsi dei problemi endemici riconducibili al **tema delle diseguaglianze**, dei diversi livelli di sviluppo, delle diverse opportunità.



Le energie diffuse del paese, le diverse iniziative comunque in corso **generano segnali di cambiamento ancora difficili da interpretare.**

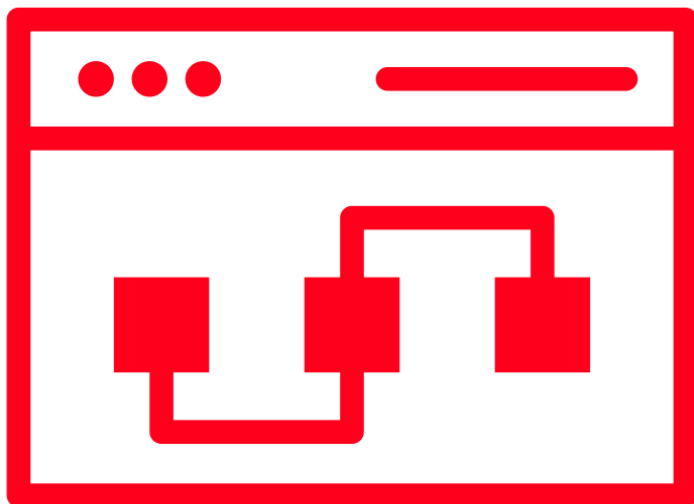
Segnali di **ritardi** ma anche ricerca di nuovi
modelli operativi.



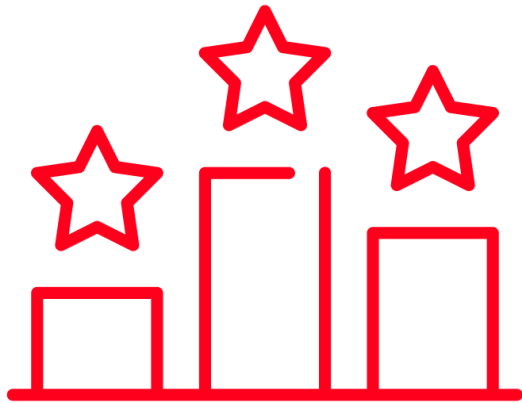
Di una PA che di certo non è stata **ferma**



L'approvazione dei nuovi contratti del pubblico impiego che valorizzano le professionalità e introducono la “quarta area” delle Elevate Professionalità, che «rappresenta un futuro sbocco professionale per i funzionari già presenti nell'amministrazione».



Il disegno di una concreta semplificazione amministrativa, con l'istituzione di **task force e portali di accompagnamento** e, grazie al PNRR, con un ingente investimento per la semplificazione delle procedure complesse che inaspriscono il rapporto tra PA e cittadini e imprese.



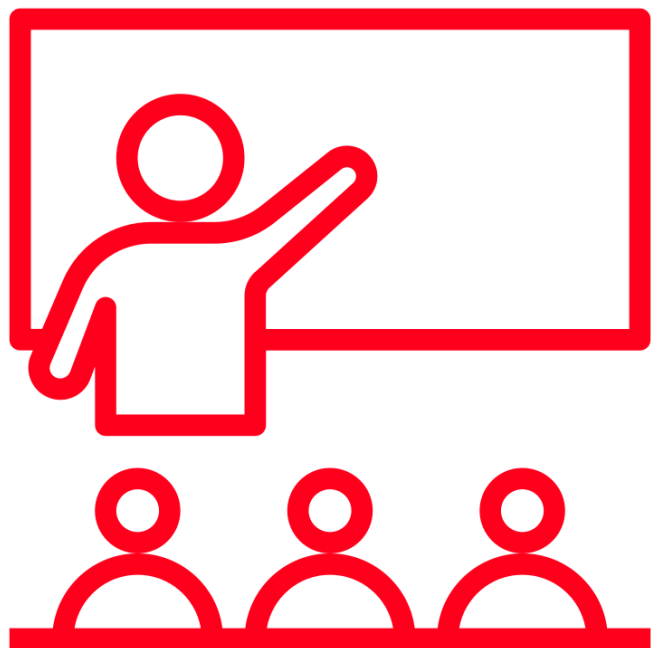
Lo sblocco e digitalizzazione dei concorsi e l’emanazione delle “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”.



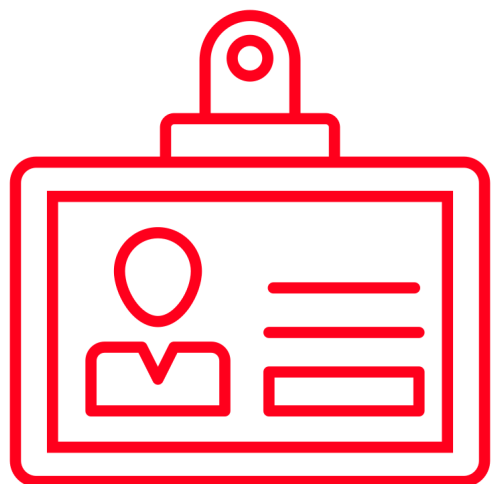
La modifica delle norme che riformano la responsabilità dei dirigenti e dei dipendenti pubblici: il decreto-legge 76 del 16 luglio 2020 ha introdotto importanti cambiamenti nel concetto di responsabilità del dipendente pubblico spostando l'abuso d'ufficio sulla violazione di una legge, tutelando maggiormente in tal modo la discrezionalità di chi assume decisioni.



La messa a punto di strumenti operativi e linee guida, quali azioni di accompagnamento a corredo delle riforme, come il portale **InPA** per l'accesso unico a tutti i concorsi, il **portale e la guida alla compilazione del PIAO** fornita con il Decreto Ministeriale del 30 giugno 2022, ***Capacity Italy***, il programma di assistenza tecnica per sostenere gli enti impegnati nell'attuazione del PNRR.

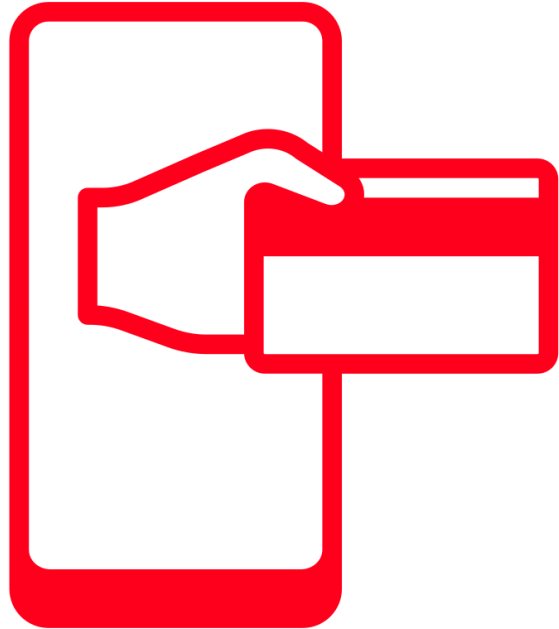


Una rinnovata centralità al tema della formazione, ribadita peraltro nel PNRR («Sulle persone si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese»). Su questa convinzione è stato costruito l'ambizioso programma, lanciato a gennaio del 2022, “**Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il paese**”, un Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo



A fine dicembre 2022, **le identità SPID sono circa 33,5 milioni** (erano 27,4 milioni a fine 2021), il numero di autenticazioni tramite SPID ha raggiunto 1 miliardo (raddoppiando rispetto al 2021). Le **carte d'identità elettroniche (CIE)** rilasciate ammontano invece a 32,7 milioni (25,9 a fine 2021), il numero di autenticazioni tramite CIE ha raggiunto i 21 milioni nel 2022.

Aumenta anche il numero di **amministrazioni** che consentono l'accesso ai propri servizi online attraverso questi strumenti: sono oltre 12.500 le PA attive su SPID (erano circa 9,200 a fine 2021), a cui si aggiungono gli oltre 6.200 enti che espongono l'autenticazione tramite CIE.

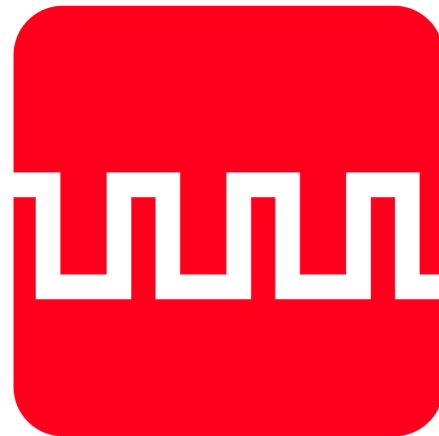


Prosegue la crescita esponenziale dei **pagamenti digitali** attraverso **pagoPA**.

Nel 2022 sono state eseguite circa 332 milioni di transazioni, con un aumento del 103% rispetto al 2021, per un controvalore economico pari ad oltre 61 miliardi di euro (+80% rispetto all'anno precedente).

Gli enti che hanno ricevuto almeno una transazione durante l'anno sono 19.088, mentre gli utenti attivi mensilmente sono stati in media circa 9,6 milioni.

Il rischio di una PA ad onda **quadra**



CAMBIA IL MERCATO DEL LAVORO

Un primo sguardo



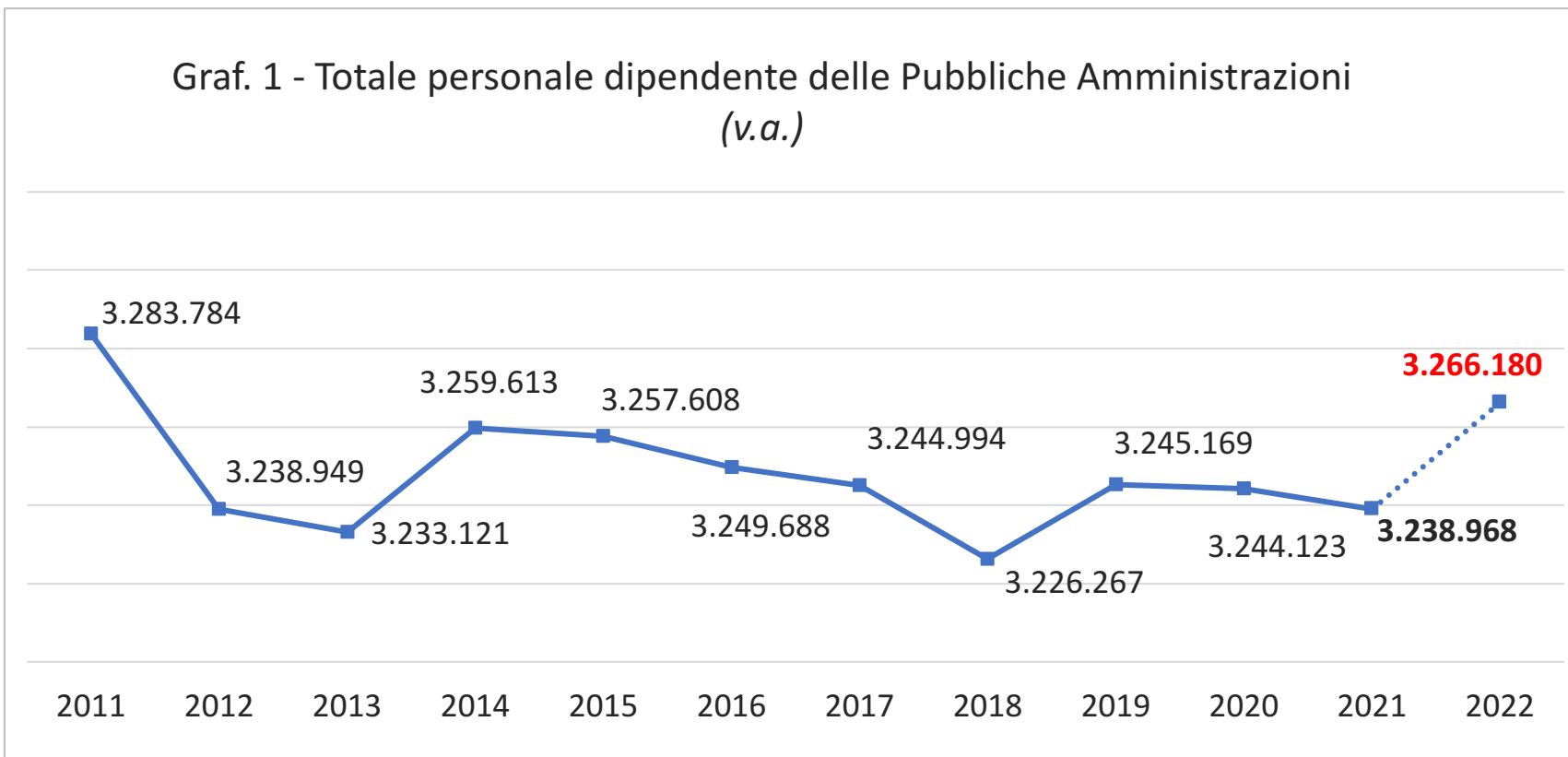
- In due anni i candidati ai concorsi pubblici si sono ridotti a un quinto (40 contro 200 per ogni posto)
- Due vincitori su dieci rinunciano al posto, ma diventano il 50% per i posti a tempo determinato
- Il 42% dei candidati ha partecipato a più di un concorso e il 26% è risultato idoneo almeno in due
- Molti vincitori di concorso prendono servizio, ma lasciano dopo pochi mesi

LE AMMINISTRAZIONI SONO IN COMPETIZIONE TRA LORO E CON IL PRIVATO

I numeri del pubblico impiego

- *una piccola crescita nel 2022, ma soprattutto di tempo determinato e di precari, mentre calano ancora gli «stabili»*
- *Crescono soprattutto le forze dell'ordine*
- *in dieci anni nella PA si sono perse 169 mila persone*
- *l'Italia rimane la PA più debole d'Europa*

Graf. 1 - Totale personale dipendente delle Pubbliche Amministrazioni
(v.a.)



Le stime del lavoro pubblico per il 2022 parlano di una leggera crescita, ma non in tutti i comparti.

Si stima che a fine 2022 ci sia stato un incremento di personale dello 0,8% pari a circa 27.000 unità.

Al 31 dicembre 2021 i dipendenti pubblici erano 3.238.968 : anno di stasi con circa 178.000 ingressi e l'uscita di 184.000 dipendenti (-5.000 dipendenti rispetto al 2020).

Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2011-2020 e dati di stima al 2022

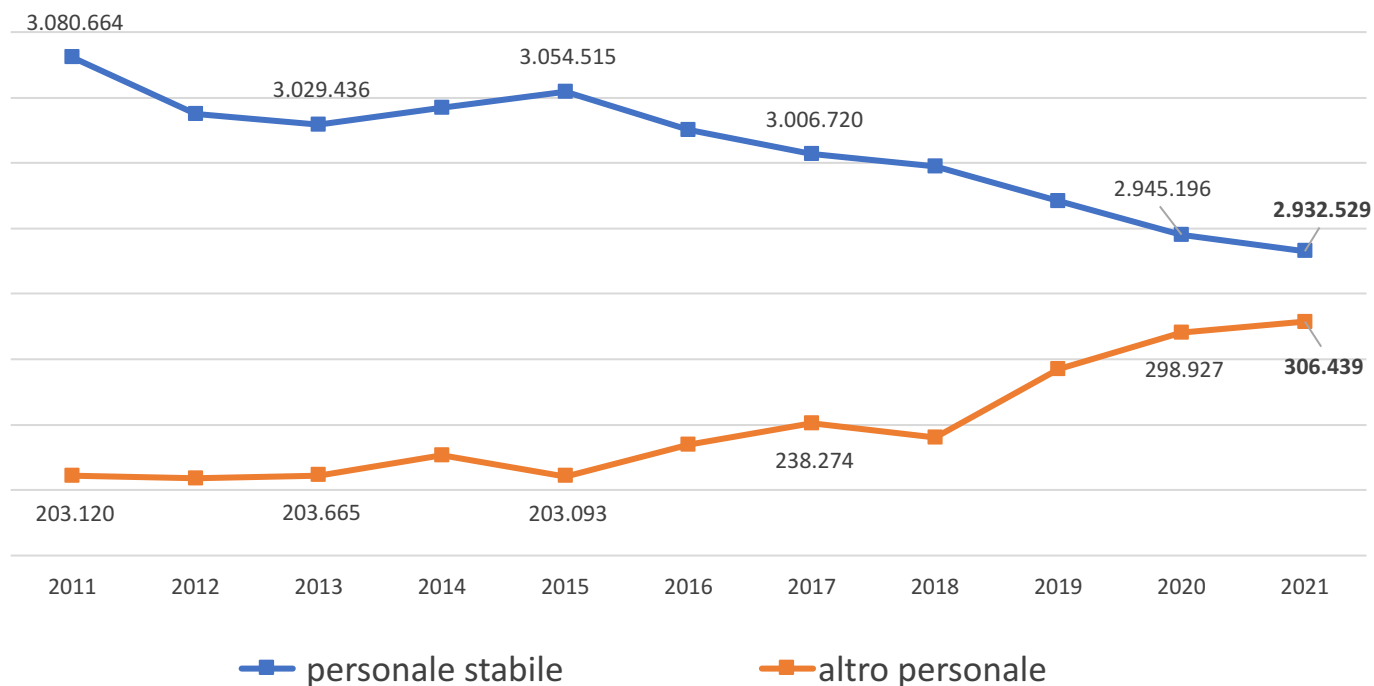
Tab. 1 - Personale per comparto al 2021 e stima al 2022, var. ass. e var. % 2021-2022

| | Conto annuale Personale al 31.12.2021 | Conto annuale Personale al 31.12.2022 (stime) | Variazione assoluta 2022/ 2021 | Variazione % 2022/ 2021 |
|--|--|---|--------------------------------------|----------------------------|
| | (v.a. migliaia) | | | |
| FUNZIONI CENTRALI | 203,8 | 205,1 | 1,3 | 0,7 |
| FUNZIONI LOCALI | 492,1 | 491,3 | -0,8 | -0,1 |
| ISTRUZIONE E RICERCA | 1.264,1 | 1.278,4 | 14,4 | 1,2 |
| SANITA' | 670,6 | 679,3 | 8,7 | 1,3 |
| COMPARTO AUTONOMO O FUORI COMPARTO (forze dell' | 40,3 | 42,4 | 2,1 | 5,3 |
| PERSONALE IN REGIME DI DIRITTO PUBBLICO | 568,1 | 569,6 | 1,5 | 0,3 |
| TOTALE | 3.239,0 | 3.266,2 | 27,2 | 0,8 |

In una situazione sostanzialmente stabile nel 2022 crescono le Forze dell'ordine, arretrano ancora le Regioni e gli Enti locali. Più o meno fermi gli altri comparti, con una lieve crescita per la scuola e le funzioni centrali

Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2011-2020 e dati di stima al 2022

Andamento del personale stabile e "altro personale" della PA



Il Conto annuale-RGS indica che a fine 2021 l'impiego pubblico era stabile, ma per la crescita dei precari.

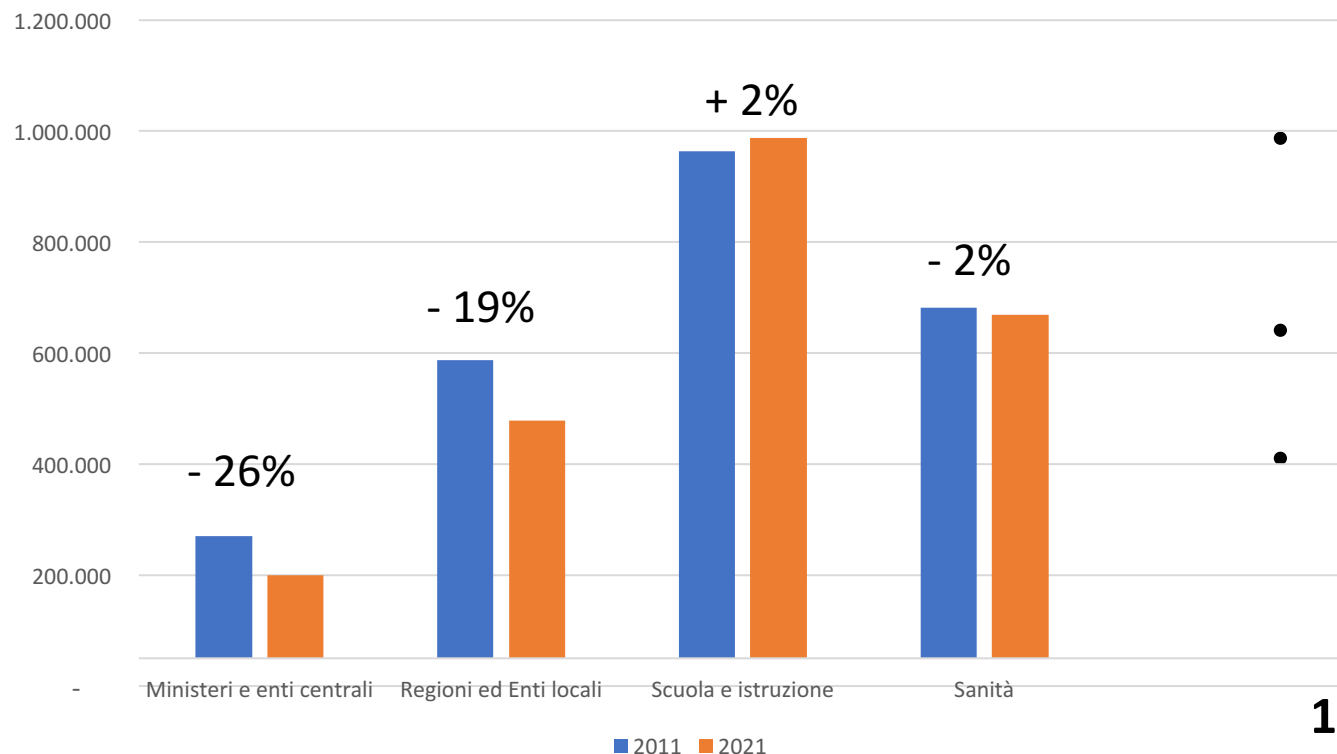
La stabilità complessiva deriva dall'aumento delle posizioni precarie, che hanno raggiunto il record degli ultimi 20 anni con 306.439 unità, per oltre il 90% all'interno della scuola.

Il personale stabile a fine 2021 è calato al minimo storico di 2.932.529 persone, il livello più basso dal 2001.

Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale

In dieci anni

Personale stabile per settore



- I Ministeri e gli enti centrali hanno perso **71.300** persone
- Le Regioni e gli Enti locali hanno perso **108.977** persone
- La Sanità ha perso **11.986** persone
- La scuola e l'istruzione hanno aumentato il personale di **23.994** persone

In totale questi quattro comparti hanno perso 168.269 persone: la popolazione di Reggio Emilia

Fonte: dati RGS – Conto annuale 2021

La PA più debole in Europa

L'Italia continua ad avere un numero totale di impiegati pubblici nettamente inferiore a quello dei principali paesi europei, **sia in proporzione alla popolazione** (5,5 impiegati pubblici ogni 100 abitanti, mentre sono 6,1 in Germania; 7,3 in Spagna; 8,1 in UK; 8,3 in Francia), **sia in proporzione agli occupati** (14 impiegati pubblici ogni 100 occupati contro il 16,9 in UK, il 17,2 in Spagna, il 19,2 in Francia)

Confronto UE: n. degli occupati nella PA in relazione al totale dei residenti e degli occupati per Paese, 2021 (v.a. in migliaia e val. %)

| | Occupati PA in migliaia | Occupati/tot. Residenti (%) | Occupati PA/ tot. Occupati (%) |
|-------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Francia | 5.674 | 8,3 | 19,2 |
| Germania | 5.096 | 6,1 | 11,4 |
| Italia | 3.239 | 5,5 | 14,0 |
| Regno Unito | 5.476 | 8,1 | 16,9 |
| Spagna | 3.449 | 7,3 | 17,2 |

Fonte: Elaborazione RGS su dati Ameco; Conto Annuale 2021; Destatis; INE; INSEE; ONS 2021

I concorsi

- *parte il portale InPA*
- *crescono concorsi e in particolare quelli per tecnici laureati*
- *nasce una forte competizione e un nuovo potere di scelta del candidato*

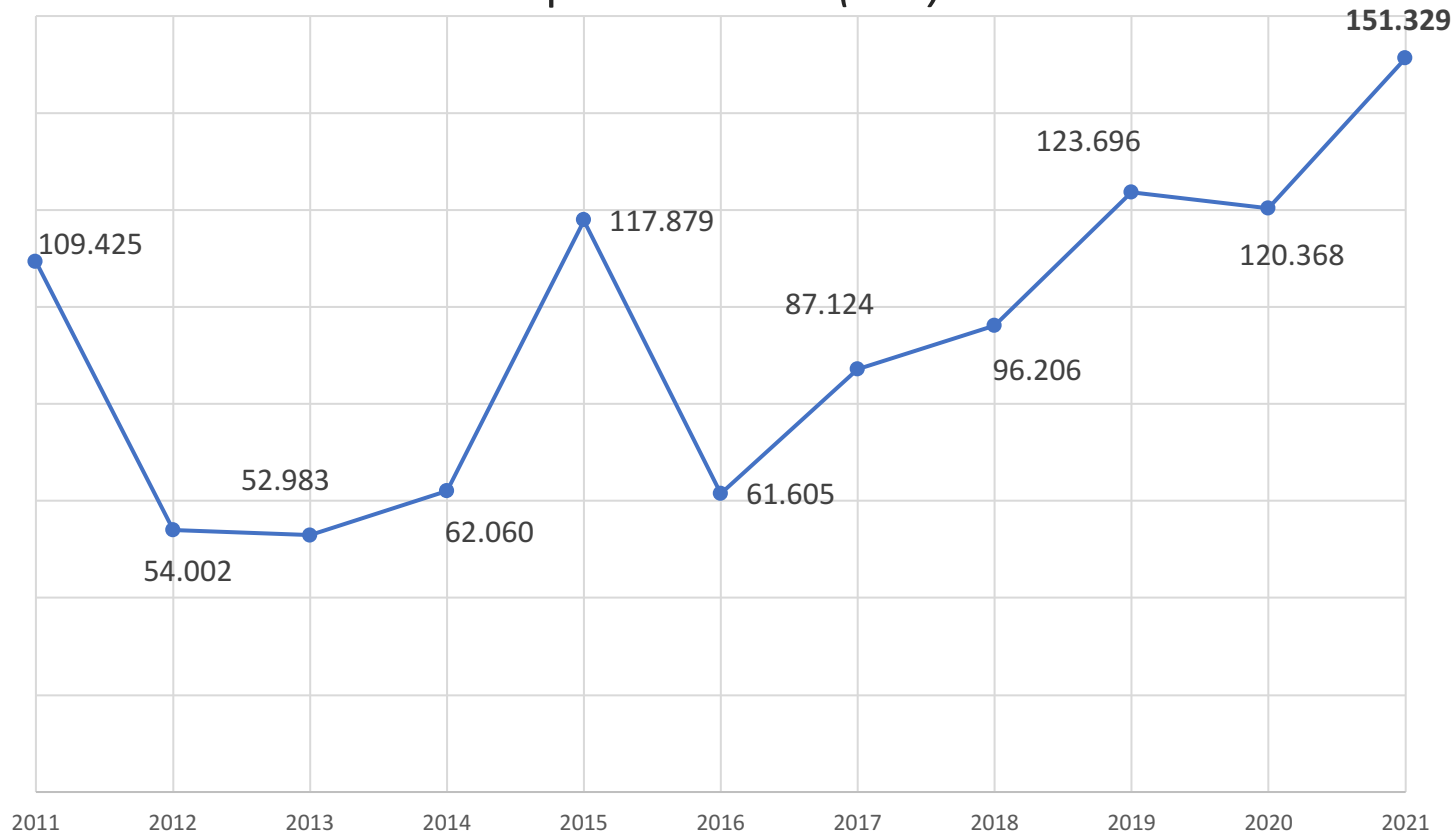
Il portale InPA

| I concorsi sul portale InPA (dati a marzo 2023) | | |
|---|---------------|----------------|
| | Bandi/ avvisi | Posti banditi |
| Totale avvisi | 2.210 (4) | 34.860 |
| Anni apertura candidature | | |
| 2021 | 1% (30) | 3% (1.000) |
| 2022 | 42% (925) | 42% (14.630) |
| 2023 (fino a metà marzo) | 57% (1.255) | 55% (19.230) |
| var. assoluta '21-23 | + 1.225 bandi | + 18.230 posti |
| Tipologie contrattuali | | |
| incarichi /collaborazioni | 17% (370) | 4% (1.490) |
| t. determinato | 15% (335) | 24% (8.210) |
| t. indeterminato | 68% (1.500) | 72% (25.160) |
| Aree professionali coperte | | |
| aree giuridico-amministrative-contabili | 36% (800) | 31% (10.760) |
| tecnico-scientifiche | 44% (980) | 20% (7.130) |
| vigilanza, attività delle ff. oo. | 10% (195) | 46% (15.870) |
| altro (5) | 10% (235) | 3% (1.100) |
| Livelli d'istruzione* | | |
| Laurea/ post laurea | 68% (1.380) | 92% (17.410) |
| Diploma | 32% (635) | 8% (1.580) |

Fonte: portale InPA

Dal suo esordio alla fine del 2021 e fino a metà marzo 2023 sul portale InPA (che dal 31 maggio del 2023 diverrà l'unico canale per la pubblicazione dei bandi di concorso), si contano 2.210 bandi (767 procedure ancora aperte, 1.443 chiuse) per un totale di 34.860 posti, di cui 1.000 banditi nel 2021, 14.630 nel 2022 e 19.230 nel 2023. Dei posti messi a bando, il 4% sono per incarichi di collaborazione, il 24% per assunzioni a tempo determinato, il 72% per assunzioni a tempo indeterminato.

Assunti per concorso (v.a.)



Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2021

Assunti per concorso

Nel 2021 sono entrate nella PA per concorso 151.329 persone, di cui circa 57.299 uomini e 94.030 donne.

Erano 120.368 nel 2020 e 123.696 nel 2019.

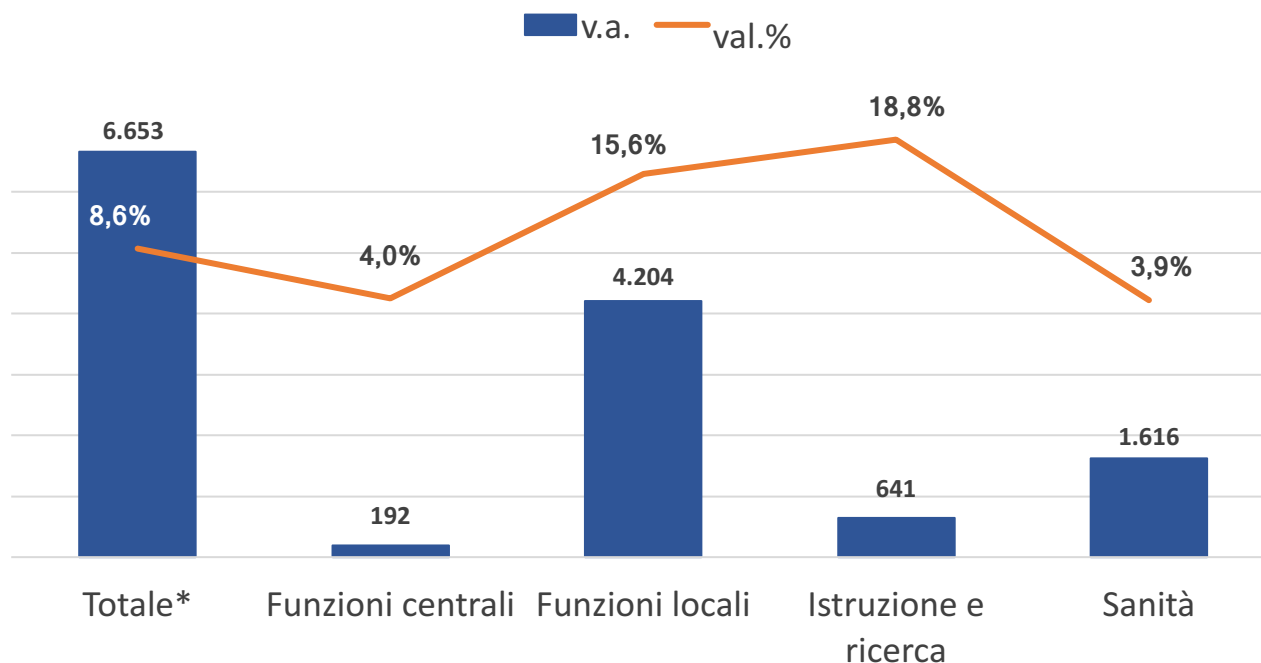
Una crescita, seppur importante, che non è riuscita tuttavia a compensare le uscite, portando ad una diminuzione del personale stabile di circa 13.000 unità

La competizione tra enti pubblici

Prendendo ad esame i comparti delle funzioni centrali e locali, la sanità e quello dell'istruzione e della ricerca (al netto della scuola) la competizione ha riguardato l'8,6% dei vincitori di concorso che sono in realtà già dipendenti pubblici.

Il comparto delle Funzioni locali, che è il secondo per numero di assunzioni da concorso, presenta un'incidenza percentuale molto elevata del personale già dipendente (15,6%).

Nomine da concorso di personale già dipendente nel settore pubblico (v.a. e val.%)

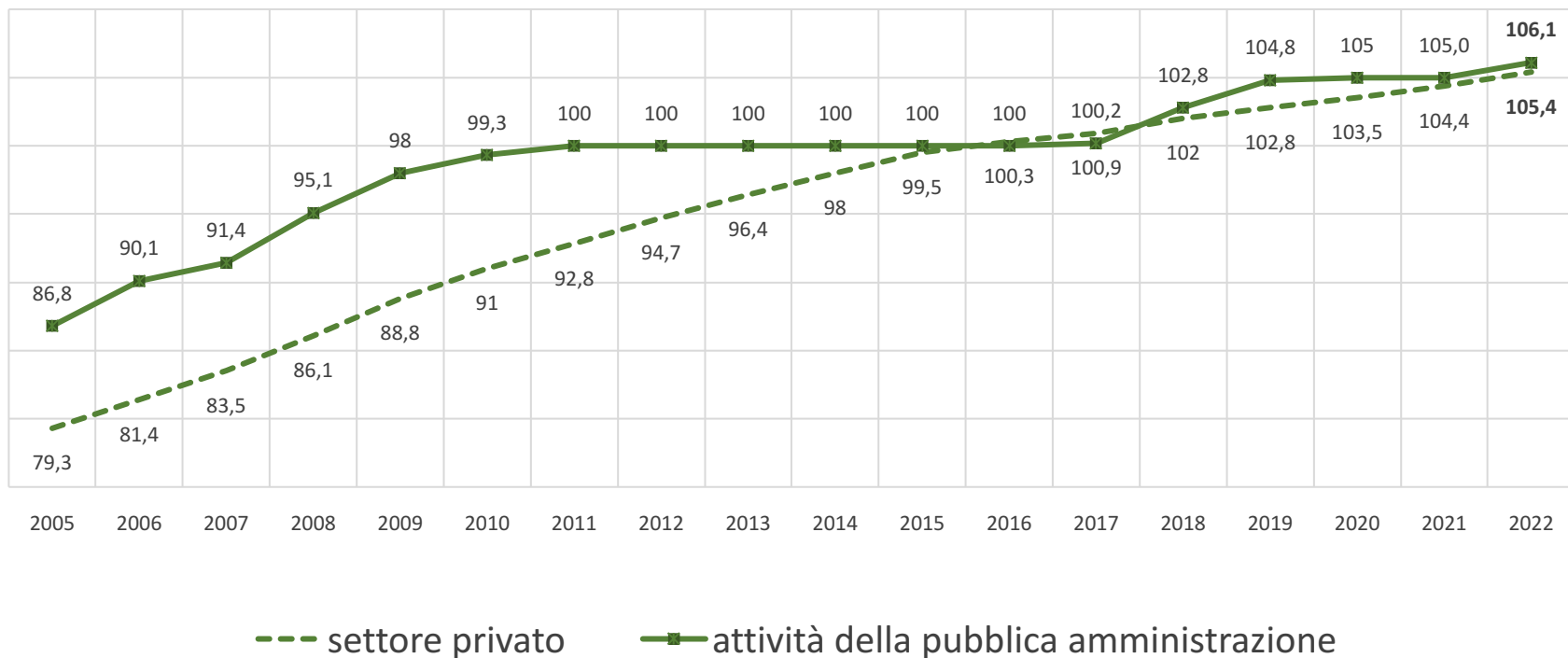


Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2021

La dinamica delle retribuzioni

- *la dinamica delle retribuzioni del privato «raggiunge» quella del pubblico*
- *la spesa globale pro-capite per dipendente a prezzi costanti arriva nel 2021 al suo minimo storico*

Settori pubblico e privato- indice della retribuzione contrattuale oraria
(base dicembre 2015=100)



Gli stipendi privati crescono più in fretta di quelli pubblici, li raggiungono e stanno per superarli.

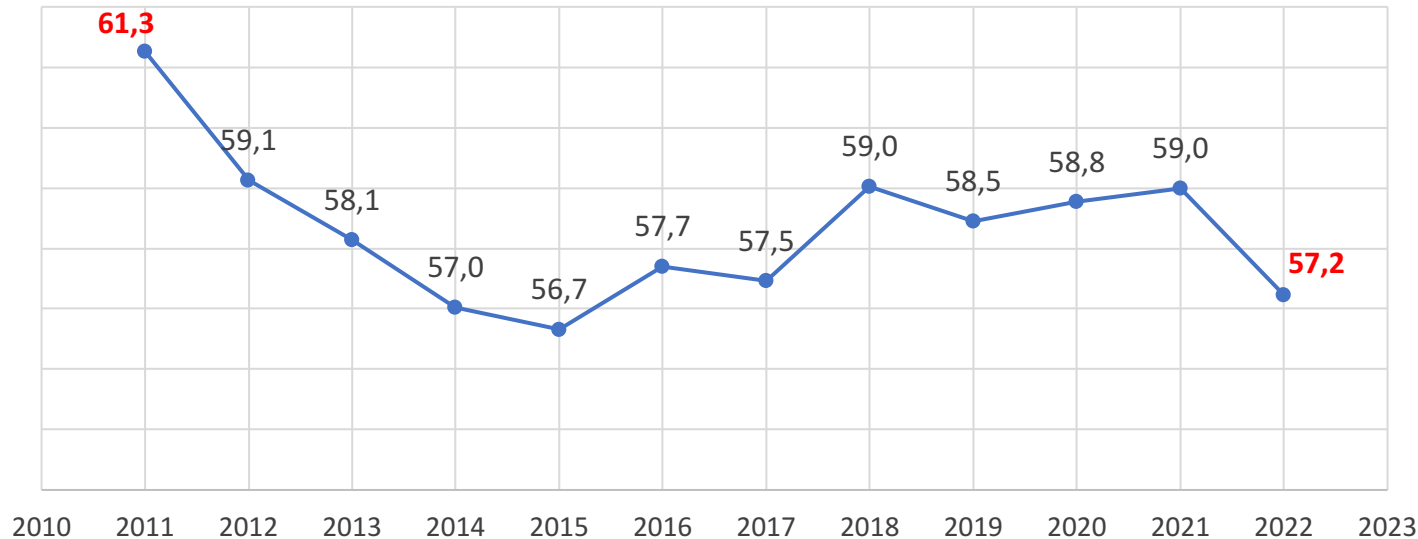
il settore pubblico era nettamente in vantaggio sino al blocco contrattuale del 2010. Successivamente, anche a causa del blocco contrattuale, i settori si sono avvicinati e nel 2022 l'indice è molto vicino (106,1 nel pubblico e 105,4 nel privato).

Ma il privato è più veloce in sanità (107,7 contro 105,5) e nella scuola (108,6 contro 104,7 del pubblico)

Fonte: elaborazione FPA su dati Istat

In termini reali cala la spesa pro-capite per gli stipendi pubblici.

Spesa pubblica pro capite per redditi da lavoro dipendente
(val. medi in migliaia di euro costanti ai prezzi 2022*)



(*) Dati deflazionati attraverso gli indici per le rivalutazioni monetarie Istat
(FOI al netto dei tabacchi)

Fonte: elaborazione FPA su dati Istat

La spesa per i redditi da lavoro dipendente nella PA è in crescita nel 2022 attestandosi a circa 187 miliardi

Ma a prezzi costanti del 2022, la spesa pro-capite per il reddito dipendente (spesa globale per l'amministrazione) è 57.200 euro in calo rispetto ai 59.000 euro del 2021 e risulta essere la più bassa dal 2015 quando era di 56.700.

Da notare che nel 2011 la spesa pro-capite, sempre a prezzi costanti del 2022, era di 61.300 euro

I nuovi contratti 2019-2021

- *grandi novità positive: elevate professionalità, formazione, organizzazione*
- *ma da dodici anni i dipendenti pubblici aspettano un rinnovo del contratto che vada d'accordo con il calendario*



Contratti del pubblico
IMPIEGO
il 2022 come anno di svolta



La vera novità del 2022 sono stati i nuovi contratti

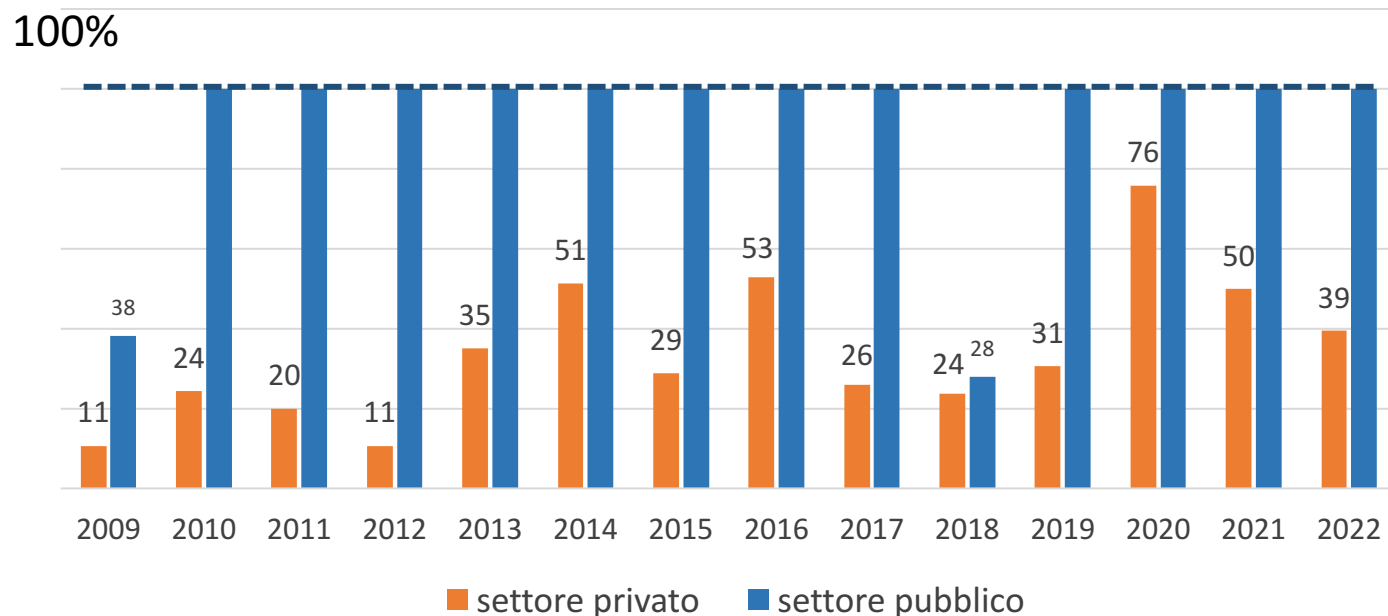
- La revisione del sistema di classificazione del personale con l'introduzione di una "quarta area" per le elevate professionalità, con un adeguamento delle retribuzioni alle competenze e alle responsabilità
- L'introduzione dei differenziali stipendiali in sostituzione del precedente modello delle fasce.
- L'attenzione per la formazione dei dipendenti e per la "pianificazione strategica di conoscenze e saperi"

Da 12 anni gli impiegati pubblici sono in attesa di rinnovare un contratto scaduto.

I rinnovi contrattuali avvenuti nel 2022 hanno chiuso la vigenza contrattuale 2019-2021 con oltre tre anni di ritardo. Questo ritardo è ormai fisiologico nel pubblico impiego: è dal 2009 che il 100% dei lavoratori pubblici si trova in una situazione di contratti scaduti e in attesa di rinnovo.

Nel confronto con il settore privato vediamo che quest'ultimo conta nel 2022 il 39% di lavoratori in attesa di rinnovo contrattuale contro appunto il 100% dei lavoratori pubblici.

Dipendenti in attesa di rinnovo sul totale dipendenti
(val.%)



Fonte: elaborazione FPA su dati Istat

La formazione e i livelli di istruzione

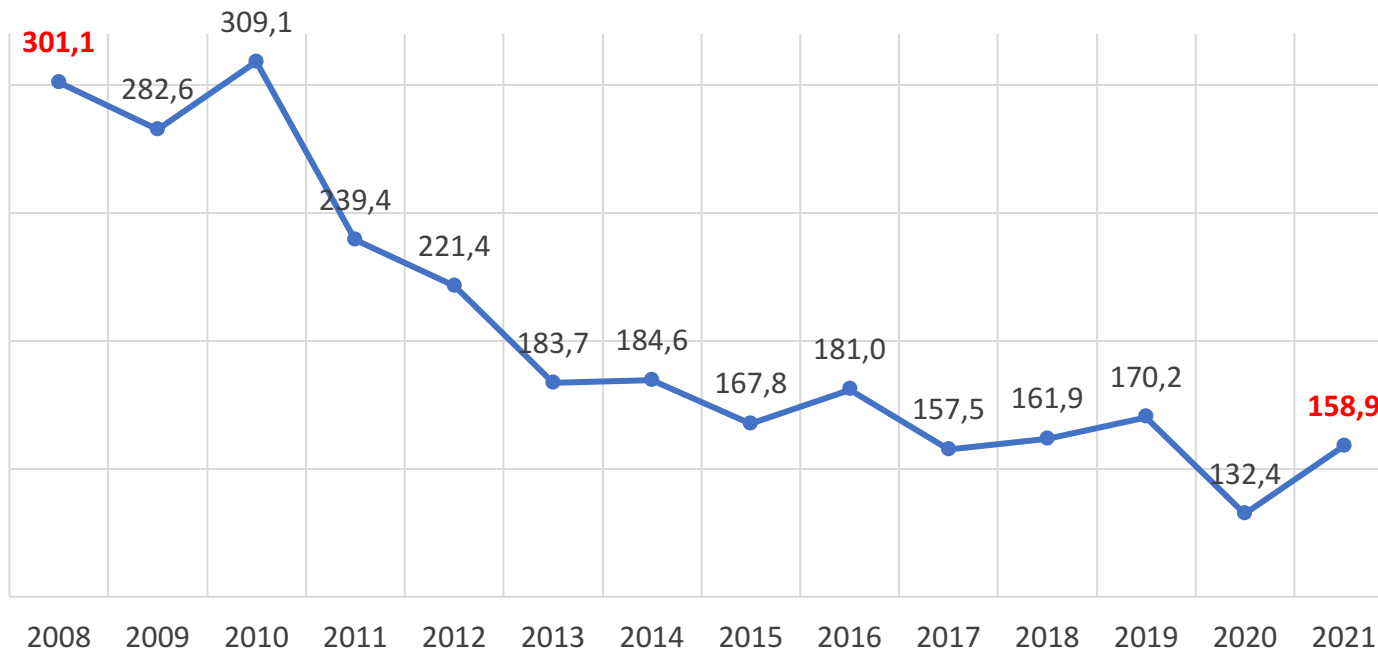
- *la formazione non è ripartita, siamo ancora a metà dell'investimento di 15 anni fa*
- *crescono invece rapidamente i laureati e più del 90% dei nuovi concorsi richiedono la laurea*

La formazione, per ora, non è ripartita.

Al di là delle indicazioni contrattuali, rivolte al futuro, rileviamo che la spesa per la formazione dei pubblici dipendenti in tredici anni -nel periodo 2008-2021- è quasi dimezzata, passando da 301 milioni reali (ai prezzi 2021) del 2008 ai 158,9 milioni di euro del 2021.

il numero di giorni destinati alla formazione, che hanno toccato nel 2008 il valore massimo di 4,9 milioni (1,4 per dipendente), è sceso ai 2,9 milioni del 2021, in media nemmeno un giorno per dipendente (0,9 giorni)

Andamento spesa per attività di formazione, ai prezzi 2021 (v.a. in milioni di euro)



Dati deflazionati attraverso l'aggregato Istat - Conti nazionali - Spesa per consumi finali delle amministrazioni pubbliche

Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2021

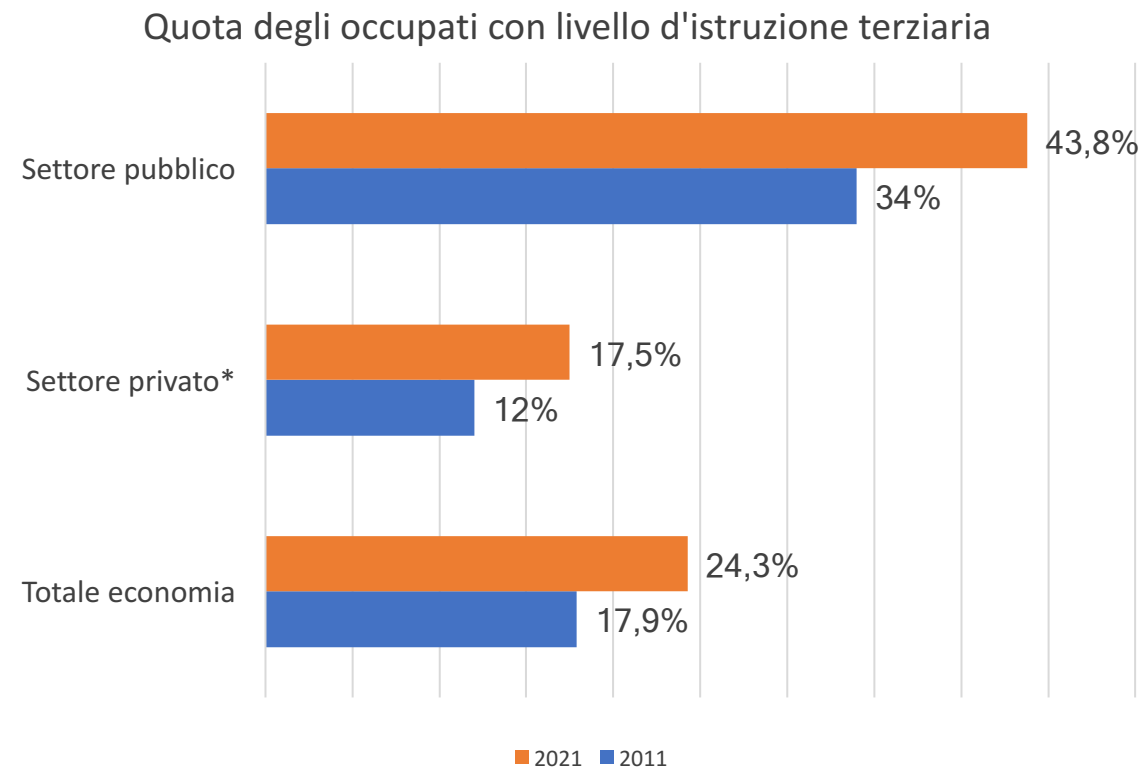
| Personale con laurea e/o titoli superiori 2010-2021 (v.a. e var. %) | | | |
|---|-----------|-----------|-------------------------------|
| | 2011 | 2021 | Variazione % 2021/2011 (*) |
| Totale personale laureato | 1.114.941 | 1.419.434 | 27,3 |
| TOTALE personale | 3.283.784 | 3.238.968 | -1,4 |
| Totale personale laureato (val %) | 34,0 | 43,8 | 9,9 |

Cresce la quota di personale laureato

1,4 milioni di unità nel 2021, pari al 43,8% del totale (nel 2020 erano il 42,6%). L'andamento nell'ultimo decennio disponibile, 2011-2021, mostra una crescita del 27,3%

Dal portale InPA al netto delle procedure di reclutamento delle Forze dell'ordine e di personale di vigilanza il 90% dei bandi richiede laureati.

il 44% dei bandi è destinato a settori tecnico scientifici



Fonte: elaborazione FPA su dati Istat, Conto Annuale-RGS

L'età

- *l'età media degli impiegati pubblici non cala (sempre 51 anni se escludiamo FF.OO.)*
- *in alcuni comparti la percentuale di impiegati sotto i 30 anni è ridicolamente bassa*

Anzianità media, età media ed età all'ingresso nella pubblica amministrazione, 2001-2021

| | 2001 | | | 2021 | | |
|--|-----------------|-----------|------------------|-----------------|-----------|------------------|
| | Anzianità media | Età media | Età all'ingresso | Anzianità media | Età media | Età all'ingresso |
| Totale comparti | 16,5 | 43,5 | 27,0 | 16,7 | 49,8 | 33,2 |
| Totale escluse le FF.OO. | | 45,8 | 29,3 | | 51,0 | 34,3 |
| Funzioni centrali | 17,7 | 45,9 | 28,2 | 23,4 | 54,1 | 30,7 |
| Funzioni locali | 16,0 | 45,2 | 29,2 | 18,4 | 52,3 | 33,8 |
| Istruzione e ricerca | 19,0 | 47,2 | 28,2 | 12,4 | 50,6 | 38,2 |
| Sanità | 15,4 | 43,5 | 28,1 | 17,5 | 49,6 | 32,0 |
| Comparto autonomo o fuori comparto | 14,8 | 42,8 | 28,0 | 18,9 | 51,0 | 32,0 |
| Personale in regime di diritto pubblico | 13,6 | 34,4 | 20,8 | 21,1 | 44,8 | 23,8 |

Ricambio generazionale: un obiettivo ancora lontano.

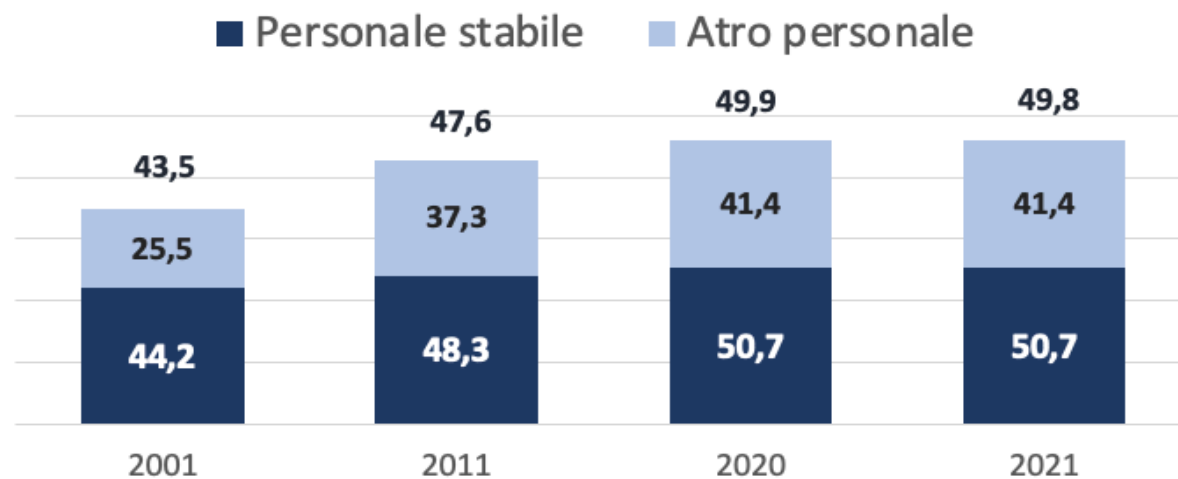
L'età media del personale stabile resta uguale all'anno precedente, circa 51 anni (escluse FF.OO)

L'età media di entrata nella PA (escluse le Forze armate, i Corpi di polizia e i Vigili del fuoco) è passata in vent'anni, da 29,3 anni a 34,3 anni con un incremento importante di cinque anni.

Il FormezPA rileva che, nei concorsi che ha gestito dal 2021 al giugno del 2022, l'età media dei candidati si aggirava intorno ai 36 anni.

Fonte: elaborazione FPA su dati Conto Annuale, 2021

Età media del personale della PA: personale stabile, "altro" personale (*) e totale (*val.medi*)



(*) Nell'altro personale sono considerate alcune particolari figure professionali che hanno rapporti di lavoro non a tempo indeterminato, come i supplenti della Scuola e degli Istituti di Alta Formazione Artistica e Musicale (AFAM), e il personale disciplinato da norme di diritto pubblico (ad esempio: direttori generali, contrattisti, volontari e allievi delle Forze armate e dei Corpi di polizia).

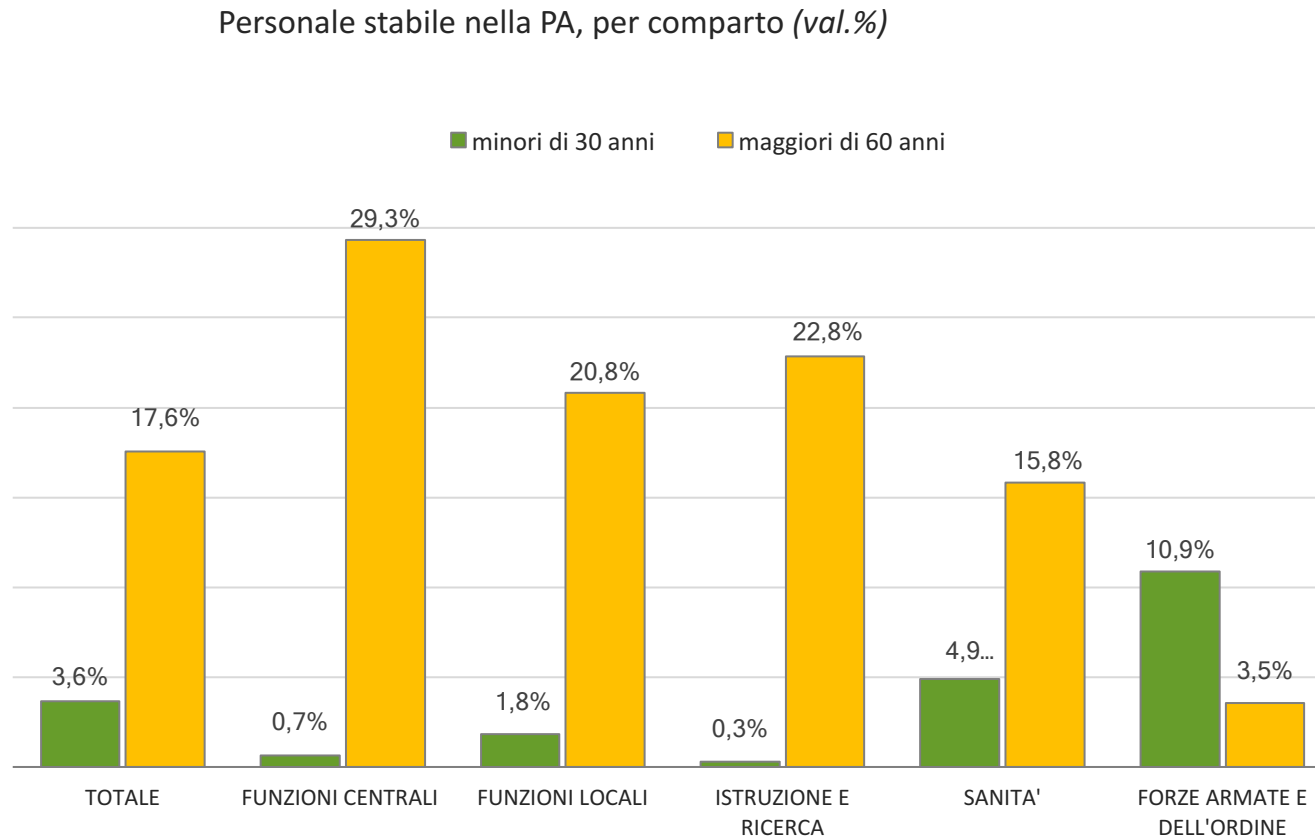
Fonte: elaborazione FPA su dati Conto Annuale

Una PA anziana nel Paese più vecchio d'Europa.

L'età media degli impiegati pubblici stabili è di 50,7 anni e non ha riscontrato alcuna diminuzione rispetto al 2020.

L'età media per gli uomini è di 49,9 anni e di 51,4 anni per le donne. Nel 2001 l'età media era di 44,2 anni

Under 30 vs. over 60



Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2021

Nei Ministeri e negli Enti centrali abbiamo quasi il 30% di ultrasessantenni e meno dello 0,7% di persone che hanno meno di trent'anni. Due under 30 ogni 100 impiegati!

Ancora peggio nell'istruzione dove abbiamo lo 0,3% di lavoratori, per lo più insegnanti, con meno di trent'anni e quasi il 23% che ha superato la sessantina.

E negli altri comparti, escluse ovviamente le Forze armate e le Forze dell'ordine, non va molto meglio.

I pensionamenti

- *un milione di pensionati nei prossimi dieci anni*
- *in alcuni comparti andrà via più della metà dei lavoratori pubblici*
- *nel 2022 la dinamica dei pensionamenti anticipati è fortemente rallentata*

Distribuzione del personale con oltre 55 anni e incidenza sul numero dei dipendenti per comparto (v.a e val.%) indicati solo gli enti che al 31.12.2021 avevano più del 50% di over 55

| Comparto | Totale over 55 | Totale dipendenti | Incidenza % |
|---------------------------------------|----------------|-------------------|-------------|
| ENTI ART.70 - C.N.E.L. | 42 | 58 | 72,4% |
| CARRIERA PREFETTIZIA | 612 | 967 | 63,3% |
| PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI | 1.262 | 2.018 | 62,5% |
| CARRIERA PENITENZIARIA | 155 | 249 | 62,2% |
| AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE | 49 | 81 | 60,5% |
| IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE | 5.193 | 8.982 | 57,8% |
| MINISTERI | 72.397 | 126.523 | 57,2% |
| ENTI ART.70 - UNIONCAMERE | 35 | 62 | 56,5% |
| ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI | 20.433 | 37.324 | 54,7% |
| PROFESSORI E RICERCATORI UNIVERSITARI | 22.250 | 44.061 | 50,5% |

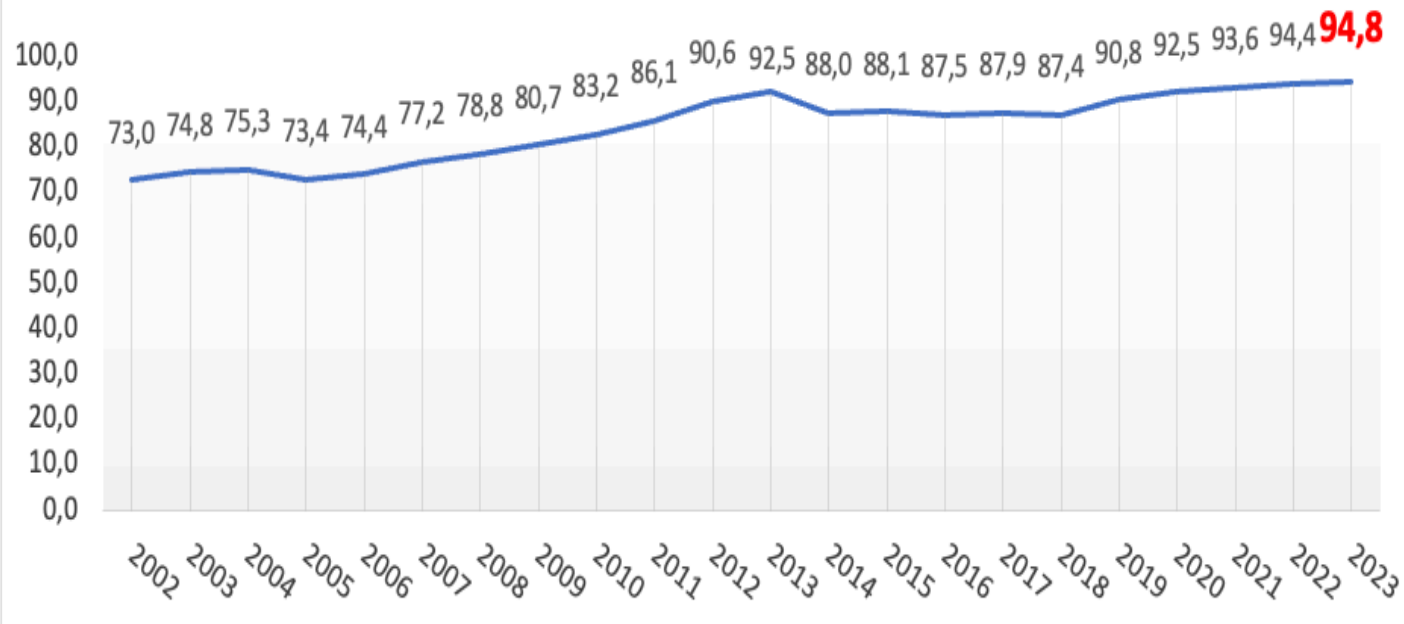
Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2021

PA 2033: è oltre un milione il numero dei dipendenti pubblici che dovranno andare in pensione.

I dati del Conto Annuale 2021 relativi alla distribuzione per classi di età non lasciano dubbi sulla necessità di programmare politiche di accesso e reclutamento efficaci e a un ritmo sostenuto.

Da qui al 2033 saranno dovranno obbligatoriamente essere collocati in quiescenza, per il raggiungimento del limite massimo di età, oltre 1 milione di dipendenti pubblici: vale a dire circa 1 su 3.

Rapporto numero pensioni/contribuenti attivi



Fonte: elaborazione FPA su dati Inps - Bilancio preventivo, 2023

Il rapporto tra contribuenti attivi e pensionati

è uno degli importanti indicatori di stabilità e sostenibilità del sistema pensionistico.

Rallentano le entrate contributive e ampliano il già significativo disavanzo dei fondi dei dipendenti pubblici.

Quando il numero dei contribuenti non cresce proporzionalmente al numero dei pensionati il sistema presenta degli squilibri.

Nel 2023, ci dice l'INPS, avremo circa 94,8 pensioni erogate ogni 100 contribuenti attivi. Erano 73 nel 2002

**I flussi di pensionamento relativi alla gestione dipendenti pubblici, 2021,2022 2023
(I trim.) (v.a., diff. ass.)**

| Categoria | 2021 | | 2022 | | 2023 (I trim.) | | Diff. ass. | |
|-----------------------------------|---------|-------|---------|-------|-------------------|-------|------------|-------------------|
| | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % | 21-'22 | I trim '22-'23 |
| Pensioni | | | | | | | | |
| Vecchiaia | 28.008 | 16,7 | 23.730 | 18,1 | 998 | 9,2 | -4.278 | -2.962 |
| Anticipata | 91.752 | 54,8 | 65.022 | 49,7 | 4.796 | 44,4 | -26.730 | -11.971 |
| Invalidità | 5.246 | 3,1 | 3.055 | 2,3 | 152 | 1,4 | -2.191 | -846 |
| Superstiti | 42.376 | 25,3 | 39.051 | 29,8 | 4.854 | 44,9 | -3.325 | -6.470 |
| Totale | 167.382 | 100,0 | 130.858 | 100,0 | 10.800 | 100,0 | -36.524 | -22.249 |
| Età media al pensionamento | | | | | | | | |
| Vecchiaia | 67,2 | | 67,3 | | 66,8 | | 0,1 | -0,3 |
| Anticipata | 62,7 | | 62,3 | | 60,8 | | -0,4 | -1,2 |
| Invalidità | 58,4 | | 57,8 | | 55,7 | | -0,6 | -2,5 |
| Superstiti | 72,1 | | 74,1 | | 76,1 | | 2,0 | 3,0 |
| Totale | 65,7 | | 66,6 | | 68,2 | | 0,9 | 1,9 |

Fonte: elaborazioni FPA su dati Inps, Flussi di pensionamento

Nel 2022 calano i pensionamenti

Nonostante il permanere di qualche forma di flessibilità tipo Quota 102 scende nel 2022 il numero dei pensionamenti che, nell'anno, risultano pari a 130.858, un quinto in meno rispetto al 2021. L'età media di chi è andato in pensione è di 66,6 anni, circa un anno in più.

Nel 2021 i pensionamenti anticipati hanno rappresentato il 54,8% nel 2022 queste rappresentano il 49,7%. I dati del primo trimestre 2023 confermano e rafforzano il trend in calo, contando un terzo dei pensionamenti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (Nel 2022 vi è poi un aumento legato anche alle nuove reversibilità, tristemente prodotte nel 2020 e nel 2021 dal Covid

In conclusione

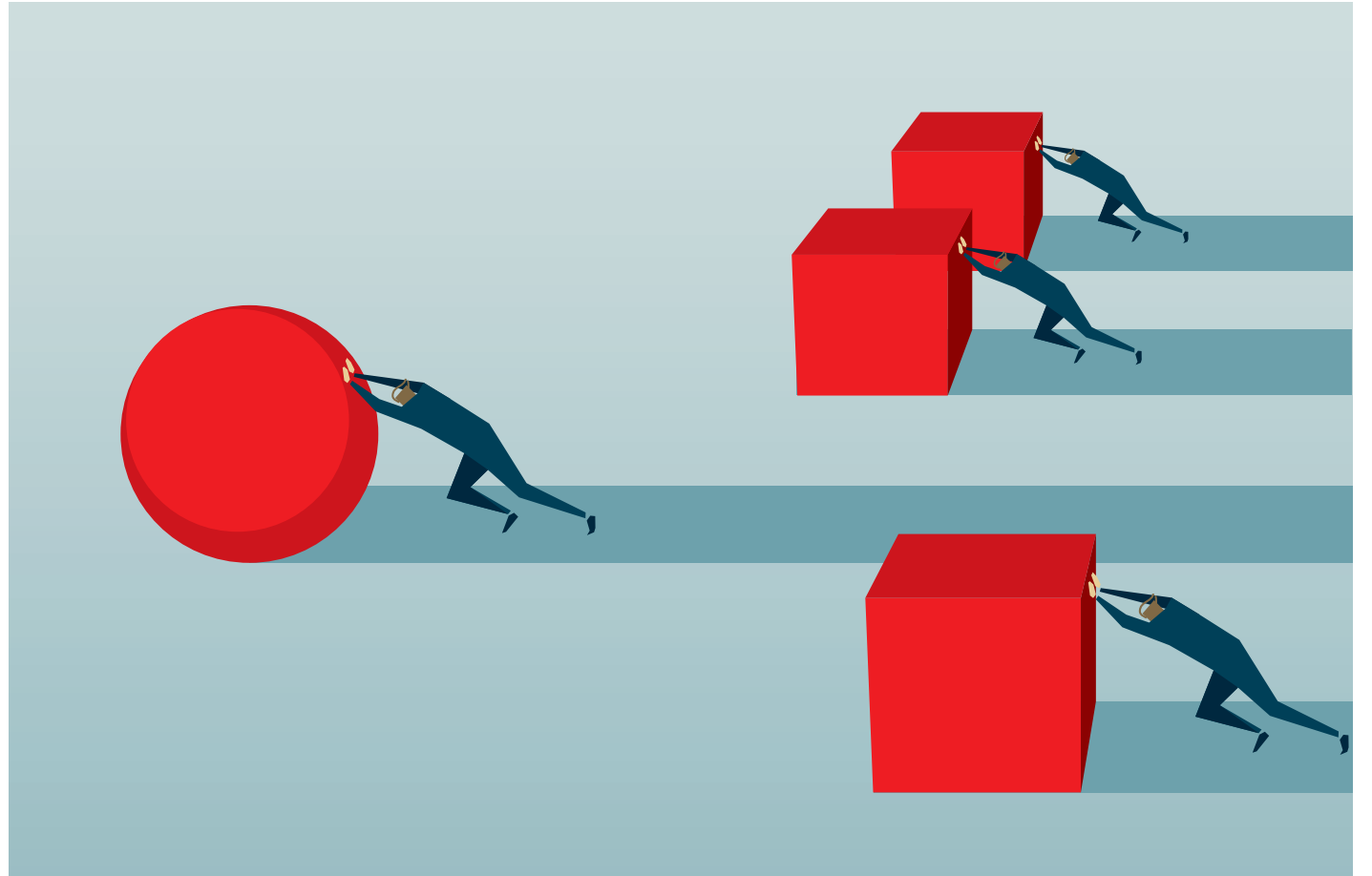
Torniamo da dove siamo partiti



IL MERCATO DEL LAVORO E' CAMBIATO E LA PA DEVE IMPARARE DI NUOVO AD ESSERE UN BUON DATORE DI LAVORO PER:

- **Attirare** i migliori talenti → impiegando strategie employer branding
- **Selezionare** i candidati con cura e lungimiranza → ripensando profondamente i concorsi
- **Accogliere** i neoassunti → usando moderni strumenti di accompagnamento, mentoring, orientamento
- **Trattenere** i migliori e dar loro la possibilità di esprimere tutte le loro potenzialità → garantendo formazione continua , progressioni di carriera meritocratiche, giuste retribuzioni, welfare aziendale, garanzia di diritti e rispetto delle unicità di ciascuno
- **Connettere** gli innovatori → dando loro spazi di incontro e di collaborazione e facendo circolare le migliori esperienze

Come sostenere
questa spinta al
cambiamento
(potenziare
l'amplificatore) ?

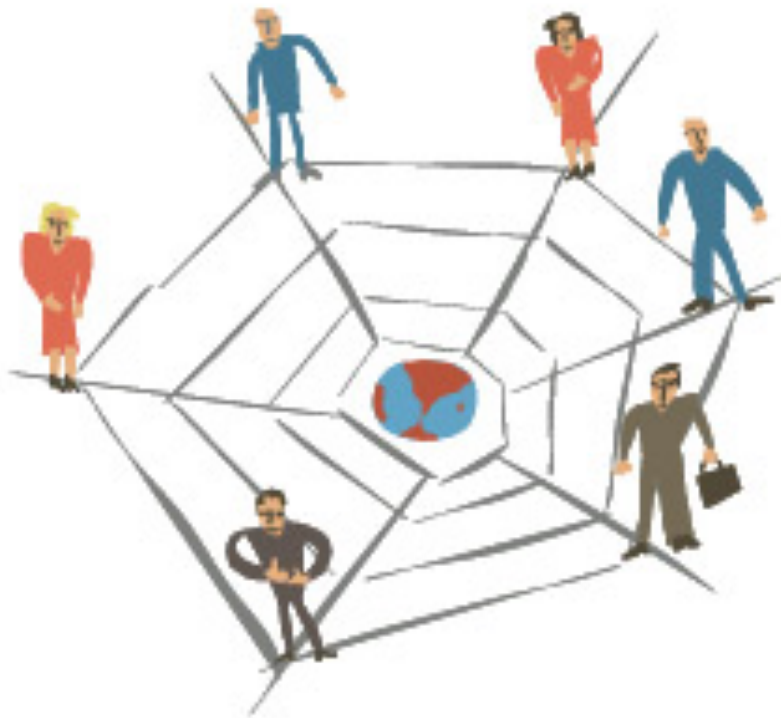




Intervenendo sulle **persone**

La burocrazia creativa

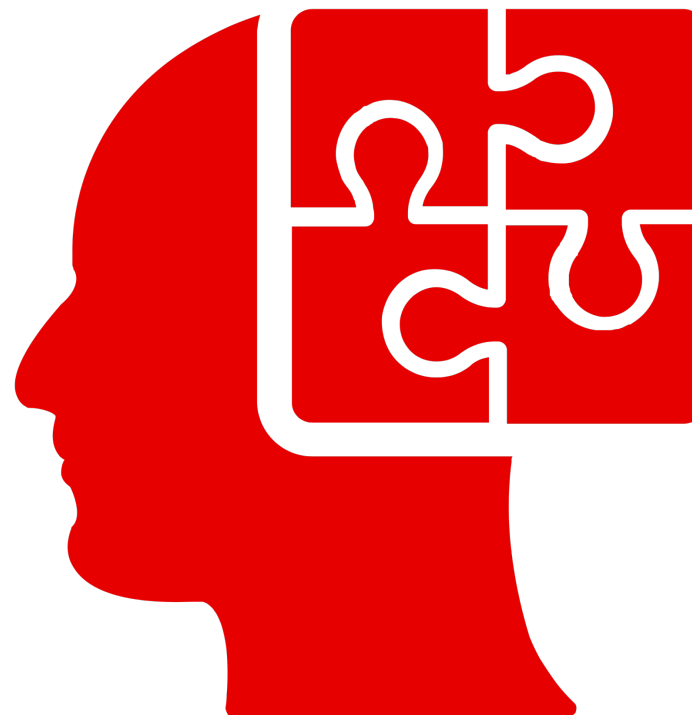


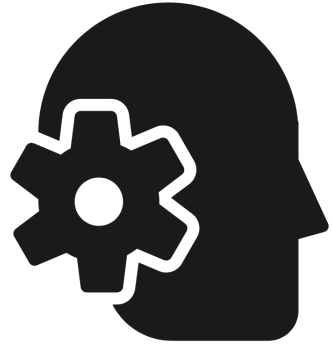


*Passare dalla cultura dell'adempimento a quella della **collaborazione**, della programmazione e della gestione.*

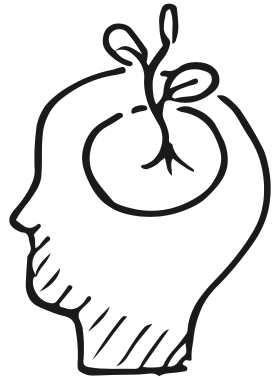
*Favorire lo scambio e la condivisione di esperienze, di soluzioni e di competenze tra i diversi attori: **cittadini**, **consumatori** istituzioni ed organizzazione*

Per fare questo molto spesso abbiamo bisogno di **reazioni innovative e creative** che vadano oltre le consuetudini e le procedure note. Abbiamo bisogno di **trasgredire**, di **disubbidire**, abbiamo bisogno di organizzazioni, sia esse pubbliche o private, **flessibili e resilienti di adottare procedure creative** di soluzioni ai problemi (problem-solving).

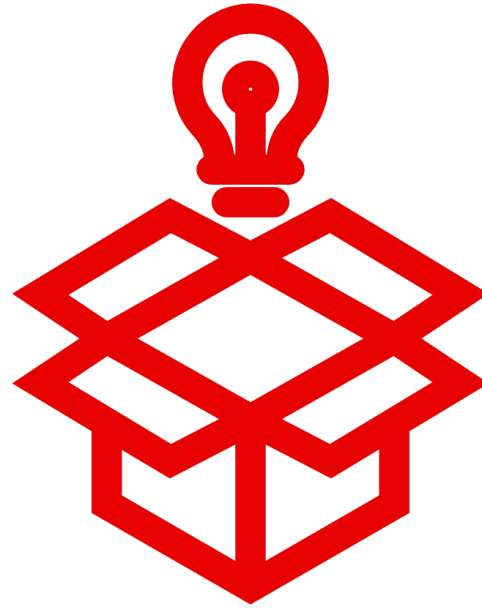




Hard skill

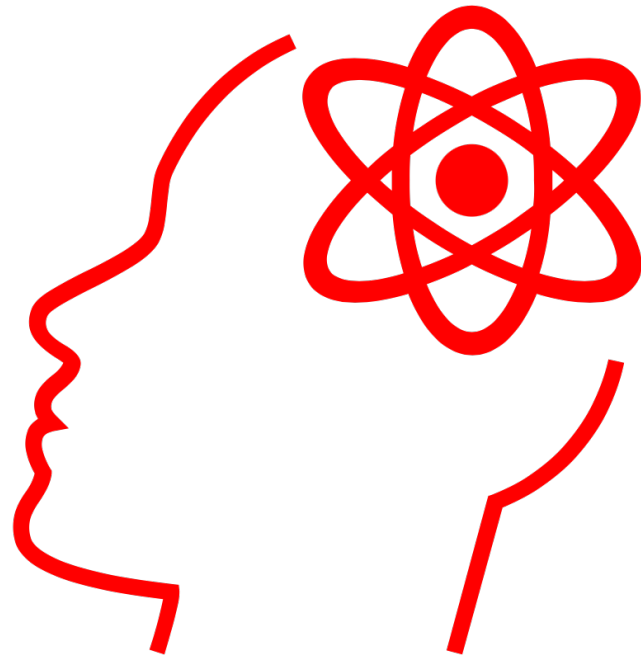


Soft skill



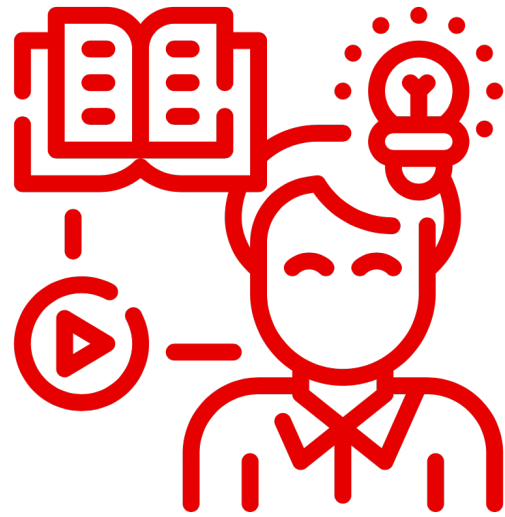
Dobbiamo invece aver il coraggio di uscire dalla nostro confort zone, pensare “out of the box”

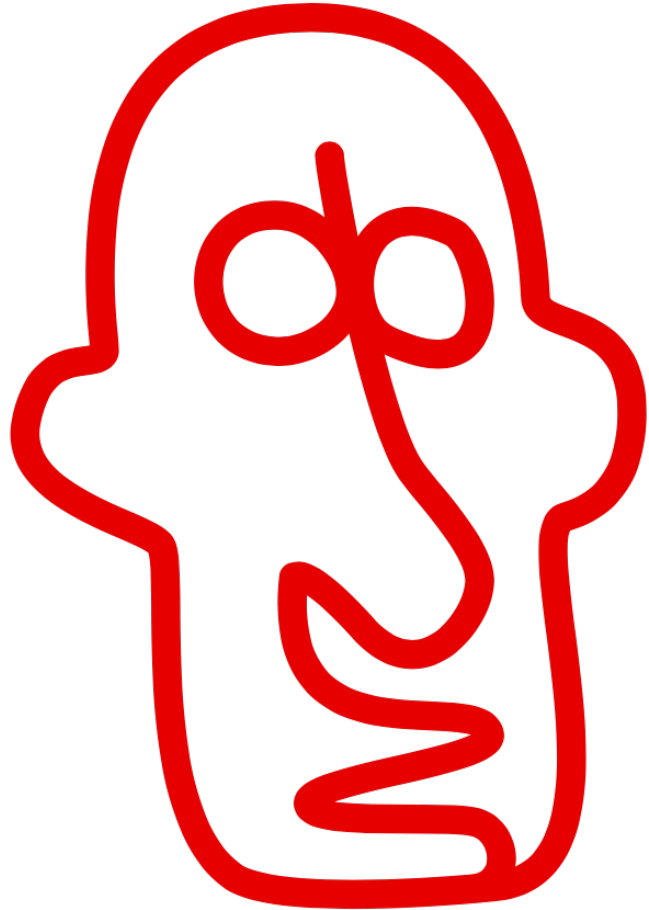
Ma, allora, dobbiamo essere dei
geni?



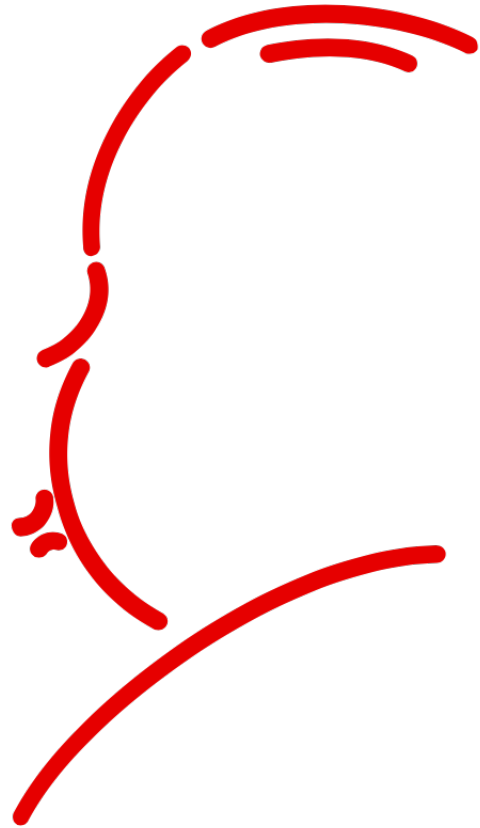


NO, **immaginazione e creatività**, si
possono imparare





«Tutti i bambini nascono artisti. Il problema è come rimanere un artista, quando si diventa grandi.»



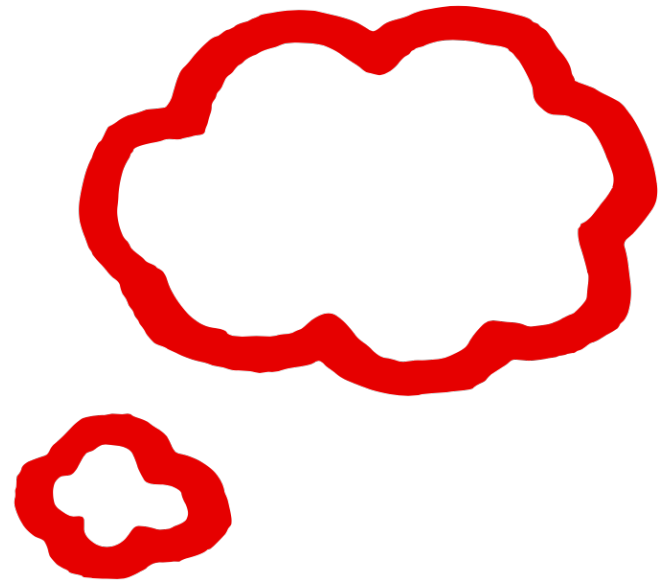
C'è qualcosa più importante della
logica: l'immaginazione

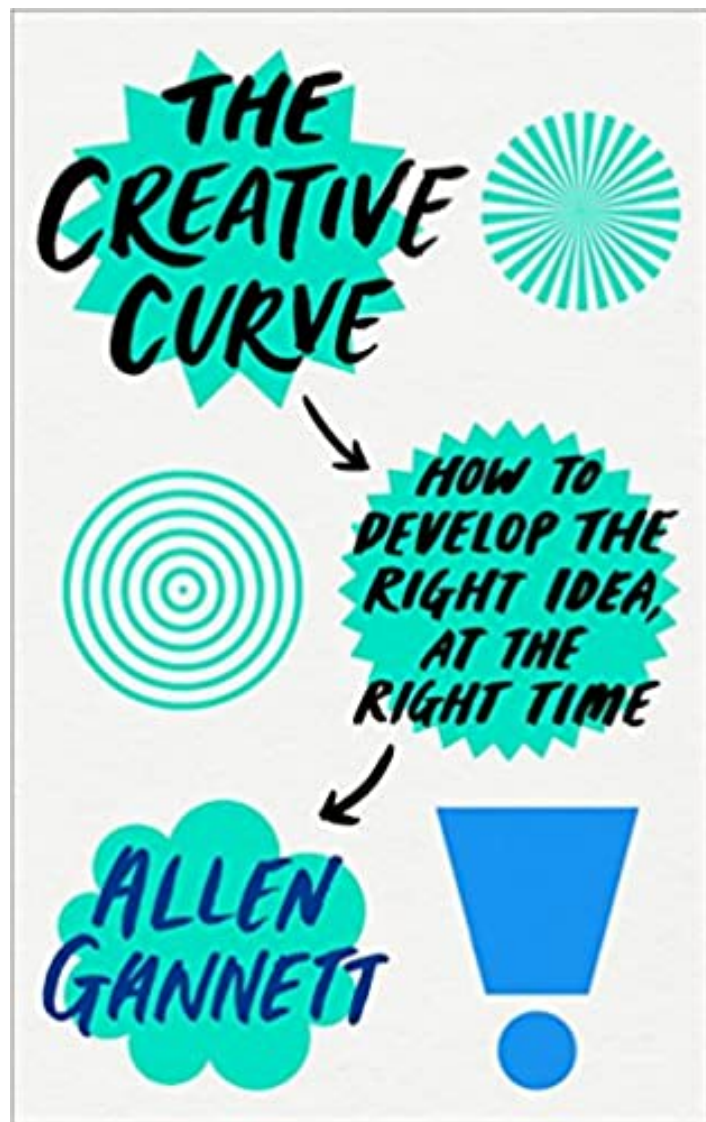


«L'immaginazione è più importante che la conoscenza»

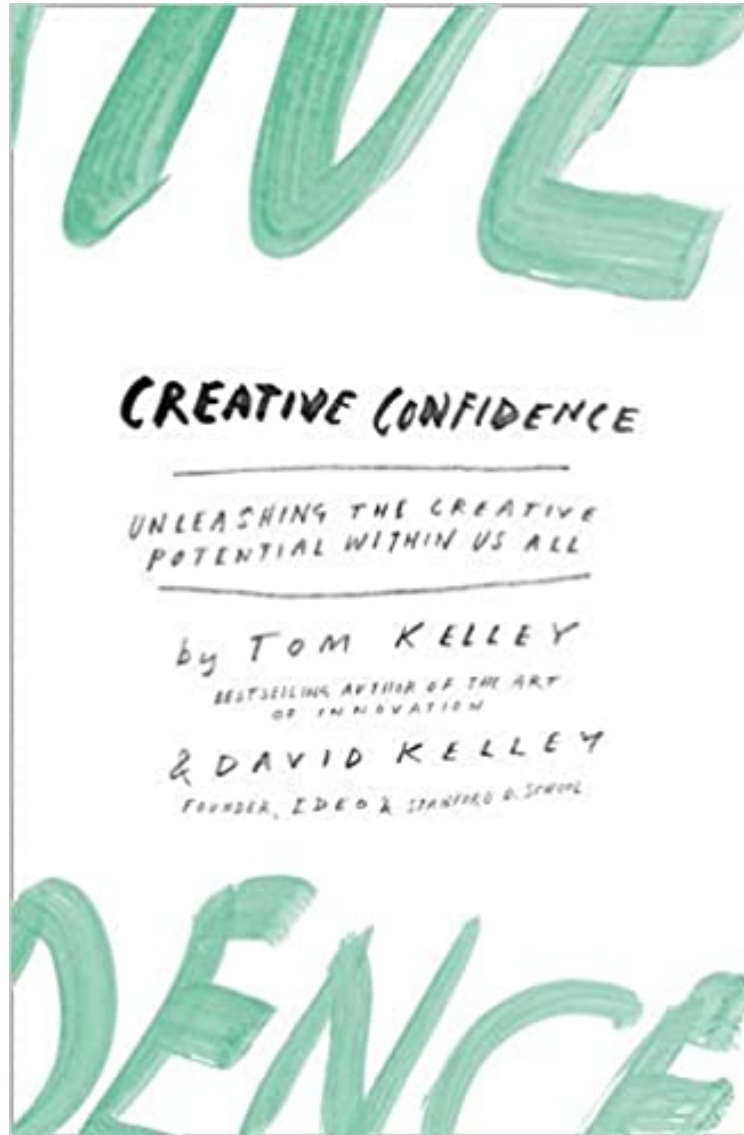
Se desideri vedere le valli, sali
sulla cima della montagna. Se vuoi
vedere la cima della montagna,
sollevati fin sopra la nuvola. Ma se
cerchi di capire la nuvola, chiudi
gli occhi e pensa.

(Kahlil Gibran)

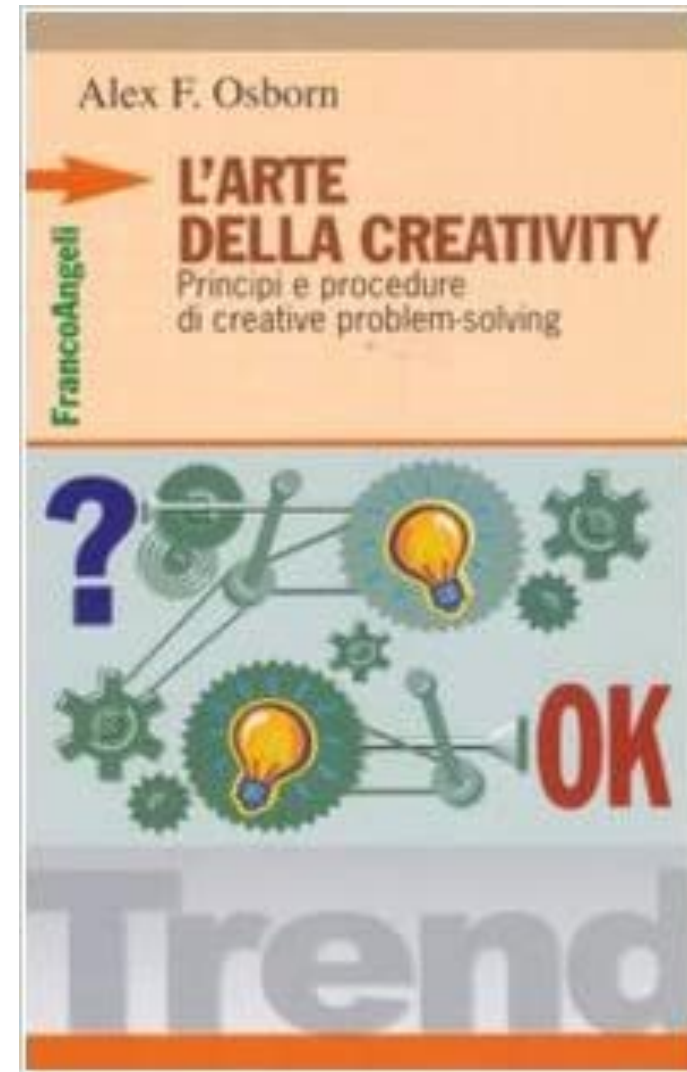
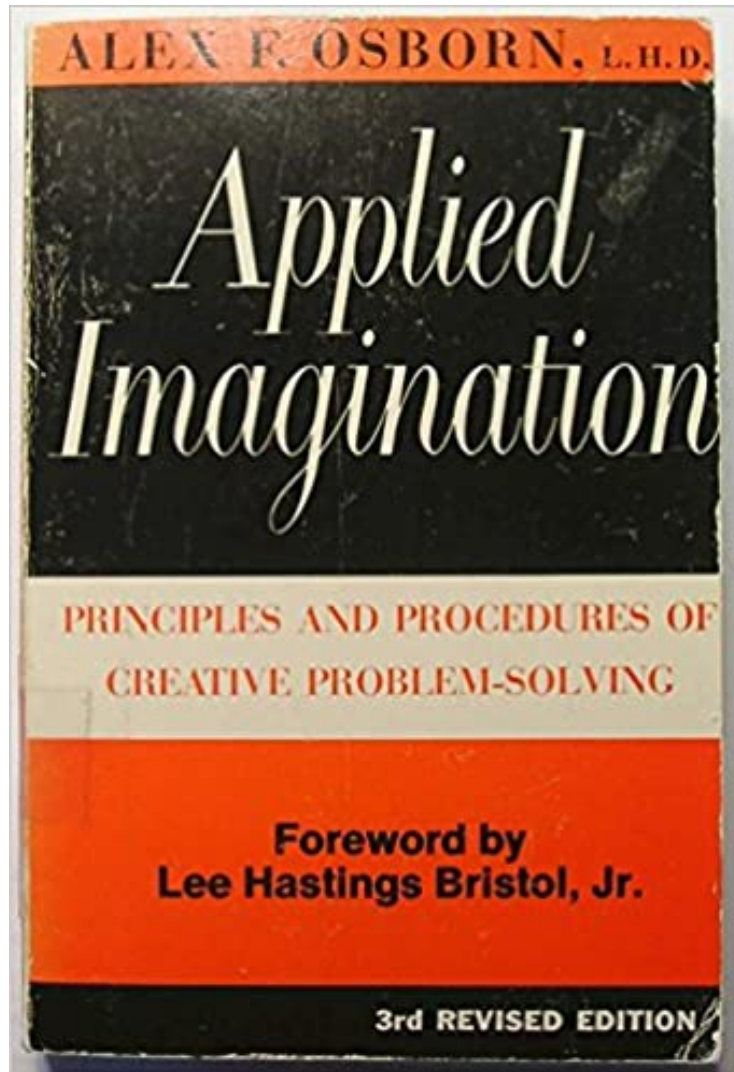




«La creatività infatti non ha a che fare né con la follia né col possedere un'intelligenza fuori dal comune; ha piuttosto a che fare con il *pensiero divergente*, che è l'abilità di trovare quante più soluzioni possibili a un dato problema. Più è *divergente* il nostro modo di pensare, più siamo creativi. »



«Quante volte abbiamo sentito parlare del cosiddetto "mito della creatività"? Visto che, comunque, si tratta pur sempre di un mito, gli autori credono fermamente invece nell'esistenza della cosiddetta "sicurezza creativa", alla cui base troviamo la certezza che tutti, a questo mondo, siano creativi. La verità è che la maggior parte delle persone non lascia mai veramente» libero" il proprio lato creativo, andando a tarpare le ali del proprio potenziale.»



1953

«Il nostro scopo principale è di assistere l'educazione nel suo lavoro di sviluppo della immaginazione creativa. I nostri propositi a questo fine sono tre:

1. **facilitare** la **formazione** di corsi appositi di analisi creativa;
2. **incoraggiare l'inserimento** dei principi e delle procedure della creatività in corsi già esistenti;
3. **contribuire all'attuazione** di un tipo di insegnamento che tenga in maggior conto la creatività in tutte le materie un tipo di insegnamento che combini lo sforzo di pensare con lo sforzo di apprendere, sviluppando così la capacità di pensare mentre viene impartita la conoscenza.»

Il coraggio di vedere le cose da
un'altra prospettiva



The Time
Machine





Il vero viaggio di scoperta
non consiste **nel cercare
nuove terre** ma
nell'averne nuovi occhi

Marcel Proust

i buoni e i cattivi



**edoardo
bennato**





Pre-college schooling tends to be anticreative, as a rule, even in the teaching of art, according to Stanley Czurles, Director of Art Education at New York State College for Teachers. He has said: "**A child is highly creative until he starts at school. Then, under traditional procedures, almost all our teaching tends to cramp his imagination.** For instance, when in the traditional manner all pupils are given pieces of paper, all of the same color; are told just how to fold and mark them, all in the same way; are shown just how and where to cut, all in the same pattern; the result is that every child comes out with exactly the same design. **There is no stimulation of the imagination, no incentive for creativeness.**







La resistenza al
cambiamento



La minaccia dello
stereotipo

Fantozzi- 1975



Quo Vadis - 2016



16:17
Cerca

 **Massimo**
@pemar2

In risposta a [@MadManWaBox](#), [@arelis888](#) e [@redazioneiene](#)

Sono convinto che se mettessero le telecamere in tutti gli uffici pubblici per vedere cosa fanno i dipendenti della PA durante l'orario di lavoro, l'80% di essi verrebbe licenziato in tronco.

15:07 · 27/04/21 · [Twitter for Android](#)

2 Tweet di citazione 1 Mi piace

 **Roberto Po**
In risposta a [altri 2](#)

 **The Doctor**
Basta esser Massimo!

 **Beniamino A. Piccone**
@beniapiccone

In risposta a [@PoliticaPerJedi](#) e [@tomasomontanari](#)

Il culo al caldo genera volontà di chiusura totale fino al 2100. Beati i dipendenti pubblici.

Mostra risp

Mos

Twitta una risposta

  **23:42 · 21/04/21 · [Twitter for Android](#)**

7 Tweet di citazione 16 Mi piace

 **Stefano de Simone** @donalduck70 · 22h

In risposta a [@beniapiccone](#), [@PoliticaPerJedi](#) e [@tomasomontanari](#)

Io sono un dipendente pubblico e di stare chiuso in casa non ne posso più da tempo.

14:45
Cerca

Tweet


 **Ambretta Molledo**
@AmbrettaM

La ricetta è semplice basta tagliare del 50% gli stipendi dei parassiti statali che hanno anche ricevuto l'aumento comprese le forze dell'ordine, e vedrete le barricate per strada oltre a tutte le pensioni. stesso trattamento tagli Al 50% e vedrete quanto dura Draghi

[#CuliAlCaldo](#)

13:28 · 12/04/21 · [Twitter for Android](#)

1 Tweet di citazione

 **Roberto Portoghesi** @r_portogh... · 32m

In risposta a [@AmbrettaM](#)

Lei che lavoro svolge ?

 **Fabrizio Ronci** @FabrizioRonci · 3m

Volendo credere che la sua (s)grammatica sia voluta: la comica.

Twitta una risposta

 **Chi paga?**
@dimmichipaga

In risposta a [@Kappara1](#)

Non finirà finché gli statali prendono il 100% di stipendio anche in lockdown. Loro VOGLIONO chiusura generale: meno sbatti e stesso salario.

06:51 · 26/03/21 · [Twitter for iPhone](#)

1 Retweet 1 Tweet di citazione 2 Mi piace

Tweet

 **Riccardo Ronda**
@organalia

In risposta a [@GuidoCrosetto](#)

Gli unici negazionisti sono i dipendenti pubblici.

17:36 · 06/04/21 · [Twitter for iPhone](#)

1 Tweet di citazione 5 Mi piace

 **Lulù e il fiore dai sette colori** @Lic... · 11h

07:18
Cerca

Michele Herobrine Boccia
50 Tweet

Tweet Tweet e risposte Contenuti Mi piace

Michele Herobrine Boccia @miche... · 5h ...
Il CEO degli statali mi ha retwittato, nice meme

Alfredo Ferrante @alfredoferra... · 7h
Così. De botto.

Michele Herobrine Boccia @miche... · 8h ...
Meglio essere adottato da una coppia omosessuale piuttosto che da una coppia di statali, su questo penso che siamo tutti d'accordo
@Federic0Franki @samucrisc

Chi seguire

Viola 🐱 @VPlankl Segui

GuglielmoLongo @GuglielmoLongo1 Segui
Cicche, Alcol, Inter, Fabri Fibra

jonatas zanucco @JonatasZanucco Segui
Ciao

13:36
Cerca

Tweet

Mandrake 🇧🇷 🇮🇹 🇺🇸 🖤 🙌 🖤
@Mandrak34656126

Finalmente zona rossa tutta Italia, la notizia che gli impiegati statali aspettavano con ansia, ora li rivedremo sui balconi a cantare felici e contenti, fine mese come sempre gli porteranno lo stipendio a casa, intero.

07:21 · 14/03/21 · Twitter for Android

10 Tweet di citazione 3 Mi piace

07:17
Cerca

Tweet

Carlo Cottarelli @Cottarelli... · 13h ...
Una cosa che manca quasi completamente dal nostro #RecoveryPlan (o #pnrr) è la percezione di quanto sia importante ridurre drasticamente la burocrazia (intesa come eccesso di norme, moduli da compilare, enti da consultare). Digitalizzare va bene ma non basta. Occorre semplificare

718 1.383 9.272

silvia di virgilio 🐸🐸🐸 @Ne... · 12h ...
Cottarelli io tifo per te alla pubblica amministrazione, vai e licenziane almeno i due terzi

13 4 55

Sandra 🐟🐔🐔 Bianchi 🐦🐦🐾...
@sandrabianchi3

In risposta a @NestSilvia e @CottarelliCPI

Soprattutto i Dirigenti nella PA un Branco di incompetenti. Non decidono nulla, se non scrivere circolari che dicono tutto è il contrario di tutto.

Twitta una risposta

16:13
Cerca

Tweet

samuele lenzoni @samuele_lenzoni

In risposta a @NicolaPorro e @DelpapaM

In Italia si potesse licenziare tutti i dipendenti pubblici fancazzisti risolveremo il 30 % dei problemi

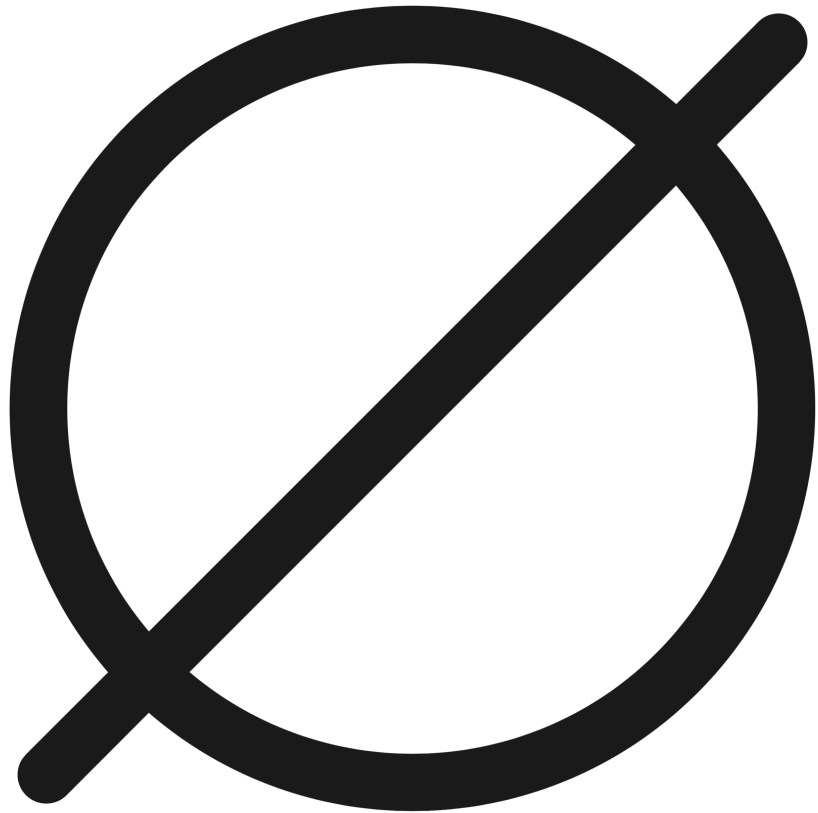
20:11 · 31/12/20 · Twitter for Android

2 Tweet di citazione 3 Mi piace

Pantycat @pantycat · 19h
In risposta a @samuele_lenzoni @NicolaPorro e @DelpapaMax
Preferisco risolvere il 70% zitter cretini.

Alma @Incudine3 · 17h
In risposta a @samuele_lenzoni @NicolaPorro e @DelpapaMax
Concordo!

Twitta una risposta



Scriv \grave{e} va *Dostoevskij* che “se vuoi trasformare un uomo in una nullit \grave{a} non devi fare altro che ritenere inutile il suo lavoro”



La burocrazia
difensiva

Perché abbiamo fatto la ricerca

- Ma **cosa sarà** poi questa *burocrazia* che irrigidisce e rallenta la PA?
- Sono solo i cittadini ad essere **vittime**?
- **Quando e perché** abbiamo iniziato a **difenderci dal cambiamento**?
- **E' colpa della burocrazia** se nel 2017 siamo ancora così indietro, fermi in fondo alle tante classifiche UE?
- Perché i funzionari pubblici **non reagiscono**? E **da cosa** si stanno difendendo?

Burocrazia vuol dire...

| Tab. 1 - I significati della burocrazia. "Burocrazia vuol dire...:" (val.%) | | | |
|---|-------|--------------------|--------|
| Accezioni neutre/positive | Val.% | Accezioni negative | Val. % |
| razionalità | 22,5 | perdita di tempo | 33,8 |
| certezza | 20,7 | rigidità | 55,9 |
| giustizia | 6,4 | perdita di soldi | 17,8 |
| equità | 22,0 | potere | 30,0 |
| democrazia | 16,9 | | |
| trasparenza | 28,4 | | |

Fonte: FPA, Burocrazia difensiva, 2017

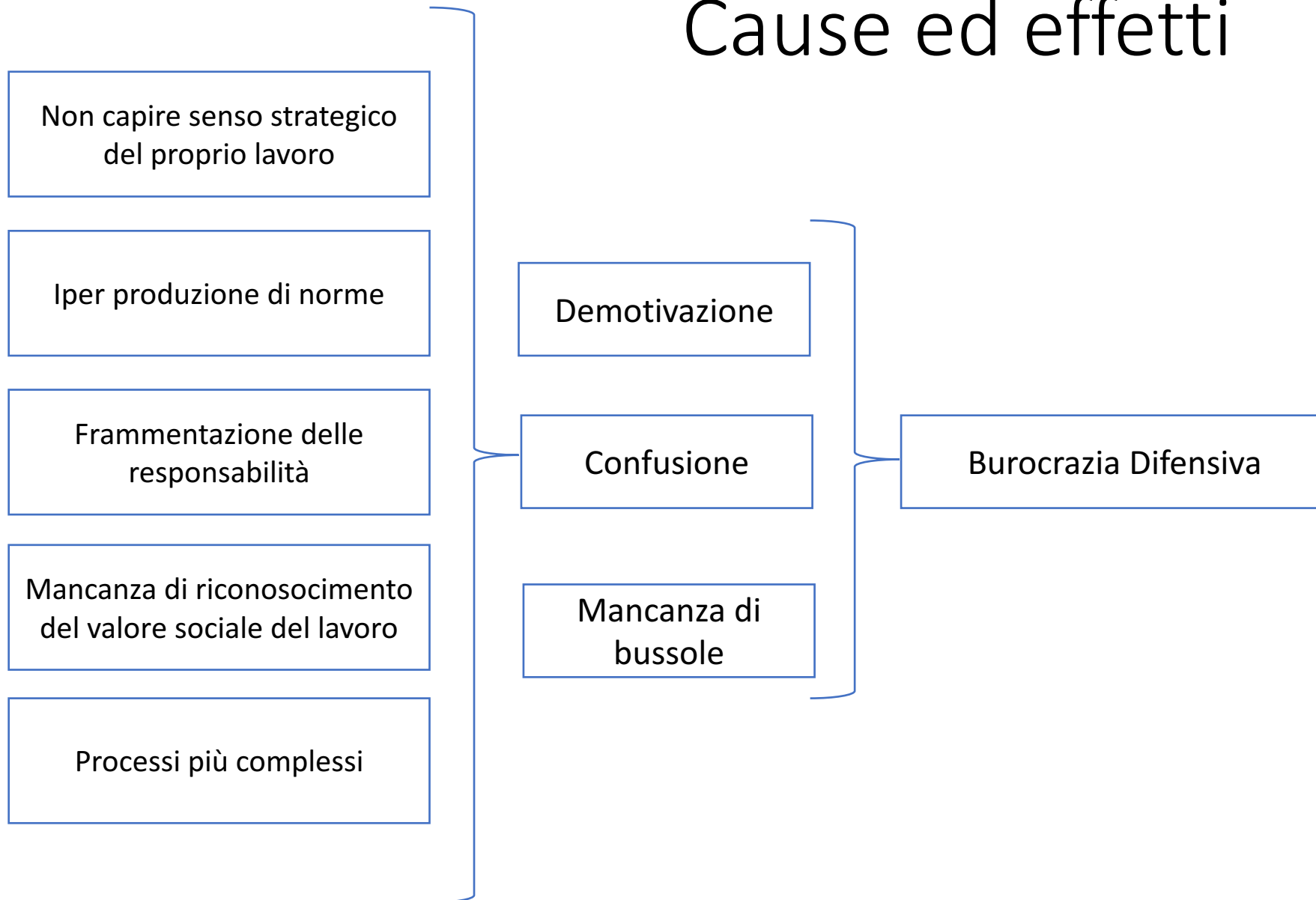
E poi c'è la burocrazia difensiva

“Chiamiamo burocrazia difensiva quell’atteggiamento, comunissimo tra i dipendenti pubblici (soprattutto dirigenti, ma non solo), per cui è solo non facendo che si evitano rischi”

È burocrazia difensiva:

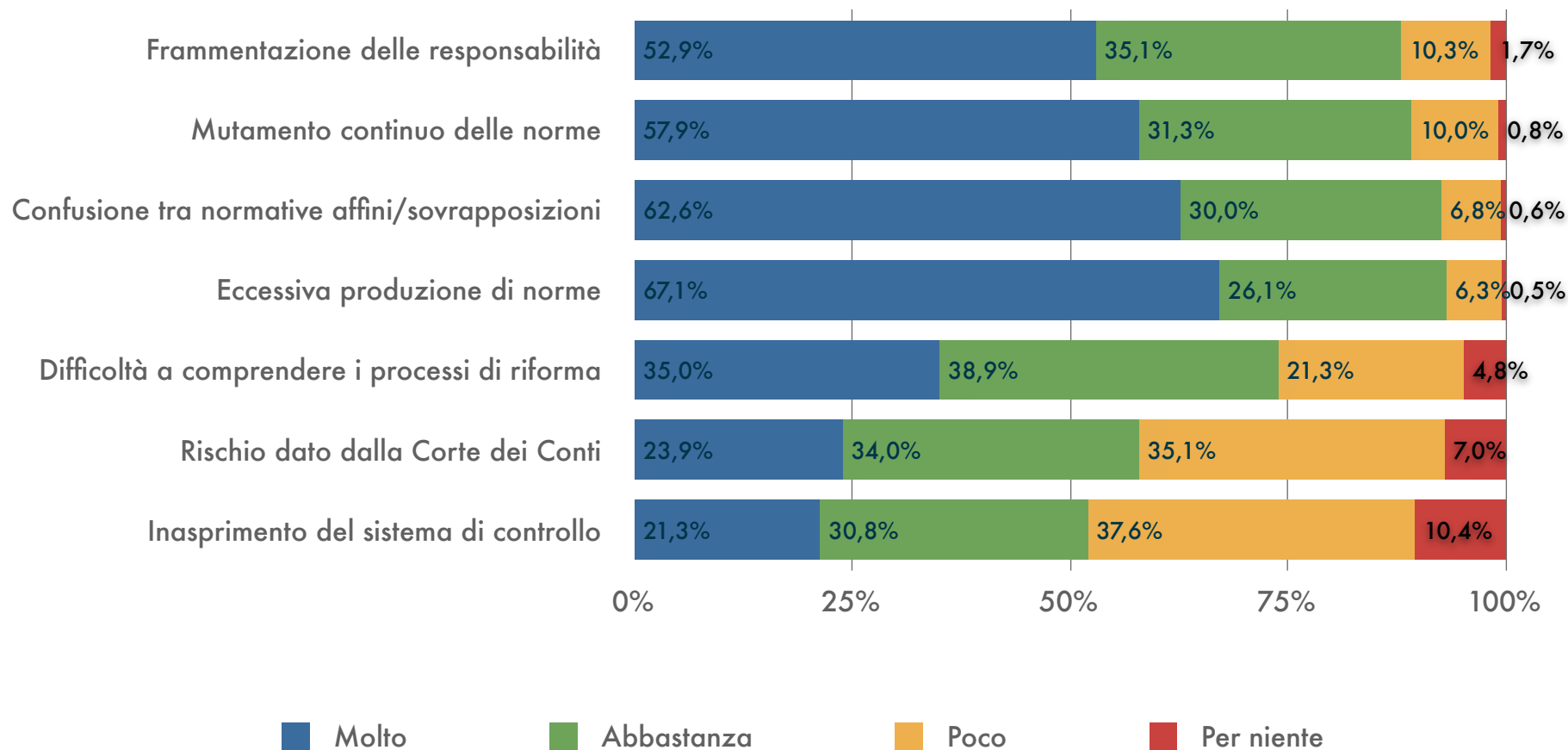
- Pretendere un **doppio canale digitale, ma anche cartaceo** per i documenti, perché “non si sa mai”.
- **Chiedere cento pareri prima di prendere una decisione** e poi comunque **rimandarla al proprio superiore diretto o alla politica** e non far nulla se non si ricevono **esplicite direttive**.
- **Non interfacciare le basi di dati, ma chiedere ai cittadini informazioni che l’amministrazione ha già**.
- **Allungare i tempi dell’entrata in vigore di una riforma** perché è meglio non essere i primi
- Non rischiare, non scegliere, non usare gli strumenti, pur esistenti, della discrezionalità, lasciar fare agli automatismi, cercare neutrali algoritmi, non valutare per non essere valutati”.

Cause ed effetti



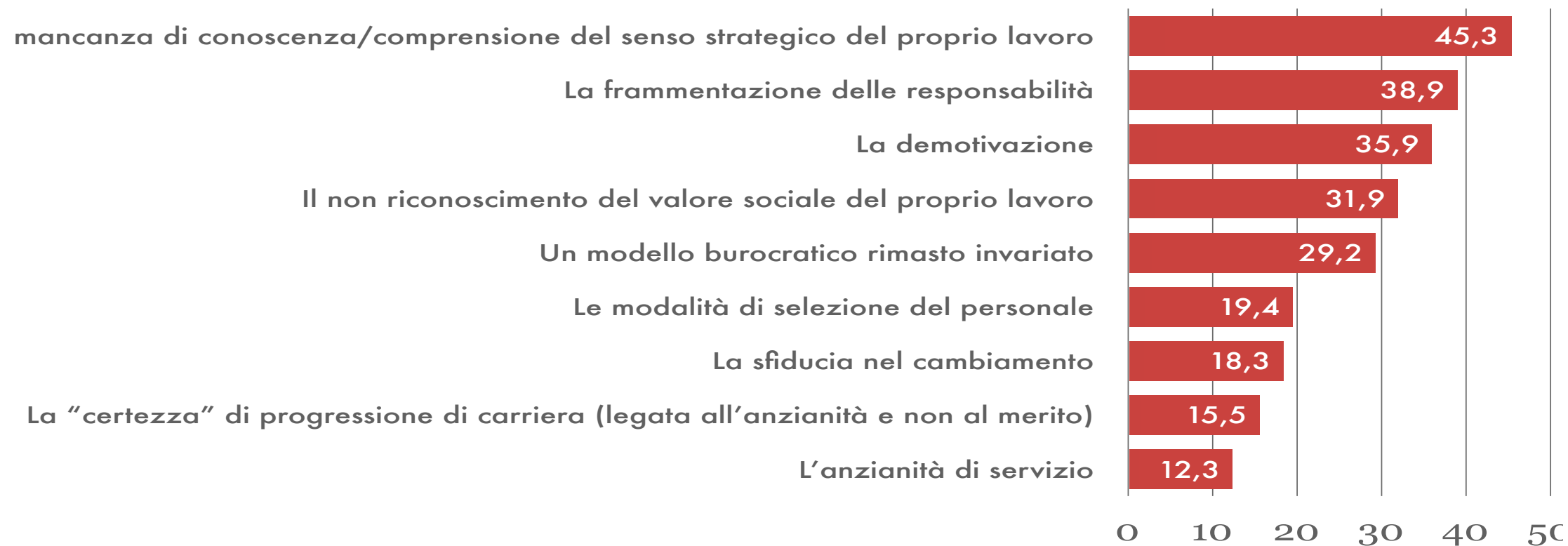
Dei suoi perchè

Graf. 2 - Quanto pesano i seguenti fenomeni sul rallentamento dell'azione amministrativa e sui comportamenti burocratici tra i dipendenti pubblici?



Burocrati non si nasce...

f. 3 - Cos'è secondo te che porta atteggiamenti di "burocrazia difensiva" tra gli impiegati?



Storie di ordinaria burocrazia

Tab. 3 - Fantasia o realtà? Secondo te è vero che: (val.%)

| | VERO | FALSO | Risposta esatta |
|---|------|-------|-----------------|
| I ritardi della burocrazia costano al Paese 31 miliardi di euro | 84,5 | 15,5 | VERO |
| I dipendenti pubblici in Italia guadagnano più di quelli francesi | 11,1 | 88,9 | FALSO |
| Ci vogliono in media ben 1210 giorni per arrivare al terzo grado nelle cause civili | 95,9 | 4,1 | VERO |
| Le imprese devono affrontare ogni anno 52 adempimenti fiscali | 91,2 | 8,8 | VERO |
| Siamo sopra la media UE per disponibilità dei servizi on line e terzultimo per il loro utilizzo | 64,8 | 35,2 | VERO |
| L'età media dei dipendenti pubblici è 45 anni | 62,4 | 37,6 | FALSO |
| I dipendenti pubblici italiani, rapportati alla popolazione, sono di più di quelli francesi e inglesi | 46,0 | 54,0 | FALSO |
| I dirigenti di vertice in Italia guadagnano più che in Gran Bretagna | 79,3 | 20,7 | VERO |
| La pubblica amministrazione italiana costa meno di quella tedesca | 35,7 | 64,3 | FALSO |

Fonte: FPA, Burocrazia difensiva, 2017

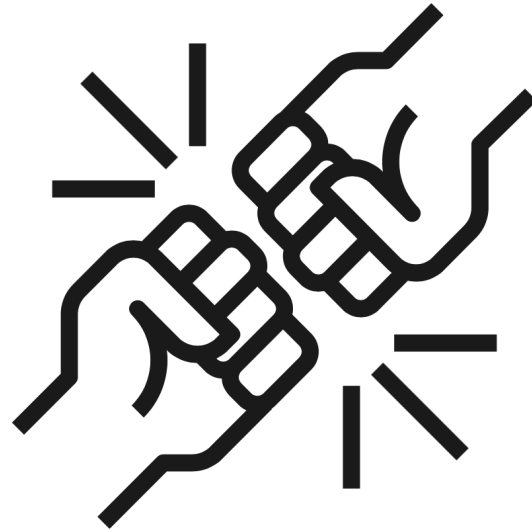
Come ne usciamo quindi?

1195 suggerimenti offerti alla PA in sintesi:

- 1. Ripartire dalle persone:** quelle che ci sono rimotivandole, formandole, supportandole a riacquistare il senso del loro essere dipendenti pubblici e protagonisti dello sviluppo economico e sociale del paese; quelle che ci saranno: adoperando criteri nuovi di selezione, ricreando intorno al “posto di lavoro pubblico” un appeal e un dinamismo capace di attirare i migliori e di farli crescere.
- 2. Ripensare l'organizzazione** con coraggio, andando verso un sistema organizzativo flessibile, con responsabilità ed obiettivi chiari.
- 3. Snellire le norme**, una a una, scioglierne i nodi e risolverne sovrapposizioni e contraddizioni.
- 4. Ricreare un clima di fiducia**, una logica, ricucendo i tagli che hanno portato a una contrapposizione difensiva tra tutti gli attori in gioco: la politica vs. l'amministrazione, i cittadini e le imprese vs. tutti, i dirigenti vs. i funzionari
- 5. Riaccendere i fari** e riallineare le bussole sugli obiettivi di sviluppo e non sugli adempimenti.
6. E, infine, **digitalizzare!**

Finalmente liberi dalla burocrazia difensiva

| Tab. 6 - Ma come sarà una PA libera dalla burocrazia difensiva? Facendo uno sforzo d'immaginazione ti chiediamo di dirci secondo te nel 2030. | | | |
|---|------|------|-------|
| | Si | No | Tot |
| La PA sarà completamente senza carta | 54,4 | 45,6 | 100,0 |
| Non dovrai ripetere sempre i dati che ti riguardano | 81,8 | 18,2 | 100,0 |
| Il più grande problema sarà la privacy | 48,3 | 51,7 | 100,0 |
| Tutti i dipendenti pubblici avranno gli strumenti per capire e ridurre il rischio cyber | 43,7 | 56,3 | 100,0 |
| Ci saranno meno giuristi e più Project Manager | 47,6 | 52,4 | 100,0 |
| Potrai gestire tutte le comunicazioni con le diverse amministrazioni da un unico punto di accesso | 76,8 | 23,2 | 100,0 |
| I pagamenti verso la PA semplici, tracciabili e sicuri | 87,4 | 12,6 | 100,0 |
| Dal tuo smartphone avrai accesso a tutti i servizi e a tutte le informazioni della PA | 78,3 | 21,7 | 100,0 |
| Fonte: FPA, Burocrazia difensiva, 2017 | | | |



“pregiudizio dello status quo” e il “pensiero di gruppo”.

«Il **pregiudizio sullo status quo** (status quo bias) è un errore cognitivo che consiste nella **preferenza per la situazione attuale rispetto ad altre possibili**. La situazione attuale viene presa come punto di riferimento, e qualsiasi mutamento viene considerato una perdita. Questo ovviamente non in termini oggettivi, quando è chiaro che un cambiamento porterebbe problemi, ma in generale in condizioni di incertezza o in presenza di fattori di varia natura da considerare.

Nel campo della **psicologia cognitiva** questo effetto è stato dimostrato in numerosi studi basati su questionari con domande che replicavano situazioni in cui occorre prendere una decisione. Nei casi in cui le domande erano formulate prevedendo una situazione di partenza (status quo) i partecipanti tendevano a mantenerla, diversamente da quando tale opzione non era menzionata.»

Groupthink, o **pensiero di gruppo**, è il termine con cui, nella letteratura scientifica, si indica una patologia del sistema di pensiero esibito dai membri di un gruppo sociale quando questi cercano di minimizzare i conflitti e raggiungere il consenso senza un adeguato ricorso alla messa a punto, analisi e valutazione critica delle idee. Creatività individuale, originalità, autonomia di pensiero, vengono tutti sacrificati in cambio al perseguimento dei valori di coesione del gruppo; allo stesso modo, sono smarriti quei vantaggi derivanti da un ragionevole bilanciamento di scelte e opinioni diverse o contrapposte, vantaggi che possono di norma essere ottenuti agendo come gruppo nel prendere decisioni.

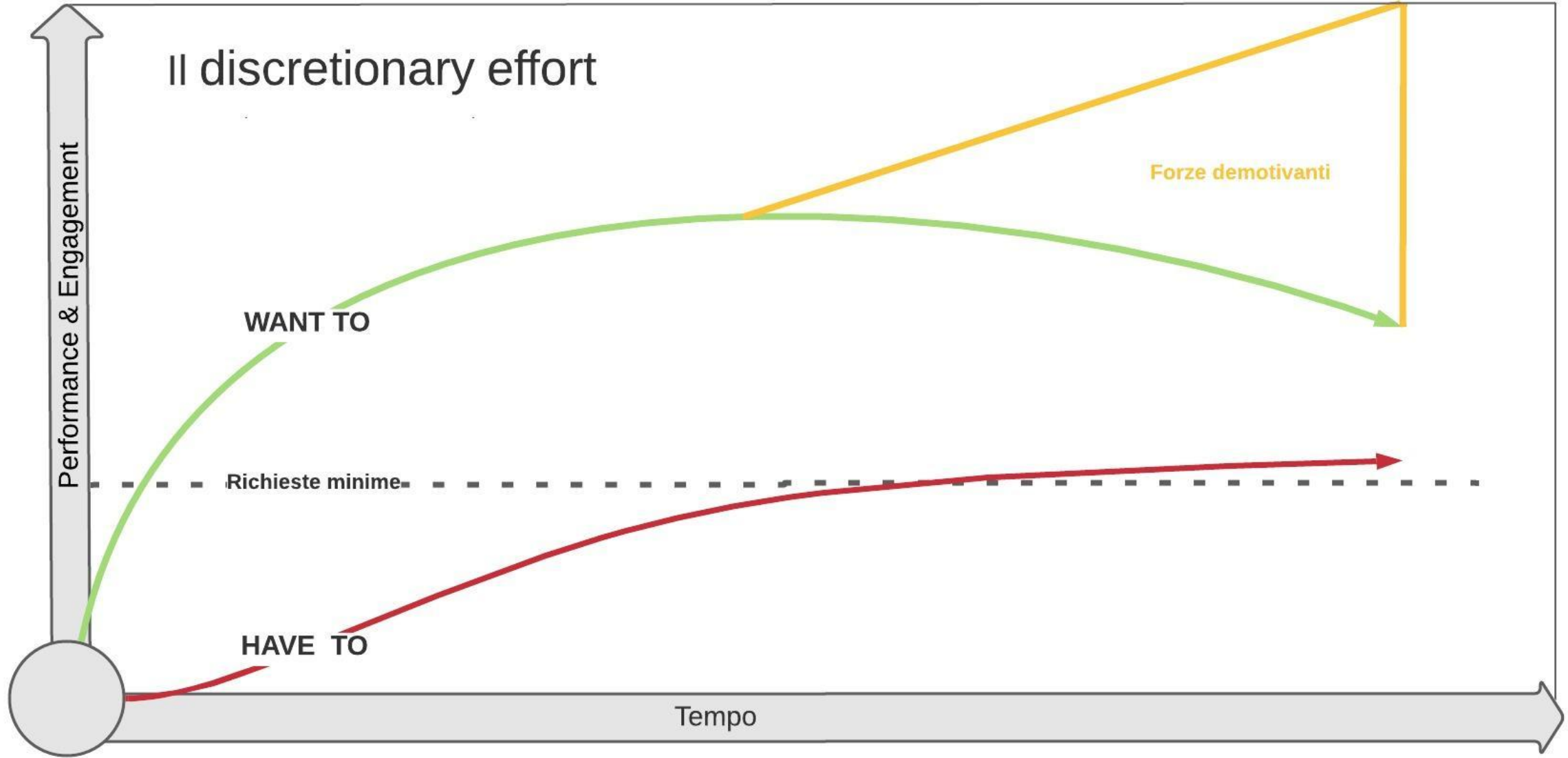
Il fenomeno del **groupthink** attecchisce in quei contesti sociali in cui i membri di un determinato gruppo evitano di promuovere punti di vista che vadano al di fuori di quella zona confortevole delimitata dal pensiero consensuale. I motivi che inducono a simili comportamenti sono vari: tra essi vi può essere il desiderio di evitare di proporsi in situazioni che, nel giudizio del gruppo, possano essere tacciate come ingenuo o stupide, o il desiderio di evitare l'imbarazzo o l'ira di altri membri del gruppo



Il rischio del **discretionary effort**

Lo sforzo discrezionale, lo dice la parola stessa, è quell'impegno in più che solo la motivazione può portare a compiere. La capacità del leader è (anche) quella di portare i collaboratori a desiderare di dare il proprio contributo con il massimo dell'impegno possibile. All'interno di una organizzazione possiamo avere due tipi di atteggiamenti:

- **Le persone coinvolte (engaged)**. Vanno oltre la loro mansione e soddisfano le aspettative
- **Le persone non coinvolte (disengaged)**. Si adeguano alla loro mansione ufficiale e spesso le loro performance sono al di sotto di quello che sono in grado di fare



Il discretionary effort

Performance & Engagement

WANT TO

Richieste minime

HAVE TO

Tempo

Forze demotivanti

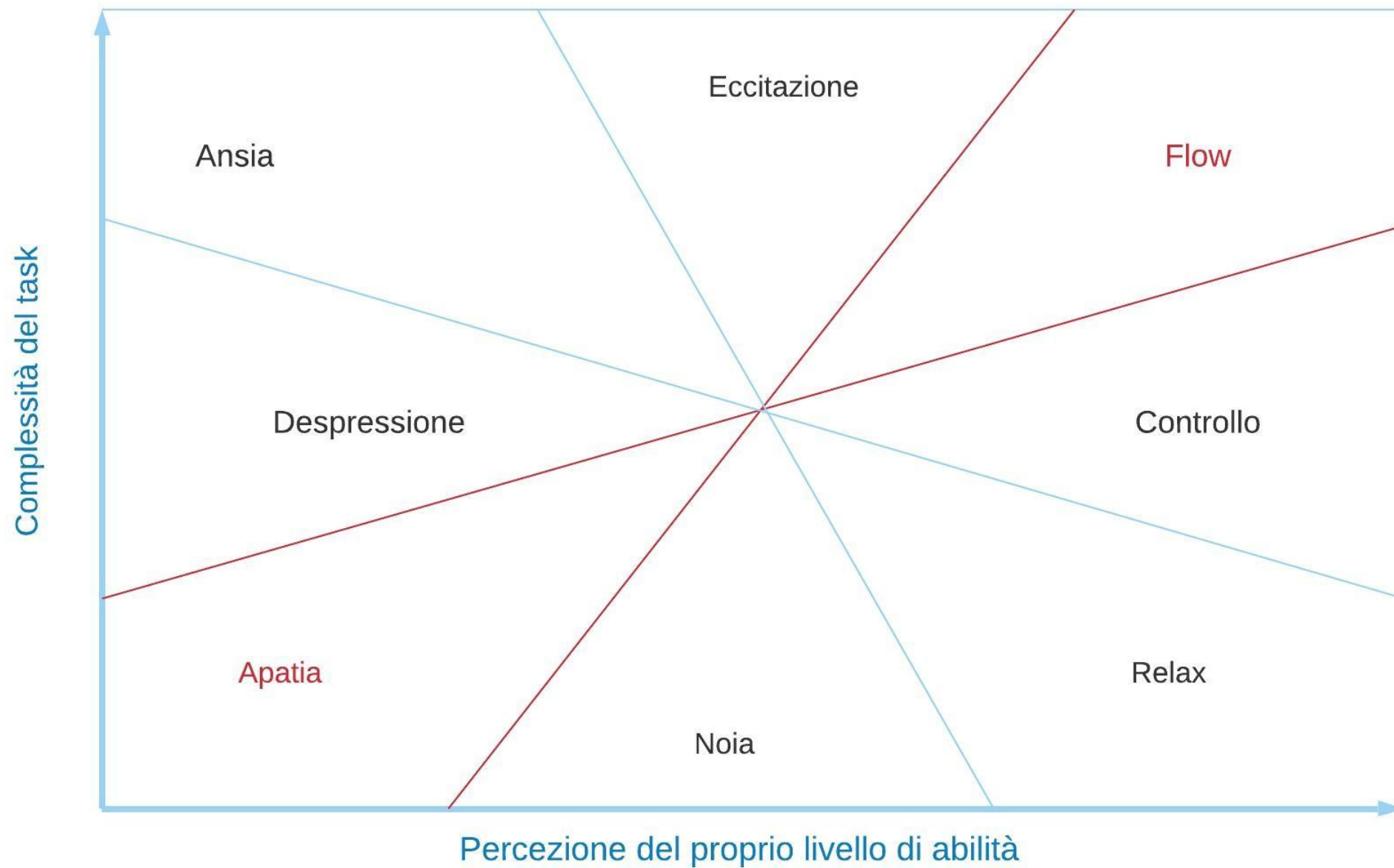
Le forze demotivanti

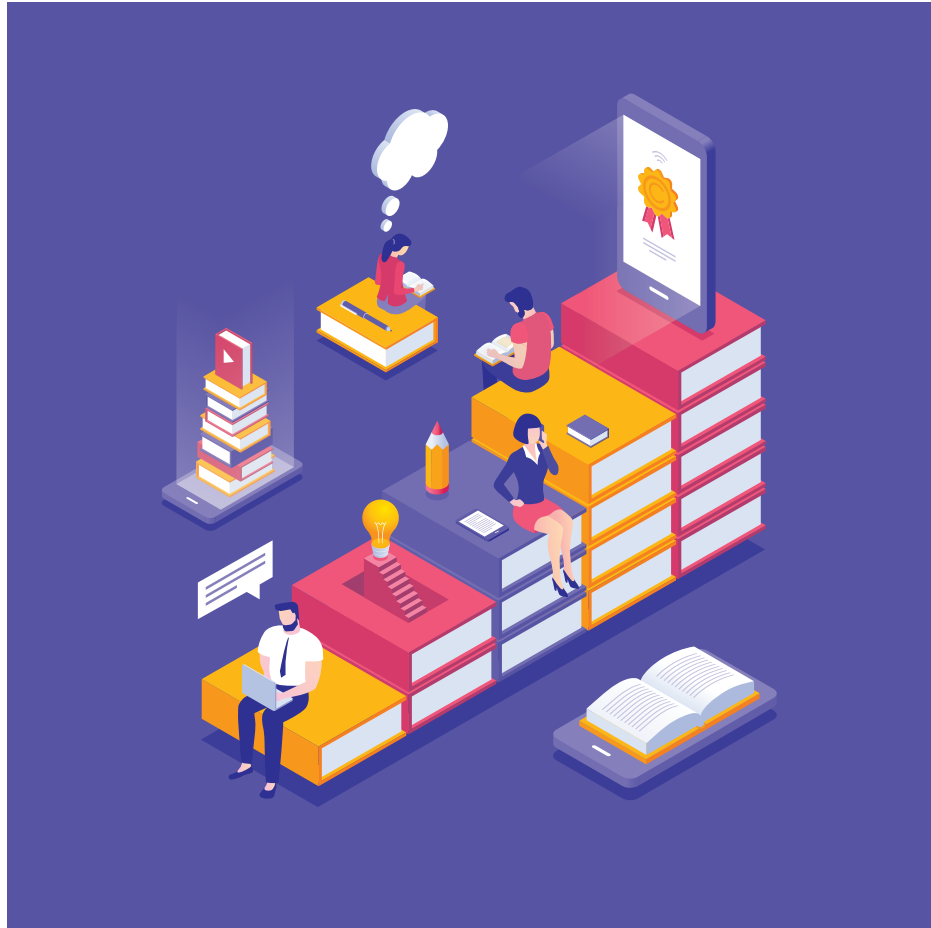
- Non avere riconoscimento del proprio ruolo
- determinismo **normativo**
- **organizzazione rigida** degli orari lavoro
- valutazione centrata sulle **procedure**
- distorsioni di **genere**
- **scarso ricorso all'interdisciplinarietà**
- **over working**
- la riduzione della **creatività**
- la mancanza **di una cultura sistemica**

In psicologia, il flusso (in inglese flow), o **esperienza ottimale** (spesso citato come trance agonistica nel linguaggio sportivo), è uno stato di coscienza in cui la persona è completamente immersa in un'attività.

Questa condizione è caratterizzata da un totale coinvolgimento dell'individuo: focalizzazione sull'obiettivo, motivazione intrinseca, positività e gratificazione nello svolgimento di un particolare compito. Il concetto di flusso fu introdotto nel 1975 dallo psicologo Mihály Csíkszentmihályi nella sua teoria del flusso, e si è poi diffuso in vari campi di applicazione della psicologia, come lo sport, la spiritualità, l'istruzione, o la seduzione.





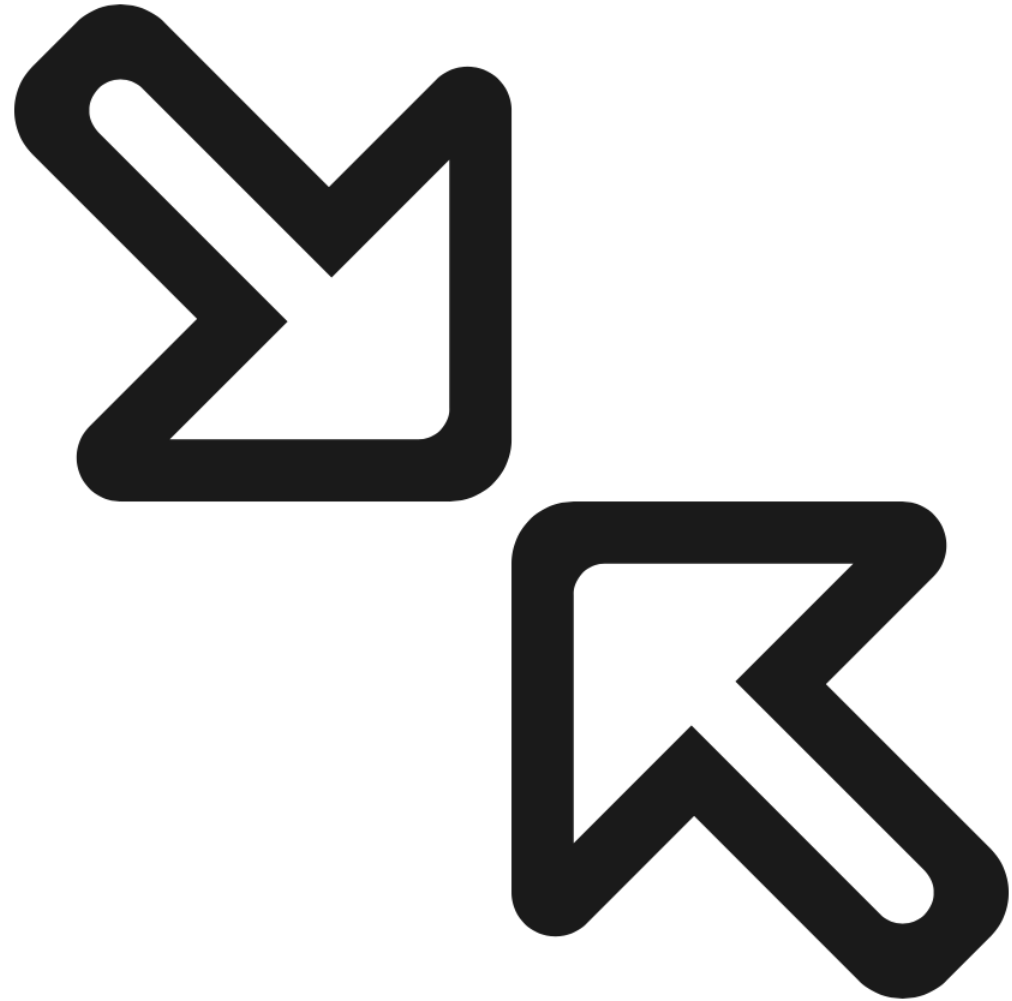


Per approfondire



... favorendo così il
passaggio dalla burocrazia
difensiva alla burocrazia
creativa

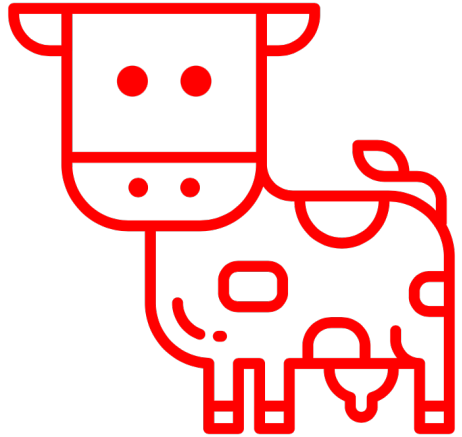
I fattori
inibenti la
creatività



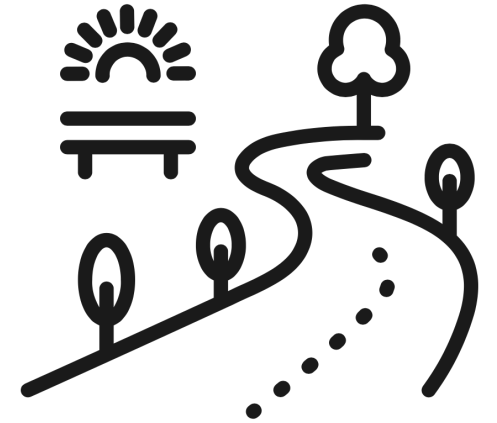
La dittatura della abitudini: «**si è fatto sempre così**»

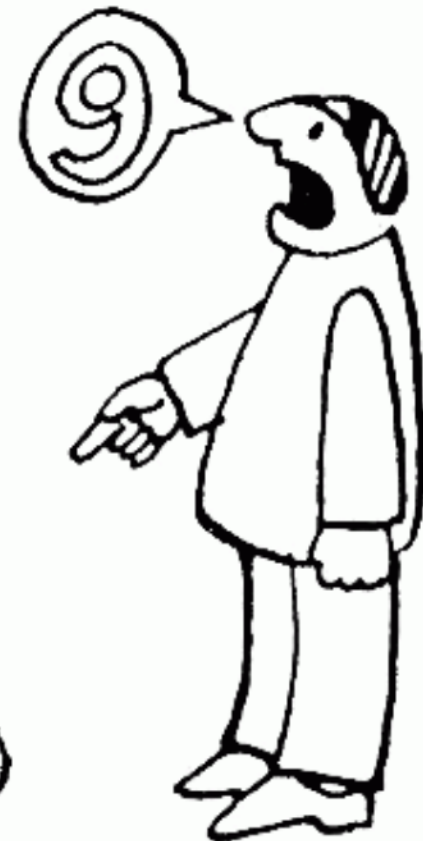


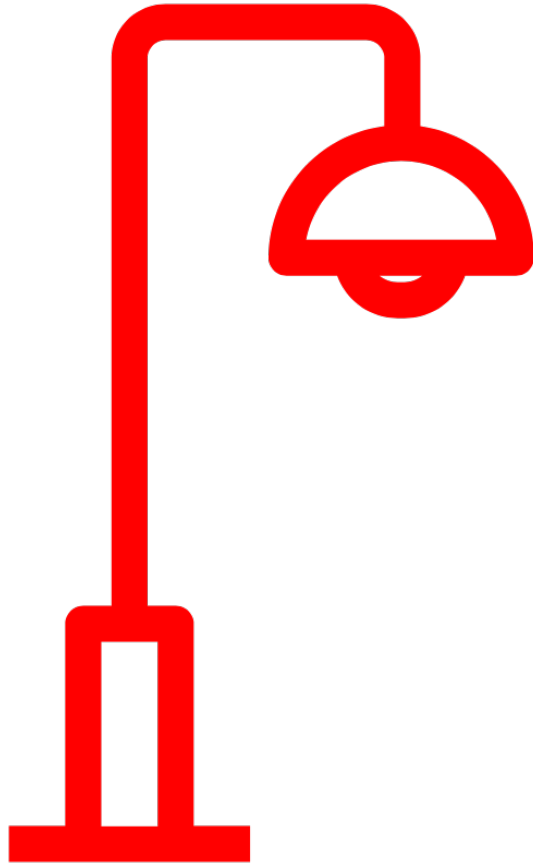
Il rischio di asfaltare i sentieri per vacche



“Nel seicento le vacche vagavano libere nel Boston Common e nelle zone circostanti; nel tempo i sentieri da loro tracciati divennero molto battuti, e con la costruzione di botteghe e case la gente li usò per passarci con i carri. Alla fine misero la pavimentazione, e nel novecento quasi tutti i sentieri furono abbastanza asfaltati, e non c'erano più bovini in vista. Chiunque si è trovato a guidare a Boston può capire che avere strade progettate dalle vacche forse non è il massimo per una città moderna.”







L'ubriaco che
cerca le chiavi
della macchina
non dove le ha
perdute, perché li
è buio, ma sotto il
lampione.