

Il grado di Coadiutore

Analisi e Proposte dal Webinar del 18 febbraio 2026

Il presente documento raccoglie le principali criticità emerse dal dibattito e delinea alcune ipotesi di riforma strutturale del grado di Coadiutore.

1. Analisi della situazione attuale e criticità

Il malessere diffuso non riguarda solo l'aspetto economico, ma investe l'identità professionale e l'assenza di una visione chiara di medio-lungo periodo da parte dell'Amministrazione.

- **Svalutazione del ruolo e sovraccarico**

Esiste un evidente scollamento tra inquadramento formale e mansioni effettive. Ai Coadiutori è richiesto un carico di lavoro spesso comparabile a quello di Esperti o Consiglieri (ad esempio come Sostituti di Divisione), senza un corrispondente riconoscimento economico o di carriera.

- **Barriere linguistiche per il grado di Expert**

L'obbligatorietà della lingua inglese per il passaggio a Expert è percepita come un ostacolo sproporzionato, soprattutto per i colleghi con maggiore anzianità.

Il requisito appare non sempre coerente con le attività effettivamente svolte né con altri percorsi professionali interni.

- **Squilibrio economico post-riforma 2016**

La riforma del 2016 ha prodotto un divario tra area operativa e area manageriale (2,5 scatti contro 1,5). il tema non è solo numerico, ma di **struttura delle progressioni**.

Il recupero di questo squilibrio è ritenuto prioritario da molti interventi.

- **Incertezza sul futuro del grado**

Il grado di Coadiutore è formalmente "ad esaurimento", ma manca un piano di transizione chiaro. L'assenza di una visione di medio periodo colloca molti colleghi in una condizione di incertezza organizzativa: un vero e proprio **limbo professionale**.

Non sapere se e come evolverà il proprio ruolo significa lavorare senza una prospettiva definita, con **effetti diretti sulla motivazione e sulla disponibilità** ad assumere responsabilità ulteriori. L'incertezza prolungata, unita a carichi di lavoro elevati e a un

riconoscimento percepito come insufficiente, produce uno **squilibrio** che nel tempo può tradursi in **demotivazione, conflitto interno e logoramento professionale**.

Non si tratta solo di una questione individuale: una fase transitoria non governata incide sulla **salute organizzativa complessiva**, sulla qualità dell'impegno e sulla stabilità dei processi interni.

- **Tensioni sindacali e rischio "intasamento"**

È emersa la preoccupazione che la tutela degli attuali Expert – o la percezione di tale tutela – possa tradursi in un rallentamento del reinquadramento dei Coadiutori, per timore di saturare il segmento.

- **Perdita di competenze gestionali**

Un sistema che alimenta la dirigenza prevalentemente tramite il canale Expert con concorsi esterni potrebbe, nel tempo, indebolire le competenze legate all'autoamministrazione e alle segreterie, con possibili effetti sull'efficienza organizzativa futura.

2. Proposte e Visioni per il Futuro

L'obiettivo condiviso è superare interventi frammentari e costruire una riforma organica, capace di restituire dignità, prospettiva e coerenza alla carriera operativa.

Riforma dell'architettura professionale

- **Superamento del grado di Coadiutore**

È stata avanzata anche l'ipotesi di ridefinire l'assetto della carriera operativa, valutando il superamento del grado di coadiutore.

- **Verso la "Carriera Unica"**

Ipotesi di una struttura più fluida, con concorsi interni periodici, criteri di valutazione trasparenti e coerenza tra performance e progressione.

- **Passaggio a Expert**

Previsione di percorsi volontari e agevolati di transizione per i Coadiutori che hanno già superato concorsi selettivi.

Strumenti di Transizione e Gestione

- **Ipotesi "Scivolo"**

Valutazione di nuovi incentivi all'esodo, che rendano più omogenea la categoria e consentano di superare le attuali frammentazioni.

- **Pianificazione a medio termine**

Richiesta di un piano esplicito per i prossimi 4-5 anni, con norme chiare per la gestione della fase transitoria.

- **Potenziamento del numero di posti per il passaggio a Consigliere**

Incremento strutturale per il passaggio a Consigliere, quale percentuale di una base definita.

Visione Strategica

La riforma non può essere un intervento compensativo né una gestione amministrativa dell'esistente. Deve rappresentare una scelta consapevole sull'architettura professionale dell'Istituto.

Il punto non è "difendere una categoria", ma garantire un sistema coerente, sostenibile e motivante. Un'organizzazione che non offre prospettive chiare rischia di perdere competenze, motivazione e senso di appartenenza.

Occorre:

- riconoscere il valore dell'esperienza maturata nell'Area Operativa;
- garantire ai nuovi assunti un percorso chiaro e non frammentato;
- evitare contrapposizioni tra aree o generazioni;
- assicurare criteri di progressione comprensibili, trasparenti e proporzionati alle responsabilità richieste.

La fase di transizione deve essere governata con strumenti espliciti e tempi definiti.

L'assenza di decisioni è essa stessa una decisione, e produce effetti concreti sul clima interno e sulla qualità del lavoro.

Il confronto avviato con il webinar non è un momento isolato, ma l'inizio di un percorso di costruzione collettiva. Le proposte verranno approfondite, strutturate e presentate in modo organico all'Amministrazione.

Il futuro del grado di Coadiutore non può restare "ad esaurimento" solo sulla carta: o si governa la transizione con regole chiare e prospettive reali, o si lascia che l'incertezza consumi persone, competenze e organizzazione.