



OSSERVATORIO  
**FRACTIONAL  
MANAGEMENT**

**2025-2026**

# Imprenditorialità & Management

Il ruolo del Fractional Management  
nella crescita delle PMI italiane

Convegno Finale

**POLIMI** SCHOOL OF  
**MANAGEMENT**

 **INNOVATION,  
STRATEGY AND  
FAMILY BUSINESS**

In partnership con:



# Agenda dell'evento



## 17:05 - Apertura e introduzione

Josip Kotlar - Professore Ordinario di Strategia, Innovazione e Family Business @Politecnico di Milano  
Andrea Pietrini - Chairman @YOURgroup

## 17:15 - 18:00 - Intervista all'Impresa | Come il Fractional Management ha generato valore per Gnodi Group

Irene Mesisca - Administrative Director, HR Manager, Operations Director @Gnodi Group  
Christina Martinetto - CEO @TECMA Consulting & Academy & Associate Partner yourCEO - yourCCO @YOURGroup

## 18:00 - 18:15 - Presentazione dei risultati della ricerca

Imprenditorialità & Management: il ruolo del Fractional Management nella crescita delle PMI italiane  
Josip Kotlar @Politecnico di Milano

## 18:15 - 18:45 - Tavola Rotonda | Prospettive e futuro del Fractional Management

Marco Vigni - Founder @Bnet2Connect | Vice Presidente nazionale @Aidp  
Luigi Riva - Presidente @Strategic Management Partners | Presidente @Assoconsult Confindustria

## 18:45 - 19:00 - Conclusioni e saluti finali

Josip Kotlar - Professore Ordinario di Strategia, Innovazione e Family Business @Politecnico di Milano  
Andrea Pietrini - Chairman @YOURgroup

# Team di ricerca



## Innovation, Strategy and Family Business

Gruppo di ricerca del Politecnico di Milano

Innovation, Strategy & Family Business è un gruppo integrato di ricercatori ed esperti della School of Management del Politecnico di Milano impegnati nella ricerca teorica e applicata sui temi di innovazione, rinnovamento strategico, family business e governance, integrando formazione avanzata, networking ed esperienza pratica. **Realizziamo ricerche di impatto e progetti concreti con imprese e istituzioni** per supportare l'innovazione e la trasformazione. Grazie alla stretta collaborazione con il Politecnico di Milano e GSOM, il gruppo è in grado di coniugare le più recenti scoperte scientifiche con le migliori pratiche industriali, fornendo soluzioni innovative e strategiche, su misura per le sfide aziendali contemporanee.

[www.innovationandstrategy.it](http://www.innovationandstrategy.it)



## YOURgroup

La prima società italiana di Fractional Executive

YOURgroup è tra le realtà italiane più importanti nel settore dei servizi professionali per le aziende, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo manageriale delle imprese italiane e farle crescere grazie all'esperienza operativa dei Fractional Manager del gruppo. Con una rete composta da **più di 300 professionisti di alto profilo e più di 1000 aziende seguite in tutta Italia**, YOURgroup ha piena visione delle difficoltà e situazioni complesse che società e manager devono affrontare ogni giorno, aiutandole a raggiungere importanti obiettivi di crescita, trasformazione e innovazione.

<https://yourgroup.it>

# Direzione Scientifica



FEDERICO FRATTINI  
PROFESSORE ORDINARIO

School of Management  
Politecnico di Milano

Direttore Scientifico e  
Project Leader



JOSIP KOTLAR  
PROFESSORE ORDINARIO

School of Management  
Politecnico di Milano

Direttore Scientifico e  
Project Leader

# Team di ricerca



**MATTEO LAVEZZARI**  
PROJECT MANAGER



**ALESSANDRO MORONI**  
RESEARCHER

# Comitato strategico



**ANDREA PIETRINI**  
PRESIDENTE COMITATO STRATEGICO  
YOURGROUP



**ENRICO VERGA**  
COORDINATORE COMITATO STRATEGICO  
YOURGROUP



**LUIGI RIVA**  
PRESIDENTE  
ASSOCONSULT



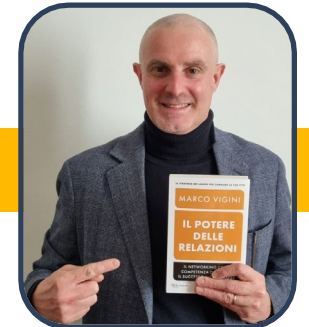
**ANNA GIONFRIDDO**  
COUNTRY MANAGER  
MANPOWERGROUP  
ITALIA



**ROSARIO SICA**  
ADJUNCT PROFESSOR  
GRADUATE SCHOOL OF  
MANAGEMENT  
POLITECNICO DI MILANO



**PETER DURANTE**  
CHIEF PEOPLE, INNOVATION &  
TRANSFORMATION OFFICER  
ITALGAS



**MARCO VIGNI**  
FOUNDER  
BNET2CONNECT

# Osservatorio Fractional Management

## I Mission & Obiettivi

### MISSION

Creare una **piattaforma permanente** per studiare e valorizzare il Fractional Management in Italia, **facilitando l'incontro tra imprese e professionalità manageriali di alto livello**, e contribuendo allo **sviluppo di un ecosistema dinamico, competente e capace di sostenere la crescita del sistema imprenditoriale italiano.**

### OBIETTIVI

**Analizzare e mappare** l'evoluzione della pratica del Fractional Management in Italia  
**Offrire** alle imprese strumenti, dati e best practice per integrare competenze manageriali  
**Diventare** un punto di riferimento per la diffusione della cultura manageriale e il rafforzamento del tessuto imprenditoriale italiano

# La ricerca 2025-2026

## Il Report

3 **Short Report**, rilasciati trimestralmente, che hanno investigato tramite **interviste e la pubblicazione di una survey** le tematiche di maggior rilevanza per la pratica del Fractional Management, con l'obiettivo di diffondere una visione completa e trasversale della diffusione e delle opportunità del fenomeno in Italia, raccolte nella pubblicazione del **report finale**.



Interviste + Survey



## REPORT FINALE

Osservatorio Fractional Management

### Imprenditorialità & Management

Il ruolo del Fractional Management nella crescita delle PMI italiane

REPORT 2025-2026



Pubblicazione Oggi

# Metodologia della ricerca

## Survey



**Target**

Fractional Managers



**Contenuto**

**Analisi del profilo professionale del Fractional Manager** (modalità di ingaggio, attività svolte, relazioni con la proprietà, sfide e prospettive future)



**Campione**

**63 risposte** complete ottenute

## Interviste

Fractional Managers rispondenti alla survey, **principalmente nei ruoli di CEO, CFO, CTO, HR**

Approdo al fractional management, inserimento in azienda e progetti seguiti, relazione con la governance, aspetti positivi e negativi del fenomeno

**40+** interviste effettuate con **fractional manager**  
**20+** interviste con **imprenditori**

# L'identikit del Fractional Manager



Basato sull'analisi  
di 63 profili

**Non è temporaneo**, spesso è integrato per periodi di tempo ampi, permettendo al fractional manager di **conoscere l'impresa**

È un "**professionista della managerialità**", con esperienza manageriale superiore ai 15 anni

Lavora su **progetti strategici** (trasformazione digitale, sostenibilità, passaggio generazionale, strutturazione dei processi chiave aziendali)

Permette la **diminuzione dei costi** per la **professionalizzazione delle PMI**

# I ruoli del Fractional Manager

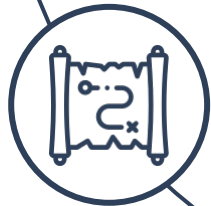
Strategic Advisory



Network Broker



Change Agent



Boundary  
Spanner



# Intervista all'Impresa e al Fractional Manager

POLIMI SCHOOL OF  
MANAGEMENT

INNOVATION,  
STRATEGY AND  
FAMILY BUSINESS

In collaborazione con:  
YOUR  
GROUP



MODERATORE

**Andrea Pietrini**

Chairman  
YOURgroup

## Come il Fractional Management ha generato valore per Gnode Group



FRACTIONAL MANAGER

**Christina Martinetto**

Associate Partner yourCEO – yourCCO  
YOURgroup



IMPRESA

**Irene Mesisca**

Administrative Director, HR Manager, Operations Director  
Gnode Group



## Josip Kotlar

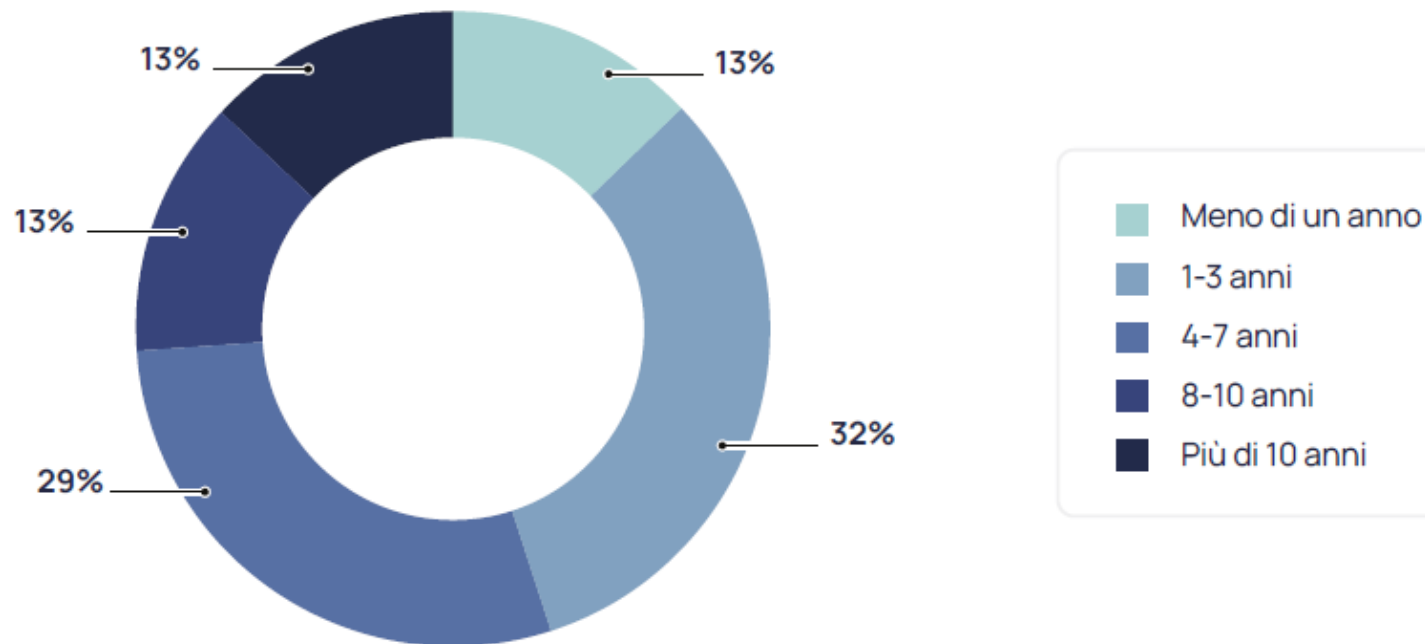
Professore Ordinario di  
Strategia, Innovazione e Family  
Business  
Politecnico di Milano

# Imprenditorialità & Management: Il ruolo del Fractional Management nella crescita delle PMI italiane

*Presentazione dei risultati della ricerca*

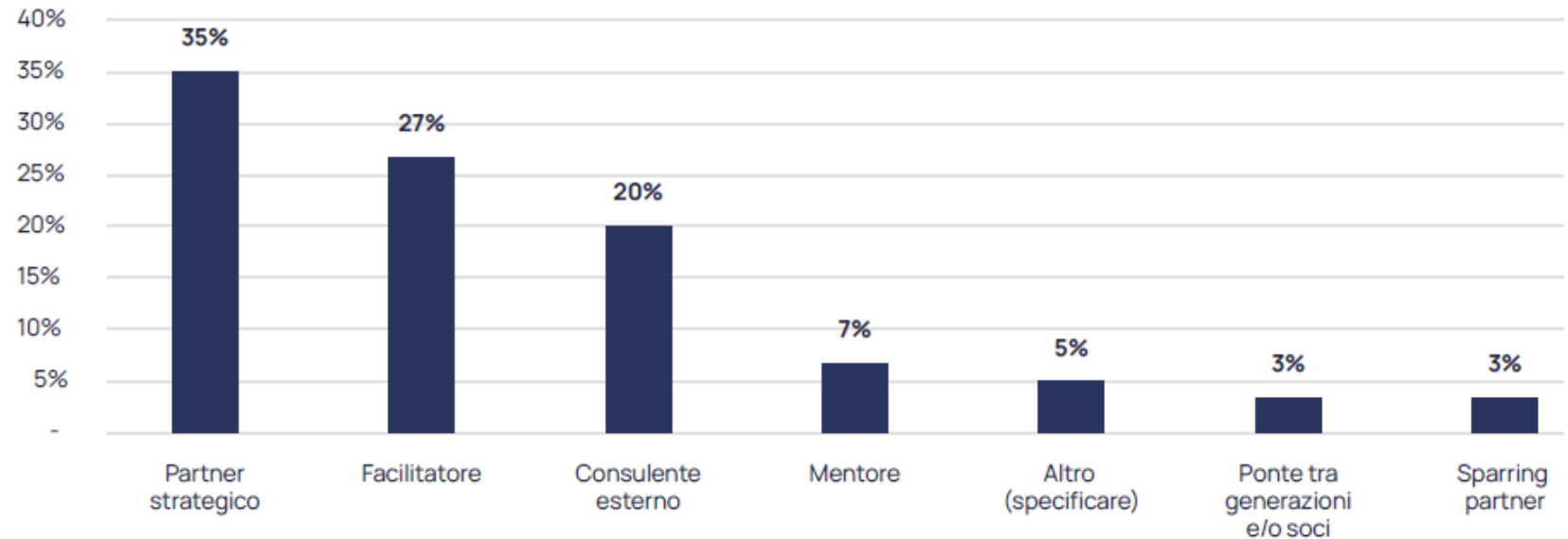
# Il livello di seniority dei Fractional Manager

Il 45% dei Fractional Manager ha iniziato la pratica negli ultimi 3 anni, attestando **la novità del fenomeno per il contesto italiano**



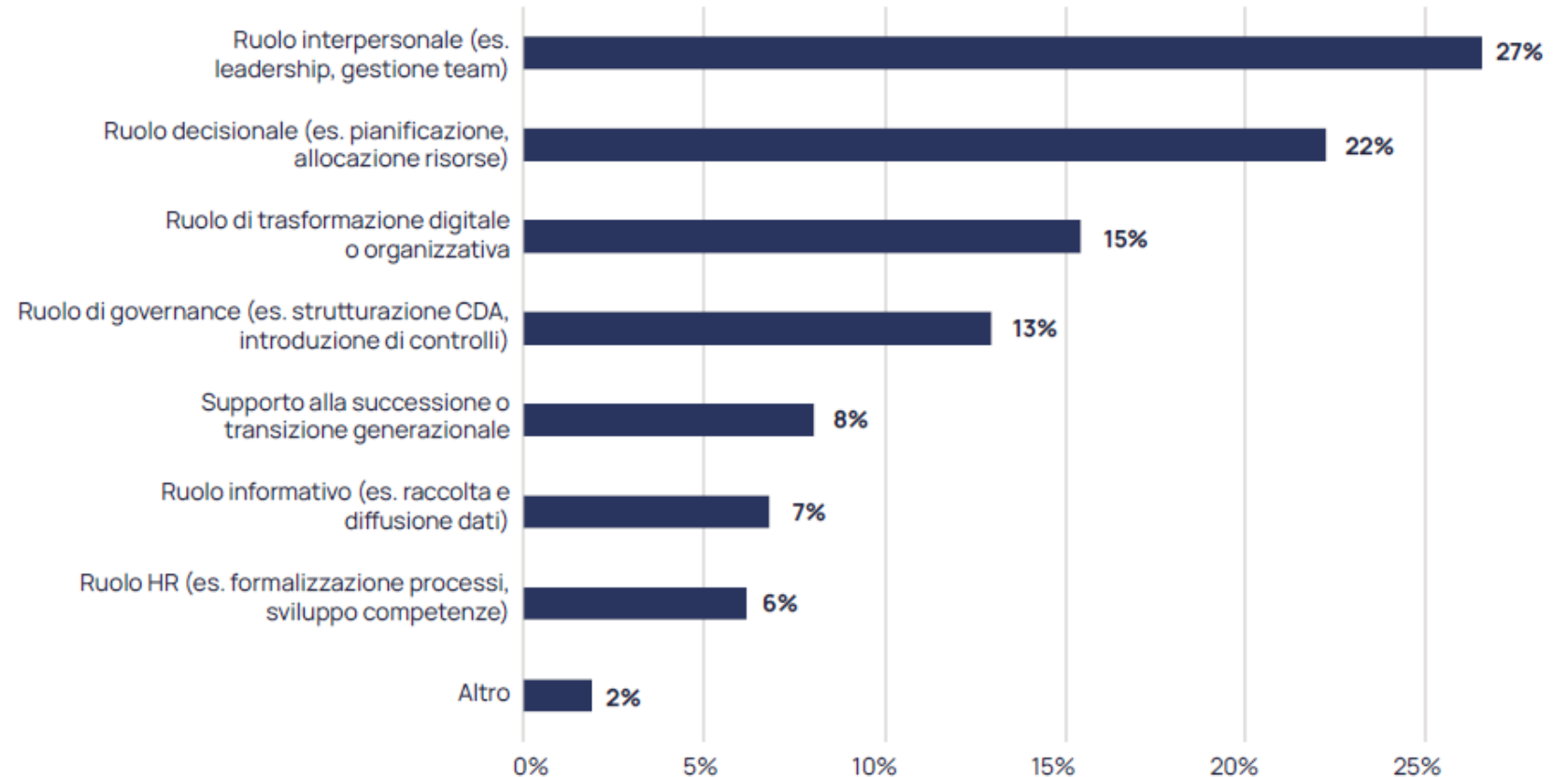
# La percezione della relazione tra Fractional Manager e proprietà

Per il 35% dei Fractional Managers il rapporto con la proprietà è quello di **partner strategico**, seguito dai ruoli di **facilitatore** (27%) e **consulente esterno** (20%)



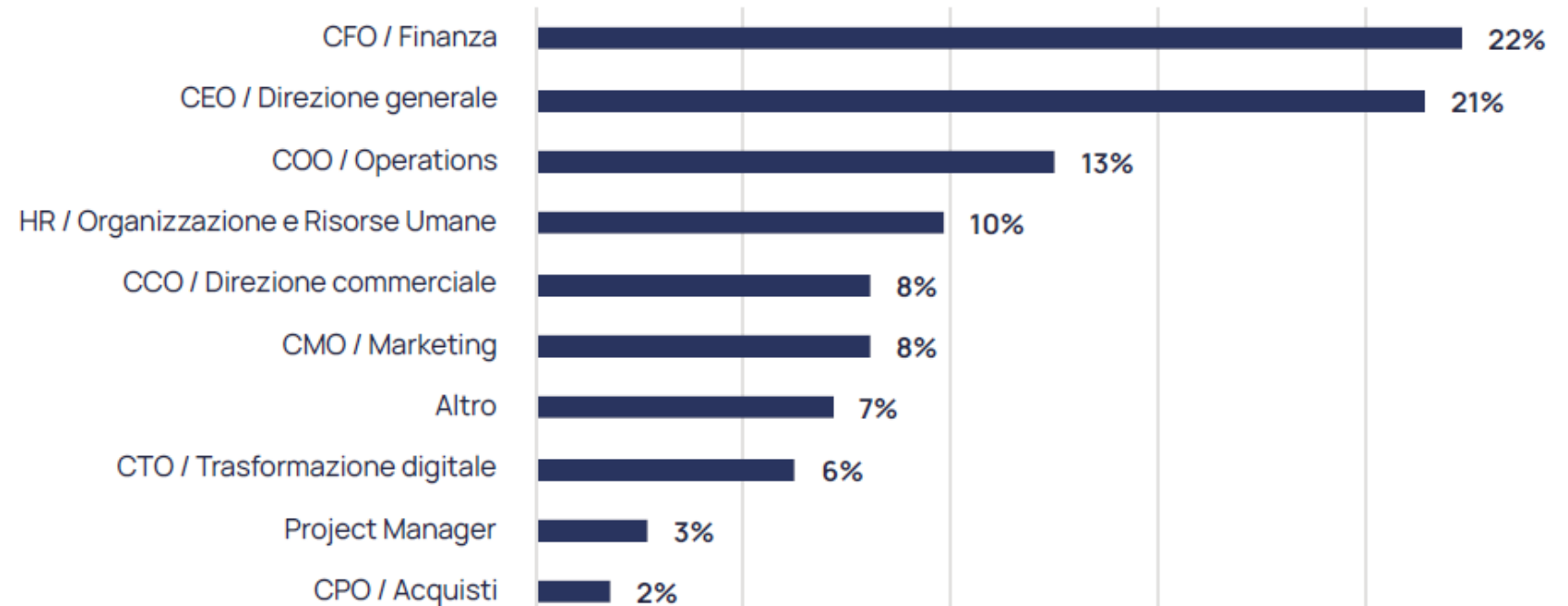
# Ruoli ricoperti in azienda dai Fractional Manager

Il 49% dei Fractional Manager ricopre prevalentemente **ruoli di leadership e pianificazione strategica**, a conferma di come il fractional management sia percepito soprattutto come leva per guidare team e processi decisionali in azienda.



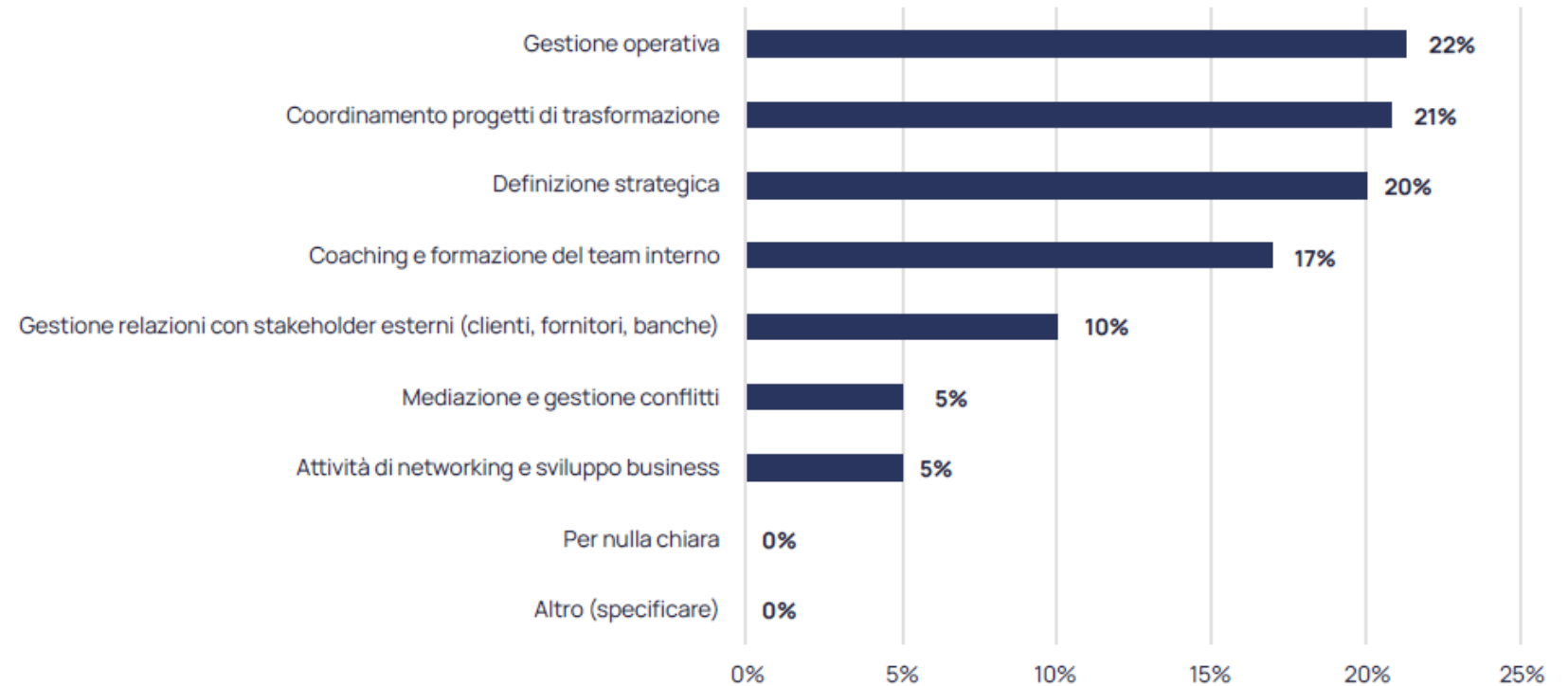
# Funzioni aziendali ricoperte dai Fractional Manager

Le funzioni aziendali maggiormente ricoperte dai fractional manager sono **CFO** (22%) e **CEO** (21%), a conferma di come il fractional management sia percepito soprattutto come leva per guidare team e processi decisionali in azienda, assumendo posizioni apicali all'interno della struttura della stessa.



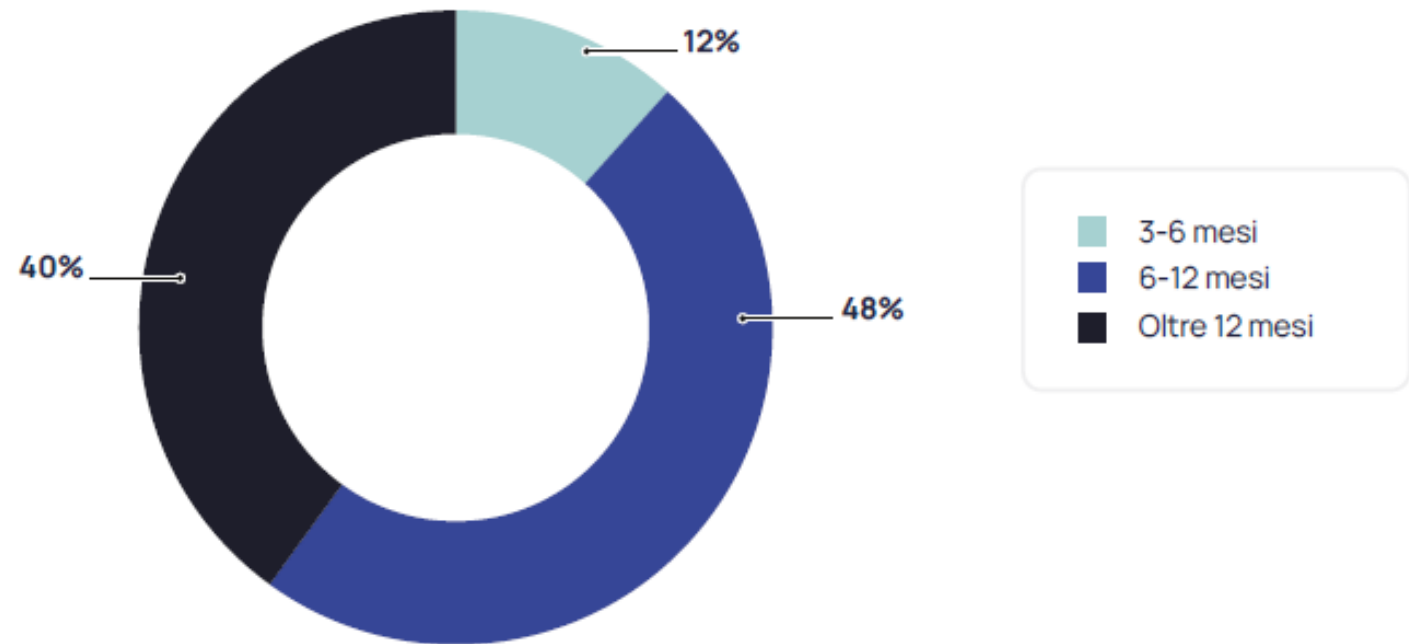
# Le attività più comuni per il Fractional Manager

Le principali attività dei Fractional Manager riguardano **gestione operativa, progetti di trasformazione e definizione strategica**, che insieme rappresentano oltre il 60% delle risposte. Un ruolo quindi **fortemente orientato all'esecuzione e al cambiamento nelle organizzazioni**.



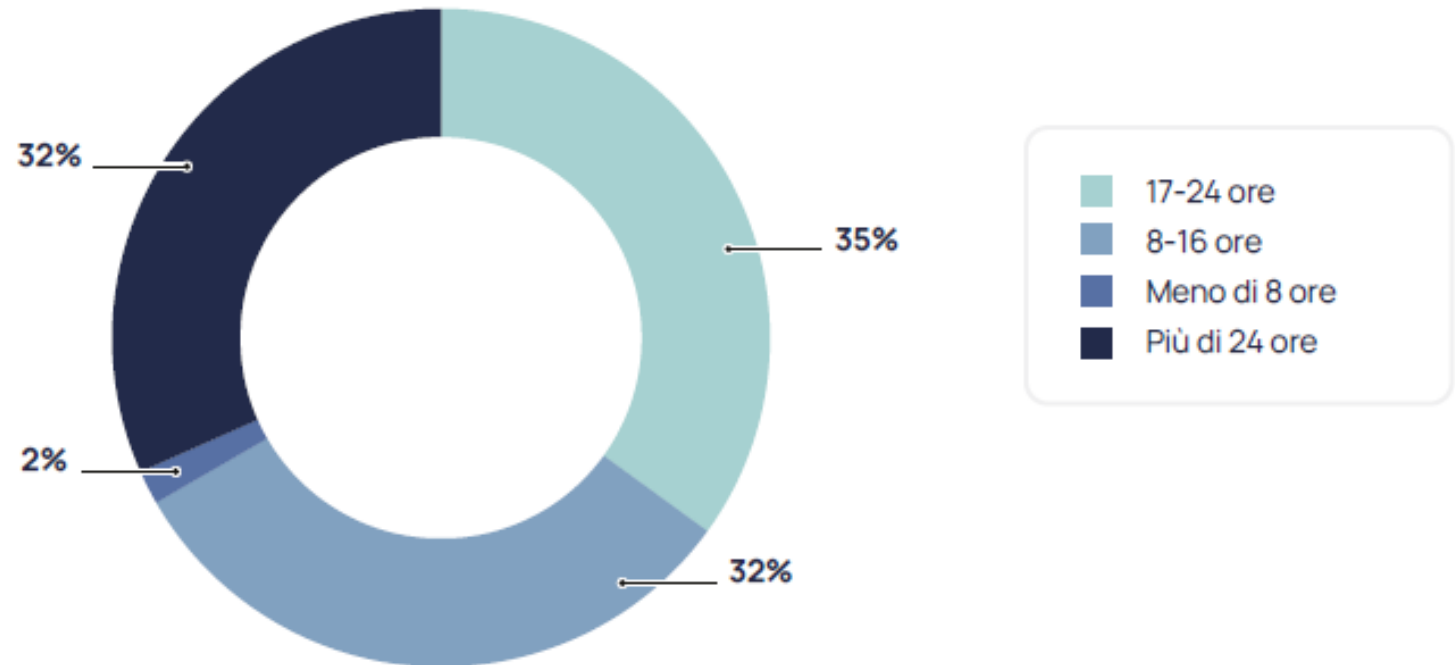
# Durata media degli incarichi dei Fractional Manager

Il rapporto lavorativo è principalmente di media durata, durando per il 48% dei managers intervistati **tra i 6 e i 12 mesi**, ma con un'alta percentuale (40%) di incarichi che proseguono **oltre l'anno**, segnalando come spesso l'operato dei fractional manager viene prolungato e ampliato su diverse aree dell'azienda con cui collabora, creando un sodalizio benefico e stimolante per entrambe le parti.



# Monte ore settimanale dei Fractional Manager

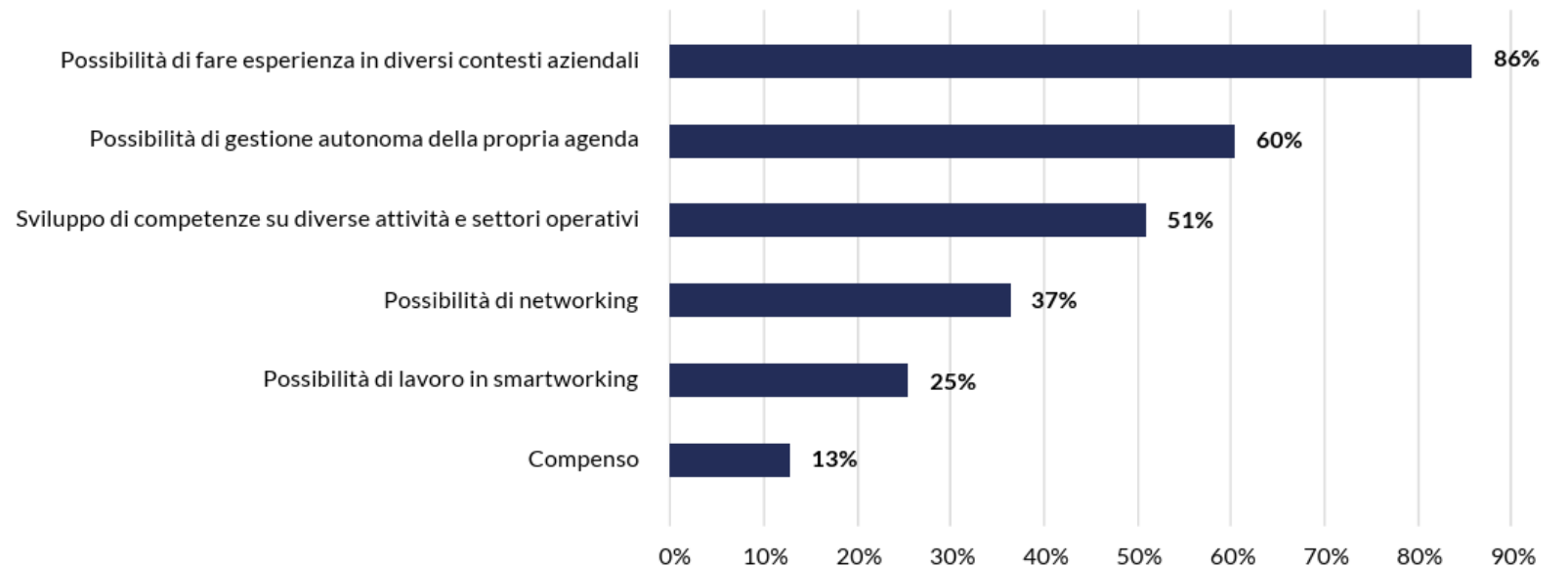
Il Fractional Management si contraddistingue per la sua peculiare modalità di lavoro tra i manager e l'impresa che ne richiede i servizi: gli incarichi sono spesso **part-time**, con un monte ore settimanale dedicato a ciascun incarico di **17-24 ore** per il 35% dei rispondenti e **8-16 ore** per il 32%.



# I benefici lavorativi del fractional management

I fractional managers intervistati evidenziano come i principali benefici ottenuti nel loro lavoro siano la **varietà di contesti aziendali sperimentati** (indicata dall'86% del campione), **l'autonomia nella gestione dei carichi di lavoro** (60%) e lo **sviluppo di competenze orizzontali** (51%), pilastri fondanti di questa tipologia di rapporto lavorativo

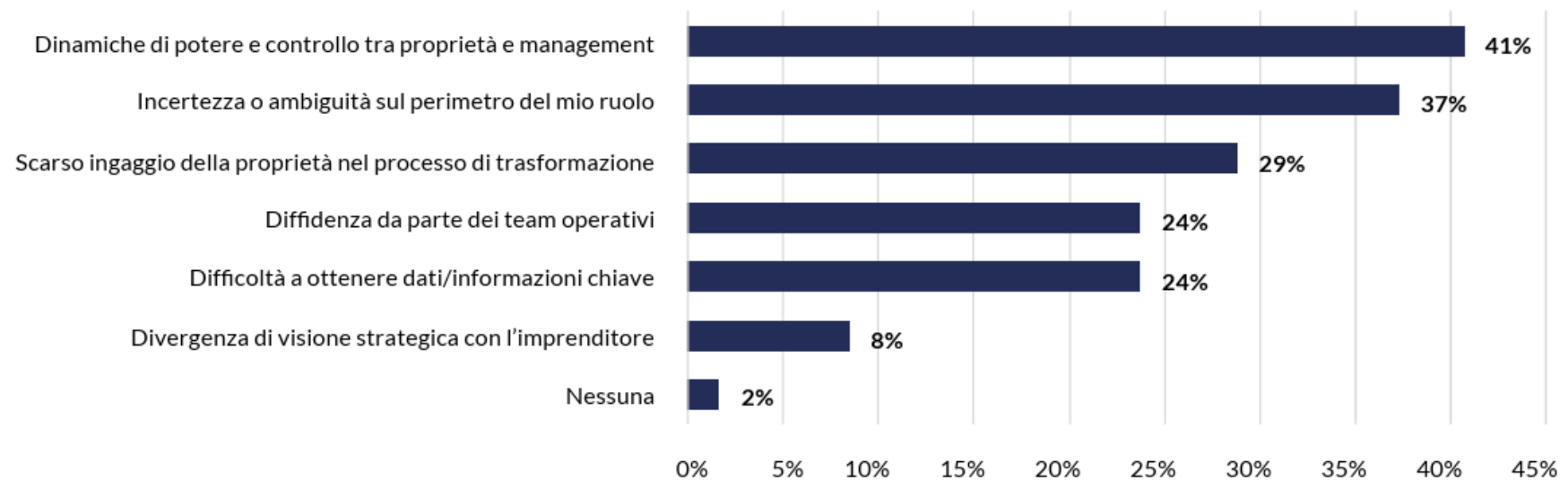
Benefici dell'attività del fractional manager



# Ostacoli all'operato del fractional manager

Per gli intervistati i due maggiori ostacoli che i fractional manager riscontrano nei loro incarichi sono le **dinamiche di potere e controllo tra proprietà e management** (41%) e **l'incertezza sul perimetro del ruolo** assunto all'interno dell'azienda (37%). Si rende dunque decisiva una definizione iniziale condivisa di obiettivi, responsabilità e livelli di autonomia.

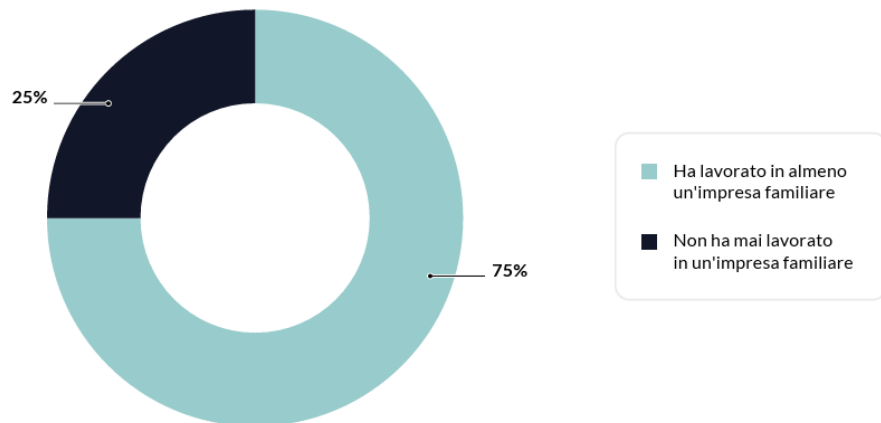
Principali frizioni nell'attività da fractional manager



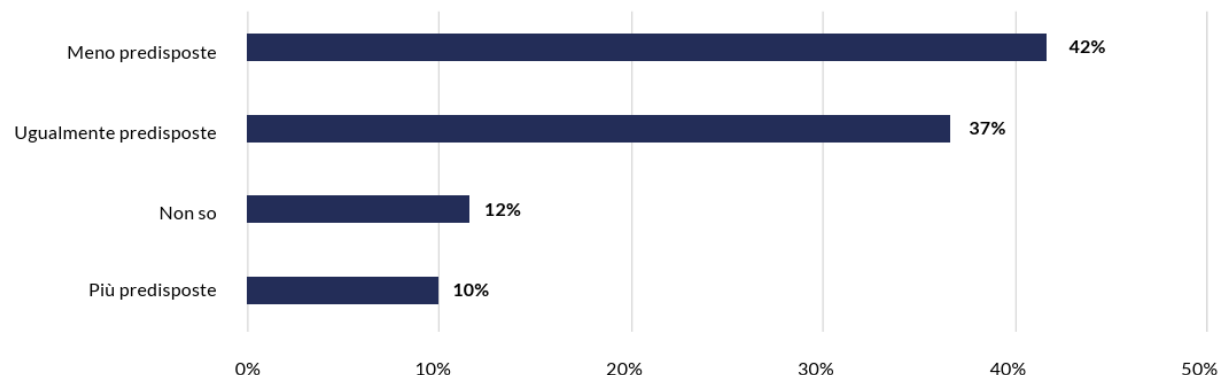
# Fractional management nei family business

## Adozione e predisposizione al fenomeno

Esperienza dei fractional manager in imprese familiari



Predisposizione all'integrazione del fractional management da parte delle imprese familiari



Concentrandosi esclusivamente sul rapporto tra fractional managers e imprese familiari, emerge che il **75%** degli intervistati ha ricoperto **almeno un incarico all'interno di un family business**, evidenziando un solido rapporto tra questo modello di management e proprietà.

Tuttavia, per il **42%** degli intervistati queste imprese sono **meno predisposte** rispetto alle imprese non familiari ad adottare fractional manager, dovuta da un maggiore controllo da parte della famiglia sulle attività aziendali e un minor livello di struttura dei ruoli aziendali.

# Il valore del Fractional Management per le PMI



Perché una PMI dovrebbe valutare il supporto di un fractional manager?

**Accesso a competenze senior**

**Trasferimento di know-how e crescita delle competenze interne**

**Struttura manageriale su processi, ruoli e decisioni**



Quando diventa più opportuno per una PMI inserire un fractional manager?

**Quando l'azienda cresce più velocemente della sua struttura**

**Quando è in corso una trasformazione organizzativa**

**Quando si affrontano passaggi strategici e generazionali delicati**

# Tavolo di discussione

POLIMI SCHOOL OF  
MANAGEMENT

INNOVATION,  
STRATEGY AND  
FAMILY BUSINESS

In collaborazione con:  
YOUR  
GROUP



MODERATORE

**Josip Kotlar**

Professore Ordinario di Strategia,  
Innovazione e Family Business  
Politecnico di Milano

## Prospettive e futuro del Fractional Management



**Marco Vigni**

Founder @Bnet2Connect & Vice  
Presidente nazionale @Aidp



**Luigi Riva**

Presidente @Strategic Management Partners  
& Presidente @Assoconsult Confindustria

# Report Finale

Scarica il Report Finale  
«Imprenditorialità & Management: Il ruolo del Fractional  
Management nella crescita delle PMI italiane»

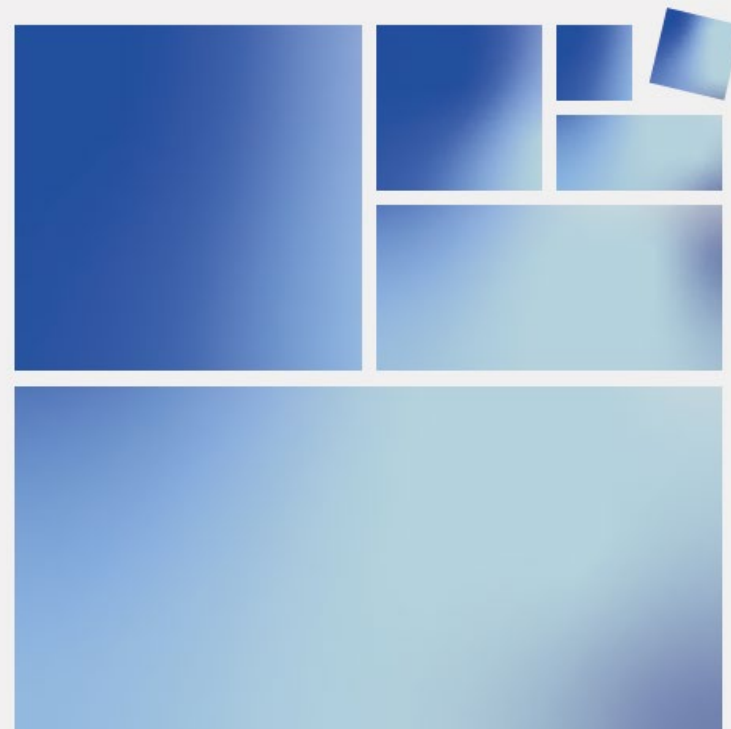


<https://www.innovationandstrategy.it/osservatorio/osservatorio-fractional-management-2025/#risorse>

## Imprenditorialità & Management

Il ruolo del Fractional Management nella crescita  
delle PMI italiane

REPORT 2025-2026



# Grazie della partecipazione!



OSSERVATORIO  
**FRACTIONAL  
MANAGEMENT**

**2025-2026**

# Imprenditorialità & Management

Il ruolo del Fractional Management  
nella crescita delle PMI italiane

Convegno Finale

**POLIMI** SCHOOL OF  
**MANAGEMENT**

 **INNOVATION,  
STRATEGY AND  
FAMILY BUSINESS**

In partnership con:

