



OSSERVATORIO
**FRACTIONAL
MANAGEMENT**

2025-2026

Fractional Management: storie ed esperienze di successo

Dati dal report e prospettive da
imprese e fractional manager

Agenda dell'evento


10:00

Apertura dei lavori e presentazione dell'Osservatorio Fractional Management


10.10

Presentazione del 2° Report della ricerca: La sfida delle competenze nelle PMI, quale contributo dal Fractional Management?

Josip Kotlar (Politecnico di Milano) e Luca Manelli (Politecnico di Milano)


10:30

Il Fractional Management come opportunità per il futuro delle imprese: dall'esperienza diretta ai dati dell'Osservatorio

Andrea Pietrini (YOURgroup)


10.50

L'esperienza di Fractional Management di Altea Green Power

Giovanni Di Pascale (Altea Green Power) e Susanna Fanelli (yourCFO)


11:20

Quale ricetta per l'innovazione e la crescita delle PMI? La voce dei Fractional Manager

Federico Uslenghi (yourCOO), Giuseppe Infantino (yourCEO), Clara Corti (yourCFO)


11:55

Conclusioni e saluti finali

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



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



LUCA MANELLI
LEAD RESEARCHER



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



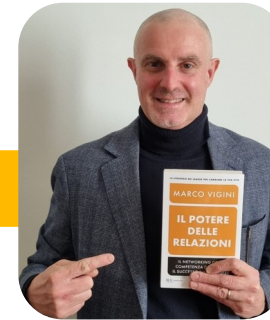
ANNA GIONFRIDDO
COUNTRY MANAGER
MANPOWERGROUP ITALIA



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

| 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

Osservatorio Fractional Management

I Report

3 Short Report, rilasciati trimestralmente, che affronteranno, tramite **interviste e la pubblicazione di una survey**, tematiche complementari sulla pratica del Fractional Management, per diffondere una visione completa e trasversale della diffusione e delle opportunità del fenomeno in Italia. Un **report finale** dell'Osservatorio verrà presentato al convegno finale.



Interviste + Survey

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



Josip Kotlar

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



Luca Manelli

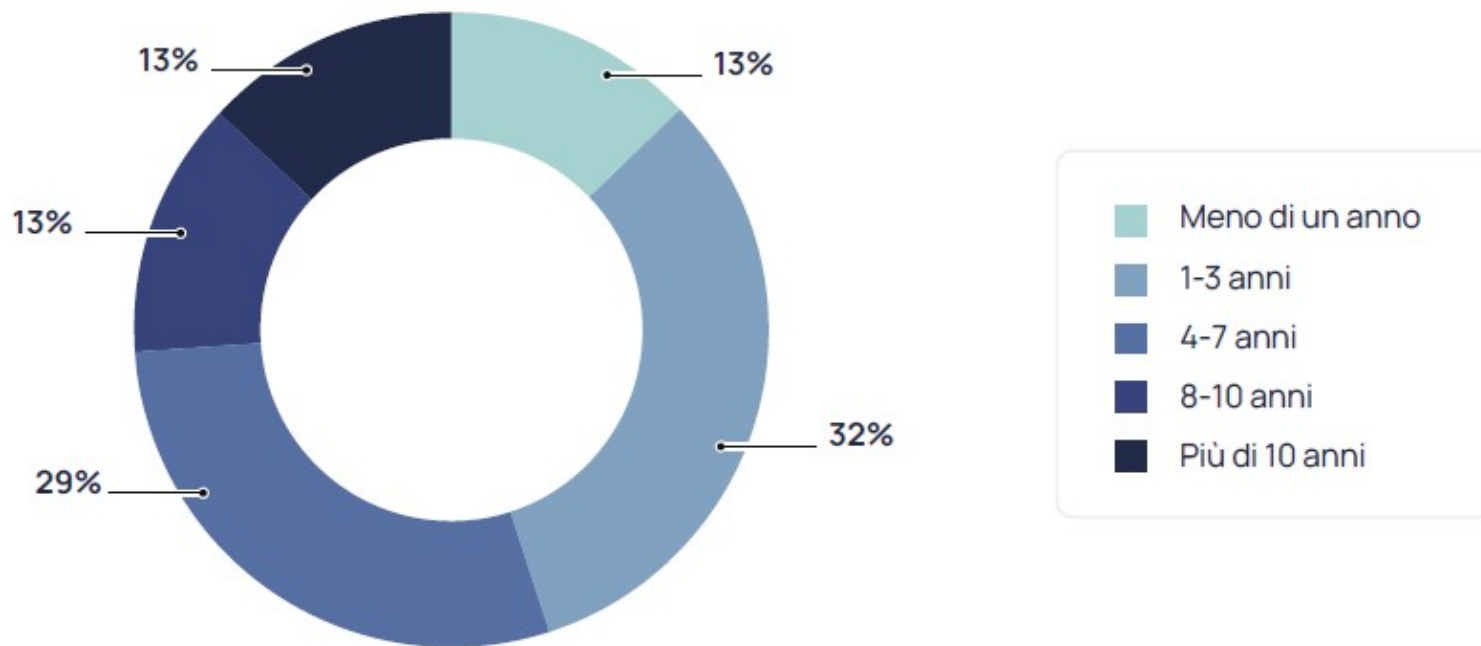
Ricercatore di Strategia e Family
Business
Politecnico di Milano

La sfida delle competenze nelle PMI: quale contributo dal Fractional Management?

Presentazione del secondo report della ricerca

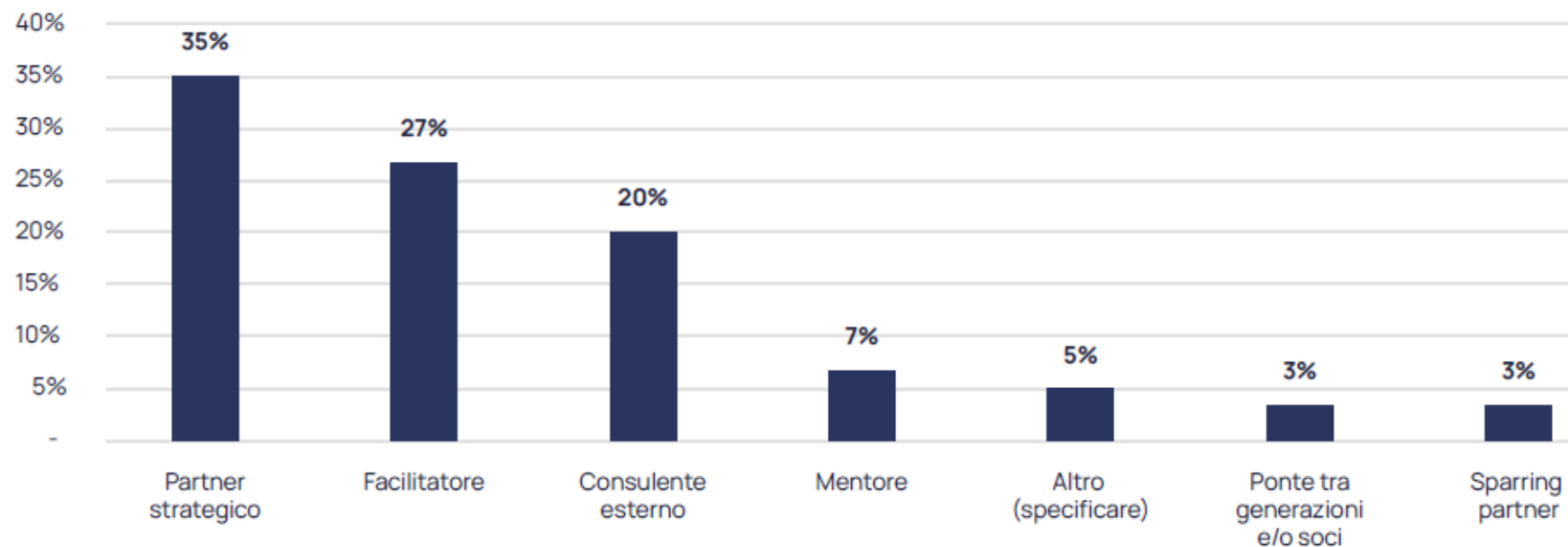
Il livello di seniority dei Fractional Manager

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



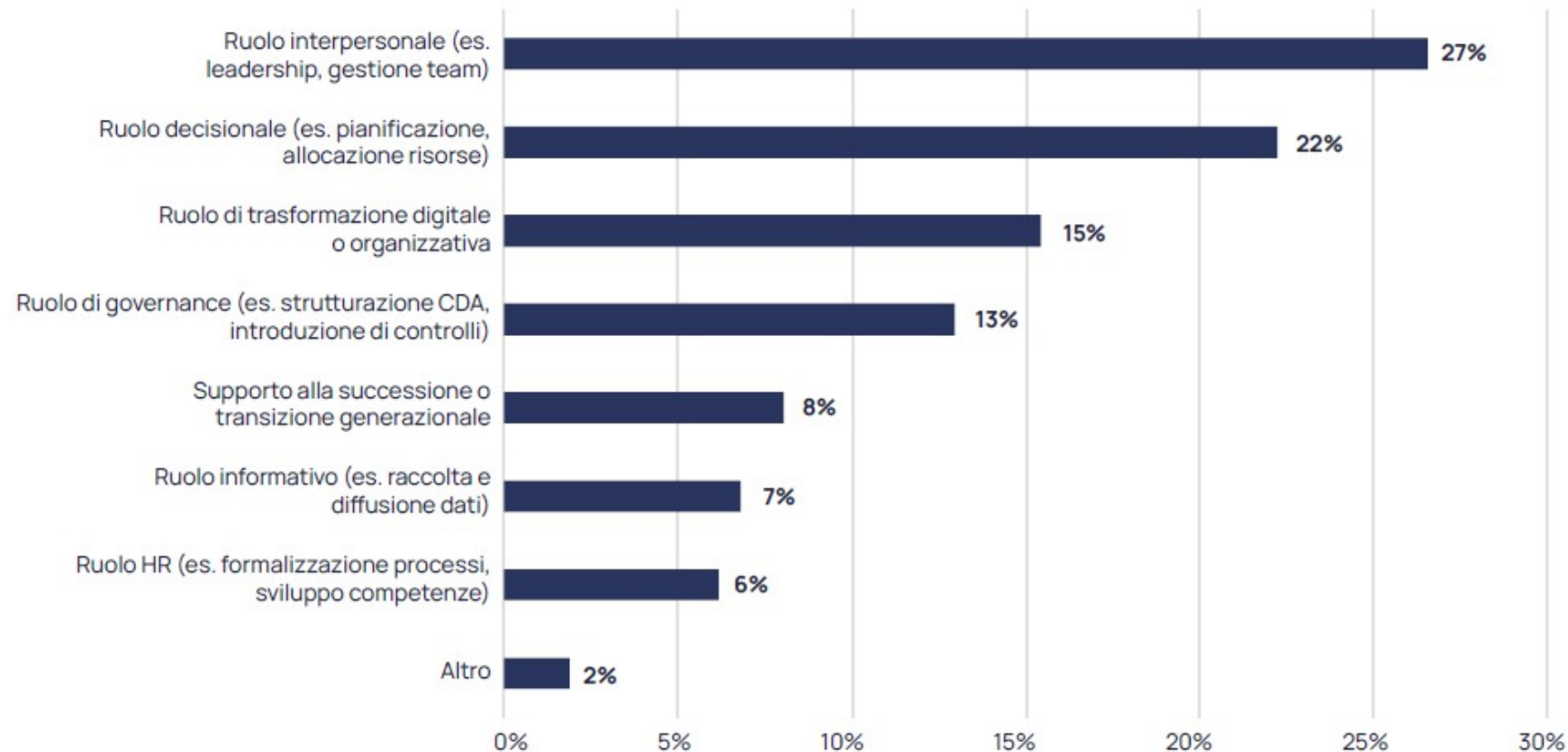
La percezione della relazione tra Fractional Manager e proprietà

- 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%)



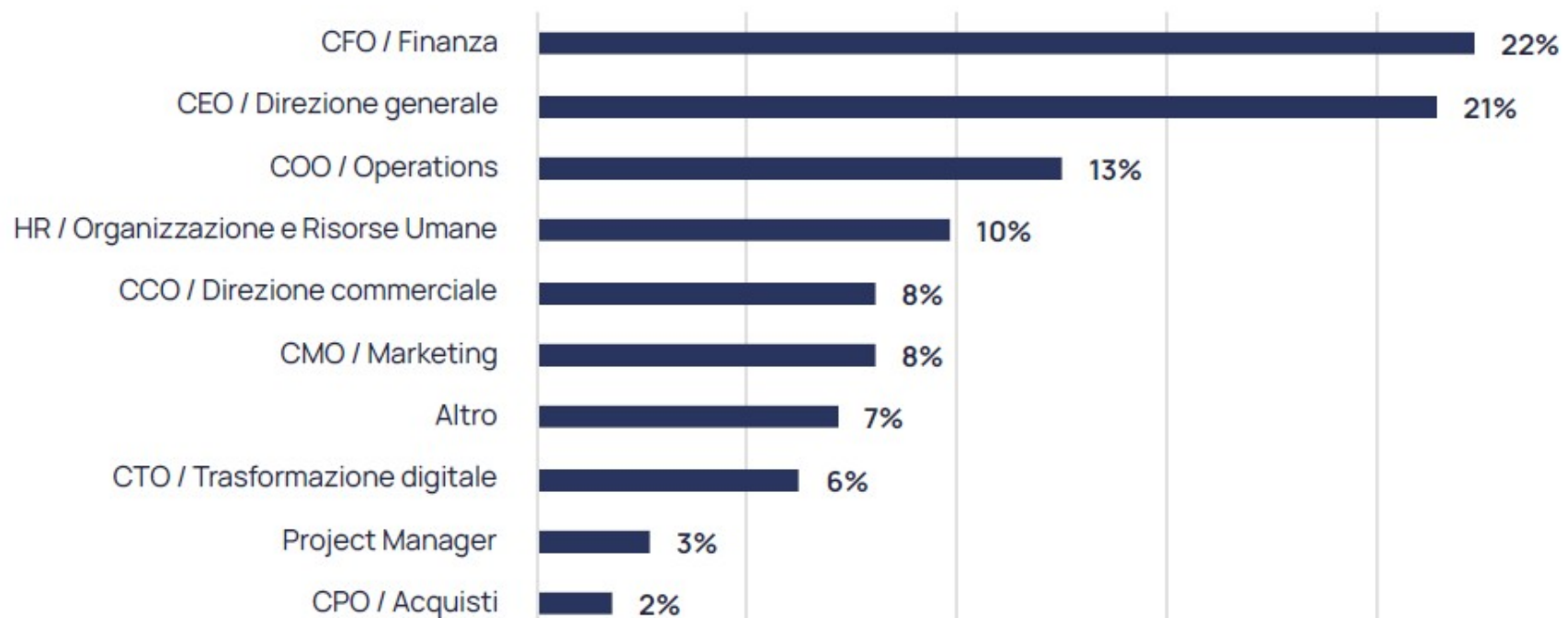
Ruoli ricoperti in azienda dai Fractional Manager

- 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.



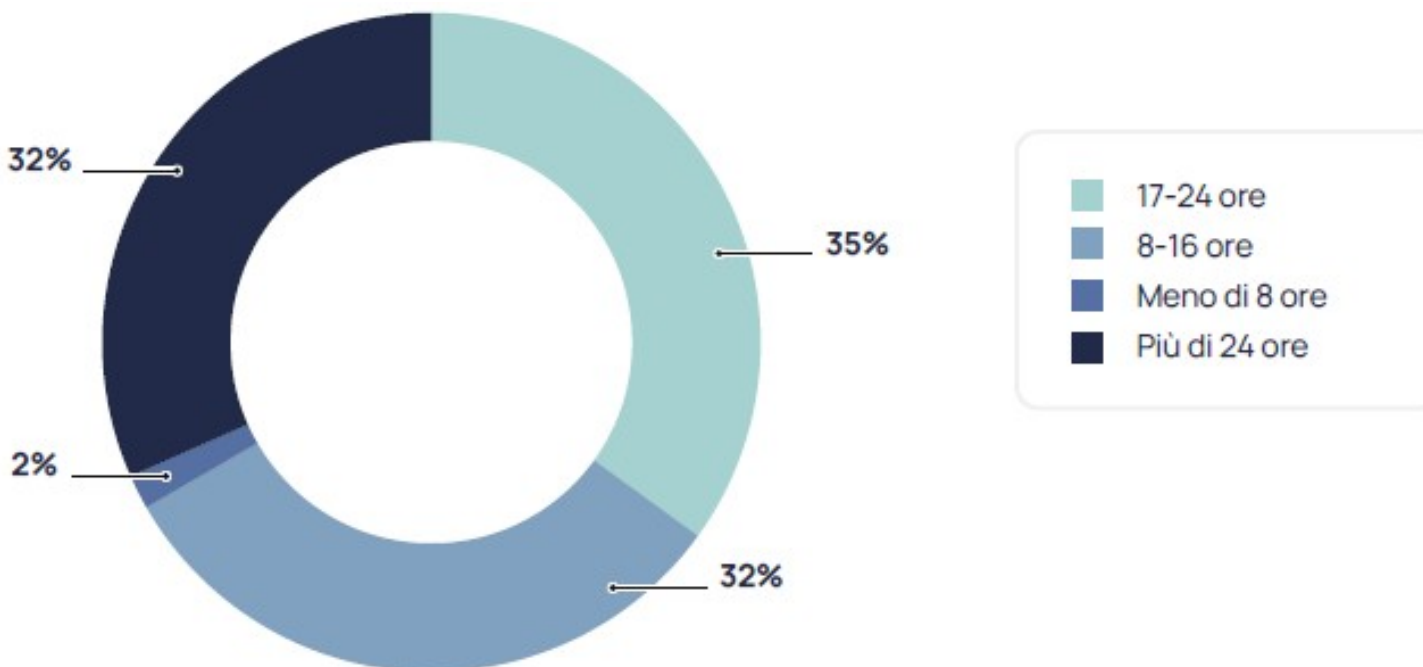
Funzioni aziendali ricoperte dai Fractional Manager

- 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.



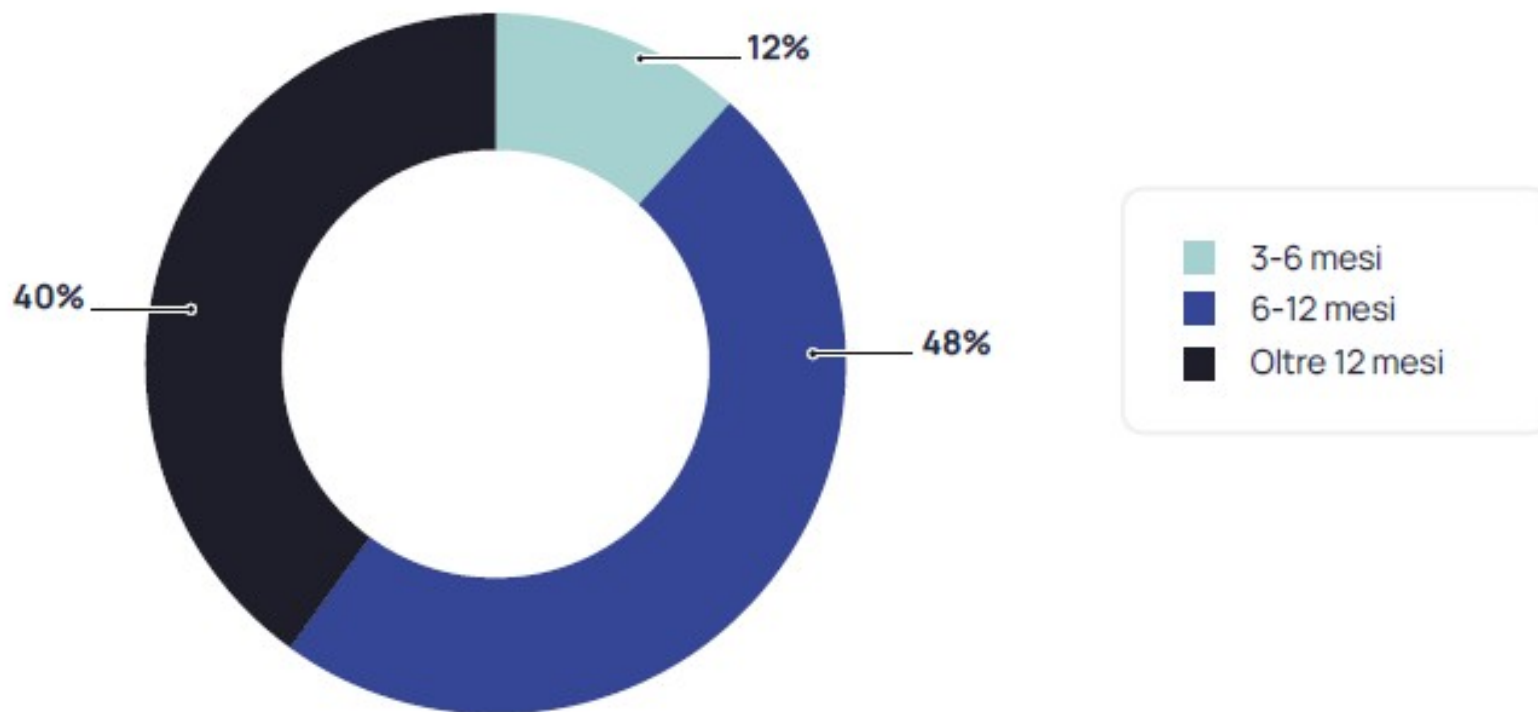
Monte ore settimanale dei Fractional Manager

- 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%.



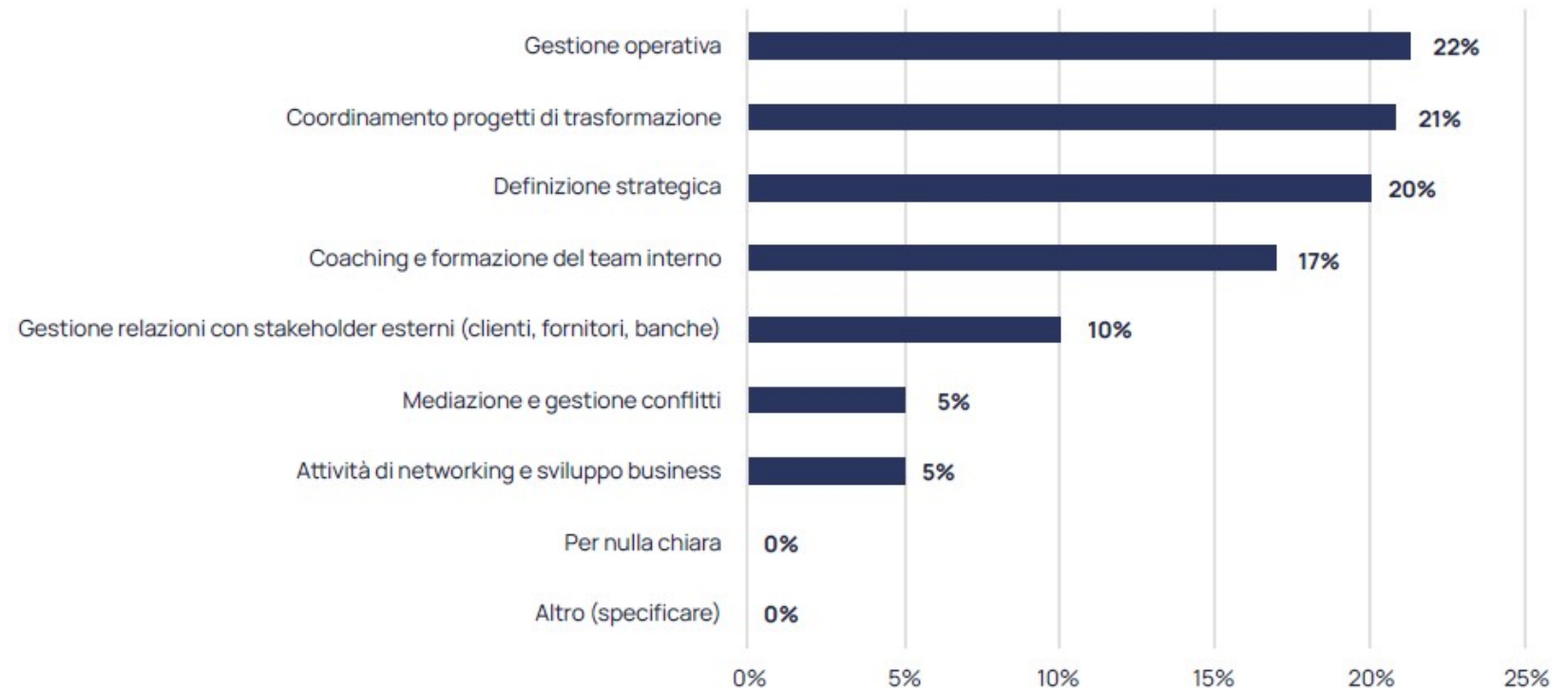
Durata media degli incarichi dei Fractional Manager

- 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.

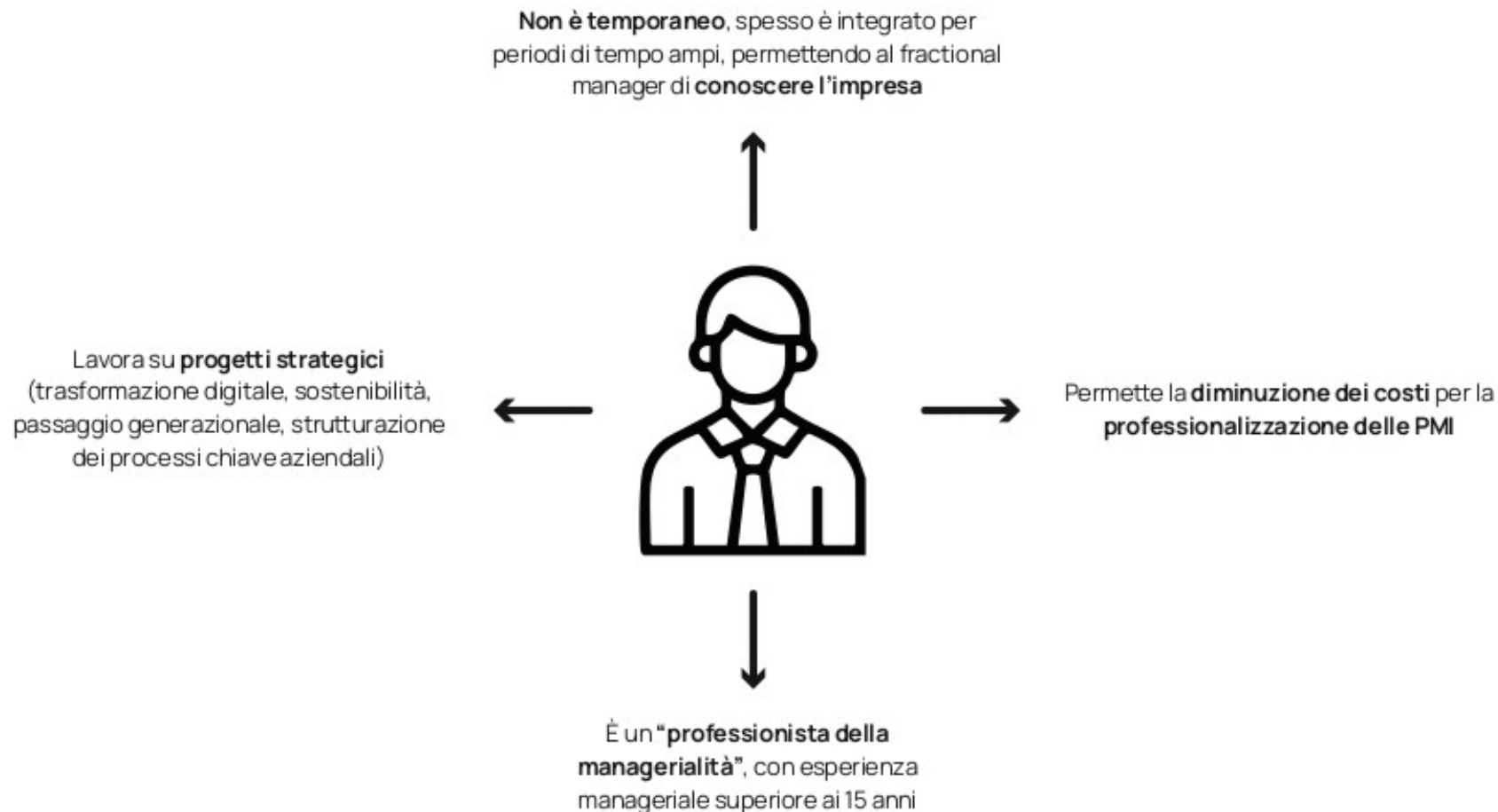


Le attività più comuni per il Fractional Manager

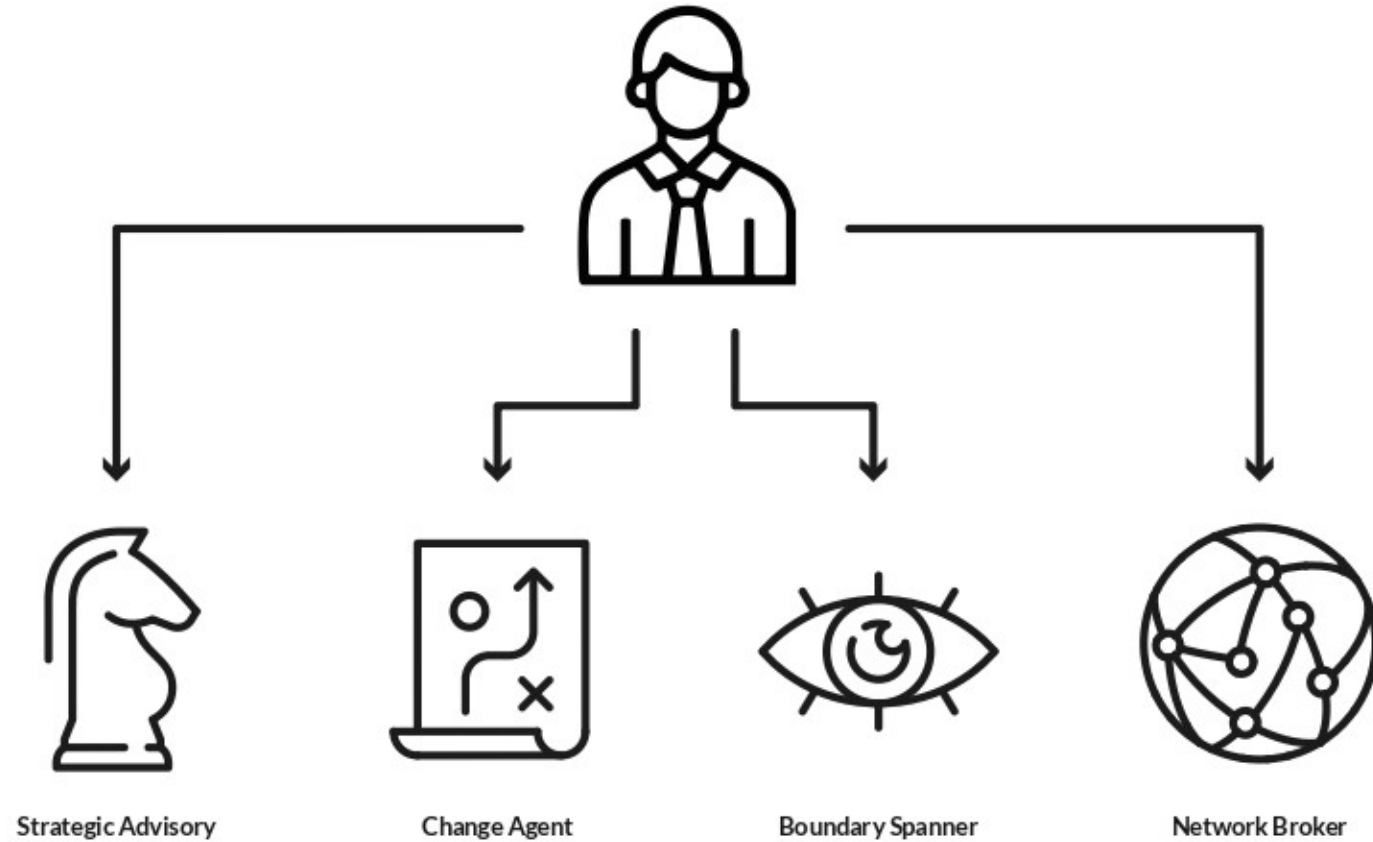
- Le principali attività dei Fractional Manager riguardano **gestione operativa, progetti di trasformazione e definizione strategica**, che insieme rappresentano oltre il 60% delle risposte. Un ruolo quindi **fortemente orientato all'esecuzione e al cambiamento nelle organizzazioni**.



L'identikit del Fractional Manager



I ruoli del Fractional Manager





Andrea Pietrini

Chairman
YOURgroup

Il Fractional Management come opportunità per il futuro delle imprese

Dall'esperienza diretta ai dati dell'Osservatorio



YOUR
GROUP



Il Fractional Management come opportunità per il futuro delle imprese

Dall'esperienza YOURgroup ai dati
dell'Osservatorio italiano sul Fractional
Management (2025)

Andrea Pietrini
26 novembre 2025

L'ECCELLENZA NEL
FRACTIONAL MANAGEMENT

YOUR
GROUP

15 anni fa facemmo un sogno:

portare **ALMENO** un manager in ogni azienda italiana

Ma trovammo questo:

di Stefania Peveraro

I piccoli e medi imprenditori italiani continuano a preferire una prospettiva familiare, poco managerializzata e poco aperta a soci esterni, soprattutto se si tratta di investitori finanziari. Si rendono conto che questo atteggiamento alla lunga non porta nulla di buono. Ma per il momento non paiono davvero preoccupati e assegnano all'alta pressione tributaria il peso più alto nella scala dei problemi da affrontare.

Il quadro è tracciato dall'ultima indagine condotta su un campione di 112 pmi di Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna, con fatturato sino a 180 milioni di euro. A sondare le aziende è stato il Cerif, il centro di ricerca sulle imprese di famiglia dell'Università Cattolica di Milano, diretto da Luciano Gallucci, e braccio operativo di Asam (Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali) per le ricerche sul family business, presieduto da Claudio De Vecchi.

Tra le considerazioni più comuni portate sul tema dell'apertura del capitale a terzi ci sono idee del tipo: «Non abbiamo ancora la mentalità idonea per coinvolgere soci terzi investitori nello sviluppo della nostra impresa familiare» oppure «la quotazione alla Borsa Valori è per noi lontana sia per la piccola dimensione che abbiamo oggi sia per il timore di avere intrusi che, sedendosi in consiglio di amministrazione, possano influenzare le decisioni, che controllino tutto o che

IMPRESE Le aziende familiari italiane rimangono ferme sul loro modello, chiuso ai professionisti esterni e ai capitali di investitori terzi. A farne le spese è la redditività delle società. Lo segnala l'ultima indagine Cerif

Niente manager, grazie

I PROBLEMI PIÙ SENTITI DAI FAMILY BUSINESS

Percentuali di risposte affermative al sondaggio

Business model	♦ Accesso ai mercati esteri	65%
	♦ Capacità di attrarre persone chiave	65%
	♦ Riduzione della redditività del settore	54%
Rapporti impresa-famiglia	♦ Gestione della successione	63%
	♦ Assetti organizzativi	39%
	♦ Modelli e meccanismi di corporate governance	28%
Assetto economico-patrimoniale	♦ Pressione fiscale	78%
	♦ Chiusura all'ingresso di capitali esterni	65%
	♦ Valutazione delle quote sociali	52%
	♦ Fonti di finanziamento	50%

GRAFICA M. MILANO FINANZI

Fonte: Survey Cerif 2015-2016

impongano un'esagerata trasparenza informativa».

Il tutto per poi scontrarsi con la realtà dei numeri e della trasparenza quando si tratta di affrontare un passaggio generazionale o un parente che vuole uscire dal capitale.

A quel punto si ammette che «non è mai stato valutato il capitale economico dell'azienda familiare, per cui ogni componente della famiglia ha in mente un valore non di rado differente» e si dice chiaro anche che «i bilanci delle aziende familiari non sempre sono attendibili e quindi una valutazione del capitale economico basato su questi

elementi non opportunamente modificati appare assai poco significativa». Per questo motivo, c'è chi ammette che «l'uscita recente di un socio dalla nostra impresa familiare ci ha posto di fronte al problema della misurazione del valore di liquidazione della sua quota e ci siamo accorti che esistono numerosi metodi che forniscono risultati assai diversi e quindi siamo arrivati a conclusioni assai lontane e apparentemente inconciliabili».

D'altra parte a proposito della ricerca dei finanziamenti, la convinzione prevalente degli imprenditori interpellati è che «le nostre linee di credito sono ba-

sate soprattutto sulle conoscenze personali del direttore di banca e non servono i bilanci e i business plan», ma questo significa pure che «non siamo in grado di programmare con simulazioni adeguate i fabbisogni finanziari, per cui non conosciamo in anticipo i fabbisogni emergenti della gestione».

Con queste premesse non sorprende che sia perlomeno complicato per le imprese familiari attrarre manager esterni capaci e questo è uno dei problemi più sentiti dagli stessi imprenditori (il 65% degli interpellati). Una sorta di circolo vizioso, spiega Gallucci, perché

«purtroppo oggi l'imprenditore nelle aziende italiane a conduzione familiare tende ancora a concentrare su di sé troppe decisioni, pensando che il controllo della situazione sia la cosa principale».

Allo stesso modo un altro dei problemi più sentiti è quello di non riuscire ad accedere in maniera adeguata ai mercati esteri (65%). Ma anche qui il tema del management ritorna. Gli imprenditori si rendono conto di non aver risorse umane per l'estero, e d'altra parte «una volta che i familiari se ne sono andati all'estero non sappiamo a chi affidare il lavoro che facevano prima in Italia». E quello della mancanza di management adeguato, continua Gallucci, «è un problema strategico che strozza la crescita e la redditività dell'impresa familiare e quindi la sua performance: le imprese intervistate proprio per questi limiti sono under performing».

Gli imprenditori, però, paiono per il momento più preoccupati della pressione tributaria: il 78% degli interpellati dice che «il prelievo fiscale è pesante e, combinato con la marginalità del guadagno realizzato, non consente un sufficiente autofinanziamento per lo sviluppo aziendale». (riproduzione riservata)

Oggi serve un nuovo modello di management

PMI italiane sotto stress

Innovazione,
digitalizzazione,
sostenibilità,
internazionalizzazione.

Carenza di competenze manageriali interne

Soprattutto nelle fasi di
crescita e trasformazione.

Nasce l'esigenza di un modello

Flessibile, modulare e ad
alto impatto.

Il Fractional Management risponde con **manager senior on-demand**, altamente qualificati e integrati.

Chi sono i Fractional Manager italiani (Osservatorio 2025)

62%

Sopra i 50 anni

Professionisti **senior**

59%

Laurea magistrale

Elevato livello formativo

- **Background C-level consolidato:** CFO e CEO come funzioni principali.
- Operano in media da **5 anni** nel modello fractional.
- 41% con Master/MBA.

Le funzioni e i settori

Dati Osservatorio

Ruoli più coperti

- CFO (22%)
- CEO (21%)
- COO (13%)
- HR (10%)

Settori prevalenti

- Manifatturiero (38%)
- Servizi (30%)
- Tecnologia (16%)

L'esperienza YOURgroup

Vertical expertise: Finance, HR, CEO, Digitale, COO, Sales, Acquisti, Marketing, Legal.

Practice specialistiche: Passaggio generazionale, Turnaround, Digital Transformation, Sustainability, Food & Beverage, Pharma, M&A, Internazionalizzazione, Scale Up.



YOURgroup: il pioniere in Italia

- **Fondata nel 2011:** prima società italiana dedicata ai Fractional Executive C-level.
- **Oltre 300 professionisti** selezionati con criteri rigorosi.
- **Presenza capillare** sul territorio.
- **Missione:** promuovere lo sviluppo manageriale del sistema imprenditoriale italiano.
- **Ampiezza di competenze** unica sul mercato.



Il modello YOURgroup: la forza della rete

Organizzazione innovativa

Basata su **una rete relazionale di eccellenza.**

Riconoscimento accademico

Modello studiato anche in programmi universitari di Business School prestigiose.

Approccio distintivo

- Presenza modulare
- Forte autonomia
- Integrazione nei team del cliente
- Trasferimento culturale e crescita manageriale

Come avviene l'ingaggio (Osservatorio 2025)

01

Primo canale: network personale

5,79 su 7

02

Forma contrattuale prevalente

Partita IVA (84%)

03

Durata media incarichi

6–12 mesi (48%) o oltre 12 mesi (40%)

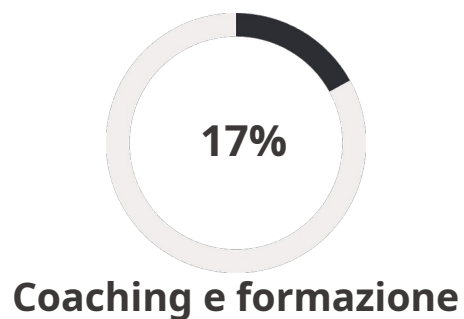
04

Monte ore significativo

Oltre il 35% dedica più di 24 ore/settimana per incarico

Come lavorano i Fractional Manager (Osservatorio 2025)

Attività principali



62%

divide il tempo 50/50 tra strategia e operatività.

33%

è coinvolto anche nella **governance** (CdA, Advisory Board).

I pilastri del valore

Esperienza

Manager con oltre 25 anni di direzione operativa.

Concretezza

Soluzioni testate, use case validati.

Agilità

Lavoro lean, multidisciplinare, orientato al risultato.

Etica

Team CSR, approccio indipendente e responsabile.

Innovazione

Competenze digital e innovation trasversali.

Perché il Fractional Management è il futuro

Modello ideale per PMI che hanno bisogno di **competenze C-Level senza assumere full-time.**

Consente di scalare, trasformare, innovare l'impresa in tempi rapidi e con costi sostenibili.

L'Osservatorio dimostra che è un modello **matturo, affidabile, già diffuso e destinato a crescere.**





GRAZIE



**YOUR
GROUP**

I nostri vertical:



CONTATTI

Per informazioni e approfondimenti, contattaci.

info@yourgroup.it | www.yourgroup.it

Intervista all'imprenditore

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT

INNOVATION,
STRATEGY AND
FAMILY BUSINESS

in collaborazione con
YOUR
GROUP



INTRODUZIONE

Susanna Fanelli

Associate Partner yourCFO
YOURgroup



MODERATORE

Luca Manelli

Ricercatore di Strategia e Family Business
Politecnico di Milano

L'esperienza di Fractional Management di Altea Green Power

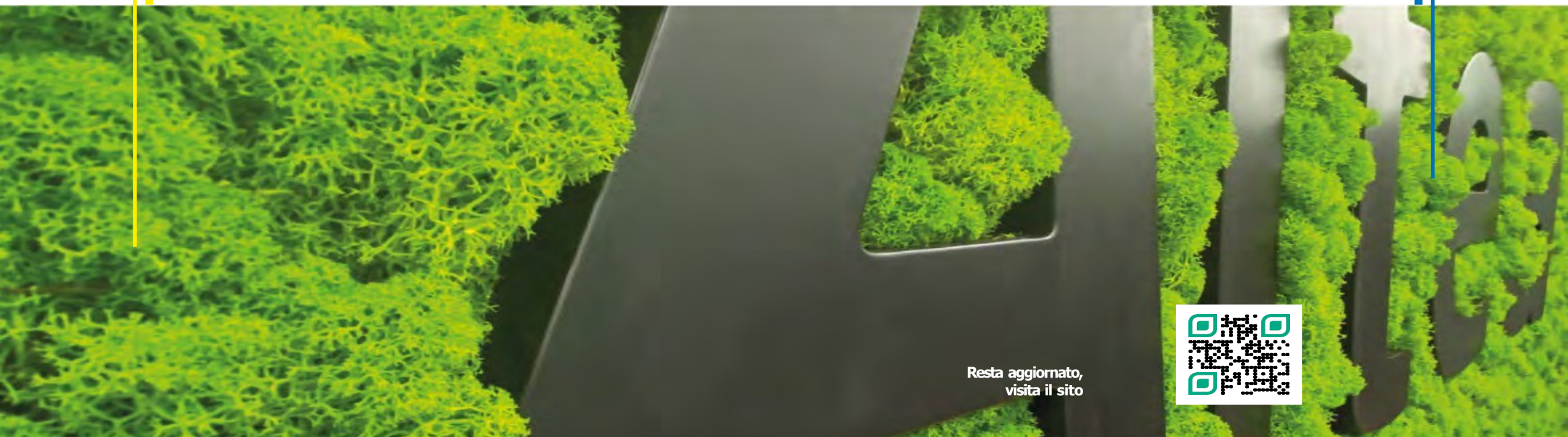


Giovanni Di Pascale

Founder & CEO
Altea Green Power



Altea
Green Power

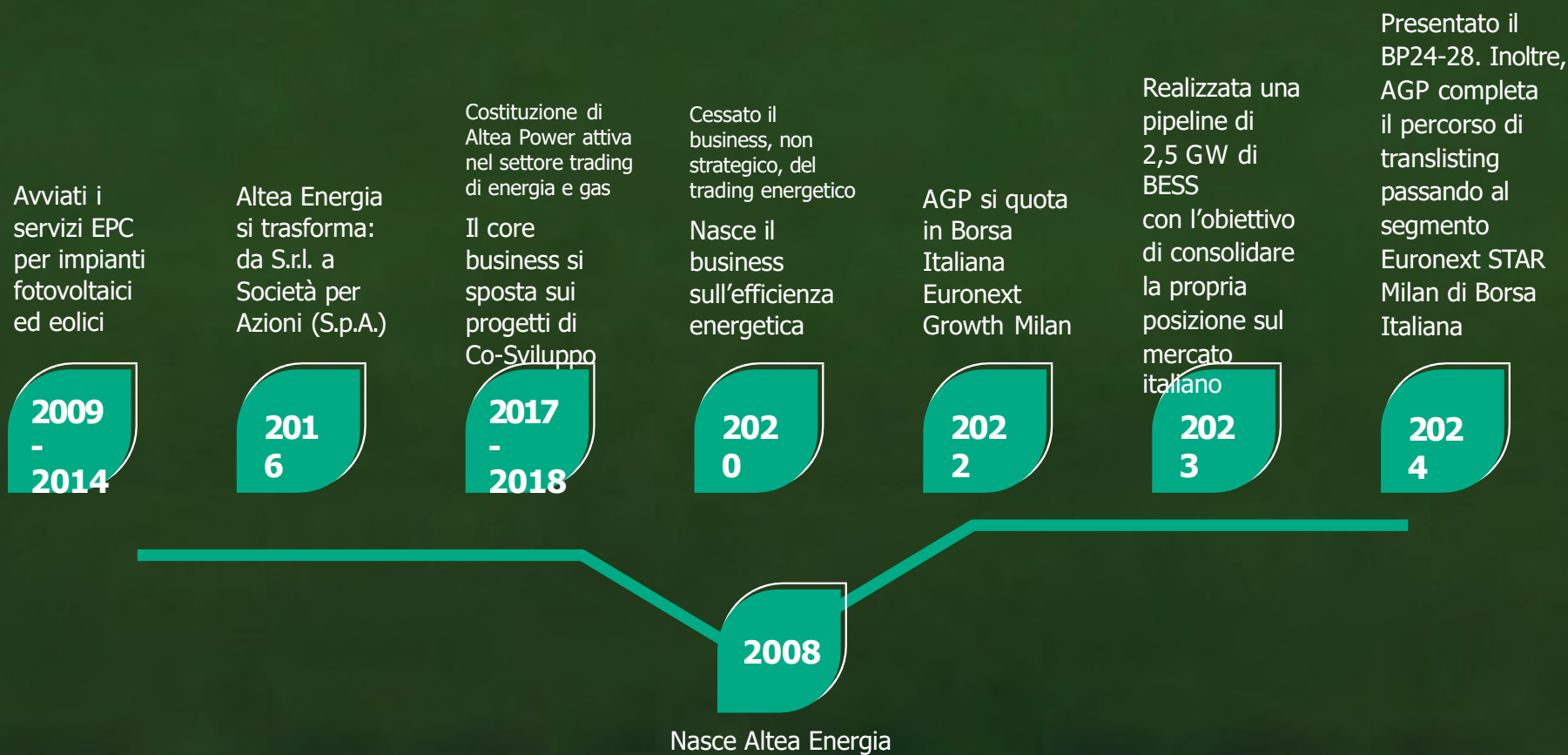


Resta aggiornato,
visita il sito



La nostra storia

Altea Green Power
(AGP)



Chi è Altea Green Power

Sviluppo, EPC e Independent Power Producer



Altea Green Power, azienda quotata in Borsa Italiana con sede operativa a Rivoli (TO), nasce con l'obiettivo di **fornire e gestire impianti a energia rinnovabile con la massima efficienza** e garanzia di funzionamento, nel pieno rispetto dell'ambiente.



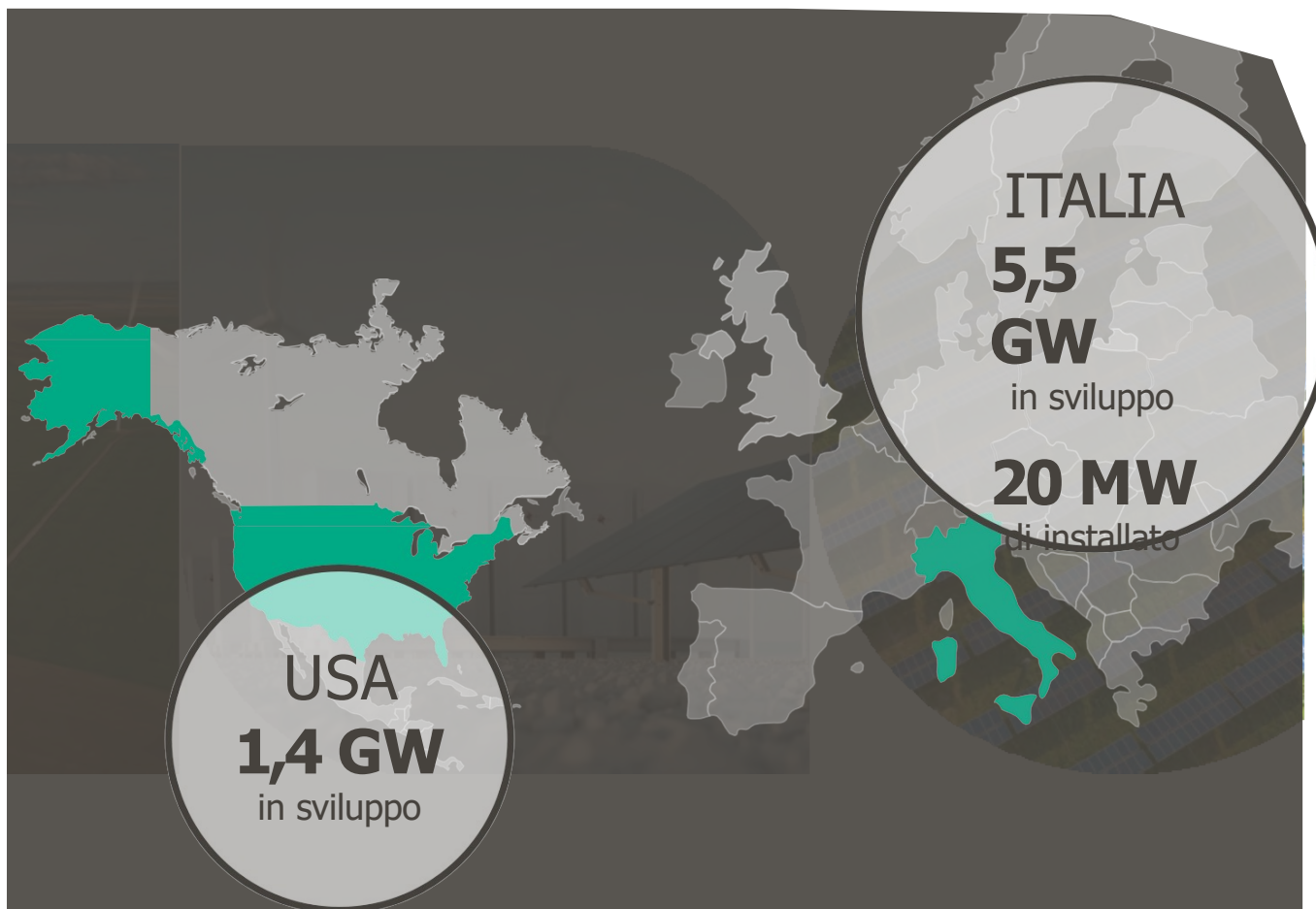
Altea Green Power, grazie al know-how del suo team di ingegneri, sviluppa, progetta e costruisce **impianti fotovoltaici, eolici e storage**, configurandosi altresì come **IPP (Independent Power Producer)**.

Come **fornitore di servizi EPC**, si propone come unico interlocutore per la realizzazione e avvio di impianti **green** offrendo anche **servizi di consulenza volti a efficientare** impianti di energia rinnovabile già esistenti, effettuando in particolare diagnosi energetica.



Altea Green Power in Italia e nel mondo

Competenza, professionalità, qualità e attenzione al territorio

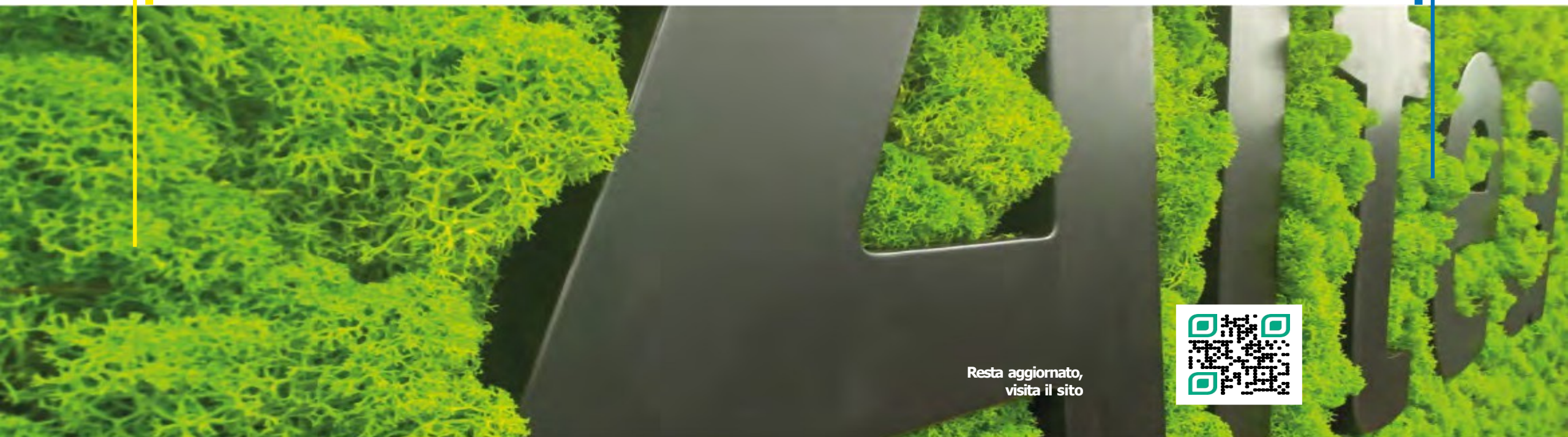


Altea Green Power sta **sviluppando una pipeline di circa 7 GW** in proprio e per conto di alcuni tra i maggiori player a livello mondiale tra fotovoltaico e BESS (Storage). Inoltre, ad oggi, ha **progettato e installato**, in Italia, impianti fotovoltaici industriali per una potenza installata complessiva di **20 MW**.





Altea
Green Power



Resta aggiornato,
visita il sito



Intervista all'imprenditore

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT

INNOVATION,
STRATEGY AND
FAMILY BUSINESS

in collaborazione con
YOUR
GROUP



INTRODUZIONE

Susanna Fanelli

Associate Partner yourCFO
YOURgroup



MODERATORE

Luca Manelli

Ricercatore di Strategia e Family Business
Politecnico di Milano

L'esperienza di Fractional Management di Altea Green Power



Giovanni Di Pascale

Founder & CEO
Altea Green Power

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

Quale ricetta per l'innovazione e la crescita delle PMI?

La voce dei Fractional Manager



Federico Uslenghi

Associate Partner yourCOO
YOURgroup



Giuseppe Infantino

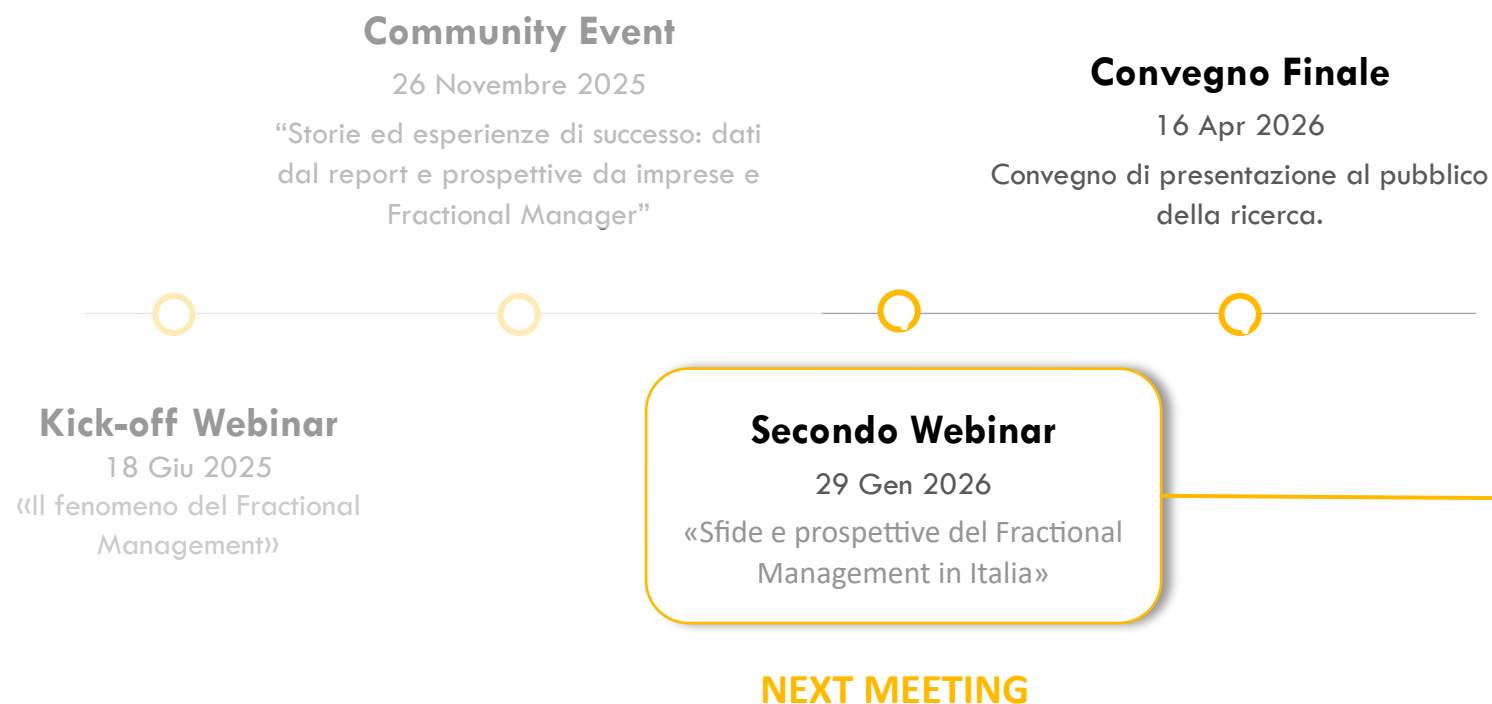
Associate Partner yourCEO
YOURgroup



Clara Corti

Associate Partner yourCFO
YOURgroup

I Prossimi Appuntamenti



ISCRIVITI AL WEBINAR TEMATICO

29 Gennaio h17:00-18:00

Online

<https://forms.office.com/e/tyCV1Ej0eC>

Short Report 2

Scarica lo Short Report 2

«Il Fractional Management in Italia. Chi sono i fractional manager italiani: profilo, ruoli e diffusione nelle imprese italiane»

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



Il Fractional Management in Italia

REPORT 02

Chi sono i fractional manager italiani:
profilo, ruoli e diffusione nelle
imprese italiane

Grazie della partecipazione!



OSSERVATORIO
**FRACTIONAL
MANAGEMENT**

2025-2026

Fractional Management: storie ed esperienze di successo

Dati dal report e prospettive da
imprese e fractional manager