Edizione 2026 dell'indagine sugli Interim Manager condotta da

Leading Network

Associazione Italiana dei Temporary Manager

in collaborazione con INIMA, International Network of Interim Manager Associations

INIMA

Si prega di tenere presente che tutti i questionari di LEADING NETWORK e INIMA non devono essere pubblicati o ospitati su altri siti web. Tale disposizione è motivata anche dagli aggiornamenti periodici apportati ai contenuti, che devono pertanto essere esclusivamente consultati e collegati tramite l'URL ufficiale sul sito di INIMA.

Executive Summary

L'indagine 2026 sugli Interim Manager italiani, condotta da Leading Network e INIMA, rappresenta la sesta edizione di questo studio longitudinale. I dati confermano la maturazione dell'Interim Management in Italia come soluzione strategica e di alto valore per le organizzazioni che affrontano sfide di trasformazione, successione e operatività.

Panoramica del mercato dell'Interim Management in Italia

L'Interim Manager tipico rimane un professionista senior altamente esperto (età media: 58 anni, 94% uomini), sebbene emergano primi segni di rinnovamento generazionale e diversificazione funzionale. Le tendenze chiave nel 2026 includono:

- **utilizzo**: il 75% dei rispondenti era attivamente impegnato in un incarico (in calo dall'86% del 2025), segnalando un mercato maturo ma leggermente in contrazione.
- **incarichi**: oltre il 60% supera i 12 mesi, con il 25% che dura più di 24 mesi, riflettendo uno spostamento verso impegni a lungo termine e focalizzati sulla trasformazione.
- **prevalenza del part-time**: il 49% dei ruoli è part-time, guidato dalla flessibilità del cliente e dalle preferenze per carriere a portfolio.
- **tariffe**: la tariffa giornaliera media è di 724€ (+3% rispetto al 2025), con minore pressione sui prezzi poiché i clienti danno priorità al valore rispetto al costo.
- **settori**: il manifatturiero (ingegneria meccanica, edilizia) domina, sebbene i settori basati sui servizi siano diminuiti rispetto al 2025.
- **clienti**: gli incarichi spaziano tra PMI (53%), aziende di medie dimensioni (28%) e grandi aziende (20%), con un crescente coinvolgimento del private equity.
- **canali di vendita**: il 58% degli incarichi proviene da reti personali, mentre i provider di interim (25%) guadagnano terreno.

Sfide e Opportunità

Principali sfide:

- **sviluppo delle competenze**: l'aggiornamento in AI, trasformazione digitale e change management sono cruciali.
- **visibilità e riconoscimento**: persiste una bassa consapevolezza tra le PMI; personal branding e networking sono essenziali.
- **continuità e tariffe:** garantire un flusso costante di incarichi e mantenere le tariffe rimangono preoccupazioni principali.
- **transizione generazionale**: supportare imprese familiari e PMI nella successione e nell'adozione digitale è fondamentale.

Principali opportunità:

- **espansione in organizzazioni più grandi:** aumento dell'adozione da parte di multinazionali e aziende supportate da private equity.
- **trasformazione digitale e ESG**: crescente domanda di leadership in AI, ERP e sostenibilità.
- **internazionalizzazione**: crescita degli incarichi cross-border da remoto, sebbene la rilocazione fisica rimanga limitata.
- **professionalizzazione**: i provider di interim (25% degli incarichi) riflettono uno spostamento verso un'acquisizione clienti strutturata.

Tendenze quinquennali (2022–2026)

- **demografia**: età stabile (~58 anni), ma la partecipazione femminile è fluttuata (11% nel 2025 → 6% nel 2026).
- **incarichi**: durate più lunghe (60%+ supera i 12 mesi), ruoli part-time (49%) e dominanza di ruoli di livello direzionale (64%).
- **settori**: il manifatturiero rimane forte, ma i settori dei servizi sono diminuiti.
- **prezzi**: tariffe in crescita (724€), con minore pressione al ribasso.
- **vendite**: le reti personali (58%) dominano ancora, ma i provider (25%) sono in ascesa.

Conclusione

L'indagine 2026 evidenzia una professione a un bivio: consolidata come risorsa strategica, ma che affronta nuove pressioni competitive. Il successo dipenderà da aggiornamento delle competenze, branding e adattabilità agli impegni a lungo termine e ibridi. Il futuro risiede nell'espansione in organizzazioni più grandi, nello sfruttare la domanda digitale/ESG e nello sbloccare opportunità cross-border—anche senza rilocazione fisica.

Demografia

Un profilo costante con primi cambiamenti

L'indagine 2026 evidenzia le caratteristiche demografiche stabili della comunità italiana di Interim Management: un gruppo prevalentemente maschile, altamente esperto, con modesti ma promettenti segni di diversificazione. L'Interim Manager tipico ha più di 55 anni, con una vasta esperienza, principalmente in direzione generale, operazioni o finanza.

Attualmente, il 94% dei rispondenti è maschile, mentre il 6% è femminile—un calo rispetto al 9% del 2025. Questa bassa percentuale sottolinea la limitata visibilità delle donne in ruoli dirigenziali e il mancato riconoscimento dell'Interim Management come una carriera flessibile e praticabile per professioniste esperte.

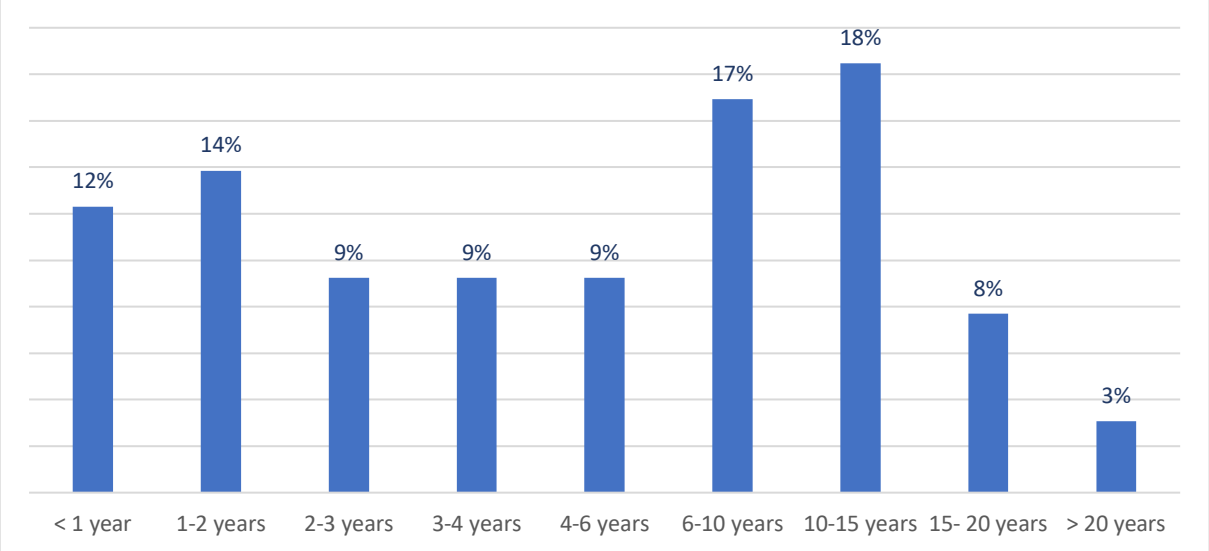

Grafico 1: profilo di esperienza degli Interim Manager

Tendenze dell'età che mostrano un miglioramento graduale

I dati sulla distribuzione dell'età rivelano alcuni cambiamenti positivi:

- la percentuale di Interim Manager con più di 55 anni è diminuita dal 70% al 68%.
- quelli sotto i 50 anni rimangono sotto il 10%, mentre la fascia 51–55 anni è cresciuta al 23%.
- l'età media è di circa 58 anni.

Questa distribuzione rafforza l'idea che l'Interim Management sia spesso una scelta di "seconda carriera", tipicamente intrapresa da professionisti con decenni di esperienza dirigenziale in aziende, spesso motivati dal desiderio di flessibilità, autonomia o lavoro basato su progetti.

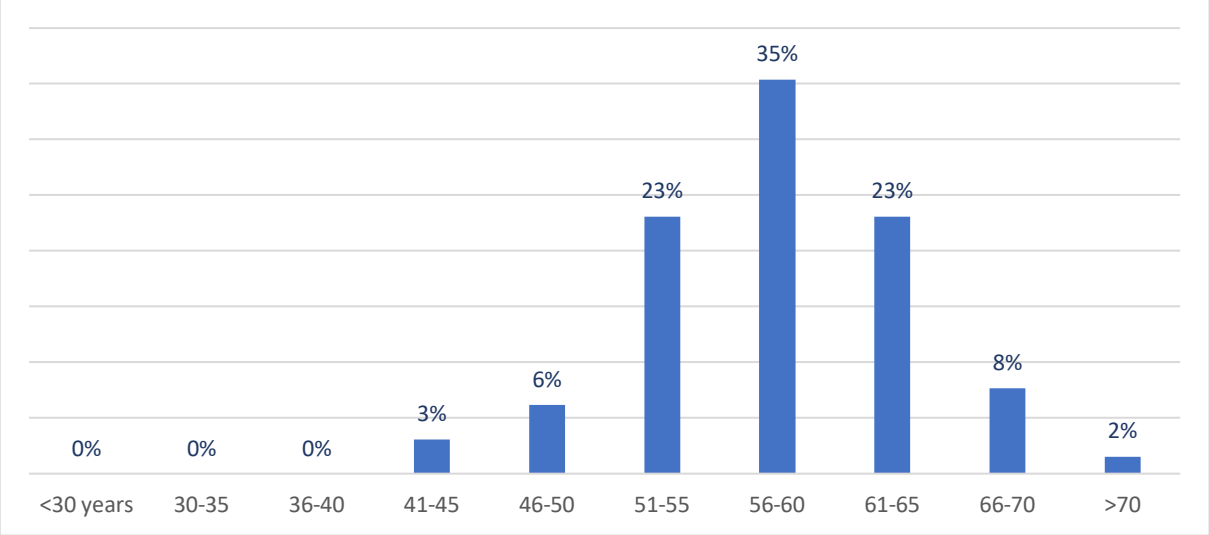

Grafico 2: distribuzione dell'età degli Interim Manager

Dal punto di vista formativo, l'indagine descrive una popolazione altamente qualificata, con una forte rappresentanza di background in ingegneria, economia e MBA. La padronanza di almeno una lingua straniera—in particolare l'inglese—è comune, riflettendo la portata internazionale di molti incarichi e l'apertura al lavoro cross-border.

Tendenze quinquennali: cambiamenti demografici in corso

- età stabile: dal 2022, l'età media è rimasta quasi invariata, indicando che, la professione mantiene il suo carattere senior e il rinnovamento generazionale è lento.
- consolidamento dell'esperienza: l'esperienza media nell'Interim Management è ora di 7 anni, rispetto ai circa 6 anni del 2022, indicando una coorte crescente di professionisti ripetuti.
- partecipazione femminile limitata: la quota di donne rimane bassa, nonostante sia quasi triplicata negli anni passati (dal 4% all'11%, ora tornata al 6%).
- ingresso limitato dei giovani: i professionisti sotto i 45 anni rimangono sottorappresentati, suggerendo un potenziale divario nell'inserimento e nell'accessibilità al mercato per la prossima generazione di leader.

Specializzazioni Funzionali

Un nocciolo orientato alla Leadership con una crescente ampiezza funzionale

Il profilo funzionale degli Interim Manager italiani continua a concentrarsi su Direzione Generale, Operazioni e Finanza, riflettendo la natura strategica della maggior parte degli incarichi. Queste tre aree rappresentano collettivamente la maggioranza delle specializzazioni primarie, sottolineando il valore strategico che i clienti attribuiscono ai ruoli interim.

Nel 2026:

- le funzioni di Direzione Generale/Consiglio di Amministrazione e Operazioni/COO sono le più citate come aree primarie (circa il 26% ciascuna).
- Finanza e Contabilità sono cresciute fino a circa il 20%, rispetto al 15% del 2025.

Altre aree, come Vendite, Marketing, HR, IT e Legale, sono presenti ma spesso servono come competenze secondarie, particolarmente nelle PMI

dove ci si aspetta che i manager gestiscano responsabilità cross-funzionali. È degno di nota che i ruoli puramente commerciali sono diminuiti rispetto agli anni precedenti. Vendite e marketing, una volta comunemente citate come specializzazioni autonome, sono ora sempre più integrate in mandati più ampi (ad es. leadership nella trasformazione commerciale o nello sviluppo aziendale).

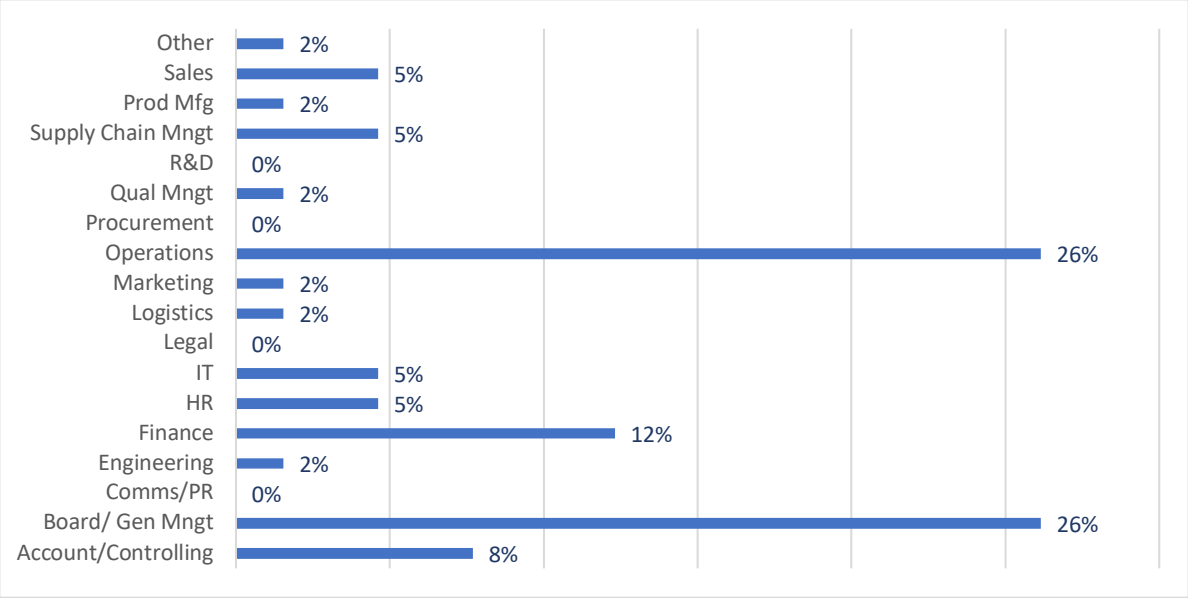

Grafico 5: Competenza principale degli Interim Manager

In media, l'Interim Manager italiano nel 2026 dichiara 2,3 specializzazioni funzionali, evidenziando la domanda di mercato per la versatilità. Essere efficaci in più domini è particolarmente apprezzato nei contesti di trasformazione, dove i leader interim devono collegare la strategia con l'esecuzione tra le diverse unità aziendali.

Tendenze quinquennali: da esperienza funzionale a leadership cross-funzionale

- coerenza ai vertici: Direzione Generale, Operazioni e Finanza sono rimaste le prime tre specializzazioni dal 2022 al 2026.
- declino dei ruoli ristretti: i ruoli focalizzati esclusivamente su Vendite, Marketing o singole funzioni sono diminuiti costantemente, sostituiti da posizioni più integrate e orientate ai risultati.
- ascesa del profilo multi-competente: il numero medio di competenze dichiarate è aumentato leggermente, rafforzando la

necessità che gli Interim Manager agiscano come connettori tra i silos.

- Coaching e Leadership del Cambiamento: le specializzazioni emergenti—come lo sviluppo organizzativo, il coaching delle persone e il mentoring della leadership—confermano lo slancio visto nel 2025, soprattutto in ambienti di trasformazione e post-crisi.

Questa evoluzione riflette non solo le aspettative dei clienti, ma anche le strategie di personal branding degli Interim Manager, che sempre più si presentano non come esperti ristretti ma come leader di trasformazione in grado di mobilitare team, ridisegnare processi ed eseguire strategie sotto pressione.

Utilizzo degli Interim Manager

Alti livelli di coinvolgimento confermano un mercato solido e maturo

L'indagine 2026 conferma un forte livello di coinvolgimento operativo tra gli Interim Manager italiani. A gennaio 2026, il 75% dei rispondenti era attivamente impegnato in un incarico, un leggero calo rispetto all'86% del 2025 e del 2024. Questo utilizzo costante dimostra la stabilità e maturità del mercato italiano dell'interim management e conferma che, per molti professionisti, la leadership interim è diventata una carriera sostenibile e continua. Tuttavia, il calo di 10 punti percentuali è un segnale di avvertimento.

Il tasso medio di utilizzo—la proporzione di tempo lavorativo disponibile effettivamente trascorso in incarichi—è aumentato nella metà inferiore dello spettro: la quota di coloro con meno del 60% di utilizzo è cresciuta dal 36% nel 2025 al 45% nel 2026, mentre i due livelli superiori hanno perso 11

punti percentuali.

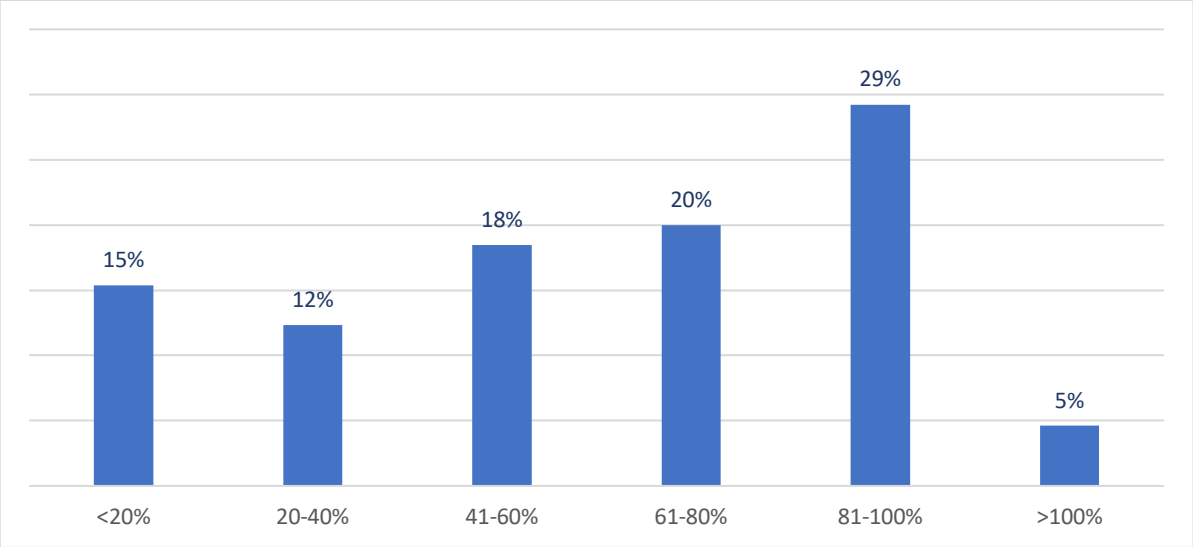

Grafico 8: Utilization in the last year

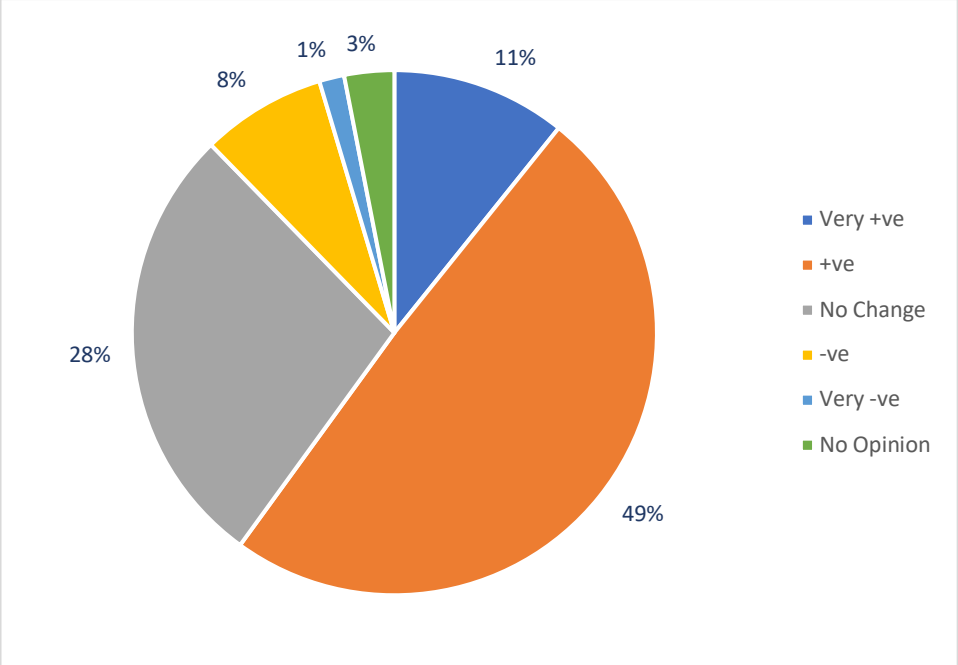

Grafico 7: Interim Management sviluppo del mercato nel 2025

Crescente preferenza per incarichi part-time e modulari

Una tendenza consolidata degli ultimi cinque anni è stata la crescita di ruoli part-time e fractional. Nel 2026, il 49% degli incarichi era part-time, rispetto al 41% del 2021, con un picco notevole del 62% nel 2022. Questo spostamento riflette sia la domanda di flessibilità da parte dei clienti che il desiderio di autonomia e carriere a portfolio degli Interim Manager.

I part-time sono particolarmente popolari tra PMI e aziende di medie dimensioni, dove i vincoli di budget o la snellezza strutturale rendono non necessaria la presenza esecutiva a tempo pieno. Questi impegni modulari consentono agli Interim Manager di servire più clienti, mantenere relazioni a lungo termine e ampliare la loro esposizione in diversi settori e funzioni.

Inoltre, molti ruoli part-time si evolvono in formati estesi o ibridi, con più fasi nell'arco di 12–24 mesi, combinando lavoro in sede, da remoto e consulenziale. Questo approccio ibrido sta diventando sempre più comune, soprattutto in progetti di trasformazione digitale, ottimizzazione dei processi e sviluppo organizzativo.

Tendenze Quinquennali: da progetti a partnership

- stabilità dell'utilizzo: per la prima volta dal 2021, la percentuale di Interim Manager impegnati in un incarico è scesa al di sotto del livello stabile dell'85%.
- aumento del part-time: la quota di incarichi part-time è cresciuta costantemente, riflettendo cambiamenti strutturali nel modo in cui le organizzazioni sfruttano la leadership esterna.
- impegni a portfolio: un numero crescente di professionisti riferisce di gestire due o più incarichi contemporaneamente, costruendo un portfolio di progetti piuttosto che fare affidamento su un unico impegno alla volta.

Questa trasformazione evidenzia uno spostamento nella stessa natura del lavoro interim: da interventi urgenti e isolati a collaborazioni strategiche a lungo termine. I clienti ora cercano non solo operatori pratici, ma partner fidati che possano accompagnarli attraverso transizioni critiche e fornire leadership flessibile e ad alto impatto.

Stato attuale degli Interim Manager

Stabilità e un'identità professionale in evoluzione

I risultati dell'indagine 2026 indicano che l'Interim Management in Italia si è evoluto da una soluzione di nicchia a breve termine a un percorso di carriera affidabile e ben consolidato. All'inizio del 2026, il 75% dei partecipanti era attivamente impegnato in almeno un incarico—una statistica che evidenzia una forte domanda di mercato nonché la crescente integrazione dei ruoli interim nelle strategie aziendali e nella crescita organizzativa.

Solo una piccola frazione di rispondenti ha riferito di essere "tra un incarico e l'altro", con la maggior parte che spiega il proprio status come dovuto a:

- una pausa pianificata tra i progetti,
- un incarico confermato non ancora iniziato,
- criteri selettivi per l'accettazione di futuri ruoli.

Questa stabilità riflette sia una base clienti più matura che un'offerta di servizi interim più raffinata, dove i professionisti gestiscono attivamente la loro visibilità, reti professionali e pipeline di progetti. Mostra anche che gli interim manager esperti, in particolare quelli con un track record provato e un posizionamento di mercato chiaro, sono meglio in grado di mantenere un coinvolgimento costante attraverso una combinazione di incarichi a lungo termine, clienti ripetuti e progetti sovrapposti.

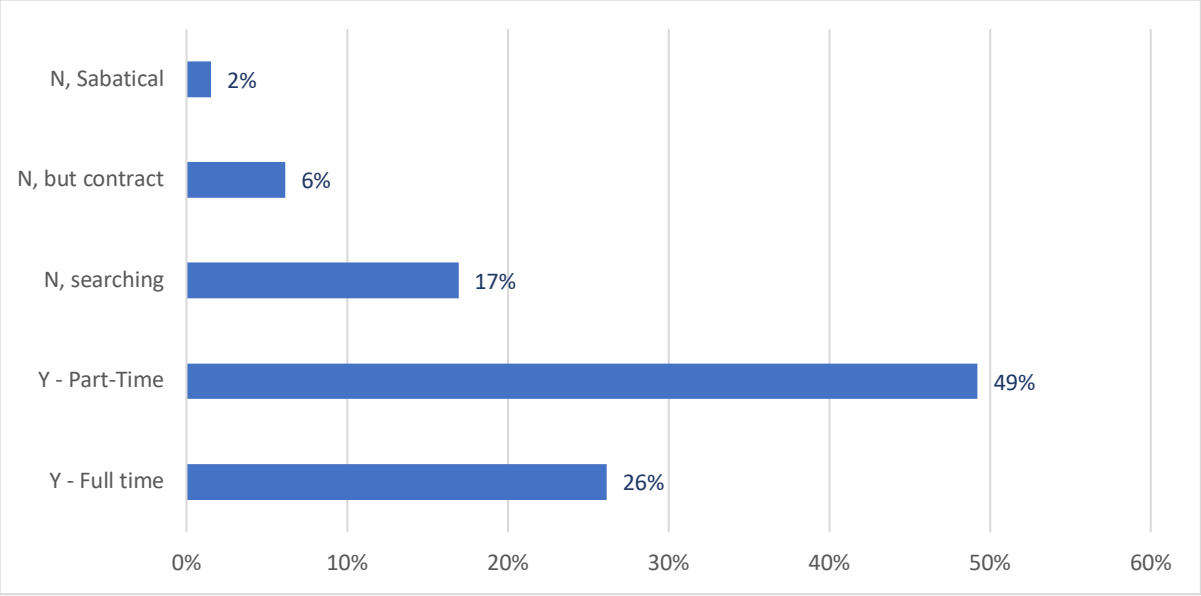

Grafico 9: Attualmente in missione

Intenzionalità di carriera e indipendenza

Uno spostamento verso scelte professionali deliberate

Un punto chiave emerso dai dati del 2026 è il forte senso di scopo tra gli interim manager italiani. La maggioranza non considera più il lavoro interim come un'opzione temporanea o secondaria, ma piuttosto come una scelta di carriera consapevole che offre libertà, diversità e la possibilità di applicare l'esperienza di leadership in modi significativi.

Oltre il 70% dei rispondenti considera ora l'Interim Management la propria professione principale, mentre solo un piccolo gruppo lo combina con altri ruoli di consulenza o di consiglio di amministrazione. Inoltre, molti professionisti riferiscono di aver sviluppato relazioni a lungo termine con i clienti, spesso estese a più incarichi o unità aziendali—un chiaro segno di valore riconosciuto e fiducia duratura.

Questo spostamento sta ridisegnando il modo in cui gli interim manager si percepiscono: sempre più si identificano come "professionisti interim" piuttosto che come ex dirigenti in transizione. Questo cambiamento nella autopercezione e reputazione rafforza la credibilità e l'unità della comunità interim.

Tendenze Quinquennali: da lavoro occasionale a pratica professionale

- diminuzione degli incarichi attivi: la proporzione di interim manager impegnati in un incarico, precedentemente stabile intorno all'85%, è scesa al 75% nel 2026, segnalando un potenziale motivo di preoccupazione.
- maggiore impegno nel lavoro interim a tempo pieno: la quota di professionisti che tratta l'interim management come la propria occupazione principale a tempo pieno è ulteriormente cresciuta (+3 punti percentuali rispetto al 23% del 2025).
- maggiore chiarezza di carriera: sempre meno rispondenti si descrivono come "in transizione" o "in esplorazione del mercato".

Queste tendenze indicano che l'Interim Management non sta solo espandendo la sua scala, ma sta anche evolvendo in struttura e identità

professionale. Il campo sta diventando più definito, con aspettative, ruoli e percorsi di carriera più chiari, pur mantenendo la sua flessibilità e diversità.

Mobilità internazionale

Fortissima apertura, esecuzione limitata—un'opportunità strategica ancora da sfruttare appieno

L'indagine 2026 evidenzia ancora una volta che gli Interim Manager italiani dimostrano una spiccata mentalità internazionale, supportata da competenze linguistiche ed esperienza cross-border. Un impressionante 95% dei rispondenti ha espresso disponibilità ad accettare incarichi internazionali, soprattutto all'interno dell'Unione Europea e dei paesi affiliati INIMA. Questo livello di apertura è rimasto costantemente alto dal 2021, rafforzando la preparazione della professione a lavorare in diversi mercati e culture.

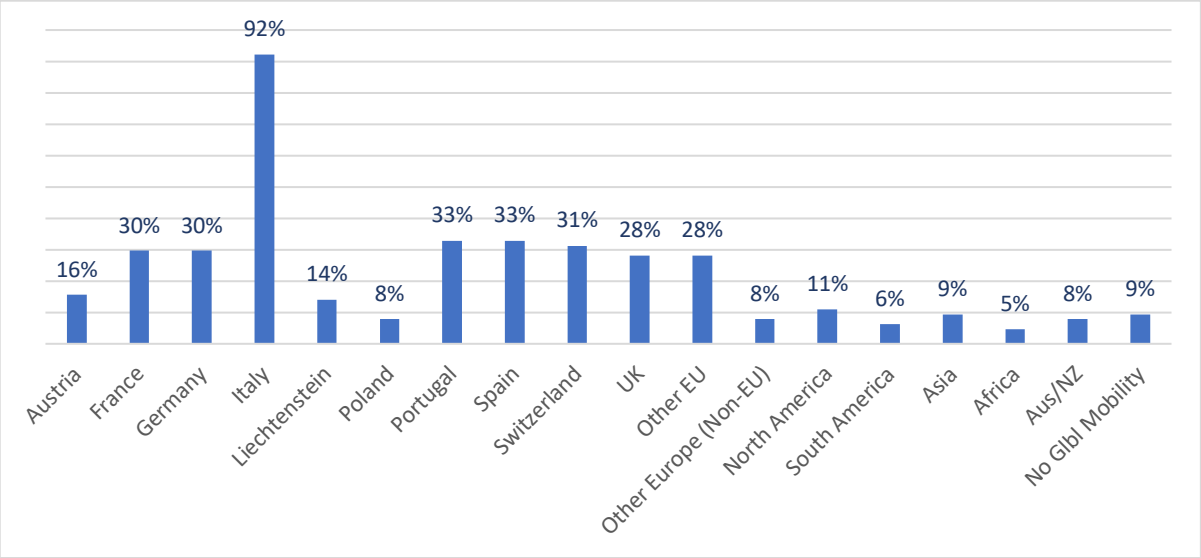

Grafico 22: mobilità geografica per nuovi incarichi

Tuttavia, nonostante questa ampia disponibilità, il volume effettivo di incarichi internazionali intrapresi dai manager italiani rimane relativamente basso. La maggior parte degli incarichi continua a essere basata a livello nazionale, sebbene molti includano dimensioni internazionali, come:

- supervisione di filiali estere,
- gestione di catene di approvvigionamento globali,

- reporting a stakeholder o strutture di proprietà internazionali,
- direzione di team multiculturali da remoto.

Questi ruoli ibridi sfidano la tradizionale distinzione tra lavoro locale e internazionale, sottolineando che il vero vantaggio non risiede solo nella rilocazione fisica, ma nella capacità di guidare progetti cross-border, sia attraverso la presenza in loco che la leadership da remoto.

Driver e barriere all'impegno internazionale

Diversi elementi influenzano la limitata adozione di incarichi internazionali, nonostante il forte interesse:

- preferenze dei clienti: molte aziende preferiscono ancora assumere candidati locali o madrelingua, anche per progetti paneuropei.
- complessità legale e fiscale: le implicazioni contrattuali e fiscali del lavoro all'estero rimangono un deterrente sia per i clienti che per i manager.
- vincoli personali: gli Interim Manager, spesso in fasi avanzate della carriera, possono affrontare limitazioni familiari o di stile di vita che scoraggiano la rilocazione.

Tuttavia, un numero crescente di Interim Manager italiani sta assumendo ruoli internazionali da remoto, in particolare in contesti post-pandemici dove il lavoro ibrido è diventato standard. Gli incarichi che prevedono reporting da remoto, interazioni con consigli di amministrazione internazionali o leadership di team virtuali stanno diventando più comuni, consentendo ai manager italiani di utilizzare la loro adattabilità culturale senza la necessità di rilocarsi.

Tendenze quinquennali: potenziale inesplorato in attesa di sviluppo

- apertura costante alla mobilità internazionale: dal 2021, la disponibilità ad accettare incarichi internazionali è rimasta stabile tra il 90–95%.

- aumento graduale dei collocamenti internazionali: sebbene ancora rari, c'è stata una leggera tendenza al rialzo, in particolare negli incarichi di trasformazione digitale e post-M&A.
- crescita dei ruoli internazionali ibridi e da remoto: questi sono aumentati significativamente, rappresentando un nuovo modello di lavoro interim cross-border.

L'Italia sta anche emergendo come esportatore di talenti verso altri mercati europei—specialmente in campi come risanamento industriale, ristrutturazione di imprese familiari e strategie di crescita internazionale—dove l'esperienza italiana è molto apprezzata.

I Clienti

Per fornire informazioni sul mercato IM 2026, è stato chiesto agli Interim Manager italiani di riferire i dettagli del loro ultimo incarico.

Settori di Attività

Radici industriali, diversificazione in espansione

Il mercato italiano dell'Interim Management mantiene il suo solido nucleo industriale. Nel 2026, la maggior parte degli incarichi era concentrata nei settori manifatturieri e produttivi tradizionali, in particolare Ingegneria Meccanica e Edilizia/Costruzioni.

Questi settori hanno costantemente dominato il mercato dal primo sondaggio del 2021, riflettendo l'economia italiana orientata alla manifattura e la tipica domanda di leadership interim—specialmente in aree come Operations, ristrutturazione di impianti, gestione della catena di approvvigionamento e risanamento industriale.

Nel frattempo, Ingegneria Industriale, Automotive e Componenti e Food & Beverage hanno visto un declino. Nel complesso, la frammentazione settoriale è diminuita, portando a una maggiore concentrazione in meno

settori. Il coinvolgimento del 2025 nei settori basati sui servizi e ad alta intensità di conoscenza—come Servizi Professionali, ICT e Trasformazione Digitale, Logistica e Distribuzione, Energia e Utility—non è riflesso nel 2026.

Questo spostamento è più evidente negli incarichi guidati dalla trasformazione, dove le aziende cercano leadership interim specializzata per guidare digitalizzazione, conformità ESG o ridisegno dei processi. Sebbene la presenza di dirigenti interim nei settori tecnologici sia in costante aumento, rimane più piccola in scala rispetto ai segmenti industriali di base.

Inoltre, gli ecosistemi di consulenza e private equity rappresentano una fonte di domanda di nicchia ma significativa. Le aziende supportate da PE spesso richiedono leadership temporanea durante le fasi post-acquisizione, accelerazione della crescita o preparazione all'uscita, posizionando i professionisti interim come un asset chiave nelle strategie di gestione del portafoglio.

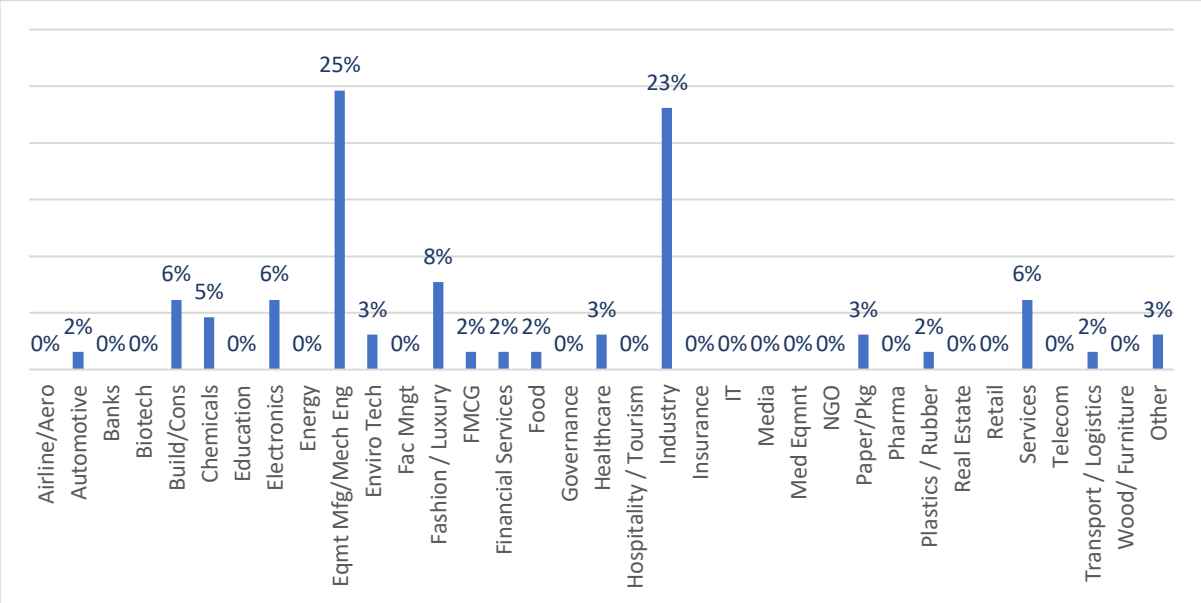

Grafico 15: settore di business per i nuovi incarichi

Tendenze quinquennali: stabilità settoriale con nuovi sviluppi

- manifatturiero rimane dominante: il settore ha mantenuto la sua posizione di leadership per gli incarichi interim, con una presenza costante negli ultimi cinque anni.
- declino di food & beverage: dopo anni di crescita, questo settore si è contratto nel 2026.
- scomparsa dei settori emergenti: aree come ICT, servizi ed energia—nonostante la loro rilevanza per trasformazione, conformità e leadership digitale—non sono più prominenti nei dati.
- interesse crescente per Health Care e Life Science: sebbene non ancora dominanti, questi settori stanno guadagnando attenzione a causa delle sfide regolatorie e operative in evoluzione.

Nel complesso, la distribuzione settoriale è rimasta largamente invariata, rafforzando la percezione che l'interim management sia più valorizzato nei settori complessi, ad alta intensità di asset o guidati dalla trasformazione.

Dimensione dell'azienda e settore industriale

Una solida base manifatturiera, con un coinvolgimento più ampio delle aziende

Il mercato italiano dell'Interim Management rimane saldamente radicato nei settori industriali e manifatturieri, ampliando al contempo il suo raggio d'azione su una gamma più ampia di dimensioni aziendali. Nel 2026, la maggioranza degli incarichi era nel settore dell'ingegneria meccanica e delle costruzioni—settori che hanno costantemente guidato il mercato dal primo sondaggio del 2021.

Questi incarichi si concentrano tipicamente su ristrutturazione di impianti, ottimizzazione della catena di approvvigionamento, miglioramento della produttività e, sempre più, trasformazioni strategiche come digitalizzazione, ridisegno organizzativo e conformità ESG. La leadership pratica e operativa richiesta nel manifatturiero lo rende un ambiente ideale per gli Interim Manager esperti per creare impatto.

Sebbene il settore industriale rimanga centrale, il profilo dimensionale delle aziende clienti sta cambiando. Nel 2026:

- 53% degli incarichi era in aziende con meno di 100 dipendenti (in aumento dal 44% del 2025),
- 28% in aziende di medie dimensioni (100–250 dipendenti, in calo dal 30% del 2025),
- 20% in grandi aziende, incluse multinazionali e aziende possedute da private equity (in calo dal 26% del 2025).

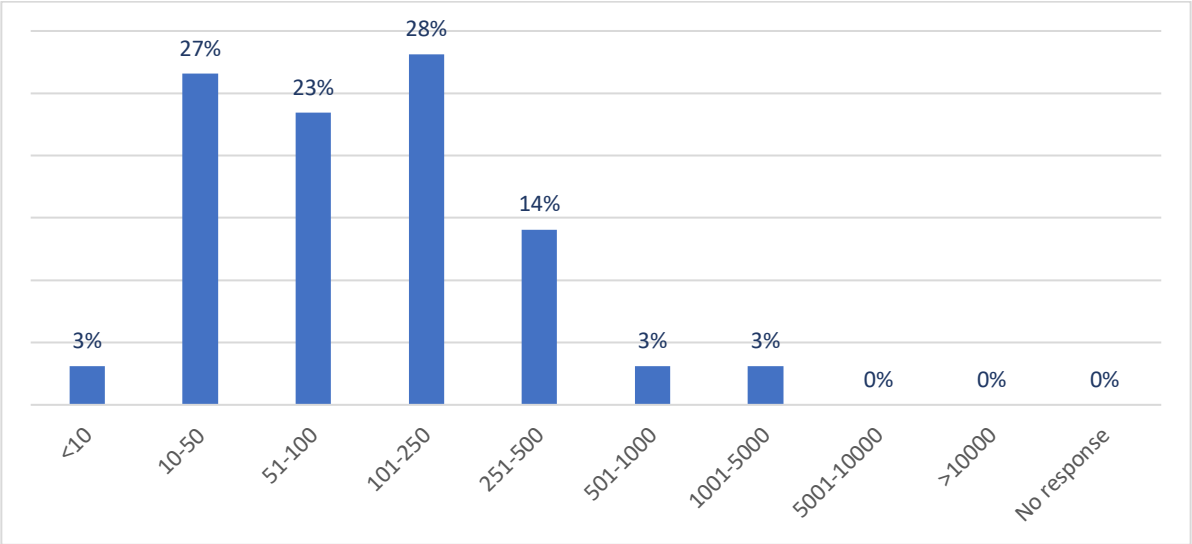

Grafico 16: dimensioni delle aziende clienti (n° di dipendenti)

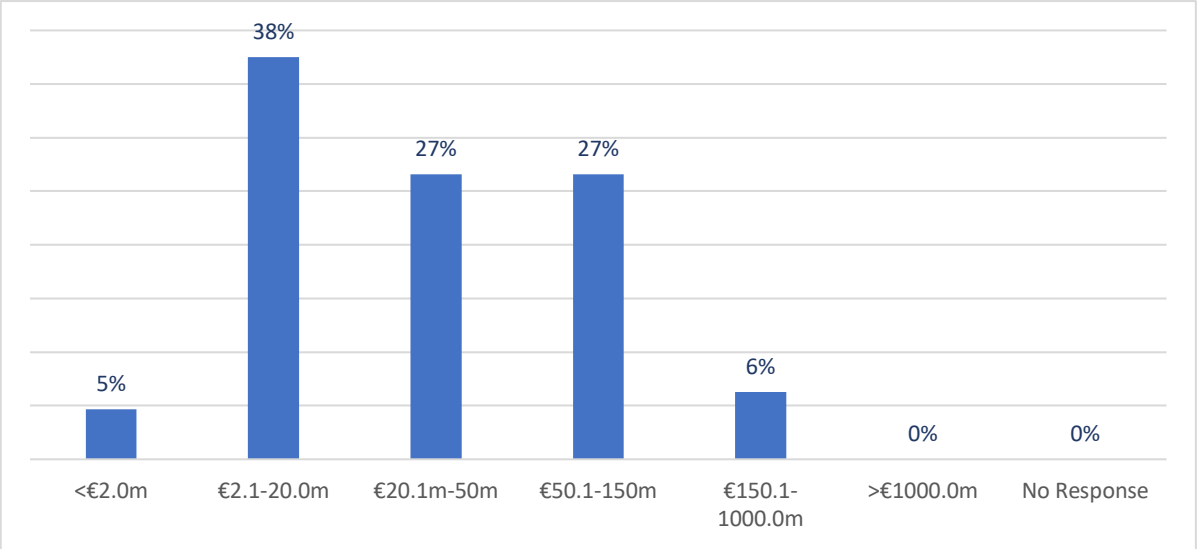

Grafico 17: : dimensioni delle aziende clienti (ricavi)

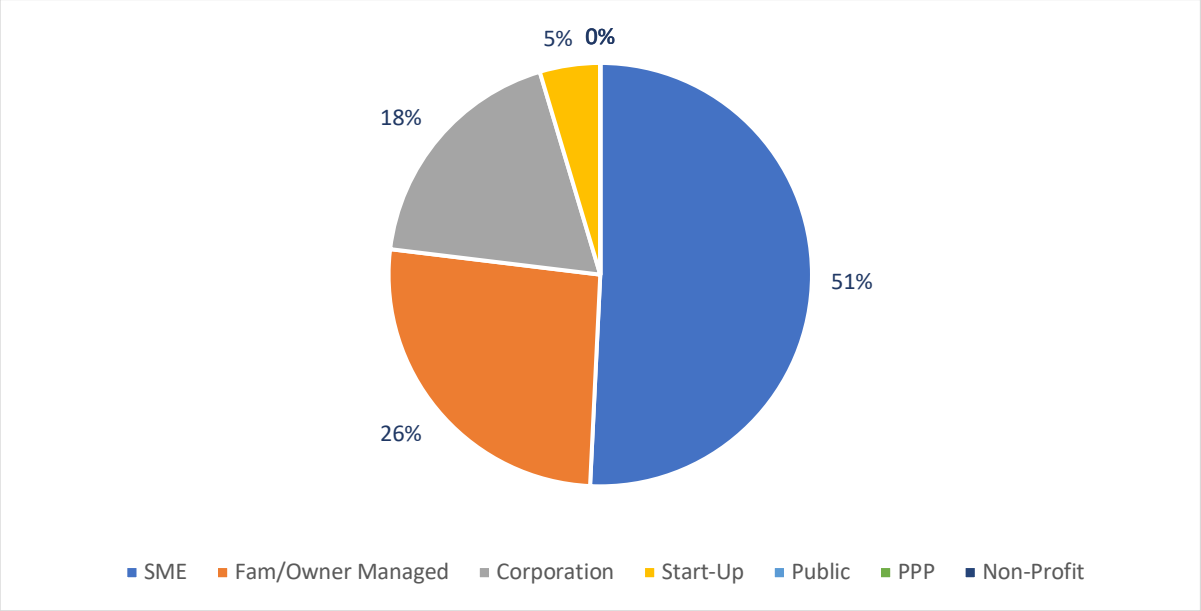

Grafico 14: settore dell'ultimo incarico

Questo rappresenta un cambiamento significativo rispetto al 2021, quando oltre il 60% degli incarichi interim era in micro e piccole imprese. Il crescente coinvolgimento di medie e grandi aziende riflette una maggiore consapevolezza del mercato, guidata da una maggiore professionalità tra i provider e un posizionamento più strategico dei dirigenti interim.

Anche la natura dei mandati sta cambiando:

- nelle PMI, gli Interim Manager sono profondamente coinvolti nella leadership operativa, gestendo direttamente crisi o transizioni.
- nelle aziende di medie e grandi dimensioni, il loro ruolo sta diventando più cross-funzionale, trasformazionale e allineato agli standard di governance.
- nelle aziende più grandi, gli incarichi spesso richiedono maggiore struttura, coordinamento degli stakeholder e integrazione multilivello, posizionando gli Interim Manager come partner strategici all'interno del quadro di leadership aziendale.

Tendenze quinquennali: forza industriale incontra crescita del mercato

- incarichi industriali rimangono dominanti: rappresentano ancora oltre la metà di tutti i progetti interim, sottolineando l'importanza duratura del settore.

- cambio di focus del progetto: l'enfasi si è spostata oltre l'efficienza e la riduzione dei costi verso una trasformazione sostenibile e guidata dalla tecnologia.
- cambio della demografia dei clienti: il mercato sta passando da una concentrazione in medie e grandi imprese a una distribuzione più equilibrata, con un'adozione crescente da parte delle piccole aziende.

Questa duplice progressione—sia in focus settoriale che in dimensione aziendale—indica un mercato italiano dell'Interim Management in maturazione. Sebbene la base industriale rimanga forte, la professione non ha ancora sfruttato appieno le opportunità con organizzazioni più grandi, strutturate e ambiziose dal punto di vista strategico.

Gli incarichi

Tipi di progetti e questionari chiave

Dall'intervento per crisi alla trasformazione strategica

L'indagine 2026 evidenzia un cambiamento distinto nel ruolo dell'interim management in Italia. Gli Interim Manager non vengono più coinvolti solo per affrontare le crisi, ma sono ora motori chiave di trasformazione strutturata e orientata al futuro. Questa evoluzione va oltre la percezione iniziale della leadership interim come soluzioni reattive di risanamento o tampone, riflettendo un'applicazione più matura e strategica dell'esperienza interim.

I tipi più comuni di incarichi nel 2026 includono:

- ottimizzazione e reingegnerizzazione dei processi aziendali,
- gestione del cambiamento e della trasformazione,
- sviluppo organizzativo e coaching del talento,
- implementazione della digitalizzazione e degli ERP,
- espansione internazionale e accelerazione commerciale,
- integrazione post-M&A e scorpori,
- successione della leadership e transizione generazionale.

Molti di questi progetti richiedono collaborazione cross-funzionale, riallineamento culturale e l'adozione di nuovi modelli operativi, in particolare nelle aziende di medie dimensioni e familiari che stanno affrontando scaling o modernizzazione.

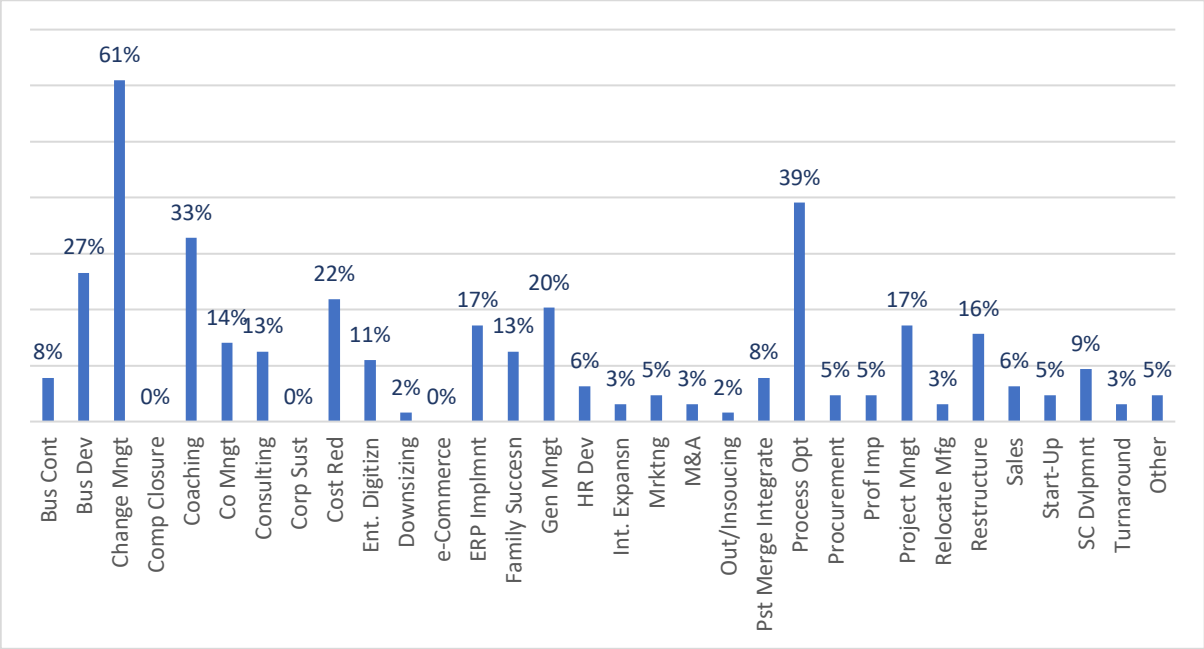

Grafico 19: 'Business Issues' nell'ultimo incarico

Una tendenza emergente chiave è il ruolo degli interim manager come agenti di trasformazione—non solo esecutori di piani predefiniti, ma aiutando a definire la strategia, sviluppare capacità interne e sostenere il cambiamento culturale a lungo termine. Gli incarichi focalizzati su sviluppo delle persone, allineamento del team e coaching dei futuri leader sono ora riconosciuti come elementi essenziali della creazione di valore.

Un'altra area di crescita significativa è la trasformazione digitale, dove gli Interim Manager sono sempre più incaricati di guidare iniziative digitali, gestire transizioni di sistema e allineare IT con gli obiettivi aziendali—specialmente nelle organizzazioni mancanti di leadership digitale interna.

Tendenze quinquennali: un cambiamento definitivo nelle priorità degli incarichi

- focus strategico piuttosto che operativo: dal 2022, l'enfasi si è spostata lontano dal risanamento, dalla gestione del flusso di cassa e dall'intervento di crisi verso ruoli strategici e orientati alla crescita, con meno soluzioni a breve termine e più progetti complessi e multifase.
- aumento dei mandati incentrati sulle persone: gli incarichi focalizzati su coaching della leadership e sviluppo del team sono cresciuti costantemente dal 2022, evidenziando un approccio più profondo e centrato sull'essere umano.

Questo spostamento riflette una fiducia crescente dei clienti nel valore strategico dei professionisti interim. Non più visti come "assunzioni di emergenza", gli Interim Manager sono ora integrati nei piani di continuità aziendale a lungo termine, coinvolti precocemente per co-creare il cambiamento e mantenere il progresso attraverso funzioni e tempistiche.

Livello di Management

Interim manager come leader esecutivi ad alto impatto

L'indagine 2026 conferma un tratto chiave del panorama dell'interim management italiano: gli Interim Manager operano prevalentemente a livelli senior ed esecutivi. Un significativo 64% degli incarichi ha coinvolto posizioni di livello direzionale come Interim CEO, Direttore Generale, COO o CFO, in aumento dal 56% del 2025 e con la maggior parte dei ruoli rimanenti a livello di Direttore, spesso con report diretto al CEO o al Consiglio di Amministrazione.

Questo posizionamento a livello esecutivo evidenzia l'importanza strategica dei ruoli interim in Italia. Gli Interim Manager non sono solo consulenti o supporter—sono abilitati a guidare, prendere decisioni critiche e ottenere risultati, spesso in ambienti ad alta pressione e ad alto rischio.

Livelli di leadership comuni per questi incarichi includono:

- ruoli di livello direzionale (CEO, CFO, COO, CHRO, CIO),
- responsabili di unità aziendali o divisioni,

- leader di programmi/trasformazione con influenza a livello aziendale,
- posizioni di consulenza a livello di consiglio di amministrazione, in particolare in aziende familiari o supportate da private equity.

Questi ruoli comportano piena autorità operativa e tipicamente comprendono:

- responsabilità del conto economico,
- leadership di team cross-funzionali,
- allineamento degli stakeholder tra i dipartimenti,
- integrazione nei comitati di governance o di direzione.

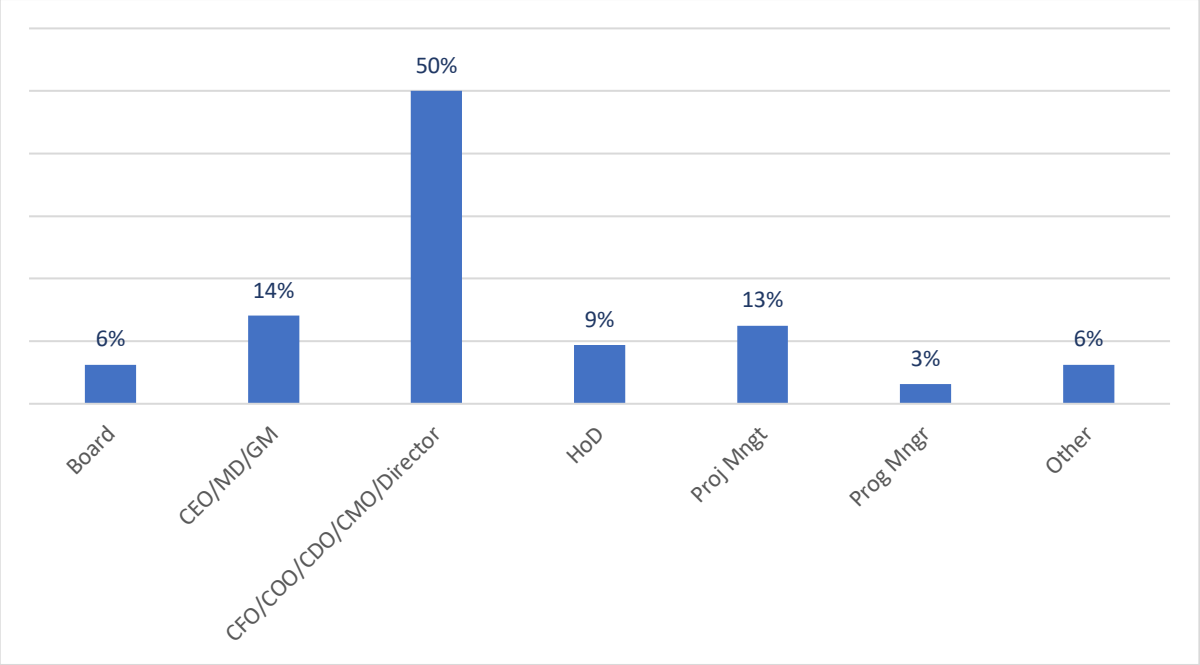

Grafico 18: ruolo nell'ultimo incarico

Tendenze quinquennali: una struttura di leadership stabile e allo stesso tempo strategica

- dominio costante del livello direzionale: dal 2022, la quota di incarichi di livello direzionale è rimasta stabile fino al 2025, poi si è espansa al 60–65% di tutti gli incarichi nel 2026.

- influenza strategica più ampia: lo scopo e la visibilità di questi ruoli sono cresciuti costantemente, con i professionisti interim ora attivamente coinvolti nelle discussioni del consiglio, nella pianificazione della successione e nelle decisioni di M&A.
- emersione di ruoli di leadership ibridi: c'è un aumento notevole nelle posizioni a doppio mandato, come COO che supervisionano la leadership dei programmi o la trasformazione delle risorse umane.

Questo focus esecutivo duraturo riflette una fiducia sempre maggiore dei clienti e una maturità del mercato. Le organizzazioni sono sempre più a loro agio nell'affidare ruoli di leadership critici a professionisti interim—particolarmente in contesti che coinvolgono incertezza, cambiamento organizzativo o transizioni di leadership.

Durata

Dalle soluzioni temporanee alla trasformazione sostenibile

L'indagine 2026 sottolinea una chiara progressione verso incarichi interim più lunghi e profondamente integrati in Italia. Sebbene l'interim management sia tradizionalmente associato a agilità e risposta rapida, i dati rivelano un estendersi costante della durata dei progetti, segnalando uno spostamento da soluzioni a breve termine a esecuzione strategica a lungo termine.

Nel 2026, la durata degli incarichi si è distribuita come segue:

- 25% superava i 24 mesi,
- oltre il 60% si estendeva oltre i 12 mesi,
- meno del 16% durava meno di 6 mesi (in calo dal 20% del 2025).

La durata media degli incarichi ora si colloca tra 12 e 18 mesi, un aumento significativo rispetto ai primi anni del mercato italiano, dove gli incarichi di 6–9 mesi erano la norma.

Questa tendenza riflette diversi fattori sottostanti:

- maggiore complessità e ambito più ampio degli incarichi,

- una transizione da ruoli di emergenza a iniziative di trasformazione a lungo termine,
- aspettative più elevate per risultati tangibili e integrazione culturale,
- maggiore impegno dei clienti nel mantenere la leadership interim attraverso transizioni multifase.

Molti incarichi ora seguono un approccio strutturato e basato su fasi, che include:

- valutazione iniziale e stabilizzazione,
- pianificazione strategica ed esecuzione,
- passaggio organizzativo o successione interna.

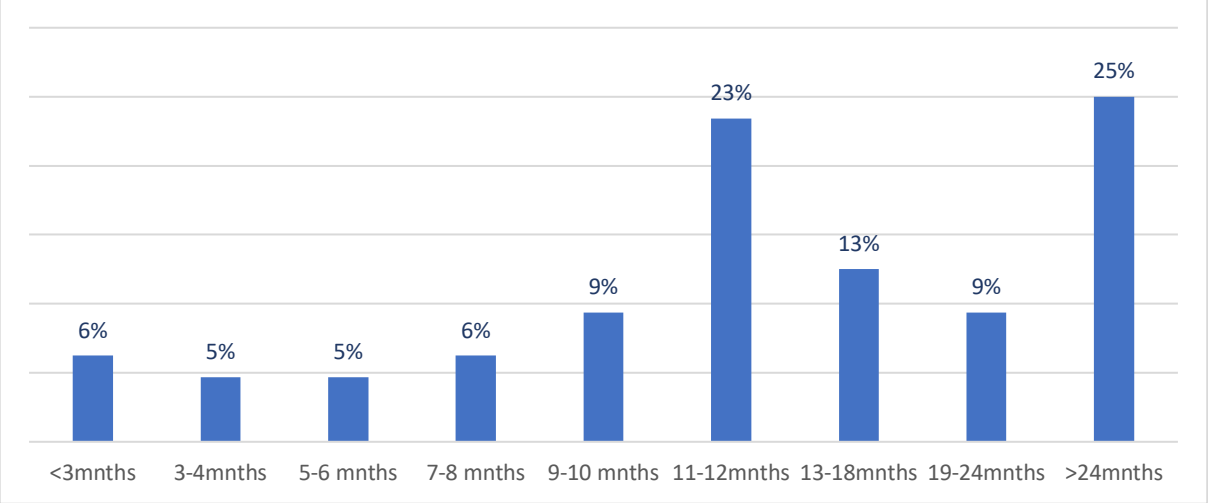

Grafico 20: durata ultimo incarico

Questo quadro multifase rafforza la posizione dell'interim manager come partner di continuità, piuttosto che come risorsa esterna temporanea. Dimostra anche una maggiore sofisticazione dei clienti nella pianificazione e allocazione delle risorse per la leadership interim per un impatto sostenuto, non solo per esigenze immediate.

Tendenze quinquennali: un'estensione definitiva delle durate degli incarichi

- aumento degli incarichi a lungo termine: nel 2022, il 51% degli incarichi superava i 12 mesi; nel 2026, questa cifra è salita oltre il 60%.

- raddoppio dei progetti multi-annuali: la quota di incarichi che durano oltre due anni è più che raddoppiata.
- declino dei ruoli a breve termine: gli incarichi sotto i 6 mesi sono costantemente diminuiti, rappresentando ora solo una piccola frazione dei casi.

Questa tendenza illustra un cambiamento profondo nel panorama dell'interim management italiano—da interventi reattivi a leadership integrata. Indica anche che i professionisti interim stanno dimostrando il loro valore a lungo termine, portando i clienti a prolungare i loro incarichi sulla base dell'impatto dimostrato.

Paesi

Prevalentemente domestico, ma in crescita la visione "cross-border"

Sebbene la maggior parte degli incarichi interim in Italia rimanga focalizzata a livello nazionale, la dimensione internazionale di questi ruoli sta guadagnando prominenza. Nel 2025, la maggioranza degli Interim Manager italiani ha lavorato a progetti per aziende con sede in Italia; tuttavia, molti di questi incarichi includevano responsabilità internazionali, come:

- gestione di stakeholder stranieri,
- coinvolgimento di team cross-border.

Questo modello ibrido riflette un mercato in cui i professionisti interim operano dall'Italia ma funzionano all'interno di strutture globali, spesso:

- riportando a management internazionali,
- supervisionando filiali estere.

Aspetti internazionali chiave degli incarichi interim italiani ora includono frequentemente:

- supervisione di operazioni estere o mercati di esportazione,
- integrazione di aziende acquisite all'estero,
- consegna di progetti all'interno di organizzazioni multinazionali,

- coordinamento di catene di approvvigionamento o sistemi IT cross-border.

Tuttavia, incarichi veri all'estero—dove un Interim Manager italiano si trasferisce in un altro paese per la durata del progetto—rimangono relativamente rari. Questi sono più tipici tra i professionisti con precedente esperienza esecutiva internazionale o fluency in più lingue.

Tendenze quinquennali: globalizzazione senza trasferimento fisico

- apertura costante ai ruoli internazionali: dal 2021, oltre il 90% degli interim manager ha costantemente espresso disponibilità ad accettare incarichi internazionali, con il 95% che lo conferma nel 2026.
- Trasferimento fisico limitato: nonostante la disponibilità il trasferimento all'estero rimane limitato a un piccolo gruppo di professionisti.
- aumento degli incarichi internazionali ibridi: c'è stato un aumento significativo degli incarichi nazionali con portata internazionale, facilitati da modelli di lavoro ibridi e strumenti di leadership remota.

Questo si allinea con una tendenza europea e globale più ampia: la mobilità non è più solo geografica, ma operativa. Gli Interim Manager sono sempre più chiamati a:

- navigare ambienti di stakeholder complessi,
- guidare team virtuali attraverso fusi orari,
- comprendere dinamiche multi-giurisdizionali

tutto mentre rimangono basati nel loro paese d'origine.

Canale di vendita

Un mercato guidato dal network personale, che gradualmente abbraccia l'intermediazione strutturata

L'indagine 2026 rafforza una caratteristica chiave del mercato italiano dell'Interim Management: gli incarichi vengono prevalentemente acquisiti

attraverso reti personali e professionali. Questo approccio rimane dominante, con oltre il 58% dei rispondenti che riferisce che i loro incarichi più recenti sono stati ottenuti tramite relazioni dirette, referenze o precedenti coinvolgimenti con i clienti (in aumento dal 52% del 2025).

Questa dipendenza dalle reti riflette la cultura aziendale italiana basata sulla fiducia, dove reputazione, credibilità personale e passaparola continuano a pesare più dei meccanismi transazionali o digitali. Per molti professionisti interim, le relazioni a lungo termine con dirigenti, consulenti e membri del consiglio di amministrazione rimangono il percorso più efficace verso nuove opportunità.

Oltre alle reti personali, altri canali chiave includono:

- Provider di Interim Management—che rappresentano il 25% degli incarichi (+2 punti percentuali) —stanno guadagnando terreno, offrendo valore aggiunto nel matching, nella gestione dei contratti e nella strutturazione dei progetti. Il loro ruolo in espansione segnalava una maggiore maturità del mercato.
- Società di Executive Search—che rappresentano il 6% degli incarichi—sono tipicamente coinvolte in ruoli interim di alto profilo o di nicchia, spesso legati a iniziative di successione o trasformazione.
- Consulenti professionali (consulenti, commercialisti, avvocati) svolgono un ruolo piccolo ma strategico, agendo spesso come raccomandatori in incarichi confidenziali o sensibili.
- Reti di private equity e investimento sono particolarmente attive nel mercato mid-market, dove gli interim manager vengono impiegati per leadership post-acquisizione o accelerazione della crescita.
- Piattaforme digitali e social media rimangono largamente sottoutilizzate e raramente portano direttamente a incarichi in Italia, sebbene vengano sfruttate per personal branding e visibilità.

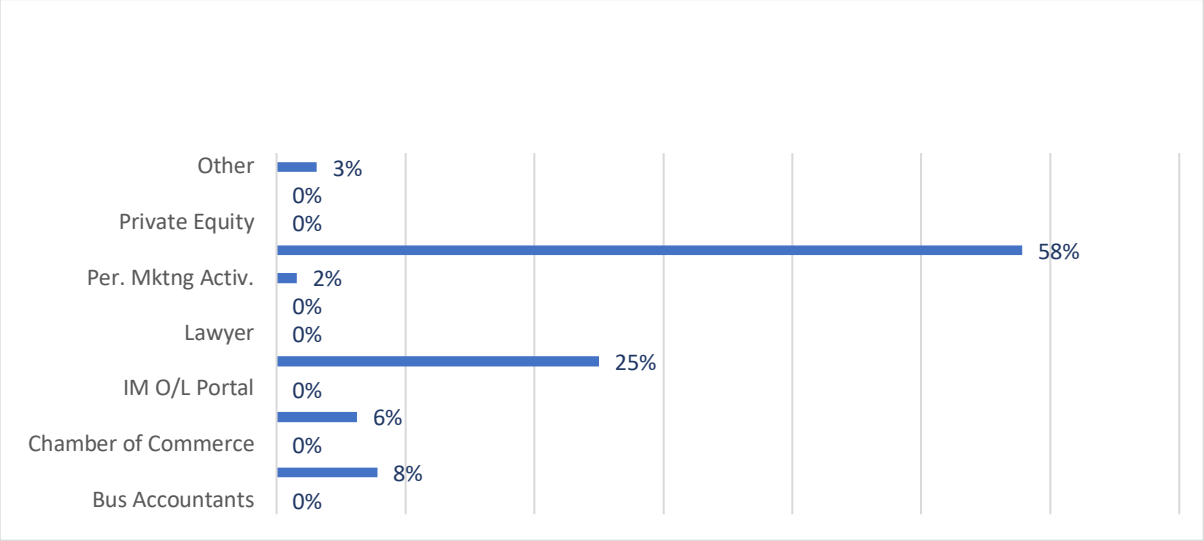

Grafico 13: canale di vendita dell'ultimo incarico

Tendenze quinquennali: un mercato in evoluzione

- crescita dell'intermediazione strutturata: dal 2021, il ruolo dei provider di interim si è espanso dal 18% al 25%, segnalando un cambiamento graduale verso servizi di matching e collocamento più formalizzati.
- dominio duraturo delle reti personali: sebbene le relazioni rimangano il canale principale, la crescente complessità degli incarichi sta spingendo alcuni clienti a cercare servizi specializzati di reclutamento e screening.
- adozione digitale limitata: l'uso di piattaforme e strumenti online non ha ancora avuto un impatto significativo in Italia, a differenza dei mercati più digitalmente avanzati.

Questa dinamica duale dipinge il quadro di un mercato che evolve a un ritmo misurato—ancora radicato nella fiducia relazionale, ma che inizia ad adottare approcci più professionalizzati per accesso e visibilità.

Tariffe giornaliere

Tariffe giornaliere: un modello di prezzo maturo e stabilizzato

L'indagine 2026 conferma che le tariffe giornaliere nel mercato italiano dell'Interim Management hanno raggiunto una fase di maturità. La maggior parte dei rispondenti riferisce tariffe all'interno di un intervallo

chiaramente definito, con minima variabilità estrema, indicando un processo di negoziazione più strutturato tra Interim Manager e clienti riguardo a valore, ambito e deliverable.

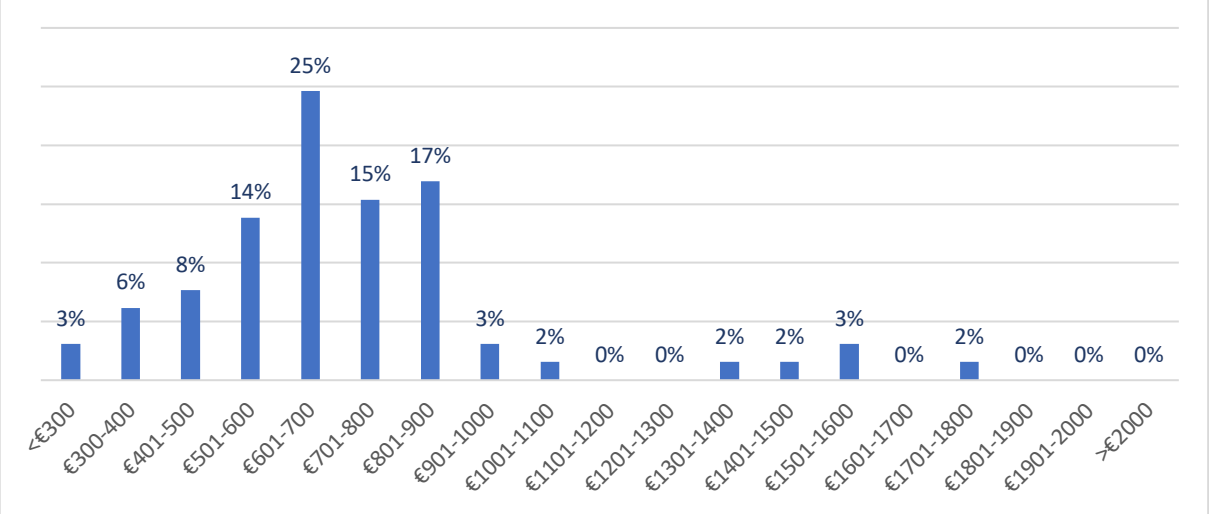

Grafico 10: tariffa giornaliera ultimo incarico

La tariffa giornaliera media si attesta a 724€, con un aumento del 3% rispetto al 2025 e continuando la tendenza al rialzo graduale osservata dal 2021. Questo posiziona l'Italia al di sotto dei mercati dell'Europa settentrionale (come Germania e Paesi Bassi) ma sempre più allineata con mercati comparabili come Francia e Spagna.

Tendenze quinquennali: crescita stabile con fasce di prezzo più chiare

- aumenti modesti delle tariffe: le tariffe giornaliere medie sono cresciute gradualmente da 650€ nel 2021 a 723€ nel 2026.
- polarizzazione dei prezzi: la distribuzione delle tariffe è diventata più distinta, con più manager che addebitano meno di 500€/giorno e un aumento significativo nella fascia oltre 700€.
- maggiore conoscenza da parte dei clienti: i clienti sono ora più abituati alle strutture di prezzo standard, riducendo la necessità di lunghe negoziazioni o sconti.

Questa evoluzione riflette un mercato in maturazione dove il prezzo non è più il principale punto di attrito—purché ambito, obiettivi e aspettative siano chiaramente definiti.

Pressione sulle tariffe

Dall'ossessione per i costi al riconoscimento del valore

L'indagine 2026 evidenzia un cambiamento marcato e continuo nel modo in cui le aziende italiane affrontano le discussioni sui prezzi con gli Interim Manager. Dopo anni di sensibilità alle tariffe e pressione al ribasso, i dati più recenti indicano che i clienti stanno dando priorità al valore rispetto al solo costo:

- la sensibilità "neutrale" ai prezzi è aumentata dal 61% nel 2025 al 73%,
- la sensibilità "alta" ai prezzi è scesa dal 33% nel 2025 al 24%.

Questa tendenza segnalava un riconoscimento crescente del valore strategico della leadership interim, piuttosto che un focus esclusivo sulla spesa.

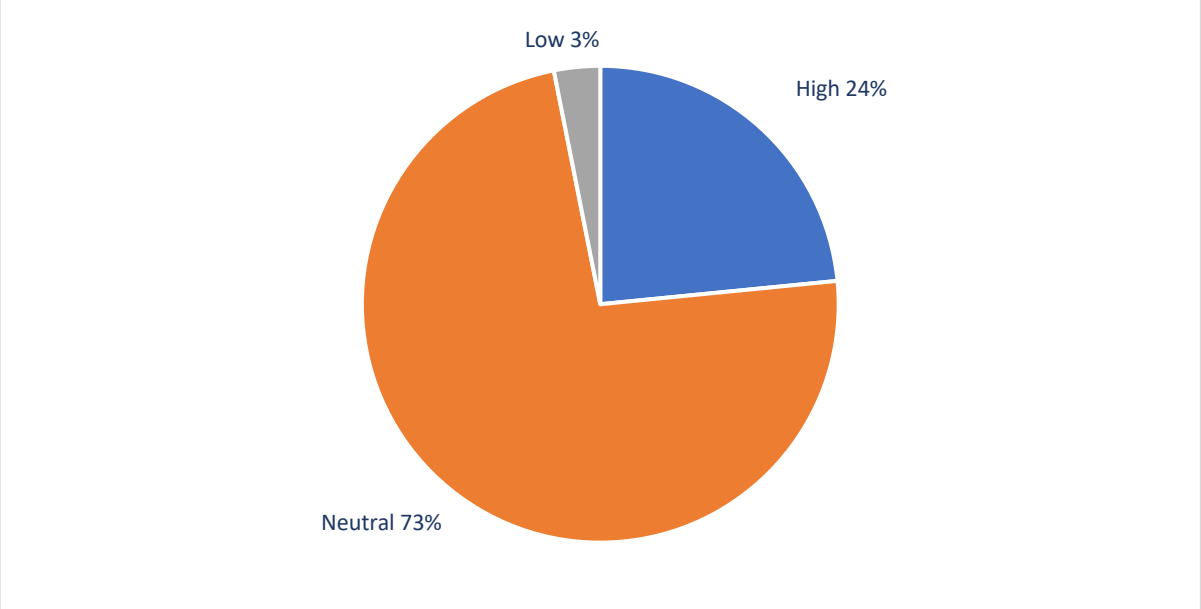

Grafico 11: pressione sulle tariffe giornaliere negli ultimi 6 mesi

Tendenze quinquennali: uno spostamento dalla pressione sui prezzi alla concentrazione sul valore

- diminuzione della pressione sui prezzi: nel 2021, oltre il 60% degli interim manager sperimentava alta o altissima pressione sulle tariffe. da allora, questa cifra è costantemente diminuita man mano

che consapevolezza del mercato e successi dimostrati hanno validato le tariffe giornaliere professionali.
- focus sul valore piuttosto che sul costo: i clienti ora mettono in discussione la chiarezza del valore più che il prezzo stesso, chiedendo "Cosa otterrò da questo?" invece di "Puoi abbassare la tua tariffa?".

L'introduzione di modelli di prezzo legati alle performance ha ulteriormente ridotto questo divario. Collegando la remunerazione ai risultati, molti Interim Manager minimizzano le resistenze pur sottolineando il loro impegno a fornire risultati misurabili.

Tendenze Future

Sviluppo del mercato

Sviluppo del mercato: ottimismo radicato nel valore e nella maturità

L'indagine 2026 rivela una prospettiva fortemente positiva tra gli Interim Manager italiani per il futuro della loro professione. Quando è stato chiesto loro delle aspettative di sviluppo del mercato per l'anno successivo, il 61% ha espresso ottimismo, mentre meno del 7% prevedeva un qualche tipo di declino. Questo sentimento riflette non solo la resilienza del mercato, ma anche la crescente accettazione dell'Interim Management come soluzione di riferimento per sfide di leadership complesse.

Questa fiducia è supportata da indicatori chiari di consolidamento del mercato e credibilità professionale:

- alti tassi di utilizzo (oltre l'85% attivamente impegnato in incarichi),
- tariffe giornaliere stabili e in aumento, con minore pressione sui prezzi,
- incarichi più lunghi e strategici,
- espansione in nuovi settori e organizzazioni più grandi.

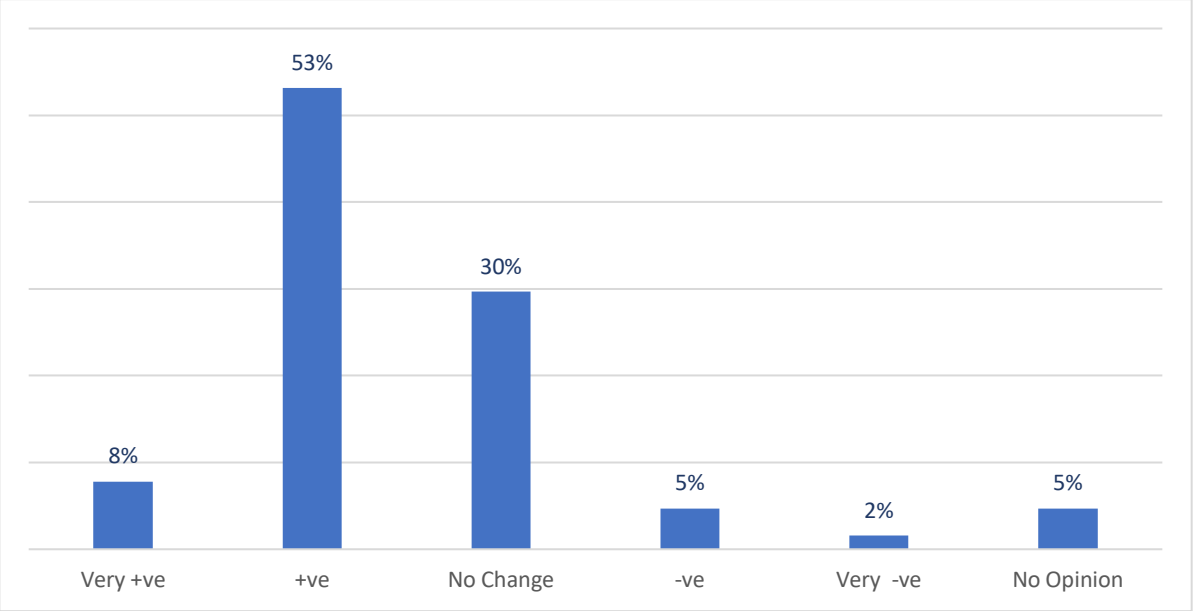

Grafico 23: Interim Management development next year

Le aziende italiane stanno sempre più riconoscendo che gli Interim Manager offrono una combinazione unica di velocità, esperienza e responsabilità, rendendoli partner ideali per trasformazione, gestione delle crisi e pianificazione della successione. Nel contesto aziendale volatile di oggi, la leadership esterna che fornisce risultati rapidi senza costi fissi a lungo termine è non solo vantaggiosa—spesso è cruciale.

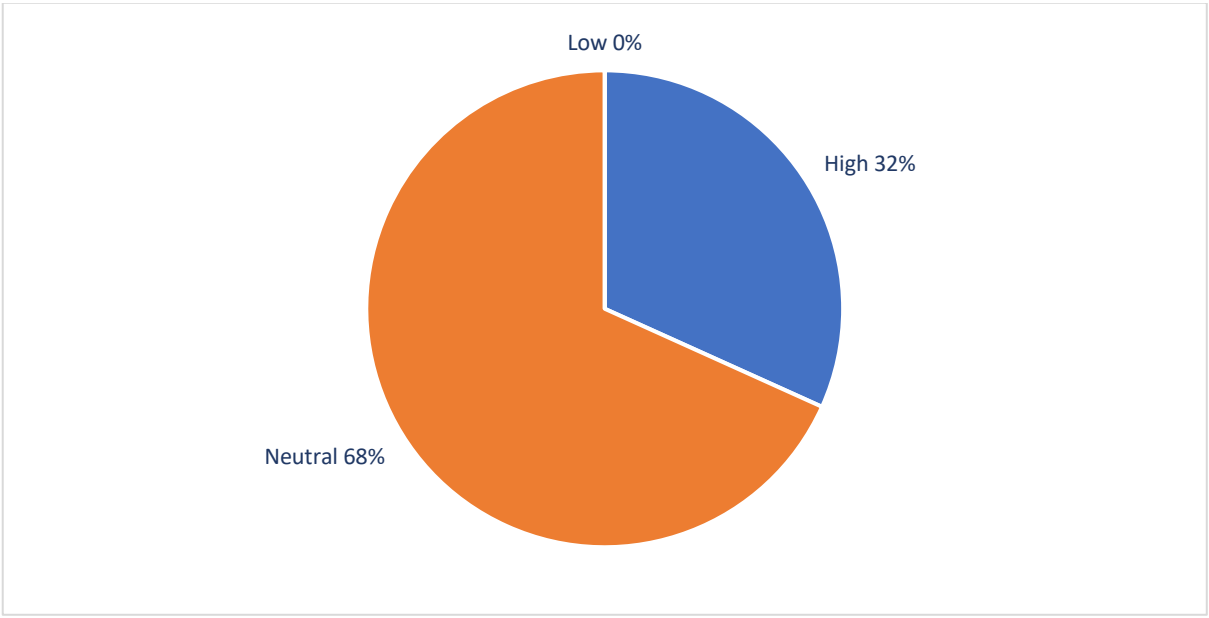

Grafico 12: sulle tariffe giornaliere nei prossimi 6 mesi hs

Tendenze Quinquennali: Da Soluzione di Nicchia a Risorsa Stabilita

- crescente ottimismo: rispetto al 2025, il 2026 mostra una maggiore fiducia, con un aumento del sentiment "neutrale" e un declino delle preoccupazioni "alte" sulla stabilità del mercato.
- chiara professionalizzazione: il mercato ora dimostra aspettative dei clienti meglio allineate, pipeline di progetti più prevedibili e quadri commerciali rafforzati.

Ciò che è iniziato come una soluzione specializzata e ad hoc è maturato in una risorsa esecutiva ampiamente riconosciuta, soprattutto per imprese familiari, aziende Mid-Cap e società supportate da private equity alla ricerca di leadership esperta e rapida.

Prospettive future: le sfide chiave per gli interim manager nel prossimo anno

Quando è stato chiesto loro delle prime tre sfide per il prossimo anno di attività, gli Interim Manager hanno evidenziato le seguenti priorità:

1. crescita professionale e competenze: l'aggiornamento continuo è essenziale, in particolare in aree emergenti come AI, trasformazione digitale e change management, per rimanere competitivi e fornire impatto in ruoli in evoluzione.

2. visibilità e riconoscimento professionale

- aumentare la consapevolezza del valore e della credibilità dell'Interim Management, soprattutto tra le PMI, è cruciale.
- rafforzare il personal branding e espandere le reti professionali sono vitali per assicurarsi nuove opportunità.

3. continuità degli incarichi e stabilità finanziaria

- mantenere una pipeline costante di incarichi, preservare o aumentare le tariffe giornaliere e attrarre nuovi clienti sono cruciali per la sostenibilità a lungo termine della carriera.

4. navigare l'incertezza di mercato ed economica

- il contesto economico e politico introduce volatilità, con alcuni settori in stagnazione mentre altri richiedono innovazione e agilità.
- la concorrenza aumentata, inclusi professionisti meno qualificati, aggiunge pressione per differenziarsi e dimostrare competenza.

5. guidare la transizione generazionale e l'innovazione

- supportare le aziende nelle transizioni di leadership e promuovere l'innovazione—come l'adozione di nuovi modelli di business o strumenti digitali—sono opportunità chiave per dimostrare un valore unico.

Osservazione: queste sfide riflettono sia dinamiche di mercato esterne che bisogni di sviluppo professionale interno. Affrontarle sarà fondamentale per permettere agli Interim Manager di prosperare in un ambiente competitivo e in rapida evoluzione.

Contesto del questionario

Il questionario è stato condotto a gennaio 2026 e limitato ai temporary manager in attività, membri dell'associazione nazionale. Un sondaggio aperto a rispondenti esterni alla nostra associazione avrebbe aumentato il campione, ma a discapito dell'affidabilità dei dati raccolti.

INIMA

INIMA (International Network of Interim Manager Associations) è un'organizzazione no-profit che promuove la collaborazione transfrontaliera per lo sviluppo della professione di Interim Management.

Leading Network
Associazione Italiana dei Temporary Manager

Leading Network, fondata a Verona nel 2009, è la più grande associazione di Interim Manager in Italia. Elemento chiave per il successo dell'associazione è la Leading Business School, che sviluppa procedure standard, monitora le tematiche rilevanti per l'Interim Management e condivide le competenze acquisite durante gli incarichi. Leading Network opera a livello nazionale ed è membro fondatore di INIMA.

Gli autori

Fabio Montefiori rappresenta l'Italia nel gruppo di lavoro INIMA dedicato ai sondaggi ed è Presidente di Leading Network e membro del consiglio direttivo di INIMA.

Leonardo Greco è membro del Consiglio direttivo di Leading Network in ci si occupa principalmente di comunicazione.

Nota importante: si ricorda che tutti i questionari di LEADING NETWORK e INIMA non devono essere pubblicati su altri siti web. Tale restrizione è dovuta anche agli aggiornamenti periodici apportati ai contenuti, che devono pertanto essere esclusivamente consultati e collegati tramite l'URL ufficiale del sito INIMA.