



L'OCCUPAZIONE AUDIOVISIVA IN ITALIA

Milano Film Fest
6 giugno 2025

LA RICERCA



RICERCA SULL'OCCUPAZIONE E LA FORMAZIONE AUDIOVISIVA

promossa da **Milano Film Fest**

in collaborazione con **Anica, APA, Doc.it e Cartoon Italia**

condotta da **Labmedia** di Alessandra Alessandri (direttore ricerca *Tvjob, Le professionalità dell'audiovisivo, 2006*)

metodologia: dati desk di scenario + survey **quantitativa su questionario online anonimo**, integrata da focus dati desk tematici

aziende compilanti: **66** (su un universo di 450 aziende nette associate ad Anica, APA, doc.it e Cartoon Italia: produttori di scripted, unscripted, doc e animazione, distributori, editori, imprese tecniche)

field: **marzo 2025**

I TEMI



01 » Gli occupati: Un perimetro di difficile quantificazione

02 » Trend occupazionale

03 » Le figure professionali

04 » Le competenze

05 » Responsabili e attività HR

06 » La Formazione

07 » Le criticità del lavoro e del settore audiovisivo

LO SCENARIO: IL NUMERO DEGLI OCCUPATI

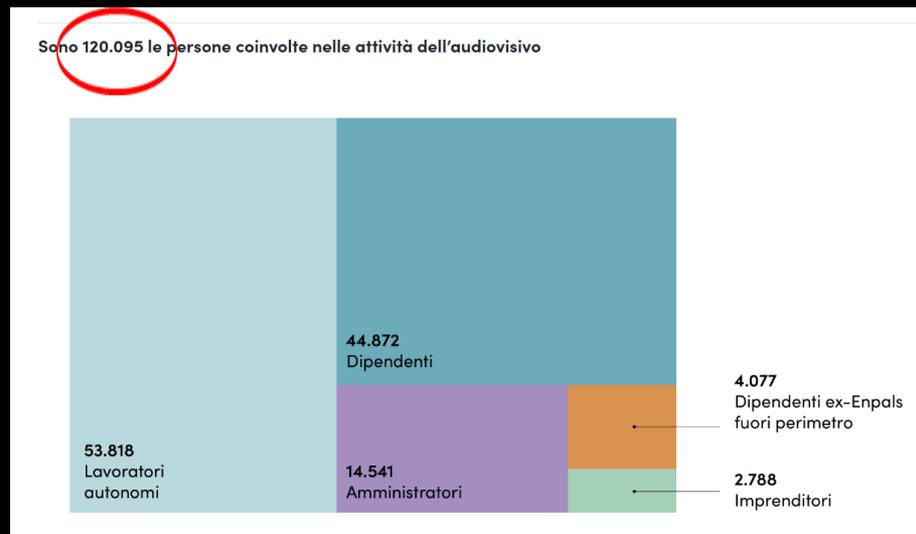


Premettiamo ai dati field del nostro questionario una necessaria ricognizione sulla quantificazione degli occupati del settore audiovisivo.

Le varie fonti desk scontano una oggettiva difficoltà di misurazione, sia per la disomogeneità nella definizione di «occupato», sia nel diverso perimetro di settori considerati, sia per il ritardo nella disponibilità dei dati Istat.

L'ultima edizione della ricerca Symbola - APA '24 contava nel '23 circa **120.000 persone** («teste» e non «unità lavoro»), tra dipendenti, autonomi, amministratori e imprenditori dell'audiovisivo (fonte ex ENPALS).

I dati INPS di maggio '25 sul '24, che includono però sport, spettacolo dal vivo e occasionali, citano un numero medio annuo di 161.857 occupati.



Fonte: dati Symbola su 2023 per APA '24 (in «teste*»)

*Il dato in «teste» quantifica 2 addetti in part time come 2, il dato «in «unità lavoro» come 1

LO SCENARIO: COMPOSIZIONE PER GENERE



Per quanto riguarda la composizione della forza lavoro cinetelevisiva in termini di gender, nel 2023 la presenza femminile complessiva è stata quantitativamente significativa (**42%**, cfr. Slc CGIL-FdV), ma con un gender pay gap del **-21%** (cfr. Slc CGIL-FdV). Anche i dati riferiti alle donne manager d'azienda e alle donne imprenditrici parlano di un gap ancora significativo nelle posizioni di vertice, benché inferiore al totale imprese e in leggero miglioramento sull'anno precedente (cfr. Symbola-APA '24).

Presenza femminile nel management aziendale nell'audiovisivo e nel totale delle imprese

Anno 2023 (valori percentuali)



23% di donne manager (AD, DG....) (+0.9% vs 2022)

Fonte: dati Symbola su 2023 per APA '24

Presenza femminile nell'imprenditoria nell'audiovisivo e nel totale delle imprese

Anno 2023 (valori percentuali)



28,6% di donne imprenditrici (+ 1,8% vs 2022)

Fonte: dati Symbola su 2023 per APA '24

I TEMI



01 » Gli occupati: Un perimetro di difficile quantificazione

02 » Trend occupazionale

03 » Le figure professionali

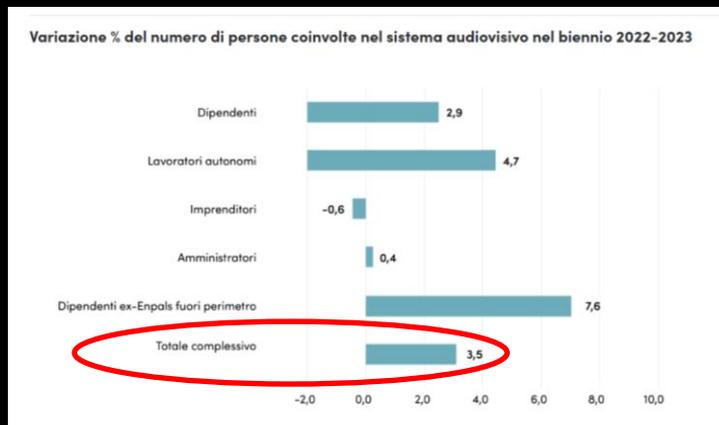
04 » Le competenze

05 » Responsabili e attività HR

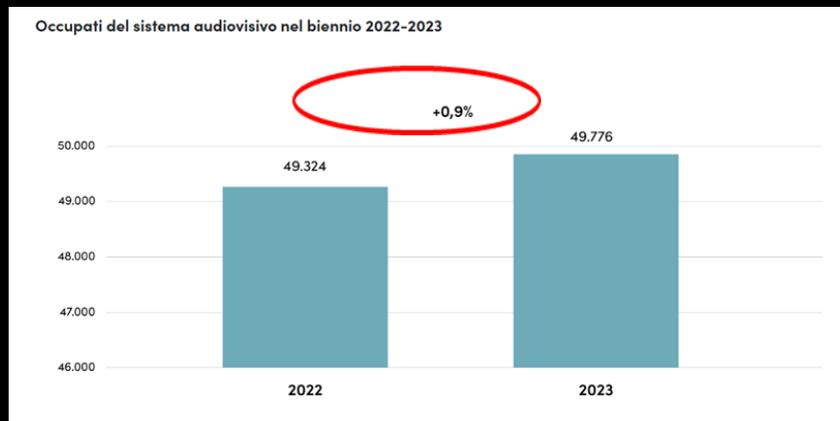
06 » La Formazione

07 » Le criticità del lavoro e del settore audiovisivo

LO SCENARIO: IL TREND OCCUPAZIONALE '23



Fonte: dati Symbola su 2023 per APA '24



Fonte: dati Symbola su 2023 per APA '24

I dati Symbola per APA '24 mostravano un trend positivo **nel 2023** sul '22: **+3,5%** riferito all'intero sistema al lordo dell'indotto, **+0,9%** riferito alle sole imprese audiovisive. Il dato rappresenta l'acme della «bolla» post Covid e post avvento degli streamers, che ha portato il settore ai massimi livelli produttivi e occupazionali, picco che potrebbe essersi interrotto nel '24.

LO SCENARIO: IL TREND OCCUPAZIONALE '24



I già citati, recentissimi dati INPS di maggio '25 sul 2024 (che, ricordiamo, includono però i lavoratori dello sport, dello spettacolo live e gli occasionali con almeno 1 giornata retribuita annua, quantificandoli in un numero totale di 342.212, e in un numero medio annuo di 161.857 occupati), pur in un perimetro allargato consentono una visione dinamica aggiornata:

- il numero totale di occupati **nel '24** è mediamente in **flessione del -7% sul '23**.

Il trend è negativo sia per i dipendenti che per gli autonomi.

- Il numero totale dei lavoratori cala soprattutto nella classe di età **under 30** (under 30 maschi -11,5%, under 30 femmine -8,5%).

Attendiamo anche i dati APA-Symbola riferiti al '24 e gli imminenti dati Slc CGIL-FdV, per verificare questi trend e circoscriverli al cinetelevisivo.

LO SCENARIO: IL TREND OCCUPAZIONALE '24



Oltre ai dati sul numero di occupati, ancor più indicativa un'analisi delle **giornate lavorative annue** (con conseguente ovvio impatto retributivo).

Non esistendo un dato cumulato nazionale, citiamo a titolo esemplificativo quello regionale piemontese pubblicato sul sito di Film Commission Torino Piemonte – notoriamente una delle più attive sul territorio italiano – che vede un **-19% di giornate di ripresa nel '24 sul '23**.

	GIORNI DI RIPRESE 2022	GIORNI DI RIPRESE 2023	GIORNI DI RIPRESE 2024	GIORNI DI RIPRESE 2025*
Lungometraggi	318	289	272	50*
Serie tv	234	404	158	191*
cortometraggi	95	183	216	12*
documentari	62	147	126	7*
spot pubblicitari	91	77	82	16*
programmi tv	78	66	60	6*
videoclip	15	18	7	5*
varie (reportages, photoshootings, video istituzionali)	131	116	133	56*
Totale	1.024	1.300	1.054	343*

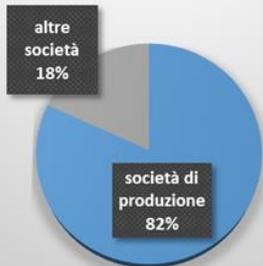
* Progetti in corso o terminati - dati al 15 aprile 2025

LA NOSTRA SURVEY:

IL CAMPIONE

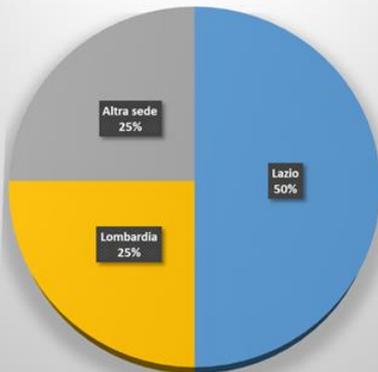


Attività primaria delle aziende rispondenti



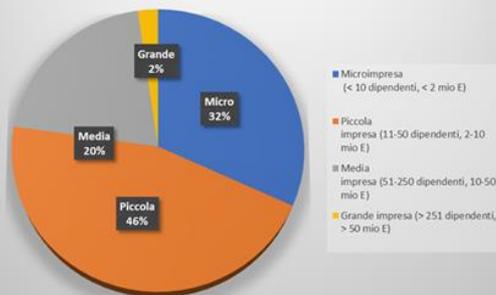
L'82% delle imprese campione della nostra indagine field sono società di produzione (le restanti sono editori, distributori e aziende tecniche)

Sede primaria delle aziende rispondenti



La metà delle aziende rispondenti ha sede primaria nel Lazio, un quarto in Lombardia

Classe dimensionale delle aziende rispondenti



Il 78% delle aziende del campione sono micro o piccole imprese (< 50 dipendenti, < 10 mio fatturato, rispecchiando la composizione dimensionale del settore)

IL TREND OCCUPAZIONALE:

ADDETTI STABILI

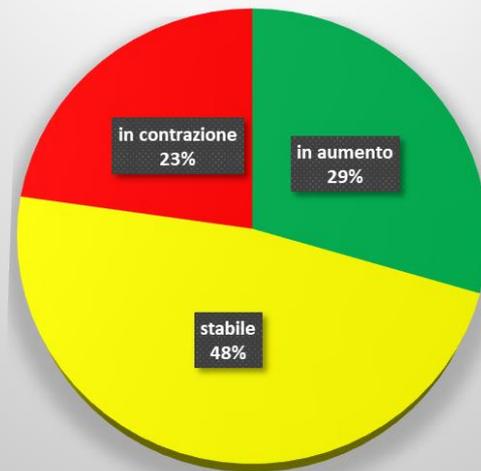


2024 vs 2023

La nostra indagine si è focalizzata sul trend occupazionale degli addetti stabili* (personale «di sede»), anche per la difficoltà di quantificare gli addetti temporanei più o meno occasionali, legate al comparto produttivo.

Nel 2024 1 azienda su 4 li ha visti diminuire. Correlando il dato con dimensioni, localizzazioni e attività delle imprese, la contrazione è maggiormente evidente nelle micro e piccole imprese – soprattutto di documentari – soprattutto localizzate fuori da Lazio e Lombardia.

Trend occupazionale
2024 vs 2023 - addetti stabili*



Fonte: Labmedia 2025. Nota: dati in % sulle risposte totali (e ovunque nel documento dove non altrimenti indicato)

*addetti stabili: dipendenti, collaboratori e consulenti con contratti di durata ≥ 1 anno



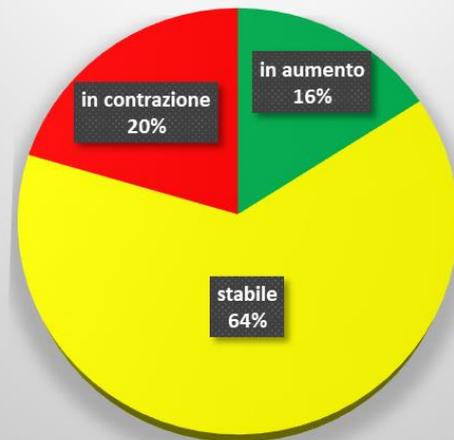
Sentiment sul 2025

Le aziende che prevedono una contrazione degli organici stabili nel 2025 rimangono in proporzioni elevate (1 su 5).

Quelle che prevedono un incremento sono invece quasi dimezzate rispetto all'anno precedente (vs il dato reale medio Istat delle imprese italiane, che riporta nel primo trimestre '25 una crescita effettiva del +0,9% sull'ultimo del '24).

La contrazione è più marcata tra i micro e i piccoli produttori.

Previsione trend occupazionale
2025 vs 2024 - addetti stabili*



I TEMI



01 »» Gli occupati: Un perimetro di difficile quantificazione

02 »» Trend occupazionale

03 »» Le figure professionali

04 »» Le competenze

05 »» Responsabili e attività HR

06 »» La Formazione

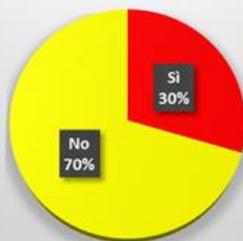
07 »» Le criticità del lavoro e del settore audiovisivo

FIGURE PROFESSIONALI

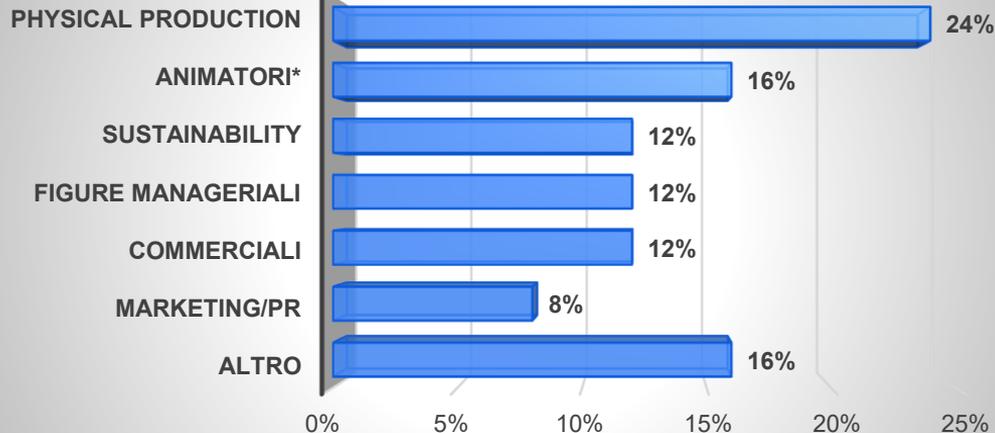
difficili da trovare o con skills gap

Nota: max 3 risposte

Ci sono figure professionali di difficile reperimento o con skills gap?



Il 30% del campione ha attualmente difficoltà a reperire alcune professionalità



Lo skill shortage attuale indicato spontaneamente dalle nostre aziende campione riguarda principalmente le figure di produzione (sia live action che di animazione), quelle manageriali, commerciali e legate alla sostenibilità ESG

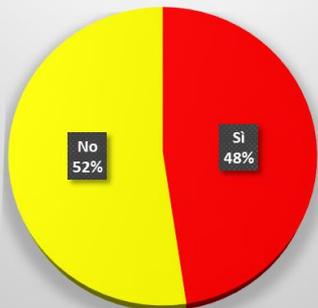
* in particolare art director, rigger, storyboard artist.

FIGURE PROFESSIONALI

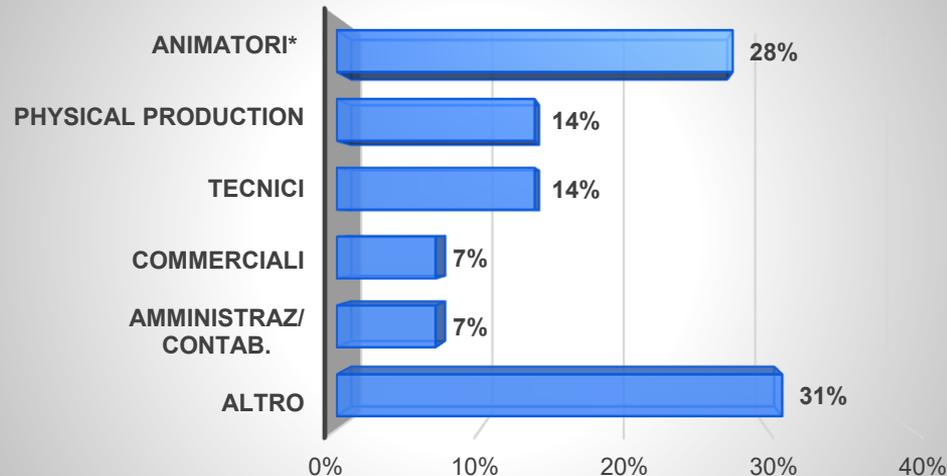
in via di scomparsa o in trasformazione

Nota: max 3 risposte

Ci sono figure professionali in via di scomparsa o in profonda trasformazione?



Quasi metà dei rispondenti vede ruoli in via di scomparsa o in trasformazione

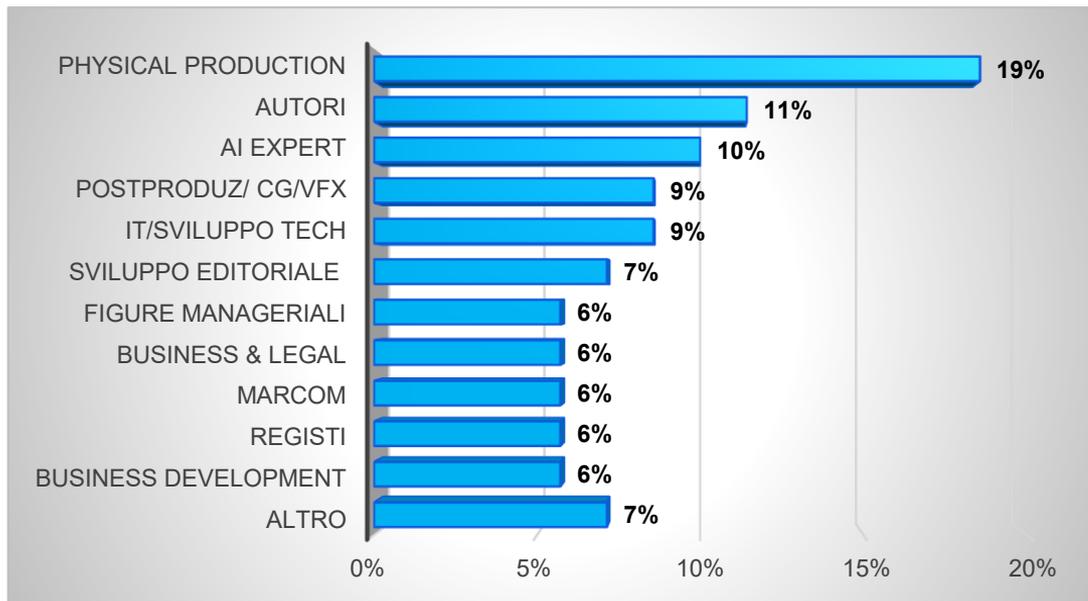


Alcune figure saranno, nel medio e lungo termine, oggetto di trasformazioni rilevanti, anche a causa dell'AI, che probabilmente focalizzerà il processo produttivo sugli aspetti più qualificanti.

*in particolare 3D artists, character designers, concept artist, disegnatori, modeler, pulitori, rigger, coloritori.

FIGURE PROFESSIONALI

chiave per la competitività aziendale



Nota: max 3 risposte

Gli esperti di AI – genericamente intesi - si inseriscono ai primi posti dei key roles, subito dopo le figure più tradizionali di produzione e scrittura.

Anche qui molto elevata la considerazione per le «figure manageriali» spontaneamente indicate (riconducibili a ruoli apicali di gestione aziendale), Business & Legal, e Marketing & Comunicazione.

I TEMI



01 »» Gli occupati: Un perimetro di difficile quantificazione

02 »» Trend occupazionale

03 »» Le figure professionali

04 »» Le competenze

05 »» Responsabili e attività HR

06 »» La Formazione

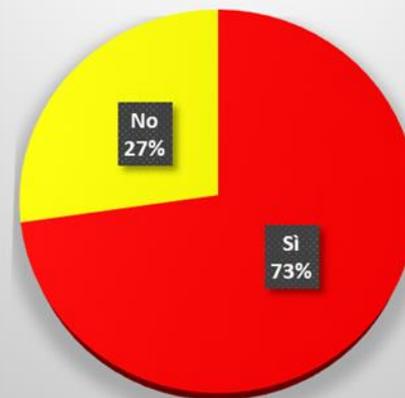
07 »» Le criticità del lavoro e del settore audiovisivo

LE COMPETENZE



Quasi 3 aziende su 4 rilevano uno skill gap al loro interno, sia di hard skills («Sapere» e «Saper fare») che di soft skills («Saper essere»).

La sua azienda avverte un deficit di hard/soft skills?



HARD SKILLS

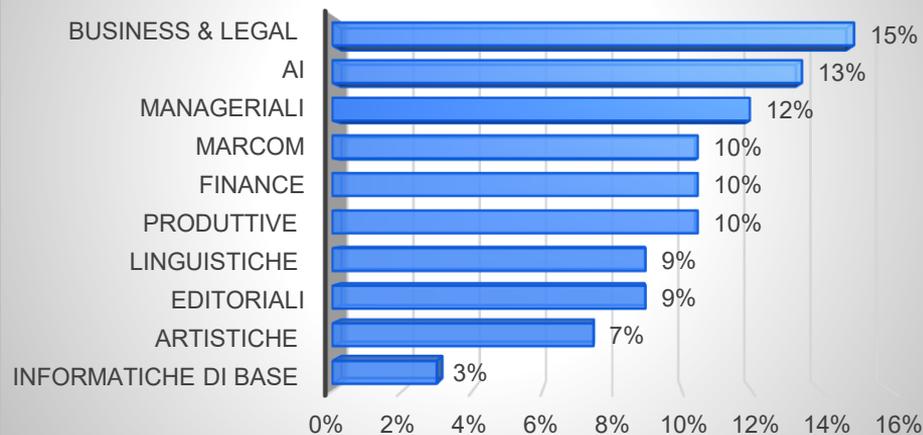


Le competenze hard maggiormente carenti nelle risorse aziendali sono, ancor più di quelle legate all'AI (prevedibili), quelle Business & Legal.

C'è un deficit anche di «Competenze manageriali» generiche, in area Marketing & Comunicazione, e nella Conoscenza della lingua Inglese.

Hard skills deficitarie in azienda

(max 3 risposte)

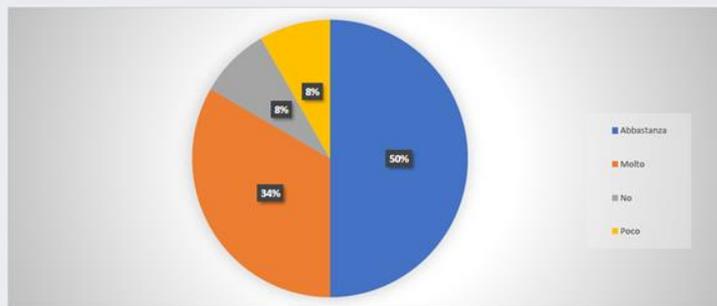


FOCUS DESK: SKILLS GAP



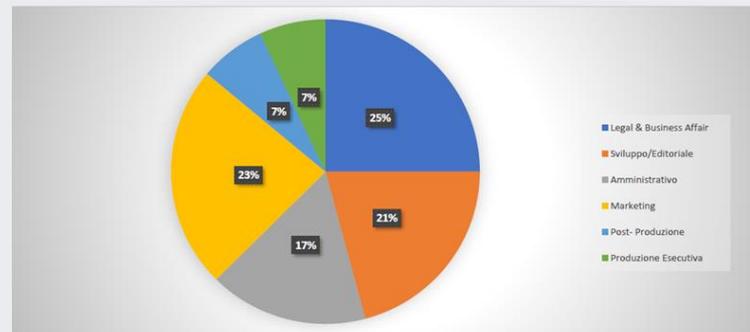
A proposito di competenze Business & Legal:

Saresti interessato alla creazione di corsi di aggiornamento professionale per la tua squadra (dipendenti e/o collaboratori)?



Fonte: Anica 2021

Più specificatamente in quali aree?



Fonte: Anica 2021

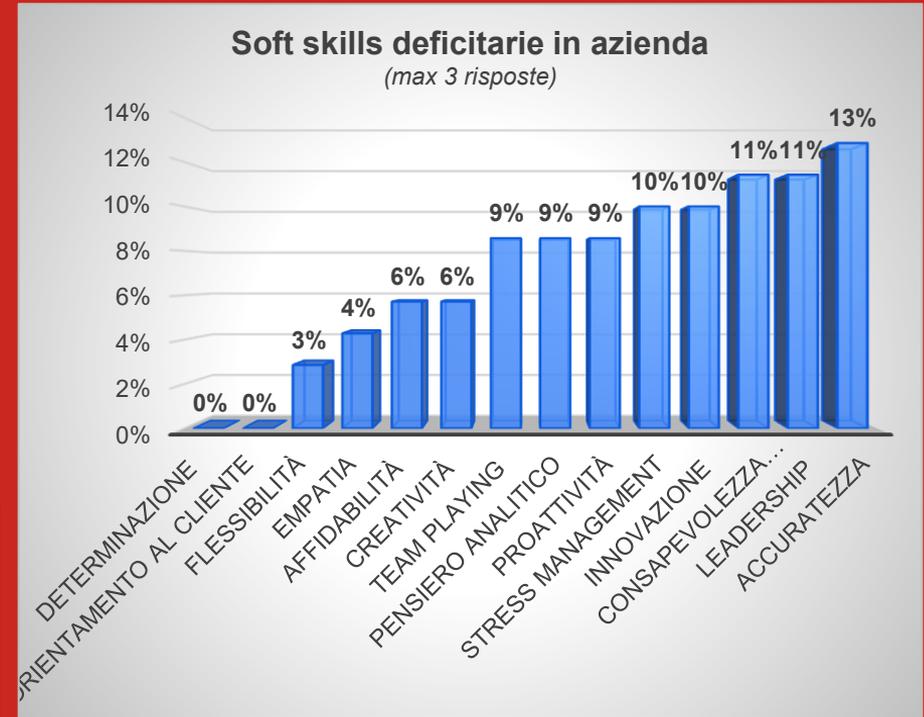
Già in una survey Anica del 2021, l'85% dei produttori associati consultati indicava questa competenza come la più strategica per future iniziative di formazione.

SOFT SKILLS



Le soft skills percepite come deficitarie tra le risorse aziendali sono Accuratezza, Attitudine alla leadership, e Consapevolezza organizzativa.

Determinazione e Orientamento al cliente sono invece riconosciuti come asset già acquisiti.



I TEMI



01 » Gli occupati: Un perimetro di difficile quantificazione

02 » Trend occupazionale

03 » Le figure professionali

04 » Le competenze

05 » Responsabili e attività HR

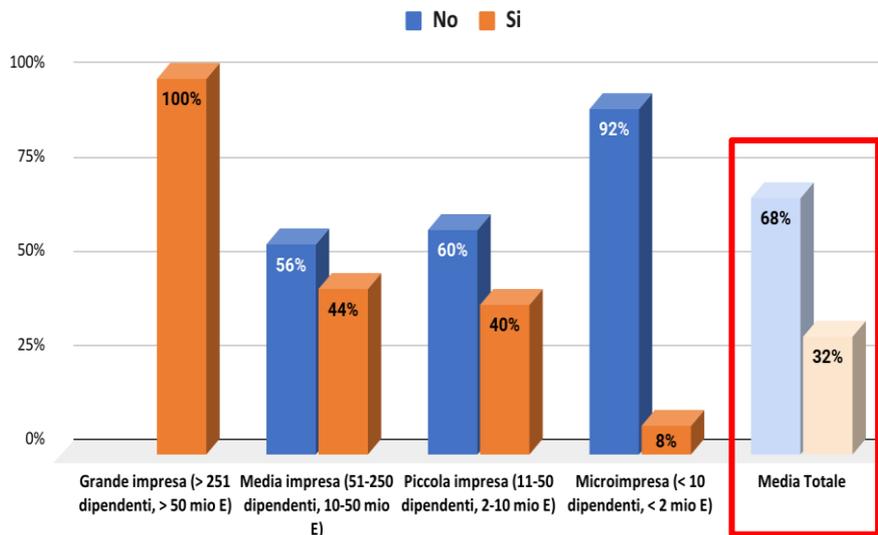
06 » La Formazione

07 » Le criticità del lavoro e del settore audiovisivo

HR NELLE AZIENDE: CHI?



C'è in azienda una figura dedicata alle Risorse Umane?



Nota: dati in % sulle aziende rispondenti

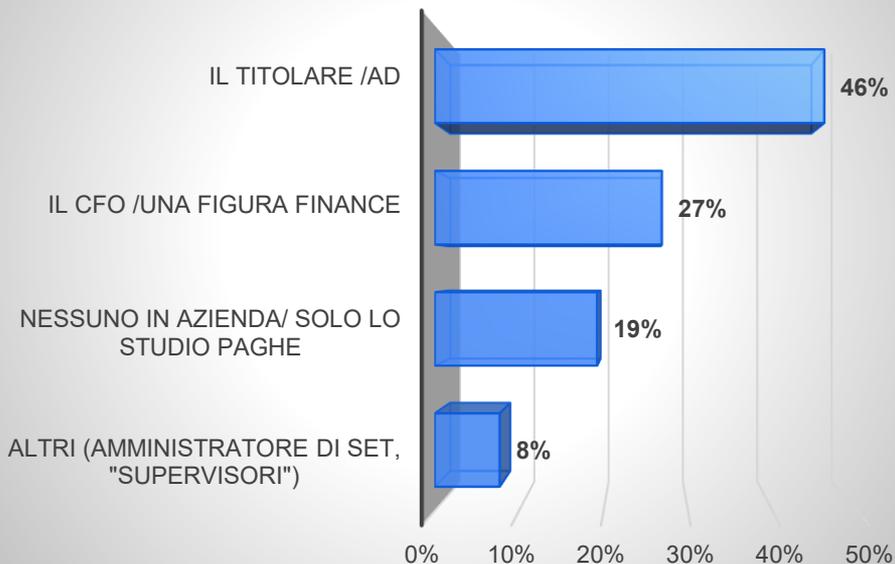
Due terzi delle aziende campione non hanno una figura dedicata full time alle Risorse Umane.

Anche tra le imprese del campione di medie dimensioni (> 50 dipendenti, > 10 mio E fatturato), il 56% non ha un presidio HR.

HR NELLE AZIENDE: CHI?



Nelle aziende senza un responsabile HR,
chi si occupa delle Risorse Umane?



Si occupano delle Risorse Umane, in una quota parte (*verosimilmente residuale*) del loro tempo, il titolare/CEO o il CFO.

In molti casi solo uno studio paghe esterno, dal punto di vista meramente amministrativo,

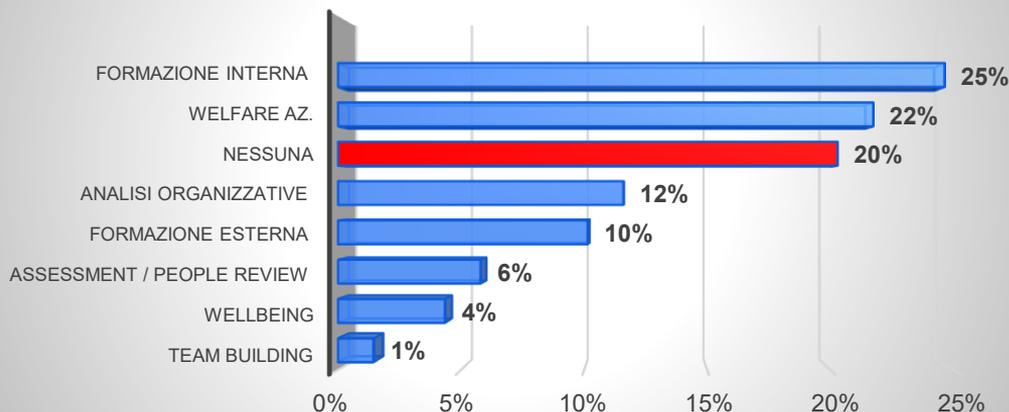
in alcuni casi figure totalmente estranee alle HR (amministratori di set, o generici "supervisori").

Le risposte alla domanda sul ruolo del compilante del questionario confermano questi dati.

HR NELLE AZIENDE: COSA?



Quali iniziative HR adottate in modo strutturato, allocando un budget specifico? (possibili più risposte)



Nota: dati in % sul totale risposte

La formazione interna (*con quale grado di strutturazione?*) e il welfare aziendale (*inclusi piccoli benefit?*) sono le misure più diffusamente adottate nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane.

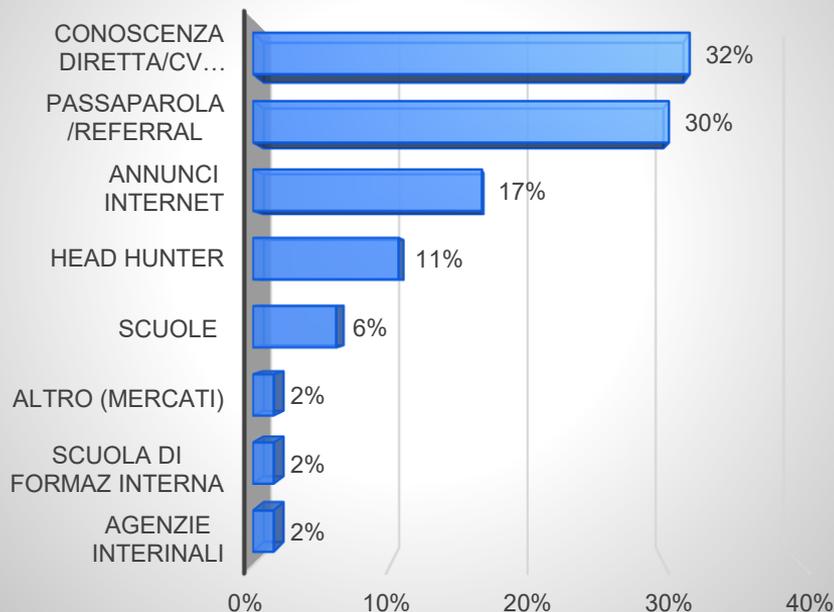
Le people review non sono pratica comune.

Rilevante il numero delle aziende rispondenti che non svolge alcuna iniziativa per le proprie risorse umane.

IL RECRUITING: COME?



Principali canali di recruiting utilizzati
(max 2 risposte)



Passaparola, segnalazioni, conoscenza diretta e fonti interne rappresentano i canali di gran lunga più utilizzati per la Selezione di nuove risorse umane.

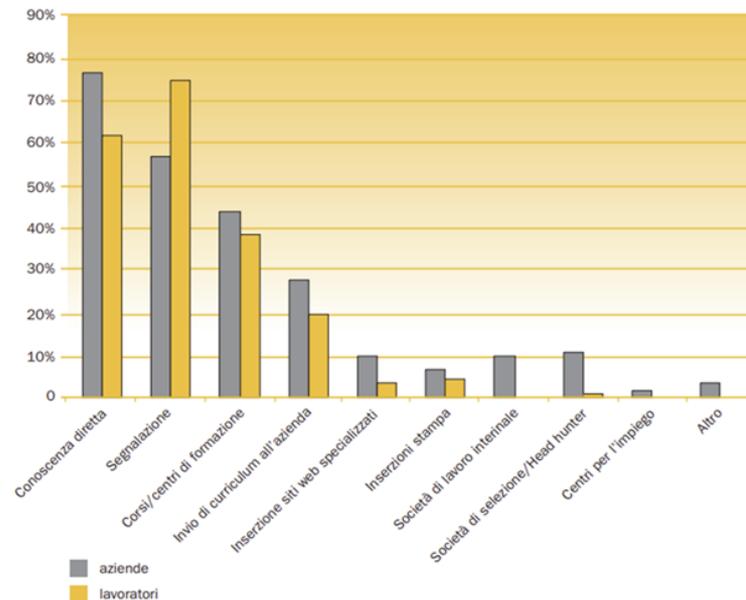
FOCUS DESK: I CANALI DI RECRUITING



Rispetto alla ricerca *Tv job* del 2006 (seppur con un differente campione):

conoscenza diretta e segnalazioni sono rimasti i canali di recruiting privilegiati.

I canali di selezione del personale utilizzati dalle aziende audiovisive e dai lavoratori



Fonte: Labmedia, 2006 (su 127 aziende audiovisive e 100 lavoratori del settore)

I TEMI



01 » Gli occupati: Un perimetro di difficile quantificazione

02 » Trend occupazionale

03 » Le figure professionali

04 » Le competenze

05 » Responsabili e attività HR

06 » La Formazione

07 » Le criticità del lavoro e del settore audiovisivo

IL GIUDIZIO SULLA FORMAZIONE



Il 70% dei giudizi delle aziende audiovisive sulla formazione italiana è globalmente positivo, vs un 30% parzialmente o del tutto critico.

Solo il 5% dà una valutazione «ottima» o «di eccellenza».

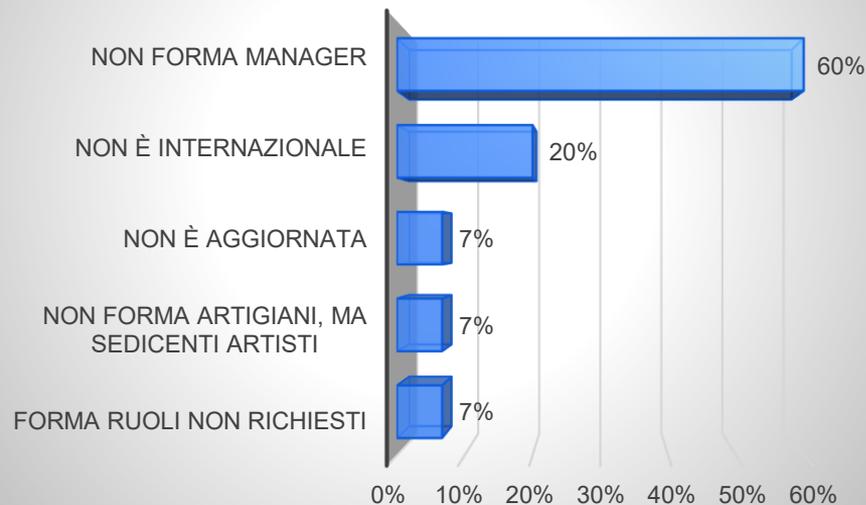


IL GIUDIZIO SULLA FORMAZIONE



L'inadeguatezza più spesso rilevata dal 30% di critici è un deficit di formazione manageriale e di internazionalità.

Se considera l'offerta formativa italiana parzialmente o del tutto inadeguata, quali le maggiori criticità?
(max 2 risposte)



FOCUS DESK: IL GIUDIZIO SULLA FORMAZIONE



Il giudizio sulla formazione

“sufficiente”, cioè migliorabile; il restante 30% del campione valuta negativamente (“insufficiente” o addirittura “inesistente”) l’offerta. Il grado di insoddisfazione

In tale valutazione, stando alle interviste personali di approfondimento, sembra avere un peso rilevante proprio lo **squilibrio percepito tra esigenze del mercato e offerta**. Da un lato, le aziende intervistate sottolineano l’assenza di corsi di formazione manageriale; dall’altro, si lamenta l’inutile proliferazione di corsi per professioni artistiche e creative, che il mercato non riesce ad assorbire, insistendo in particolare sul sovradimensionamento delle iniziative - spesso superficiali e inadeguate - di formazione per registi, e sull’esistenza di corsi troppo brevi e poco qualificanti.

Fonte: Labmedia in *Tv job* 2006 (elaborazione di interviste in profondità a 27 rappresentanti dell’audiovisivo italiano)

Anche in questo aspetto sembra essere rimasto un mismatch almeno parziale rispetto a quello rilevato 20 anni fa (*per responsabilità delle scuole o della mancanza di iniziative di orientamento?*)

SCUOLE DI ECCELLENZA



Alla domanda su quali siano le scuole per l'audiovisivo «di eccellenza», o da cui le aziende reclutano più frequentemente, si registra, come prevedibile, una polverizzazione di risposte, che corrisponde alla disomogeneità di corsi con target, tematiche, obiettivi, durate e ruoli formati differenti e non comparabili tra loro.

Ogni comparto e ogni tipologia di ruolo ha suoi propri benchmark (ad es. per le figure realizzative dell'animazione vengono citate, a livello internazionale, le scuole francesi Gobelins e EMCA Angoulême).

Le istituzioni italiane più frequentemente citate sono comunque, nel complesso, il **Centro Sperimentale**, **Anica Academy** e **IED**, favorite anche da una presenza diffusa sul territorio nazionale, o dalla localizzazione romana.

Il 10% del campione ha risposto «nessuna scuola», o «ne ho costruita una interna all'azienda», rafforzando l'ipotesi di una estrema specificità e capillarità di training needs.

I TEMI



01 » Gli occupati: Un perimetro di difficile quantificazione

02 » Trend occupazionale

03 » Le figure professionali

04 » Le competenze

05 » Responsabili e attività HR

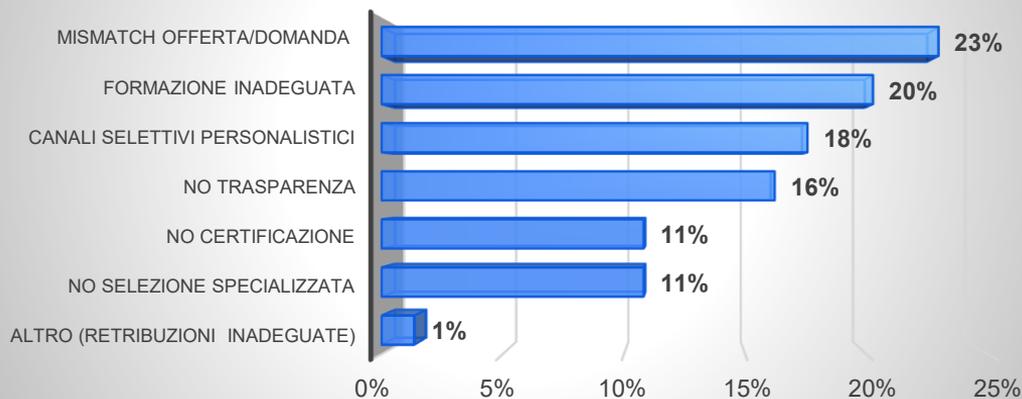
06 » La Formazione

07 » Le criticità del lavoro e del settore audiovisivo

LE CRITICITA' NEL LAVORO AUDIOVISIVO



**Quali le maggiori criticità
nelle professionalità audiovisive italiane?**
(max 3 risposte)



Pesano sul mercato del lavoro, secondo le aziende stesse, soprattutto il mismatch tra offerta e domanda, l'inadeguatezza della formazione, canali di reclutamento personalistici, e la mancata trasparenza del mercato del lavoro.

FOCUS DESK: LA TRASPARENZA DEL MERCATO



A proposito di Trasparenza del mercato del lavoro

The image shows four stacked screenshots of the LinkedIn search interface. Each screenshot displays the search results for the job title 'Broadcast Media Production and Distribution' in a specific country. The results are as follows:

Country	Number of Results
Italy	70
Spain	173
France	472
United Kingdom	1,454

A titolo di verifica empirica:
ricercando un giorno «medio» su LinkedIn.com
gli annunci di lavoro del settore
«Broadcast Media Production & Distribution»:

In Italia ne sono pubblicati 70
in Spagna 173
in Francia 472
in UK 1454.

FOCUS DESK



A proposito di Trasparenza e Retribuzioni

Digital & New Media

JOB TITLE	<5 ANNI	5.000-10 ANNI	>10 ANNI	% BONUS
Head Of Digital	40.000-50.000	50.000-65.000	> 65.000	10-20%
Programmatic Manager	40.000-45.000	45.000-55.000	> 55.000	-
Digital Marketing Manager	35.000-45.000	45.000-55.000	> 55.000	10-15%
Creative Director	35.000-45.000	45.000-55.000	> 55.000	-
Digital Performance Manager	35.000-45.000	45.000-55.000	> 55.000	10-15%

Cfr. Michael Page

Agenzia di comunicazione

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
Account Director	5-10 anni	48.500 €	52.150 €	50.064 €	47.457 €
Account Executive	2-5 anni	33.950 €	36.505 €	35.045 €	33.220 €
Art Director	2-5 anni	35.890 €	38.591 €	37.047 €	35.118 €
Community Manager	5-10 anni	48.500 €	52.150 €	50.064 €	47.457 €
Content Manager	2-5 anni	36.860 €	39.634 €	38.049 €	36.067 €
Copywriter	2-5 anni	35.890 €	38.591 €	37.047 €	35.118 €
Direttore Creativo	5-10 anni	48.500 €	52.150 €	50.064 €	47.457 €
Head of Content	5-10 anni	53.349 €	57.365 €	55.070 €	52.202 €
Head of Social Media	5-10 anni	49.469 €	53.193 €	51.065 €	48.406 €
Social Media Manager	2-5 anni	36.860 €	39.634 €	38.049 €	36.067 €
Strategist	2-5 anni	29.100 €	31.290 €	30.038 €	28.474 €

Cfr Hays

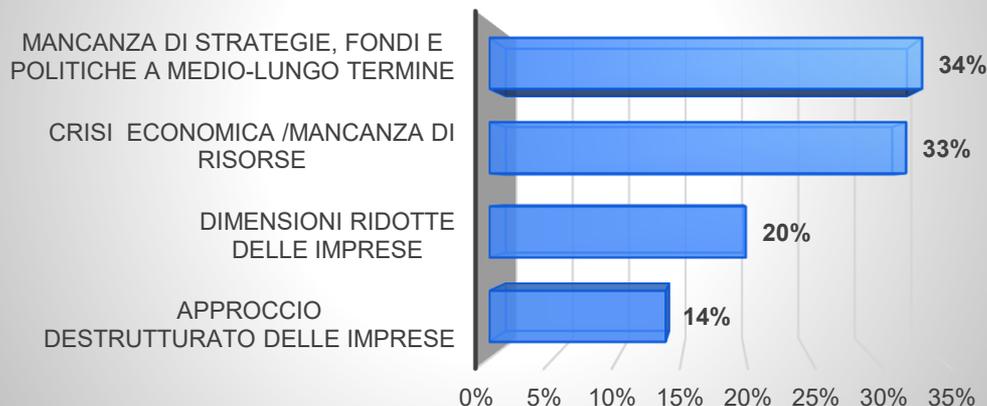
Negli «Old Media» non ci sono medie retributive correlate alla seniority del candidato e/o alla localizzazione, come per tutti gli altri comparti, inclusi i New Media, ma una estrema variabilità discrezionale (soprattutto al di fuori delle troupes). Lo stesso vale per gli inquadramenti contrattuali. ³⁶

LE CRITICITA' DELL'INDUSTRIA AUDIOVISIVA



Quali caratteristiche dell'industria audiovisiva italiana si riflettono sull'occupazione?

(max 3 risposte)



Tra le variabili di sistema incide in primo luogo l'assenza di progettualità a medio-lungo termine, ancor più della mancanza di risorse, delle dimensioni ridotte e di un approccio destrutturato e «artigianale» delle imprese.

LE CRITICITA' DELL'INDUSTRIA AUDIOVISIVA



Alcune verbalizzazioni libere dei rispondenti sulle criticità strutturali:

«Mancano fondi e quelli che ci sono, vengono gestiti in modo caotico, senza una premialità o una visione a lungo termine»

«Lentezza di erogazione dei fondi pubblici richiesti, concessi e non liquidati da anni (tax credit, contributi automatici e selettivi)»

«Mancanza di una politica industriale per il settore»

«Cronica impossibilità di avere una programmazione almeno a medio termine, a partire dal servizio pubblico»

«Preferenza dei broadcaster italiani nell'affidare le produzioni ai grandi gruppi vs i produttori indipendenti»

LE CRITICITA' DELL'INDUSTRIA AUDIOVISIVA



Alcune verbalizzazioni libere dei rispondenti su possibili direzioni di sviluppo:

«Ci vorrebbe una struttura di coordinamento nazionale che permetta al mercato di svilupparsi con continuità, soprattutto dando la possibilità alle aziende di adeguare le retribuzioni a quelle europee»

«Facilitare il collegamento fra i giovani che vengono formati nelle scuole e/o Master con il mercato audiovisivo»

«La definizione chiara e trasparente dei contratti nel settore audiovisivo, unita al supporto di adeguate misure di tutela sociale, potrebbe contribuire significativamente al miglioramento dell'intero comparto»

CHI E' LABMEDIA

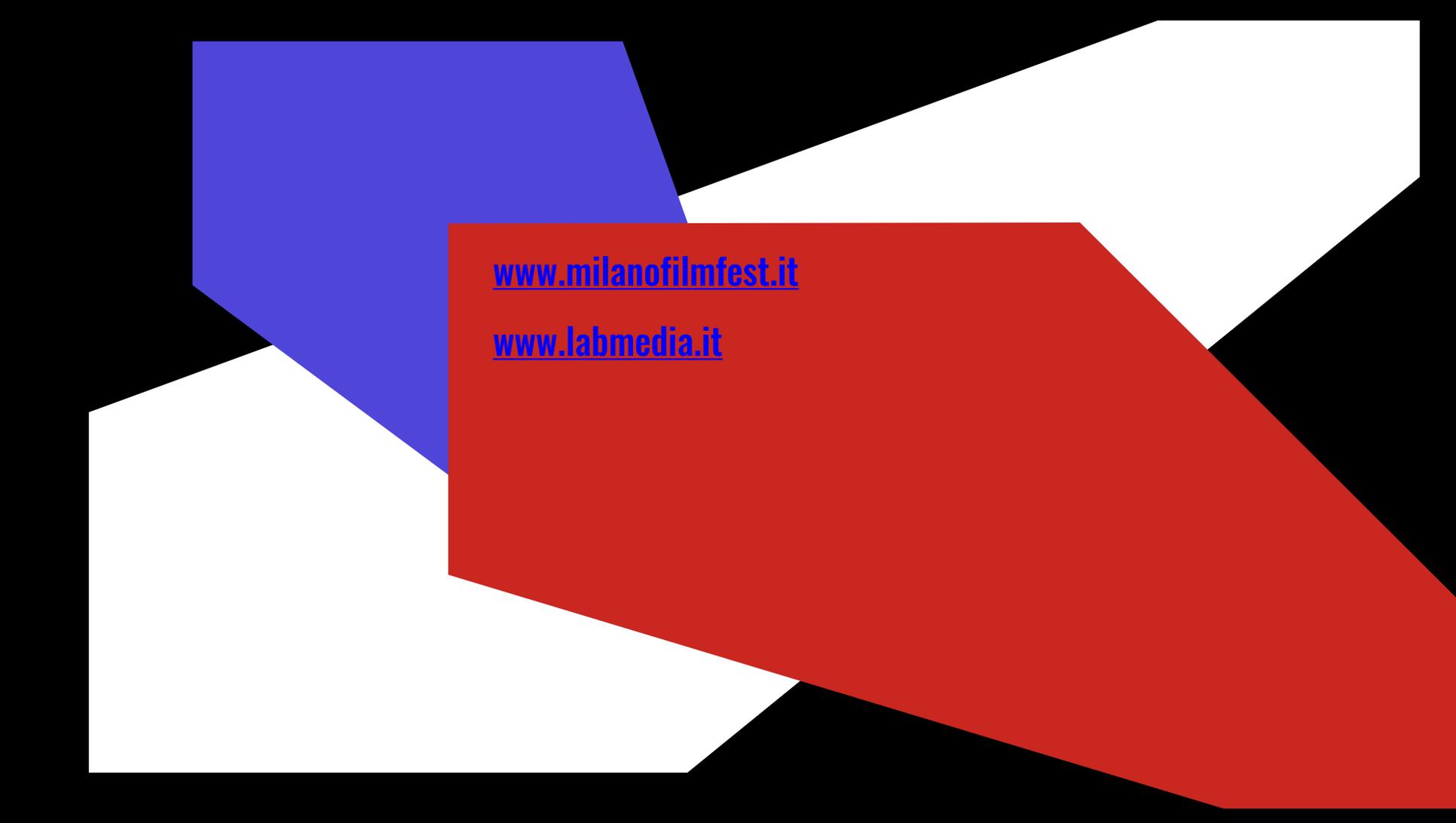


[Labmedia](#) è una realtà di Media Consulting indipendente focalizzata sulla Ricerca & Sviluppo e le Risorse Umane per l'Audiovisivo (R&D + HR).

Nata nel 2003 dall'esperienza decennale nella produzione broadcast e nello sviluppo digital di [Alessandra Alessandri](#), offre servizi consulenziali tailor made a varie tipologie di [clienti](#), tra cui Broadcaster e Produttori audiovisivi, Film Commission e Associazioni di categoria, [Università](#) ed enti formativi.

Labmedia ha elaborato ricerche di Marketing Strategico per i Broadcaster, fornito ricerche sui territori e Production guide alle Film Commission, organizzato [eventi industry](#), studiato le [intersezioni](#) tra advertising e contenuti editoriali, e [formato risorse umane](#) per i Media.

Dopo aver ideato e diretto l'unica ricerca italiana sul lavoro audiovisivo, [Tv job. Le professionalità dell'audiovisivo](#), nel 2007 ha intrapreso anche l'attività di Head Hunter per i Media, selezionando professionisti per Broadcaster, Produttori e Distributori audiovisivi, Concessionarie di pubblicità e Agenzie di comunicazione. Dal 2017 collabora su questa attività con la società di Recruiting Arethusa, recentemente entrata nel gruppo di consulenza aziendale [&Forward](#)).



www.milanofilmfest.it

www.labmedia.it