(ECO) SISTEMA DESIGN MILANO

Salone del Mobile.Milano Annual Report 2025

Salone del Mobile.Milano

POLITECNICO MILANO 1863 | SCUOLA DEL DESIGN | DIPARTIMENTO DI DESIGN

FEDERLEGNO ARREDO EVENTI SPA
Presidente
Gianfranco Marinelli

Vice Presidente
Claudio Feltrin

SALONE DEL MOBILE.MILANO
Presidente
Maria Porro
Head of Special Project & Public Relations
Giulia Halabi

Direttore Generale Salone del Mobile. Milano
Marco Sabetta
Segreteria
Valentina Vesco

Direttore Manifestazioni
Andrea Vaiani

Direttore Marketing e Comunicazione
Paola Cavaggioni

Ambassador Relazioni Internazionali
Marva Griffin Wilshire

AMMINISTRAZIONE, RISORSE UMANE, IT, LEGALE
Direttore Finanziario
Gabriele Fraschini

Direttore Risorse Umane
Paola Saitta

Responsabile Sistemi Informativi
Paolo Bertoldi

Responsabile Ufficio Legale
Sara Macchi

MANIFESTAZIONI

AREA COMMERCIALE
Coordinamento
Alessandro Rossi

Salone Internazionale del Mobile
Salone Internazionale del Complemento d'Arredo
Workplace3.0

Padiglioni 9-11, 14-18, 22-24
Responsabile
Tito Armellini

Greta Galotti (Italia/Estero)
Giovanna Ratti (Estero)
Barbara Zanellato (Italia)
Cinzia Baroni

Padiglioni 1-3, 5-7, 13-15
Responsabile
Barbara Conte

Carmen Cassarino
Giovanna Ratti (Estero)
Barbara Zanellato (Italia)
Guido Paramithiotti

S.Project
Italia
Luca De Micheli
Estero
Greta Galotti

EuroCucina - FTK Technology for the Kitchen
Salone Internazionale del Bagno
Euroluce

Responsabile
Paola Magro

Claudia Spiniello
Angelo Discenza

Salone del Mobile.Milano Riyadh
Responsabile
Monica Molinari

Fabiano Serventi

SEGRETERIA OPERATIVA & INCOMING
Elena Franconi
Valeria Scotti
Fabiano Serventi

UFFICIO TECNICO - RELAZIONI CON FIERA
Responsabile
Elisabetta Gaiaschi

Vincenzo Memmola
Stefano Bertinaria
Ludovico La Badessa
Marilda Moretti

SALONESATELLITE
Marva Griffin Wilshire (advisor)
Porzia Bergamasco (advisor)
Chiara Ghilardi

MARKETING E COMUNICAZIONE
Press & Communication Strategy Advisor
Susanna Legrenzi

Editorial Director & Cultural Events Advisor
Annalisa Rosso

UFFICIO STAMPA
Head of Press Office Coordination
Andrea Brega

Head of Global Press Office
Marilena Sobacchi

Martina Colombo

International Press & Cultural Events Senior Support
Vlatka Selakovic Zanoletti

Ufficio Stampa Senior Expert
Patrizia Malfatti

International Press Incoming & Media Buying Manager
Patrizia Ventura

Luna Marconi

Segreteria operativa
Massimo Poggipollini

BRAND & DIGITAL MARKETING
Head of Brand & Digital Marketing
Giovanna Ferrero

Francesca Giambarini
Giorgia Parrinello
Alice Oieni

Alessandro Mitola
Carlotta Primo

Ufficio Grafico
Mara Timpano

Adriana Di Giorgio
Silvia Sghirinzetti

DIGITAL PRODUCT
Head of Digital Product
Riccardo Giannì

Luisa Bentivegna
Viviana Giacich
Livia Accolla

(Eco) Sistema Design Milano 2025

Il progetto di ricerca *(Eco) Sistema Design Milano* è un'iniziativa di Salone del Mobile.Milano, co-ideata e realizzata con il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano.

Progetto e Report a cura di
Susanna Legrenzi
Press & Communication Strategy Advisor
Salone del Mobile.Milano

Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Stefano Maffei
Professore Ordinario

Francesco Zurlo
Professore Ordinario

Massimo Bianchini
Professore Associato

Francesco Leoni
Ricercatore

Filippo Parolini
Ricercatore

Progetto grafico e impaginazione
Giga

Crediti fotografici
© Salone del Mobile.Milano – SaloneSatellite 2025 © Ludovica Mangini – Thought for Humans. © Dentsu Creative, © Andrea Mariani, © Alessandro Russotti, © Giulia Copercini – The Night Before – Objects, Chairs, Opera © Diego RavierRobert – Robert Wilson. Mother © Lucie Jansch – Es Devlin. *Library of Light* © Monica Spezia – Paolo Sorrentino. La dolce attesa © Monica Spezia – Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage © Monica Spezia - Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives © Giulia Copercini – The Euroluce International Lighting Forum © Giulia Copercini e © Saverio Lombardi Vallauri

© 2025 Salone del Mobile.Milano
Tutti i diritti riservati a
Salone del Mobile.Milano

Stampato in Italia da
Grafiche Mariano
Mariano Comense (CO) Italia

ISBN
978 88 941 6745 0

Per citare questo documento:
Legrenzi, S., Maffei, S., Zurlo, F., Bianchini M., Leoni, F., Parolini, F. (2025). *(Eco) Sistema Design Milano. Salone del Mobile.Milano Annual Report 2025. Milano: Salone del Mobile.Milano*

Un progetto sostenuto da
Federlegno Arredo Eventi Spa

Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta o trasmessa in nessuna forma e con nessun mezzo (elettronico o meccanico, inclusi la fotocopia, la registrazione od ogni altro mezzo di ripresa delle informazioni) senza il permesso scritto di Salone del Mobile.Milano.

FLA Eventi

Salone del Mobile.Milano

POLITECNICO MILANO 1863 | SCUOLA DEL DESIGN | DIPARTIMENTO DI DESIGN

Giuseppe Sala
Sindaco Comune di Milano

A Milano il design è centro nevralgico di un ecosistema produttivo, economico, sociale e culturale dal valore strategico che, di anno in anno, grazie agli stimoli forniti del Salone del Mobile.Milano, acquisisce maggiore coscienza delle proprie potenzialità e ne esplora di nuove. Gli oltre 2.100 espositori provenienti da 37 Paesi, le 300mila presenze superate dalla Manifestazione nel 2025, così come l'indotto da 278 milioni di euro stimato da Confcommercio sono la cartina al tornasole del ruolo cardine che il design gioca non solo nell'economia, ma anche e soprattutto nella vita della nostra città durante la Settimana del Salone.

L'entusiasmo e la proposta artistica, culturale e di intrattenimento con cui Milano attiva e attira creativi da tutta Italia e dal mondo, per organizzare o partecipare anche agli appuntamenti organizzati in città, fuori dagli spazi fieristici, rappresentano ulteriori fattori qualificanti che l'analisi proposta dall'Annual Report 2025 *(Eco) Sistema Design Milano* metterà in evidenza. La supervisione del Dipartimento di Design del Politecnico e del Salone del Mobile.Milano sulle attività dei Tavoli di confronto e gli aggiornamenti che il documento fornirà sono garanzia di un approfondimento puntuale, serio e a 360 gradi sull'impatto che il mondo del design ha su Milano, uno strumento di lavoro cui il Comune di Milano è fiero di dare un contributo in termini di contenuti e riflessioni.

Attilio Fontana
Presidente di Regione Lombardia

Il secondo Annual Report *(Eco) Sistema Design Milano* apre una nuova fase di un progetto, tanto ambizioso quanto urgente. Una fase che consente di entrare nel vivo della sinergia tra Salone del Mobile.Milano, il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, Regione Lombardia e i principali *stakeholder*.

Come un contenitore che si lascia plasmare da ciò che racchiude, l'Annual Report prende forma dai dati e dalle visioni che accoglie, restituendo un disegno in continua evoluzione. L'approfondimento inedito dedicato alla produzione culturale ci consegna un'analisi del patrimonio di saperi che alimenta e promuove la cultura del progetto nell'ambito del design. Il percorso migliore per valorizzare le connessioni tra ricerca, creatività e impresa, rendendo visibile la trama di relazioni che sostiene l'ecosistema.

Si amplia, quindi, l'intento di raccontare, studiare e monitorare nel segno del miglioramento continuo. E nello spirito di condivisione che si alimenta di sempre nuovi spazi di confronto e dialogo. Con rinnovata fiducia, accogliamo il secondo Annual Report come uno strumento capace di ispirare nuovi percorsi e consolidare un modello di eccellenza che appartiene a tutta la comunità.

Donatella Sciuto
Rettrice, Politecnico di Milano

Autentici laboratori diffusi di innovazione, creatività e visione progettuale, Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design di Milano costituiscono un momento di straordinaria rilevanza per la vita culturale, sociale ed economica della città. Si tratta di un'innovazione guidata dal design, che sperimenta e interpreta i segnali emergenti provenienti dal mercato, dalla tecnologia e dalla cultura, amplificandone implicazioni e potenzialità, offrendo idee, soluzioni e novità a un pubblico locale e internazionale, non solo di addetti ai lavori. Per il Politecnico di Milano, questo duplice evento rappresenta un'opportunità significativa per consolidare il dialogo tra mondo accademico e sistema produttivo, nonché tra la ricerca e l'impresa.

Questa seconda edizione dell'Annual Report del Salone offre una nuova, aggiornata lettura dell'Ecosistema Design Milano, che ancora una volta vede il contributo scientifico del Dipartimento e della Scuola del Design. Anche quest'anno, la ricerca ha visto il coinvolgimento attivo degli studenti di design e di architettura, che hanno partecipato con impegno, competenza e spirito critico all'osservazione sul campo dei fenomeni che caratterizzano la città in occasione della Settimana del design.

In questo progetto di ricerca, Politecnico di Milano – attraverso la propria comunità accademica di studenti, ricercatori e docenti – conferma il proprio ruolo di attore attivo in questo ecosistema, contribuendo alla costruzione di un futuro, in cui design e innovazione rappresentano strumenti fondamentali per il miglioramento della qualità della nostra esperienza, dei nostri comportamenti e della vita urbana.

In quest'ottica, l'Ateneo continuerà a collaborare a iniziative come questa di Salone, capaci di favorire una crescita condivisa e sostenibile, quale risultato della proficua relazione tra città e università.

Giuseppe Sala 8
Sindaco di Milano

Attilio Fontana 10
Presidente di Regione Lombardia

Donatella Sciuto 12
Rettrice, Politecnico di Milano

Gianfranco Marinelli 24
Presidente, Federlegno Arredo Eventi
Maria Porro
Presidente, Salone del Mobile.Milano

Introduzione 28
Tomás Maldonado
Arte e artefatti
Intervista di Hans Ulrich Obrist

1 Salone del Mobile.Milano 2025

1.1 Un'infrastruttura per il futuro 36
Maria Porro
Presidente, Salone del Mobile.Milano

1.2 Salone, Milano e oltre 40
Marco Sabetta
Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano

1.3 Percorso di sostenibilità 44

Fiera Milano per la sostenibilità ambientale 47
A cura di Fiera Milano

Linee Guida Green 48

1.4 63° Salone del Mobile.Milano 50
Andrea Vaiani
Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano

1.5 Salone del Mobile.Milano 2025. Numeri 56

1.6 Progetto Vision 2025 72
Laura Falcinelli
Manager e SME, Native Strategy

1.7 SaloneSatellite 2025 78
Marva Griffin Wilshire
Curator and Founder, SaloneSatellite

1.8 Thought for Humans. 82

1.9 Programma Culturale 2025 84
Annalisa Rosso
Editorial Director & Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano

1.10 The Night Before – Objects, Chairs, Opera 88

1.11 Robert Wilson. Mother 94
Robert Wilson
Artista

1.12 Es Devlin. Library of Light 100
Es Devlin
Artista e Designer

1.13 Paolo Sorrentino. La dolce attesa 106
Paolo Sorrentino
Regista

1.14 Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage 112
Pierre-Yves Rochon
Founder and Global Design Director, PYR

1.15 Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives 118

1.16 The Euroluce International Lighting Forum 122
Carlo Urbinati
Presidente Assoluce di FederlegnoArredo

2 La Settimana del design 2025

2.1 Milano, Capitale del design 132
Alessia Cappello
Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro, con delega Moda e Design, Comune di Milano

2.2 La Settimana del design 2025. Mappa 134

2.3 La Milano Design Week vista da chi la fa 136
Annibale D'Elia
Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano

2.4 La città in movimento 140
A cura di Fastweb+Vodafone con il supporto di Motion Analytica

2.5 Osservazione sul campo 152
Filippo Parolini
Ricercatore, Politecnico di Milano

2.6 Il paradosso del mostrare 170
Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano
Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

3 Sistema Design Milano

3.1 L'infrastruttura invisibile. Competitività territoriale e Sistema Design Milano 178
Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano
Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

3.2 Sistema Design Milano: una mappatura aggiornata 184
Massimo Bianchini
Professore Associato, Politecnico di Milano

4 La produzione culturale di design a Milano

4.1 Esperimento Permanente. Il design e la città di Milano 200
Tommaso Sacchi
Assessore alla Cultura, Comune di Milano

4.2 Cultura del design: una storia d'incontri 202
Giampiero Bosoni
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

4.3 Capitale e produzione culturale nella rigenerazione dell'ecosistema del design milanese 208
Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano
Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

4.4 Numeri e geografie della produzione culturale di design 214
Massimo Bianchini
Professore Associato, Politecnico di Milano

5 Salone del Mobile.Milano e Settimana del design: l'impatto sul territorio

5.1 Salone del Mobile.Milano: un volano di attrattività internazionale per la Lombardia 226
Debora Massari
Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia

5.2 Città, impatto, transizione 228
Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano
Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

5.3 Note metodologiche 232
Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano
Massimo Bianchini
Professore Associato, Politecnico di Milano

5.4 Flussi in arrivo e partenza 236
Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.5 Ospitalità: offerta e domanda 244
Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.6 Indotto 252
Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.7 Analisi della spesa digitale e delle tariffe OTA 256
A cura dell'Osservatorio del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia

5.8 Mobilità urbana 262
Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.9 Sicurezza pubblica 268
Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.10 Circolarità 270
Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.11 Un journey per mappare l'impatto, dal globale al locale 272
Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano
Massimo Bianchini
Professore Associato, Politecnico di Milano

6 Filiera Legno–Arredo Made in Italy

6.1 FederlegnoArredo e Salone del Mobile.Milano tracciano la rotta. Il ruolo dei corpi intermedi e delle fiere per la competitività del settore 276
Claudio Feltrin
Presidente, FederlegnoArredo

6.2 FederlegnoArredo. Consuntivi 2024 278
A cura del Centro Studi FederlegnoArredo

7 Conclusioni

7.1 Un journey complesso e dinamico che coinvolge tutta la città 286
Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano
Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

7.2 Salone come modello di osservazione 290
Susanna Legrenzi
Press & Communication Strategy, Salone del Mobile.Milano

Appendice

Tavoli di lavoro
Milan Design (Eco) System
Design Culture @Milano
Presente e futuro della produzione culturale di design nella città

Tavolo 1 — Politiche culturali e governance della cultura del progetto — 294
Chiara Rostagno
Vicedirettore Generale, Pinacoteca di Brera

Tavolo 2 — Milano nel panorama globale delle culture del design — 296
Marco Sammicheli
Curatore Settore Design, Moda e Artigianato Triennale Milano
Direttore, Museo del Design Italiano

Tavolo 3 — Spazi e infrastrutture per la cultura del design — 298
Isabella Inti
Founder Temporiuso.org
Co-direttrice M-US-T Master Temporary Uses, Politecnico di Milano

Tavolo 4 — Cultura di design sostenibile e per la sostenibilità — 300
Domenico Sturabotti
Direttore, Fondazione Symbola

Tavolo 5 — Nuove generazioni, culture alternative e pratiche emergenti — 302
Angela Rui
Curatrice, Ricercatrice, Head of Master of Arts IED Milano

Tavolo 6 — Ruolo di formazione e ricerca nel promuovere le culture del design — 304
Stefano Micelli
Professore, Università Ca' Foscari Venezia

Tavolo 7 — Nuove narrazioni e comunicazione della cultura del design — 306
Walter Mariotti
Direttore editoriale, Domus

Tavolo 8 — Cultura come asset per le industrie creative ad alta intensità di design — 308
Annibale D'Elia
Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano

Tavolo 9 — I pubblici del design: comportamenti e nuove modalità di ingaggio — 310
Andrea Rurale
Direttore, Intensive Program in Art Markets and Finance, Università Luigi Bocconi

Tavolo 10 — Reti di innovazione tra ecosistemi territoriali e cultura del design — 312
Luciano Galimberti
Presidente, ADI

Bibliografia — 314

Ringraziamenti — 316

Indice Figure

Capitolo 1
Salone del Mobile.Milano 2025

Salone del Mobile. Numeri
pagg. 56 – 71

1.1 Superficie espositiva netta occupata
1.2 Espositori Salone del Mobile.Milano
1.3 Espositori italiani e stranieri
1.4 Espositori 2025 – Paesi di provenienza
1.5 Presenze Visitatori
1.6 Operatori 2025 – Paesi di provenienza
1.7 Press & Media 2025 – Paesi di provenienza
1.8 Presenze Visitatori da aree di prossimità
1.9 Presenze aziende allestitrici e maestranze
1.10 Indicatori di sicurezza
1.11 CAM Eventi
1.12 Energia
1.13 Rifiuti (kg/mq)
1.14 Rifiuti differenziati e indifferenziati
1.15 Km trasporto rifiuti verso impianti di trattamento
1.16 Trasporto pubblico
1.17 Tipologia mezzi trasporto pubblico o collettivo
1.18 Trasporto privato
1.19 Auto private
1.20 Ingressi Fiera Milano, Rho
1.21 Servizi per fruizione inclusiva
1.22 Biglietti venduti online
1.23 Servizi digitali
1.24 Ristorazione
1.25 Press & Media
1.26 Indicatori

Progetto Vision 2025
pagg. 72 – 77

1.27 Brand Reputation – Percezione del brand
1.28 Target Audience
1.29 Soddisfazione Complessiva
1.30 Intention to Return
1.31 Community

Capitolo 2
La Settimana del design 2025

La Milano Design Week vista da chi la fa
pagg. 136 – 139

2.1 Numero di iniziative accolte in palinsesto
2.2 Numero complessivo di eventi e appuntamenti
2.3 Qualità della manifestazione (Giudizio: buono o molto buono)

La città in movimento
pagg. 140 – 151

2.4 Mappa SIM italiane ed estere Settimana del design 2025 (7–13 aprile 2025) e variazione % rispetto settimana precedente. Dati da rete mobile per Nucleo di Identità Locale (NIL)
2.5 Mappe SIM italiane ed estere aree di attenzione Settimana del design (8–13 aprile 2025). Dati da rete mobile per Nucleo di Identità Locale (NIL) e aree di interesse
2.6 Punti di interesse Settimana del design 2025. Dati da rete mobile per aree di Interesse
2.7 Co-visite Distretti ed Eventi Settimana del design. Dati da rete mobile per flussi.

Osservazione sul campo
pagg. 152 – 169

2.8 Distribuzione degli eventi per Nucleo di Identità Locale (NIL)
2.9 Eventi censiti e osservati
2.10 Eventi collettivi
2.11 Eventi individuali e collettivi
2.12 Tipologia e uso delle location
2.13 Aperture straordinarie per tipologia di location
2.14 Soggetti organizzatori degli eventi
2.15 Declinazioni tematiche nei Distretti
2.16 Contenuti degli eventi nei Distretti
2.17 Tipologie di allestimento e modalità di condivisione degli spazi
2.18 Tipologie di artefatti comunicativi
2.19 Servizi e arredi urbani temporanei e permanenti

Capitolo 3
Sistema Design Milano

Ecosistema Design Milano: una mappatura aggiornata
pagg. 184 – 197

3.1 Design Core: Sistema delle Professioni del design, soggetti attivi del settore ATECO 74.10 a Milano e provincia
3.2 Design Core: Sistema delle Professioni del design, soggetti attivi del settore ATECO 74.10 a Milano e provincia e relativi addetti
3.3 Design Core: Sistema delle Professioni del design, evoluzione storica delle imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia (serie 2009-2024)
3.4 Design Core: Sistema delle Professioni del design: imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia, imprese giovanili, femminili e straniere e addetti
3.5 Design Core: Sistema delle Professioni del design: distribuzione territoriale imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia
3.6 Sistema della Distribuzione: densità territoriale delle imprese associate alla vendita di prodotti di design a Milano e provincia
3.7 Sistema della formazione: studenti iscritti a Università e Istituti AFAM a Milano e provincia
3.8 Sistema della formazione: studenti laureati e diplomati presso Università e Istituti AFAM a Milano e provincia

Capitolo 4
La produzione culturale di design a Milano

Numeri e geografie della produzione culturale del design
pagg. 214 – 223

4.1 Produttori culturali di design a Milano
4.2 Produttori culturali di design a Milano: Archivi

Capitolo 5
Salone del Mobile.Milano e Settimana del design: l'impatto sul territorio

Note Metodologiche
pagg. 232 – 235

5.1 Dimensioni d'impatto analizzate tramite il *visitor journey,* con basi dati e relativi data holder

Flussi in arrivo e partenza
pagg. 236 – 243

5.2 Passeggeri aerei in arrivo e partenza (aviazione commerciale)
5.3 Passeggeri aerei in arrivo e partenza (aviazione generale)
5.4 Flussi ferroviari (confronto settimanale)
5.5 Flussi ferroviari (confronto giornaliero)

Ospitalità: offerta e domanda
pagg. 244 – 251

5.6 Strutture ricettive nelle province della Lombardia
5.7 Capacità ricettiva del Comune di Milano
5.8 Registrazioni nelle strutture ricettive di Milano e provincia
5.9 Pernottamenti nelle strutture ricettive del Comune di Milano
5.10 Pernottamenti nelle strutture ricettive della provincia di Milano

Indotto
pagg. 252 – 255

5.11 Stima spesa turistica totale Settimana del design 2023, 2024, 2025 (in milioni di euro)
5.12 Stima spesa italiani e stranieri Settimana del design 2024 e 2025 (in milioni di euro)

Analisi della spesa digitale e delle tariffe OTA
pagg. 256 – 261

5.13 Volumi di spesa giornaliera a Milano (31 marzo – 20 aprile 2025)
5.14 Provenienza geografica dei volumi di spesa durante la settimana di Salone del Mobile.Milano 2025
5.15 Volume di spesa settimanale a Milano (aprile 2024 – maggio 2025)
5.16 Categorie merceologiche più rilevanti per volumi di spesa durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile)
5.17 Tariffe degli hotel durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile) e variazione rispetto alla stessa settimana di aprile 2024
5.18 Tariffe delle "Case o Appartamenti" durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile e variazione rispetto alla stessa settimana di aprile 2024

Mobilità urbana
pagg. 262 – 267

5.19 Ingressi nella Metropolitana di Milano (tutte le linee, M1)
5.20 Servizi per la mobilità *sharing*
5.21 Transiti in Area B e Area C a Milano

Capitolo 6
Filiera Legno-Arredo Made in Italy

FederlegnoArredo – Consuntivi 2024
pagg. 278 – 283

6.1 Filiera Legno-Arredo Consuntivi 2024
6.2 Macrosistemi
6.3 Fatturato alla produzione
6.4 Andamento esportazioni
6.5 Top 10 Paesi per esportazioni
6.6 Peso % dei Paesi per esportazioni

Gianfranco Marinelli
Presidente, Federlegno Arredo Eventi

Maria Porro
Presidente, Salone del Mobile.Milano

Salone del Mobile.Milano ha sempre considerato la conoscenza come parte essenziale della propria missione. In questa prospettiva, l'Annual Report *(Eco) Sistema Design Milano* non è soltanto uno strumento di analisi, ma un progetto di valore collettivo: un osservatorio che cresce, grazie al contributo di istituzioni, imprese, università, associazioni e professionisti, con l'obiettivo di restituire una visione condivisa delle trasformazioni della Settimana del design di Milano.

Nel 2024, con la prima edizione del Report, è stato avviato un percorso di ricerca destinato a consolidarsi nel tempo: un laboratorio di idee, che traduce dati e analisi in strumenti per comprendere l'impatto del Salone sul sistema Milano, sul settore e sulla comunità internazionale del design. Con questa seconda edizione, il progetto si amplia, introducendo un nuovo focus tematico, dedicato alla produzione culturale di design, elemento che, più di ogni altro, racconta la capacità del Salone di generare valore economico e simbolico. Fin dalle origini, Salone non mai è stato solo una fiera, ma un motore culturale e industriale, in grado di intrecciare innovazione e pensiero, manifattura e visione. La cultura del progetto rappresenta la sua leva più potente: consente al design di incidere nella società, aprire nuovi orizzonti dell'abitare e costruire nuove connessioni tra discipline, mercati e persone.

Anche quest'anno, un contributo decisivo è arrivato dai Tavoli di Lavoro *(Eco) Sistema Design Milano,* che in due edizioni hanno coinvolto oltre 240 stakeholder cittadini in un dialogo aperto e plurale. Le loro riflessioni hanno arricchito le due edizioni del Report di punti di vista molteplici, restituendo la complessità di un contesto in costante evoluzione.

Questa seconda fase di ricerca conferma l'impegno del Salone del Mobile.Milano nel costruire una piattaforma di confronto permanente: uno spazio dove si produce conoscenza, si coltiva fiducia e si costruisce, anno

dopo anno, una *legacy* condivisa per Milano e per tutto il sistema del progetto. Il risultato di questo impegno è la sintesi di un lavoro corale. Un sentito ringraziamento, dunque, al Sindaco di Milano Giuseppe Sala e al Presidente di Regione Lombardia Attilio Fontana per il sostegno e la collaborazione attraverso gli assessorati di competenza, alla Rettrice del Politecnico di Milano Donatella Sciuto, ai distretti della Settimana del design, alle associazioni di categoria e professionali, a tutti i data holder che hanno generosamente condiviso informazioni e ai numerosi stakeholder che, con la loro partecipazione attiva, hanno reso possibile questo progetto.

Un ringraziamento speciale al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, a ICE–Agenzia, a Fondazione Fiera Milano e Fiera Milano per il supporto costante nelle attività di Salone, e al Politecnico di Milano per il rigore scientifico, che assicura solidità alla ricerca. Un riconoscimento particolare, infine, a Fastweb+Vodafone, che ha avviato quest'anno una partnership di ricerca con Salone, contribuendo con un'analisi data-driven dei flussi in città durante la Settimana del design, a un'ulteriore prospettiva di lettura dell'impatto dell'evento.

Tomás Maldonado Arte e artefatti Intervista di Hans Ulrich Obrist

© Giangiacomo Feltrinelli Editore Milano
Prima edizione nella collana “Universale Economica Saggi” gennaio 2010

Salone del Mobile.Milano – dopo la collaborazione per il progetto *Es Devlin. Library of Light* – torna a conversare con Feltrinelli, scegliendo come introduzione alla seconda edizione dell’Annual Report *(Eco) Sistema Design Milano* un estratto dell’intervista di Hans Ulrich Obrist a Tomás Maldonado, pubblicata nel 2010 nel volume Arte & Artefatti. Un omaggio a un pensatore libero, al valore della trasversalità tra discipline e linguaggi, al senso più profondo e attuale della cultura del progetto. Per questo contributo, Salone ringrazia non solo Giangiacomo Feltrinelli Editore ma anche Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, depositaria del Fondo Tomás Maldonado.

HANS ULRICH OBRIST: *La sua biografia è molto ricca e complessa. E questo si può cogliere semplicemente andando in libreria o in biblioteca dove, se si vogliono consultare i suoi libri, bisogna visitare cinque o sei aree differenti di esposizione: comunicazione, informatica, filosofia, sociologia, design, architettura e arte. Alexander Dorner, il direttore del Museo di Hannover che ha lavorato con El Lissitskij negli anni venti, diceva che per capire quale sia l’effettiva importanza delle arti visive, bisogna comprendere anche cosa succede in altre discipline del sapere. Devo dire però che non mi sono mai imbattuto in una pratica così transdisciplinare come la sua. Me ne può parlare?*

TOMÁS MALDONADO: Posso immaginare che la mia ricerca della trasversalità, ossia la mia tendenza ad agire in diversi campi del sapere, possa meravigliare. E, in alcuni casi, essere persino oggetto di diffidenza, anzi di esplicita condanna. Non si deve dimenticare che la nostra società è un’implacabile fabbrica di “etichettaggio”. In pratica, tutti sono obbligati a portare, ben visibile, un unico “cartellino” d’identificazione, e solo uno. Coloro che portano molti cartellini, com’è il mio caso, sono di solito motivo d’imbarazzo.

HUO: *È vero, spesso non si sa quale sia il cartellino più adatto.*

TM: Comunque, piaccia o no, la ricerca della trasversalità è stata sicuramente una costante in tutto il mio ormai lungo percorso intellettuale. Ogni volta che sono stato impegnato (praticamente o teoricamente) in un determinato campo di attività, mi sono sempre chiesto quali siano (o potrebbero essere) le possibili convergenze di questo campo con altri vicini o lontani. Il che mi ha portato spesso, nella mia riflessione, ad andare oltre l’attività che stavo svolgendo. Benché la mia formazione sia stata prevalentemente artistica, devo dire che fin dagli inizi i miei interessi sono andati ben oltre il campo specifico dell’arte. Quanto più forte era il mio impegno nella pratica artistica, tanto più si allargavano i miei interessi verso temi che avevano implicazioni filosofiche, scientifiche e sociologiche. E anche, e non per ultimo, politiche. Infatti, già da molto giovane, la mia preoccupazione (io direi quasi la mia ossessione) era quella di poter contribuire a una visione totale della cultura. Certo, visto con il senno di poi, un simile progetto era troppo ambizioso, ma esso di sicuro anticipava, in una certa misura, il mio sempre vivo interesse per ciò che Lei ha chiamato transdisciplinarità. E che io preferirei definire, adottando un’espressione che ha cominciato da poco a circolare, “terza cultura”. E cioè il tentativo di superare (o almeno rendere meno drastica) la famosa dicotomia tra le scienze “hard” e quelle “soft”.

HUO: *Non le sembra che l’idea di una “terza cultura” sia, anche questa, forse “troppo ambiziosa”?*

TM: Lo è, di sicuro. Ma ciò non toglie che essa esprime oggi un’esigenza profonda

del mondo in cui viviamo. Un mondo in cui avvengono fenomeni socialmente (e addirittura politicamente) degenerativi, legati, tra molti altri fattori, a quel "proliferare delle ortodossie dei campi separati" di cui parla Edward W. Said. D'altra parte, sono consapevole che in una società come la nostra, contraddistinta dal ruolo svolto dagli specialisti nell'ambito scientifico e tecnologico, i cultori di una "terza cultura" (come me e molti altri) non hanno vita facile.

HUO: *A dire il vero, non ce l'hanno neppure gli stessi specialisti.*

TM: Non c'è dubbio: essi sono celebrati (e allo stesso tempo discriminati) dai media come esponenti di un mondo tutto sommato estraneo alla "vera cultura". (Di solito, si ritiene che gli unici – o i principali – esponenti di questa idea di cultura siano gli artisti, i romanzieri e i musicisti, non gli scienziati, gli ingegneri e i tecnici.) Io sono persuaso che questo stato di cose è in procinto di cambiare. Dobbiamo abituarci all'idea che la cultura sarà, nel futuro, il risultato tanto del lavoro degli specialisti che, simili a speleologi, esplorano in profondità settori ancora ignoti della realtà, quanto del lavoro dei non specialisti che, simili a instancabili giramondo, viaggiano ovunque inseguendo le loro curiosità e cercando di stabilire legami tra i diversi territori visitati.

HUO: *Per altri versi, mi pare che la categoria che Lei chiama degli speleologi, cioè gli specialisti, non includa solo scienziati e tecnici, ma anche molti esponenti delle attività tradizionalmente ritenute umanistiche. Ci sono, per esempio, artisti che fanno motivo di orgoglio il loro essere esclusivamente artisti.*

TM: È proprio così. Mi viene in mente la lettera del ventunenne Mozart a suo padre in cui egli si definiva un musicista e non altro che un musicista. A tal proposito, Mozart includeva un elenco, assai esplicito, di tutto ciò che egli riteneva di non essere. Né un poeta, né un pittore, né un ballerino, ma solo, diceva, un "Musikus", ossia qualcuno capace di esprimere i suoi sentimenti e pensieri solo tramite i suoni. Mozart era, dunque, uno "speleologo". Tutto il contrario del "giramondo".

HUO: *La metafora del giramondo contrapposta a quella dello speleologo è molto seducente, ma non teme che il giramondo possa essere giudicato una versione appena nobilitata di quello che oggi spregiativamente è chiamato un "tuttologo"?*

TM: Io credo che la questione della "tuttologia" dovrebbe una volta per tutte essere chiarita. Vediamo se mi riesce. Non c'è dubbio che i tuttologi esistono. Tuttologi sono coloro che si ritengono idonei, e dunque autorizzati, a parlare (e scrivere) di tutto, anche delle cose che ignorano nel modo più assoluto. I migliori esempi di questa categoria vanno cercati tra i giornalisti e i politici di professione. Senza escludere però che talvolta persino grandi specialisti, anche premi Nobel, si avventurano in ambiti tematici che poco (o nulla) hanno a che vedere con la loro specifica disciplina. Mi ricordo di aver ascoltato una volta a Milano la conferenza di un premio Nobel per la chimica, che, contrariamente a ciò che tutti si aspettavano, non parlò di un tema della sua specialità – la "dinamica dei processi chimici elementari" – ma delle sottili implicazioni simboliche nell'opera di Picasso. Devo dire che il risultato non fu, tutto sommato, né migliore né peggiore di quello che avrebbe potuto proporci un critico (o uno storico) d'arte professionista.

HUO: *Secondo Lei, ci sono limiti alla circumnavigazione disciplinare, oltre i quali essa diventa velleitaria tuttologia?*

TM: Certo, la cautela (e la diffidenza) nei confronti di escursioni corsare fuori della

propria disciplina è sempre d'obbligo. Ma ciò non può significare, per partito preso, prescindere dal contributo di quelli che cercano di stabilire, con il dovuto rigore, punti di contatto tra discipline diverse. Additarli, senza mezzi termini, come tuttologi mi sembra pericolosamente riduttivo. L'interdisciplinarità e la transdisciplinarità, non soltanto rispondono a un'esigenza sempre più impellente di cooperazione tra le discipline, ma sono anche espressione (e lo sono state sempre) di un'indeclinabile vocazione universale alla conoscenza.

HUO: *Se capisco bene, Lei suggerisce che interdisciplinarità e transdisciplinarità siano non solo preservate, ma incoraggiate.*

TM: Mi pare evidente. Bisogna tener conto che la ricerca di una visione totalizzante della conoscenza non è una novità nella storia della cultura occidentale. Alludo al fatto che i suoi principali protagonisti, dall'antichità a oggi, sono stati di solito poco rispettosi dei limiti disciplinari, e avrebbero potuto essere additati, nella stragrande maggioranza, come tuttologi. Tuttologi, se volete, buoni, ma comunque tuttologi.

BIOGRAFIE

Tomás Maldonado (Buenos Aires 1922- Milano, 26 novembre 2018) è stato professore emerito al Politecnico di Milano. Protagonista dell'avanguardia artistica latino-americana, nel 1954 è tra i fondatori della Hochschule für Gestaltung di Ulm, scuola superiore di progettazione tedesca, dove insegna fino al 1967. Diventa cittadino italiano nel 1976. Teorico del disegno industriale e studioso di filosofia della tecnica, ha pubblicato, con Einaudi, *La speranza progettuale* (1970) e *Avanguardia e razionalità* (1974); con Feltrinelli, *Disegno industriale: un riesame* (1976, 1991, UE 2008), *Il futuro della modernità* (1987), *Cultura, democrazia, ambiente* (1990), *Reale e virtuale* (1992, UE 2005), *Che cos'è un intellettuale?* (1995), *Critica della ragione informatica* (1997), *Memoria e conoscenza* (2005), *Arte e artefatti* (2010). Nel 2009 la Triennale di Milano ha dedicato una mostra alla sua poliedrica attività. Nel 2022, Feltrinelli Editore pubblica, in nuova edizione, *La speranza progettuale.* Segue la pubblicazione di una nuova edizione in francese *Vers une écologie critique* (Les presses du réel, 2025)

Hans Ulrich Obrist (Zurigo 1968), curatore del museum in progress di Vienna dal 1993 e del Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris dal 2000, è arrivato alla Serpentine Gallery come co-direttore delle mostre e dei programmi e come direttore dei progetti internazionali nel 2006. Ha curato oltre duecento mostre personali e di gruppo a livello internazionale dal 1991, tra cui *Take Me, I'm Yours*; Manifesta 1; *Cities on the Move*; *Live/Life*; *Nuit Blanche*; la prima Biennale di Berlino; *Utopia Station*; la seconda Triennale di Guangzhou; la Biennale di Dakar; la prima e la seconda Biennale di Mosca; *Uncertain States of America*; la Biennale di Lione; e la Triennale di Yokohama. Ha già pubblicato una serie di interviste a esponenti del mondo dell'arte e della cultura contemporanee, raccolte nei volumi di *Interviews* (Charta 2003, 2009). Nel 2024 è stato tra i protagonisti dei Talk *Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives*, nell'ambito del Programma Culturale del Salone del Mobile.Milano.

FONDO TOMÁS MALDONADO

Il Fondo Tomás Maldonado (Buenos Aires, 1922 – Milano, 2018) conserva una cospicua e variegata documentazione, che testimonia il poliedrico percorso intellettuale di Tomás Maldonado come artista, accademico, teorico del design, designer e filosofo della tecnica. A conferma di questa poliedricità, il Fondo è costituito da un'ampia varietà di tipologie documentarie e supporti: dalla corrispondenza alle diapositive utilizzate come strumenti della didattica, dalle bozze dei libri e conferenze a progetti editoriali inediti, dai cataloghi d'arte alle tesi degli studenti, dai bozzetti dei quadri ai premi e alle onorificenze. Attraversando quasi interamente il Novecento e i primi due decenni del Ventunesimo secolo, il Fondo rappresenta uno strumento utile per approfondire molti temi della nostra contemporaneità dal punto di vista di un intellettuale che, con rigore e lucidità, ha saputo intervenire nel dibattito pubblico con proposte concrete e operative. Il progetto di riordino ed inventariazione dell'archivio personale di Tomás Maldonado, iniziato a marzo 2021, è stato promosso da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli in occasione del centenario della nascita di Maldonado, il 25 aprile 2022. Il progetto, oltre al riordino e l'inventariazione, ha promosso ulteriori interventi di valorizzazione del fondo: la creazione di sei percorsi digitali tematici per l'accesso diretto a fonti d'archivio consultabili sulla piattaforma *Archivi digitali* del sito di Fondazione Feltrinelli; la pubblicazione del volume e-book *Esploratore di mondi. Tomás Maldonado e la sfida della trasversalità* (Fondazione Feltrinelli, Milano 2022) con interventi di studio e approfondimento sul pensiero e le attività di Maldonado, tra cui è presente anche il saggio di approfondimento sul fondo archivistico *La stanza delle meraviglie. Un'introduzione all'Archivio Maldonado* (Califano, Rubinelli); la mostra *Tomás Maldonado. Centenario contemporaneo* in esposizione presso Fondazione Feltrinelli dal 21 aprile al 20 maggio 2022. Nel 1995, su invito del Salone del Mobile, in collaborazione con ADI, è stato relatore del Convegno Interazionale *Design: i dialoghi di Milano* con un intervento su *La cultura materiale difronte alla sfida informatica.*

Consulta il Fondo Tomás Maldonado

Salone del Mobile. Milano 2025

1

1.1 Un’infrastruttura per il futuro
1.2 Salone, Milano e oltre
1.3 Percorso di sostenibilità
Fiera Milano per la sostenibilità ambientale
Linee Guida Green
1.4 63° Salone del Mobile.Milano
1.5 Salone del Mobile.Milano 2025. Numeri
1.6 Progetto Vision 2025
1.7 SaloneSatellite 2025
1.8 Thought for Humans.
1.9 Programma Culturale 2025
1.10 The Night Before – Objects, Chairs, Opera
1.11 Robert Wilson. Mother
1.12 Es Devlin. Library of Light
1.13 Paolo Sorrentino. La dolce attesa
1.14 Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage
1.15 Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives
1.16 The Euroluce International Lighiting Forum

Un’infrastruttura per il futuro

Maria Porro
Presidente, Salone del Mobile.Milano

1.1

Nei giorni in cui questa seconda edizione dell’Annual Report andava in stampa, Salone del Mobile.Milano ha inaugurato a Riyadh *Red in Progress*, anteprima dell’edizione saudita della Manifestazione in programma nel 2026, in partnership strategica con la Architecture and Design Commission del Ministero della Cultura del Regno. Questo evento segna un passaggio decisivo nel percorso di internazionalizzazione del Salone. Non si tratta di una semplice espansione geografica, ma di un’estensione strategica: un investimento di politica industriale, che apre il dialogo con una delle economie più dinamiche del pianeta. In questo senso, l’appuntamento di Riyadh rappresenta non solo una vetrina per il Made in Italy, ma un’infrastruttura B2B. Due le parole chiave: cooperazione industriale e diplomazia economica. Nella stessa prospettiva va letto l’intero anno di un Salone sempre più impegnato nel supportare la manifattura di settore nel consolidamento e riorientamento dei mercati.

Il 2025 per le economie internazionali è stato un anno fragile. La scena geoeconomica internazionale ha mostrato rallentamenti, a volte oscillazioni improvvise; le tensioni geopolitiche hanno reso più incerto l’orizzonte. Nei primi giorni della Manifestazione di aprile, l’annuncio dei dazi da parte dell’amministrazione Trump ha aggiunto ulteriore instabilità a un quadro già complesso. In questo scenario, il Salone ha riconfermato la propria funzione: ha dimostrato che il mondo del progetto può agire come infrastruttura di coesione e competitività. È stato, a tutti gli effetti, un bene strategico per il Paese. Ha sostenuto la crescita del settore, rafforzandone la proiezione internazionale, e in particolare la sua dimensione europea; ha generato valore economico, culturale e sociale; ha offerto alla filiera uno spazio concreto in cui riorientare l’offerta, favorendo il confronto tra imprese, mercati e istituzioni. In sintesi, ha operato come dispositivo di fiducia: un luogo in cui economia, innovazione e cultura si incontrano per rigenerare una visione industriale capace di intercettare la complessità e tradurla in strategia di medio-lungo periodo. Dal 1961, questo impegno costante del Salone ha contribuito a costruire la reputazione internazionale di Milano come Capitale del design. Edizione dopo edizione – in un processo di ascolto che ne ha indirizzato l’evoluzione – Salone ha alimentato un circolo virtuoso tra innovazione industriale, cultura urbana e posizionamento globale. Insieme a Milano è diventato un laboratorio permanente che ha saputo intrecciare manifattura e pensiero progettuale, collocandosi in una mappa internazionale che nel design riconosce non solo un settore, ma un linguaggio.

Nell’edizione 2025, la vocazione internazionale del Salone si è ulteriormente rafforzata. La crescita di espositori e visitatori europei ha collocato la Manifestazione al centro del mercato continentale, tra i primi al mondo per valore aggiunto, export e occupazione. Gli espositori sono stati 2.103, provenienti da 37 Paesi – il 73% da Stati membri dell’Unione Europea. È un ancoraggio importante: il mercato unico resta la base più stabile e fidelizzata della domanda internazionale e bilancia le oscillazioni di economie più volatili. Sempre sul fronte degli espositori, nel 2025 sono stati 168 i brand che hanno partecipato per la prima volta al Salone; 68% proveniente dall’estero. Novantuno quelli che sono tornati a esporre, più della metà internazionali. Non è una dinamica episodica ma la dinamica fisiologica di un sistema vivo: un meccanismo di rigenerazione industriale che vede nei nuovi ingressi e nei ritorni un equilibrio che alimenta la competitività e la resilienza del sistema Salone e della sua filiera. La dimensione economica di questo ecosistema è altrettanto significativa. Gli espositori italiani hanno espresso un fatturato complessivo di 9,9 miliardi di euro, pari al 34% del macrosistema arredo nazionale (27,5 miliardi); gli espositori esteri hanno totalizzato oltre 7,5 miliardi di euro. La struttura è export-driven: la quota estera ha raggiunto il 52,9% del fatturato per le aziende italiane e il 54,5% per quelle straniere.

Numeri che non descrivono solo il perimetro del Salone, ma ne spiegano la funzione strategica: una piattaforma che contribuisce in modo diretto alla competitività internazionale della filiera, rafforzandone la capacità innovativa e relazionale. Cuore tematico dell'edizione è stata la Biennale Euroluce, con 306 espositori, il 45% dall'estero, dimostrando che la centralità italiana non si misura più solo nella capacità produttiva, ma nella capacità di orientare i temi di ricerca e le direzioni progettuali del settore su scala globale. I risultati delle Survey, condotte nell'ambito del Progetto Vision, con cui Salone osserva se stesso, restituiscono un forte segnale di soddisfazione: il 93% degli espositori 2025 ha dichiarato voler tornare a esporre alla Manifestazione.

Nella stessa misura, la domanda, nel 2025, ha confermato la sua qualità: le presenze totali hanno superato quota 300mila, con una quota record di operatori esteri pari al 68%. Un risultato che riflette la solidità di un ecosistema attrattivo e interconnesso, capace di mantenere centralità e fiducia in un contesto globale in trasformazione. Sul fronte dell'impegno ambientale, nel 2025 Salone ha confermato la certificazione ISO 20121 per la gestione sostenibile dell'evento, consolidando il proprio ruolo di riferimento internazionale per le pratiche ESG del settore. Sono state inoltre condivise nuove Linee guida per gli allestimenti sostenibili, a testimonianza di una responsabilità ambientale che trova nella Manifestazione la sua sede naturale. Per le imprese della filiera, la sostenibilità è oggi un asse portante delle strategie di lungo periodo. Gli investimenti si orientano verso modelli produttivi capaci di integrare efficienza industriale, innovazione progettuale e impatto sociale. Non si tratta solo di scegliere materiali riciclati o riciclabili, ma di ripensare processi, filiere e cicli di vita del prodotto, dalla progettazione al fine uso. In questo scenario, il Salone agisce come piattaforma di convergenza: il luogo in cui il principio della sostenibilità si traduce in criteri condivisi, strumenti operativi e visione comune. Durante l'edizione 2025 della Manifestazione, il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica e FederlegnoArredo hanno firmato l'accordo di programma che avvia i test propedeutici a un futuro regime di responsabilità estesa del produttore. È stato un passaggio sostanziale: il luogo dove si presenta l'innovazione è diventato anche il luogo in cui si definiscono regole condivise e si orientano le scelte della filiera verso l'economia circolare. Una conferma che l'Italia nel segmento legno-arredo – tra i più avanzati d'Europa per uso di fonti energetiche rinnovabili e materiali riciclati – può guidare la conversazione internazionale, come interlocutore in grado di dettare agenda e prospettive.

Nel 2025, il Programma Culturale del Salone ha operato come leva strategica di posizionamento e piattaforma di produzione di senso. La sua forza affonda le radici in una lunga tradizione curatoriale: dagli anni Ottanta, edizione dopo edizione, il Salone del Mobile.Milano ha costruito una sua grammatica per approfondire il rapporto tra industria e cultura. Ha ideato e prodotto mostre e progetti che hanno contribuito a ridefinire il design come linguaggio collettivo. Le mostre monografiche dedicate a Joe Colombo, Achille Castiglioni, Gio Ponti, Vico Magistretti, Alvar Aalto, Ettore Sottsass e Bruno Munari hanno tracciato una mappa dell'intelligenza progettuale italiana, costruendo un racconto condiviso tra manifattura, ricerca e pubblico. Allo stesso tempo, progetti come *Stanze e segreti*, a cura di Achille Bonito Oliva alla Rotonda della Besana, *L'Ultima Cena* di Peter Greenaway o *Universo Satellite,* a cura di Beppe Finessi e Marva Griffin alla Triennale di Milano – istituzione di cui il Salone è partner strategico – hanno ampliato il campo d'azione della Manifestazione, trasformandola in un osservatorio permanente. In questa continuità storica, il Programma Culturale 2025 ha espresso una nuova maturità: ha consolidato la funzione del Salone come infrastruttura di conoscenza. La cultura del progetto per Salone è uno strumento di interpretazione delle trasformazioni economiche e sociali, in grado di attivare reti

di collaborazione tra discipline e territori. Parte integrante di questo impegno è stato il dialogo costante con le istituzioni culturali cittadine – dai musei alle fondazioni, dalle università ai teatri – per costruire modelli di co-progettazione che rafforzano il ruolo di Milano come laboratorio condiviso di innovazione culturale.

L'edizione numero 63 della Manifestazione ha scelto di estendere la propria presenza oltre i padiglioni di Fiera Milano, Rho, riaffermando la cultura come tessuto condiviso tra industria e territorio. Un atto di politica culturale che ha rimesso Milano al centro di una relazione viva tra progetto, impresa e cittadinanza. In fiera, così come in città, il Programma Culturale ha espresso questa visione con un linguaggio unitario. *La dolce attesa* di Paolo Sorrentino e Margherita Palli, *Villa Héritage* di Pierre-Yves Rochon, *Mother* di Robert Wilson al Museo della Pietà Rondanini del Castello Sforzesco e *Library of Light* di Es Devlin nel Cortile d'Onore della Pinacoteca di Brera hanno articolato un racconto sulla luce, sul tempo, sulla memoria - temi che intrecciano l'esperienza umana con la ricerca progettuale. A questi progetti si è affiancato un fitto palinsesto di confronto e pensiero multidisciplinare. I talk e le tavole rotonde *Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives* e la prima edizione di *The Euroluce International Lighting Forum*, ospitato nell'Arena The Forest of Space, firmata da Sou Fujimoto, architetto giapponese tra i più visionari della sua generazione, hanno posto il Salone al centro di un dibattito internazionale sul futuro. Un luogo di confronto tra imprese, designer, architetti e pensatori. Con questa edizione, il Salone ha riaffermato che la cultura è la dimensione in cui il progetto incontra la società: diventa esperienza collettiva, si traduce in un sistema di pensiero e di valore, prende ispirazione dalla città per restituire alla città – come accaduto con l'apertura prolungata delle due installazioni museali e la donazione alle biblioteche milanesi dei 3.000 volumi messi a disposizione dalla casa editrice Feltrinelli per *Library of Light*.

Guardando avanti, le priorità sono chiare. La complessità del presente apre anche a nuove opportunità. Salone saprà abitarle senza perdere profondità nel suo baricentro. Milano resterà il luogo di convergenza, non per rivendicazione identitaria, ma perché qui l'alleanza tra manifattura e cultura ha trovato una forma urbana riconoscibile e condivisa. Il 2025 ha visto anche una forte crescita della presenza dei giovani, con un +34,5% rispetto al 2023. È il segnale di una generazione che riconosce nella manifattura industriale di settore una prospettiva concreta. Con il SaloneSatellite, che nel 2025 è tornato a viaggiare con la mostra della sua Collezione Permanente – inaugurata a Expo Osaka e pensata come archivio vivo della creatività under 35 – il Salone ha approfondito il proprio compito: non custodire soltanto un'eredità, ma preparare un futuro. È qui che si misurerà la nostra responsabilità nei prossimi anni: continuare a tenere insieme economia e cultura, impresa e pensiero, città e mondo, affinché il mondo del progetto resti fedele a un principio semplice e necessario – *Thought for Humans*, il messaggio che ha ispirato l'edizione 2025 del Salone. Per Salone essere infrastruttura per il futuro significa questo: tenere insieme le differenze, offrire continuità nella discontinuità, costruire fiducia dove tutto cambia. Ma soprattutto pensare che l'obiettivo primo è sempre cucire un filo tra chi progetta, chi produce, chi compra, chi abita il quotidiano.

Salone, Milano e oltre

Marco Sabetta
Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano

1.2

Dal 1961, Salone del Mobile.Milano interpreta la propria missione con una visione globale, costruendo nel tempo una rete di relazioni economiche, culturali e istituzionali che ha reso Milano uno snodo strategico del sistema internazionale del design. L'edizione 2025 ha confermato la solidità di questo percorso: la quota record del 68% di operatori esteri, provenienti da 160 Paesi, è il risultato di una strategia multilivello, fondata su un investimento continuo nei processi di internazionalizzazione. Questa strategia per Salone si traduce in un sistema di azioni integrate – commerciali, culturali e diplomatiche – che mirano a consolidarne la presenza nei mercati maturi e, al contempo, ad aprire nuovi corridoi di relazione verso le economie emergenti.

Nel percorso di avvicinamento all'edizione 2025 della Manifestazione, Salone ha concretizzato questa visione: ha stretto nuove alleanze e realizzato nuovi format espositivi. Tre le tappe chiave. A Shanghai, in collaborazione con *West Bund Art Fair*, siamo tornati nel principale hub asiatico per visitatori e export con *The Orbit's Orbit*, installazione immersiva di Matilde Cassani; a New York, nell'ambito della manifestazione *From Italy With Love*, Salone ha dato vita all'allestimento *Italian Design: from Classic to Contemporary* a cura di Ferruccio Laviani all'interno di *Bloomingdale's*, rafforzando il legame con il mercato statunitense dell'alto di gamma; a fine novembre 2025 – grazie alla diplomazia economica del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e al suppotro di ICE – è stata la volta di *Red in Progress. Salone del Mobile.Milano meets Riyadh,* spin off del Salone 2026 nel Regno che – guidato dal piano *Vision 2030* – sta vivendo una fase di trasformazione senza precedenti. Uno scenario, in cui l'Italia occupa una posizione di leadership: l'Arabia Saudita, secondo il Centro Studi FederlegnoArredo, è il secondo mercato del Medio Oriente e Nord Africa per l'arredo italiano, con esportazioni che nel 2024 hanno raggiunto 288,3 milioni di euro (+16,9% sul 2023; +19% sul 2022).

Non solo. Sempre grazie al supporto di ICE–Agenzia e del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, l'edizione di aprile del Salone del Mobile.Milano ha visto concretizzare l'impegno nei processi di internazionalizzazione. La Manifestazione ha accolto 27 delegazioni da Asia centrale e Paesi del Golfo, con oltre 350 tra buyer, contractor e investitori. La dimensione operativa si è sviluppata, grazie anche al Road Tour di promozione internazionale *Salone, Milano and beyond*, che ha viaggiato da New York a Città del Messico, da Toronto a Jakarta, con incontri dedicati ad architetti, developer e interior designer. Nel corso del 2025, Salone ha intensificato la relazione con mercati emergenti, dall'India – in crescita del 6,5% annuo – ai Paesi ASEAN. In Europa, siamo stati a Copenaghen, Parigi e Madrid, consolidando la presenza del Salone nei mercati maturi. Siamo stati a Los Angeles grazie al supporto delle sedi diplomatiche italiane coinvolte nella nona edizione degli *Italian Design Day*, progetto di diplomazia culturale, sviluppato nell'ambito del Tavolo permanente per l'internazionalizzazione del design, coordinato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministero della Cultura.

Due ulteriori iniziative hanno ampliato la proiezione globale del Salone: il lancio di comunicazione della prima edizione di *The Euroluce International Lighting Forum* a Monaco di Baviera, che ha rafforzato il posizionamento della Biennale Euroluce come piattaforma di riflessione professionale e di business per la comunità internazionale di settore, e la Collezione Permanente del SaloneSatellite, presentata al Padiglione Italia di Expo Osaka 2025, testimonianza della forte sinergia offerta dalla vetrina under 35 del Salone con la filiera di settore. Mentre a inizio dicembre 2025, la nuova partnership con *Art Basel Miami Beach* ha esteso la presenza italiana in uno dei contesti culturali e di mercato più influenti al mondo.

Per sostenere questa architettura operativa, Salone si è impegnato, anche questa volta, in una strategia di comunicazione globale, che ha garantito coerenza e riconoscibilità: 141 media internazionali pianificati, un Press Tour riservato a 180 giornalisti invitati da 40 Paesi con il supporto di ICE, la campagna *Thought for Humans*., firmata da Dentsu Creative, che ha integrato OOH, DOOH e digital storytelling nei principali hub globali.

Alla base di questo approccio, per Salone c'è una visione orientata all'efficienza e alla misurabilità: ogni azione di internazionalizzazione è parte di un sistema che combina analisi dei dati, pianificazione strategica e costruzione di network qualificati. Salone agisce come un operatore di sistema, capace di generare vantaggio competitivo attraverso la qualità delle relazioni e la capacità di anticipare le evoluzioni dei mercati globali del design. Ogni investimento in internazionalizzazione è anche un investimento in conoscenza, nella capacità di leggere i mercati, anticiparne i mutamenti e generare dati, insight e relazioni a beneficio dell'intera filiera del design italiano e della Manifestazione. In sintesi, il modello di internazionalizzazione del Salone si fonda su tre pilastri complementari: eventi di visibilità globale che posizionano il brand; diplomazia economica, che apre corridoi di domanda qualificata; networking operativo che consolida relazioni durature. Non risultati episodici, ma l'espressione di un processo strutturato che trasforma l'internazionalizzazione in un asset permanente e competitivo.

È su questa architettura – contenuti, istituzioni, operatori e media – che Salone costruisce, giorno dopo giorno, le sue traiettorie future: Arabia Saudita nel 2026; rafforzamento nei mercati emergenti, presidio selettivo in Nord America e Asia. Con Milano come capitale di convergenza del sistema, Salone del Mobile. Milano, grazie alla fiducia della filiera di settore, si conferma non solo come Manifestazione leader, ma come piattaforma di competitività, cultura e *soft power*.

Percorso di sostenibilità

1.3

Già da diverse edizioni, Salone del Mobile.Milano ha dato prova di un impegno concreto nel cercare soluzioni e mettere in atto pratiche virtuose. Lo testimoniano l'adesione al *Global Compact* delle Nazioni Unite – la più importante iniziativa a livello mondiale per la sostenibilità aziendale –, la condivisione di Linee Guida Green per la progettazione e la realizzazione degli allestimenti in fiera e, soprattutto, la certificazione ISO 20121, ottenuta dalla Manifestazione per il proprio sistema di gestione sostenibile degli eventi, applicato nelle fasi di progettazione, realizzazione e gestione dell'evento.

Responsabilità ambientale, economica e sociale sono state prioritarie anche nell'edizione 2025 del Salone del Mobile.Milano, che si è impegnato a organizzare tutte le attività, gli spazi espositivi e gli eventi (sia quelli gestiti direttamente dal Salone sia quelli gestiti dalle aziende espositrici) in modo che incidano quanto più possibile in modo positivo sull'ecosistema sociale e ambientale circostante, risultino orientate all'utilizzo efficiente delle risorse, al monitoraggio dei consumi di energia, alla riduzione degli sprechi, alla tutela della salute e sicurezza dei partecipanti all'evento e dei lavoratori coinvolti nell'organizzazione, nonché a garantire, anche attraverso una governance partecipativa con realtà istituzionali e privati, benefici per tutte le imprese partecipanti, i diversi gruppi portatori di interessi e le comunità del territorio, in considerazione del principio "fare bene, farlo per tutti".

In quest'ottica, il sistema di gestione sostenibile degli eventi, in conformità alla norma ISO 20121:2024, rappresenta l'opportunità di un costante miglioramento: continuando a interrogarsi sugli effetti del proprio operato dal punto di vista ambientale, sociale ed economico e coltivando comportamenti sostenibili, anche attraverso la considerazione, il coinvolgimento e il supporto dei propri stakeholder, Salone vuole essere e rimanere negli anni punto di riferimento e fonte d'ispirazione per tutto il settore e perseguire un modello di business il più etico possibile, in grado di rispondere con intelligenza e coerenza alle sfide sempre più complesse che il futuro ci riserva.

PRINCIPI PORTANTI

I pilastri sui quali il Salone del Mobile.Milano intende focalizzare il proprio percorso di sostenibilità secondo principi di gestione etica delle risorse, inclusività, integrità e trasparenza sono:

- Promozione della compatibilità ambientale, sociale ed economica delle attività e dei servizi erogati.
- Rispetto delle persone, vera risorsa di ogni progetto ed evento.
- Etica nel business.
- Soddisfazione delle esigenze e aspettative dei propri stakeholder.

IMPEGNI

A fronte di questi presupposti, Salone del Mobile.Milano, a partire dai vertici aziendali e con il supporto di tutto il personale interno ed esterno operante sotto il suo controllo, si impegna a:

- Assicurare che la Manifestazione e tutte le attività a essa correlate si svolgano nel rispetto dei requisiti cogenti applicabili, di quelli contrattuali e della norma ISO 20121:2024.
- Valutare i rischi e le opportunità connessi alle proprie attività al fine di minimizzare le potenziali ricadute in campo ambientale, sociale ed economico.
- Adottare soluzioni che consentano di gestire nel miglior modo possibile le

risorse naturali, prevenire l'inquinamento ambientale e monitorare l'impatto sulla città e il territorio.

- Coinvolgere la catena di fornitura in un'ottica di crescita sostenibile - selezionando partner che abbiano al centro della loro strategia una reale attenzione alle conseguenze del proprio operato – con l'obiettivo di erogare servizi che, oltre a garantire la piena soddisfazione degli stakeholder, consentano di minimizzare gli impatti ambientali, sociali ed economici.
- Portare all'attenzione dei protagonisti del dibattito internazionale e di tutti gli stakeholder interni ed esterni i temi della sostenibilità ambientale, economica e sociale, come anche la riflessione su etica, circolarità, architettura partecipata, rigenerazione urbana, riciclo e upcycling al fine di generare consapevolezza, comportamenti virtuosi addizionali e ispirazione per accelerare il processo di identificazione di soluzioni efficaci per limitare gli effetti negativi del cambiamento climatico.
- Confermarsi palcoscenico per modelli di business articolati lungo percorsi di sviluppo responsabile e inclusivo, come anche di nuove idee imprenditoriali e soluzioni tecnologiche capaci di contribuire al benessere dell'uomo, alla tutela delle diversità, dell'ambiente, della casa e all'utilizzo più efficiente delle risorse, in linea con i *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite.
- Individuare e promuovere iniziative solidali volte ad accrescere il livello di sostenibilità dell'evento, quali progetti di mobilità sostenibile, iniziative e soluzioni di allestimento che offrano una migliore fruibilità e accessibilità degli spazi e dei progetti da parte degli utenti con disabilità.
- Valorizzare i dipendenti e la loro crescita professionale a tutti i livelli, con il rafforzamento di politiche di welfare e di logiche di conciliazione, unitamente a programmi di formazione in un'ottica di sviluppo delle competenze e di coinvolgimento responsabile nella diffusione della cultura della sostenibilità.
- Promuovere l'inclusione/inclusività, nel rispetto dei diritti dei visitatori della Manifestazione, delle aziende espositrici coinvolte, dei partner/fornitori e dei lavoratori.
- Valutare e rendicontare in maniera trasparente in merito ai risultati e agli insegnamenti appresi da ciascuna edizione del Salone del Mobile.Milano e alle iniziative conseguentemente intraprese per ridurre sempre più gli impatti e lasciare un'eredità positiva.

I punti sopraindicati costituiscono il quadro di riferimento per stabilire e riesaminare gli obiettivi e i traguardi in tema di sostenibilità degli eventi, che hanno una visione di breve, medio e lungo termine, volta a garantire la sostenibilità nel futuro del Salone del Mobile.Milano. Salone del Mobile.Milano si impegna, inoltre, ad attuare e mantenere un sistema di monitoraggio continuo delle prestazioni del proprio Sistema di Gestione per la Sostenibilità degli Eventi, per perseguire il miglioramento del proprio servizio, la soddisfazione dei propri stakeholder e l'incremento del livello di sostenibilità dell'evento.

Fiera Milano per la sostenibilità ambientale

A cura di Fiera Milano

L'impegno di Fiera Milano per la sostenibilità ambientale si riflette nei risultati dell'anno - *ESG Scorecard 2024,* che evidenziano i traguardi concreti raggiunti dal Gruppo nella riduzione dell'impatto ambientale e nella promozione dell'economia circolare. Negli ultimi anni, Fiera Milano ha ridotto significativamente le proprie emissioni totali di CO_2, registrando un calo del 42% rispetto al 2023, in linea con gli obiettivi del nostro piano di decarbonizzazione. Per raggiungere gli obiettivi definiti nel Piano di Decarbonizzazione, Fiera Milano ha individuato una serie di ambiti di intervento strategici. Innanzitutto, si sta lavorando al miglioramento continuo dei presidi e dei processi di gestione ambientale, anche attraverso l'ottenimento della certificazione ISO 14001. Questo riconoscimento attesta l'adozione di un approccio strutturato alla gestione ambientale, in linea con le migliori pratiche internazionali.

Un altro pilastro fondamentale è l'incremento progressivo dell'utilizzo di energia da fonti rinnovabili, con l'obiettivo di raggiungere il 70% entro il 2027 e l'80% entro il 2030. Tale traguardo sarà possibile grazie al potenziamento dell'impianto fotovoltaico installato da Fair Renew, che conta 50.000 pannelli solari sui tetti del Quartiere Fieristico di Rho, e all'aumento degli acquisti di energia elettrica certificata tramite Garanzia di Origine (GO), passando dal 20% del 2023 al 60% previsto per il 2027 a livello di Gruppo.

Parallelamente, Fiera Milano sta investendo nell'efficientamento energetico attraverso la realizzazione di un nuovo impianto unico di refrigerazione, la cui conclusione è prevista entro il 2027. Questo progetto consentirà una gestione più efficiente dei consumi e una conseguente riduzione delle emissioni. Infine, è pianificata per il 2026 la misurazione delle emissioni di gas serra Scope 3, che permetterà di monitorare e valutare in modo più completo l'impatto ambientale lungo l'intera catena del valore, integrando così il quadro delle emissioni dirette e indirette. Anche la gestione dei rifiuti rappresenta un punto centrale: il 96,5% dei rifiuti è stato riciclato e il 100% della moquette utilizzata negli eventi è stata avviata a recupero.

Linee Guida Green per la progettazione e realizzazione di allestimenti sostenibili

Nell'ambito delle proprie attività e in preparazione dell'edizione 2025, Salone del Mobile.Milano continua a supportare e accompagnare le aziende espositrici nel percorso verso il disegno e la realizzazione di spazi espositivi sempre più eco-compatibili e sostenibili e a promuovere la diffusione di buone pratiche di accessibilità e inclusione attraverso la condivisione di tracce progettuali green. Obiettivo: invitare a individuare già in fase di progettazione degli allestimenti un piano per la corretta gestione, a fine manifestazione, dei materiali utilizzati in modo da ridurre sempre più efficacemente gli impatti ambientali del settore.

Allestimenti

CIRCOLARITÀ

- Individuare, già nella fase di progettazione dello stand, soluzioni innovative e circolari nell'architettura degli spazi espositivi e nei materiali da utilizzare.
- Prediligere semilavorati e prodotti finiti di qualità al fine di prevederne il riutilizzo e ridurre i nuovi acquisti.
- Prediligere elementi di allestimento e arredi riutilizzati, riutilizzabili o che, in alternativa possano essere ceduti gratuitamente a terzi (associazioni, organismi di volontariato o di protezione civile per scopi umanitari) al fine di allungarne la vita d'uso, ridurre rifiuti, ridurre il consumo di risorse e le emissioni di gas climalteranti durante la loro produzione.

RISORSE ENERGETICHE

Limitare consumi di energia nella fase di realizzazione e gestione dello stand, ad esempio scegliendo un'illuminazione ad alta efficienza e a basso consumo (es. LED) e apparecchiature elettriche ed elettroniche in classe A.

TRASPORTO

- Per il trasporto degli elementi di allestimento e di arredo adottare soluzioni già riutilizzate/riutilizzabili di imballaggio che consentano di ridurre il numero degli imballi.
- Selezionare in via prioritaria materiali in base alla distanza di approvvigionamento, che tengano conto della sostenibilità logistica, sia relativamente alle distanze sia ai mezzi.

RECUPERO E SMALTIMENTO

Nel caso gli allestimenti non siano idonei al riutilizzo, pianificarne lo smontaggio nei singoli materiali componenti direttamente in fase di smontaggio, prima di essere inviati agli specifici centri di raccolta e recupero autorizzati.

Accessibilità

- Adottare soluzioni di allestimento (come quelle qui di seguito elencate) che garantiscano l'accessibilità e la fruizione d'uso da parte degli utenti con disabilità.
- In caso di pedane e di pavimentazioni di spessore anche minimo, realizzare, all'interno del proprio spazio espositivo e senza invadere le corsie comuni, almeno una rampa di accesso, con pendenza non superiore all'8%, ben evidenziata e preferibilmente in posizione facilmente individuabile e utilizzabile.
- Realizzare banchi reception con un'altezza massima che da terra non superi i 90 cm in modo da rendere più agevole la richiesta di informazioni anche da parte di visitatori con sedia a rotelle.
- Prevedere all'interno dello stand uno spazio libero sufficiente affinché i suddetti visitatori possano effettuare le manovre in autonomia.
- Evitare pavimentazioni discontinue che potrebbero causare problemi in caso di difficoltà a deambulare.

Sicurezza

Adottare disposizioni, prodotti e attrezzature sia staticamente che ambientalmente sicuri, e che consentano procedure e modalità di allestimento in sicurezza per il personale coinvolto.

Fornitori

- Selezionare preferibilmente fornitori che abbiano implementato un sistema di gestione sostenibile per i propri servizi secondo la norma ISO 20121 e secondo quanto previsto dagli standard internazionali in tema di rispetto dell'ambiente, salute e sicurezza sul lavoro e responsabilità sociale.
- Richiedere ai propri fornitori caratteristiche e tracciabilità dei prodotti acquistati.
- Fare riferimento ai Criteri Ambientali Minimi (CAM) pertinenti, pubblicati dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, in particolare i CAM specifici per gli eventi nella definizione dei requisiti di fornitura richiesti ai propri fornitori.

Comunicazione

- Dare evidenza nell'allestimento dell'impegno dell'impresa per la sostenibilità, descrivendo performance e caratteristiche ambientali dei prodotti e del loro ciclo di vita.
- Formare personale presso gli stand per veicolare informazioni relative alla sostenibilità e alla circolarità dell'impresa e dei prodotti.
- Privilegiare la comunicazione in modalità digitale, riducendo l'entità del materiale stampato; per quest'ultimo, nel caso si renda necessario l'utilizzo, privilegiare l'impiego di materiale riciclato o riciclabile o proveniente da foreste gestite in modo responsabile (FSC-PEFC).

Mobilità

- Favorire l'utilizzo di modalità di trasporto materiali a ridotto impatto ambientale (es. su rotaia) o con automezzi a basse emissioni e, ove possibile, selezionare fornitori e materiali in base alla distanza di approvvigionamento e alla tipologia di mezzo utilizzato per il trasporto.
- Favorire l'utilizzo del trasporto pubblico (metropolitana, treno, navette di collegamento con gli aeroporti) o altre tipologie di shared mobility per raggiungere la Manifestazione, sia da parte del personale che da parte dei propri ospiti.

Materiali

Limitare l'utilizzo di materiali non riutilizzabili e spesso destinati a smaltimento, quali ad esempio il cartongesso, il cui utilizzo è vietato come disposto dal Regolamento Tecnico di Fiera Milano a partire da gennaio 2024.

LEGNO E CARTONE

Prediligere, nella realizzazione dello stand, prodotti riciclati o provenienti da foreste gestite in modo sostenibile e certificati da schemi di Catena di Custodia (FSC o PEFC).

PRODOTTI CHIMICI

Prediligere materiali, vernici, prodotti per la pulizia, inchiostri per stampe, ecc. scelti secondo caratteristiche di limitazione degli impatti ambientali e di sicurezza (es. vernici ad acqua, prodotti ecolabel, detersivi ecologici e privi di componenti tossici, ecc.).

PALLET E ALTRI IMBALLAGGI IN LEGNO (ES. CASSE)

Preferire prodotti riutilizzabili, riparati o appartenenti a circuiti di interscambio, e certificati dal punto di vista delle misure fitosanitarie utili a prevenire l'introduzione di organismi nocivi (es. standard ISPM-15 – International Standard for Phytosanitary Measures N° 15).

PLASTICA

Nei catering organizzati sullo stand, per le stoviglie e le posate utilizzare materiali di consumo plastic free o plastica riciclata o anche compostabili/biodegradabili.

GADGET

Privilegiare gadget riutilizzabili e/o realizzati con materiali riciclati/riciclabili e secondo principi di sostenibilità, quindi realizzati nell'ambito di iniziative sociali o utilizzando una produzione locale con materiali di recupero, ecc).

RIFIUTI

Come richiesto dal Regolamento Tecnico di Fiera Milano, nelle fasi di montaggio e smontaggio rimuovere quotidianamente i propri rifiuti speciali – imballi in cartone o materiali misti, scarti di legno, pannelli, cellophane, contenitori di vernici o stucchi, pezzi di moquette - allontanandoli dal quartiere fieristico in modo autonomo incaricando un proprio fornitore autorizzato a svolgere tale servizio (iscritto all'Albo Nazionale Gestori Ambientali) o chiedendo indicazioni ai Customer Service di Fiera Milano.

63° Salone del Mobile.Milano

Andrea Vaiani
Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano

1.4

L'edizione 2025 del Salone del Mobile.Milano ha dimostrato, ancora una volta, che la forza della Manifestazione non risiede solo nei volumi raggiunti ma anche nella qualità dei processi, che anticipano e supportano l'evento: il lavoro di ricerca e selezione dei brand espositori, la profilazione degli operatori, la gestione logistica, i servizi e gli strumenti digitali progettati a supporto dell'esperienza di visita e delle successive attività di networking tra aziende e operatori, il monitoraggio puntuale degli impatti ambientali. Elementi concreti, verificabili e replicabili, che hanno consolidato – in un percorso in costante evoluzione – la credibilità del Salone, confermandone la natura di modello operativo riconoscibile.

Gli espositori dell'edizione 2025 sono stati 2.103, provenienti da 37 Paesi. All'interno di questa nuova geografia manifatturiera, la top ten complessiva degli espositori internazionali include Spagna, Portogallo, Belgio, Germania, Francia, e Paesi Bassi, a conferma di un radicamento europeo che si combina con aperture verso filiere emergenti extra-UE come Brasile e Thailandia. Euroluce ha confermato nel 2025 la forza di una Manifestazione capace di unire progetto, mercato e cultura della luce. Dopo la svolta del 2023 con *The City of Lights*, che aveva ridefinito il format espositivo in chiave esperienziale e curatoriale, la Biennale ha proseguito il percorso evolutivo, consolidandosi come piattaforma di riferimento globale di settore. Il lavoro integrato con il team commerciale ha intercettato una selezione mirata di brand, che ha portato a Milano 306 espositori, di cui circa il 45% dall'estero. La prima edizione di *The Euroluce International Lighting Forum* ne ha rafforzato il ruolo, offrendo uno spazio di confronto multidisciplinare, confermando la centralità della luce nel dialogo tra industria, progetto e mondo del lighting design. Sul fronte dei visitatori, l'edizione 2025 ha registrato 302.767 presenze, con una percentuale record di operatori esteri provenienti da 160 Paesi. Non è stato un risultato scontato, ma l'esito di un lavoro costante di selezione e ingaggio che ha garantito la presenza a Milano di interlocutori strategici. Il sistema di biglietteria proprietario ha permesso di tracciare con precisione provenienze e profili dei visitatori, restituendo dati trasparenti sulle presenze in fiera: 211.670 operatori, 20.087 appassionati di design, 15.108 studenti e 5.263 giornalisti accreditati da 67 Paesi esteri.

Anche quest'anno, l'organizzazione tecnica ha rappresentato un capitolo decisivo. L'allestimento di 168.537 metri quadrati di superficie espositiva netta occupata ha visto la presenza di 883 aziende allestitrici e oltre 58.000 maestranze. Stand, padiglioni, installazioni e Arene sono stati montati e smontati rispettando standard elevati di sicurezza e precisione. Nel 2025 le non conformità rilevate su salute, sicurezza e ambiente negli allestimenti curati direttamente dal Salone sono state 7, in calo rispetto al 2024, mentre non sono stati registrati *near miss.* Dati che testimoniano un sistema monitorato e tracciato con rigore. A restituire la misura della "scatola logistica", i 53.881 pasti erogati durante le sole fasi di montaggio e smontaggio degli allestimenti.

Altro capitolo su cui il Salone continua a investire è l'esperienza di visita. Anche nell'edizione 2025 della Manifestazione, i percorsi interni dei padiglioni sono stati ridisegnati per migliorare orientamento e fruizione, con il supporto sempre più efficiente di una serie di strumenti digitali. Tra questi, il Wayfinding: la mappa digitale per orientarsi tra espositori, padiglioni e servizi ha superato le 646mila consultazioni (+43,5% sul 2024). Mentre il Matchmaking, il servizio che mette in relazione espositori e operatori secondo affinità di profili e interessi, ha raggiunto 1,365 milioni di interazioni (+36,5%). Numeri che confermano come l'infrastruttura digitale del Salone potenzi la capacità di creare connessioni di valore e di guidare i visitatori all'interno della fiera. Rientra tra i servizi agli espositori e ai visitatori anche l'impegno sulla mobilità. L'edizione 2025 del Salone ha consolidato

l'orientamento verso il trasporto pubblico: il 63% dei visitatori ha utilizzato mezzi collettivi (erano il 60% nel 2024 e il 58,3% nel 2023), mentre il ricorso al trasporto privato è sceso al 37% (40% nel 2024). La dinamica degli ingressi ha confermato il trend: Porta Est – in corrispondenza di metropolitana e ferrovia – ha concentrato il 65,4% degli accessi (63,0% nel 2024). A supporto della mobilità pubblica e collettiva, il Salone ha attivato anche quest'anno un servizio di navette gratuite da/per Malpensa e ha beneficiato di fino a 24 collegamenti Frecciarossa e Italo diretti con Rho Fiera. La piattaforma *Mito Design Connection* ha integrato Torino nel sistema logistico del Salone, ampliando la capacità ricettiva dell'ecosistema. Sul fronte dell'ospitalità, grazie alla collaborazione con *MiCodmc,* Salone ha garantito nuovamente un sistema di prenotazioni dedicato.

La sostenibilità è stata al centro anche dal punto di vista organizzativo. La certificazione ISO 20121 per la gestione sostenibile dell'evento ha garantito l'allineamento a standard internazionali, mentre il monitoraggio dei rifiuti ha confermato una raccolta differenziata stabile e una riduzione significativa nell'uso di materiali critici. Oltre al controllo qualitativo sulle frazioni, è emerso un indicatore particolarmente rilevante: i chilometri percorsi dai materiali per raggiungere gli impianti di trattamento. Nel 2025 questo valore si è attestato a 0,04 km per metro quadrato di superficie espositiva, un dato che misura la distanza media tra il punto di produzione del rifiuto e l'impianto di conferimento. È un risultato virtuoso perché testimonia come i flussi siano stati gestiti in modo ottimale sul piano logistico: materiali conferiti presso impianti prossimi al quartiere fieristico, riduzione dei trasporti su lunga distanza, abbattimento delle emissioni correlate. Non è soltanto una metrica ambientale, ma anche un indicatore operativo di efficienza complessiva della filiera del disallestimento, che ha saputo integrare rapidità, prossimità e sostenibilità.

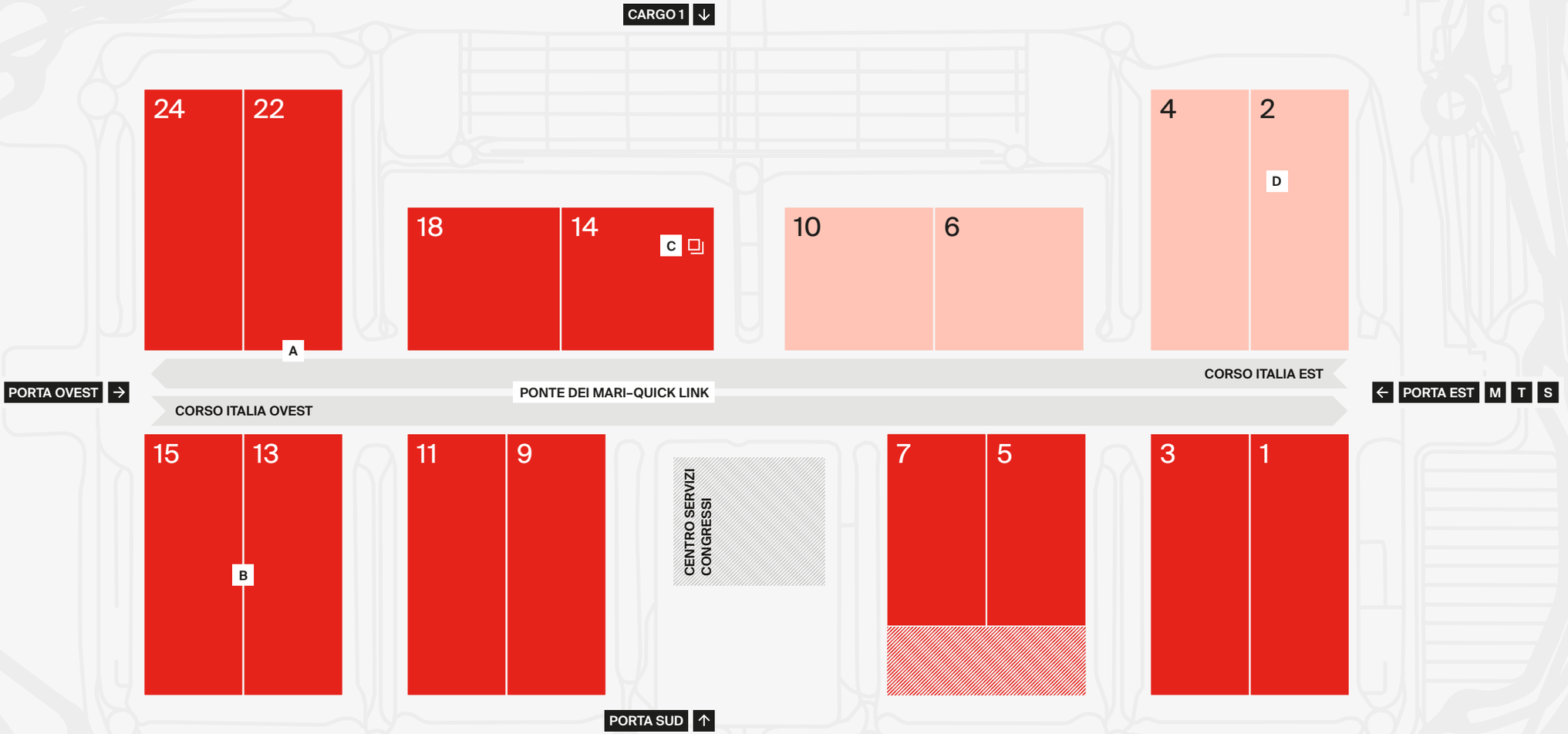
Nel perimetro dell'accessibilità, il monitoraggio – attivato in collaborazione con Fiera Milano – del rispetto del Regolamento Tecnico per la progettazione degli stand (in particolare per quanto concerne la realizzazione delle rampe di accesso alle pedane) ha segnato un miglioramento netto. Le osservazioni rilevate sono passate da 353 nel 2024 a 233 nel 2025, con una riduzione del 34%. Questo risultato non riguarda solo il rispetto formale delle norme, ma indica una crescente attenzione da parte degli espositori a progettare spazi accessibili, percorribili e sicuri per tutti i visitatori. La diminuzione delle non conformità mostra che gli standard di allestimento non vengono più percepiti come un vincolo, ma come parte integrante della qualità espositiva. In questa direzione, l'edizione 2025 ha introdotto il *Priority Pass,* riservato ai visitatori con disabilità. Il Pass ha previsto innanzitutto un biglietto omaggio di ingresso alla Manifestazione e, in aggiunta, ha garantito l'accesso prioritario alle casse dei bar interni, ai self-service su Corso Italia e alle Arene del Salone per assistere al Programma Culturale del Salone. L'iniziativa ha coinvolto anche gli espositori, invitati a riconoscere il Pass come titolo di priorità per l'ingresso ai loro stand. In termini di accessibilità, con l'edizione 2025 è stato dato avvio, infine, a un piano di azioni mirate a garantire l'accessibilità del sito web del Salone secondo gli standard WCAG 2.2 livello AA.

Salone del Mobile.Milano 2025 Mappa

168.537 mq
Superficie espositiva netta occupata

2.103
Espositori

302.767
Presenze



Manifestazioni

- Salone Internazionale del Mobile
  Salone Internazionale del Complemento d'Arredo
  Workplace3.0, S. Project
- Euroluce
- SaloneSatellite

Progetti speciali in Fiera

- A Paolo Sorrentino. La dolce attesa
- B Pierre-Yves Rochon. Villa Hèritage
- C Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives
- D The Euroluce International Lighting Forum
- Bookshop Corraini Mobile

Salone del Mobile. Milano 2025 Numeri

1.5

1.1 Superficie espositiva netta occupata

Il dato si riferisce alla superficie netta occupata dagli stand Espositori e dalle iniziative culturali del Salone del Mobile.Milano 2025.

2025

168.537 mq

2024

176.966 mq

2023

171.646 mq

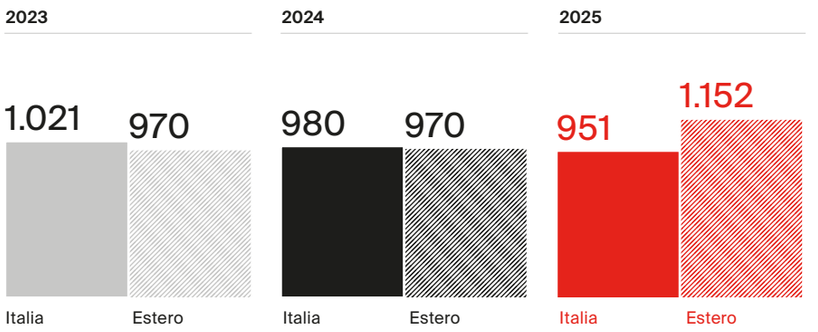
1.2 Espositori Salone del Mobile.Milano

I valori 2025 sono in linea con il 2023, l'anno di svolgimento della Biennale Euroluce.

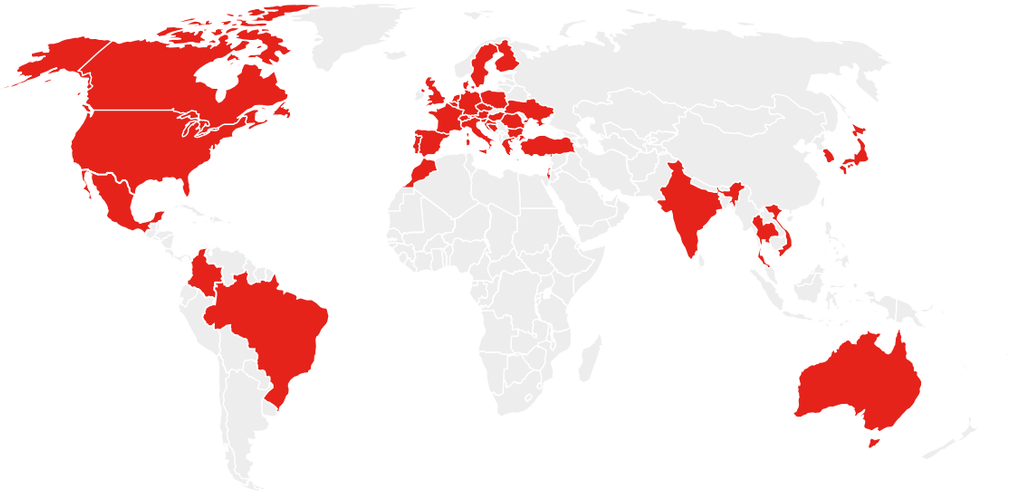
	2023	2024	2025
Totale Espositori	1.991	1.950	**2.103**
Espositori Salone del Mobile.Milano	1.441	1.350	**1.403**
Espositori Salone del Mobile.Milano–Italia	939	890	**846**
Espositori Salone del Mobile.Milano–Estero	502	460	**557**
Espositori SaloneSatellite	550	600	**700**
Espositori SaloneSatellite–Italia	82	90	**105**
Espositori SaloneSatellite–Estero	468	510	**595**

1.3 Espositori italiani e stranieri

Il 2025 conferma un forte radicamento europeo per gli espositori provenienti dall'estero (73% da Paesi dell'Unione Europea) con Spagna, Portogallo, Belgio, Germania, Francia in top ten.



1.4 Espositori – Paesi di provenienza



Espositori

2.103

Paesi esteri

37

Paesi esteri

1 Spagna
2 Portogallo
3 Belgio
4 Germania
5 Brasile
6 Francia
7 Romania
8 Turchia
9 Paesi Bassi
10 Thailandia
11 Danimarca
12 Svezia
13 Ucraina
14 Regno Unito
15 Marocco
16 Grecia
17 Repubblica Ceca
18 Bulgaria
19 Giappone
20 Polonia
21 Stati Uniti
22 Bosnia Erzegovina
23 Slovenia
24 Canada
25 Croazia
26 Finlandia
27 Corea del Sud
28 Australia
29 Austria
30 Vietnam
31 Colombia
32 India
33 Israele
34 Liechtenstein
35 Messico
36 Svizzera
37 Ungheria

1.5 Presenze Visitatori

L'edizione 2025 consolida, in un quadro di grandi incertezze globali, i risultati del 2023, l'anno della Biennale Euroluce. La percentuale di operatori esteri, la più alta di sempre, conferma il ruolo chiave della Manifestazione che ha offerto nuove opportunità di business verso 160 Paesi.

Presenze totali — Italia / Estero

	Italia	Estero	
2025	133.159	169.608	302.767
2024	170.769	200.055	370.824
2023	144.188	164.326	308.514

Operatori

	Italia	Estero	
2025	75.998	135.672	211.670
2024	106.631	169.428	276.059
2023	84.408	135.448	219.856

Pubblico

	Italia	Estero	
2025	11.474	8.613	20.087
2024	13.925	7.514	21.439
2023	13.543	6.934	20.477

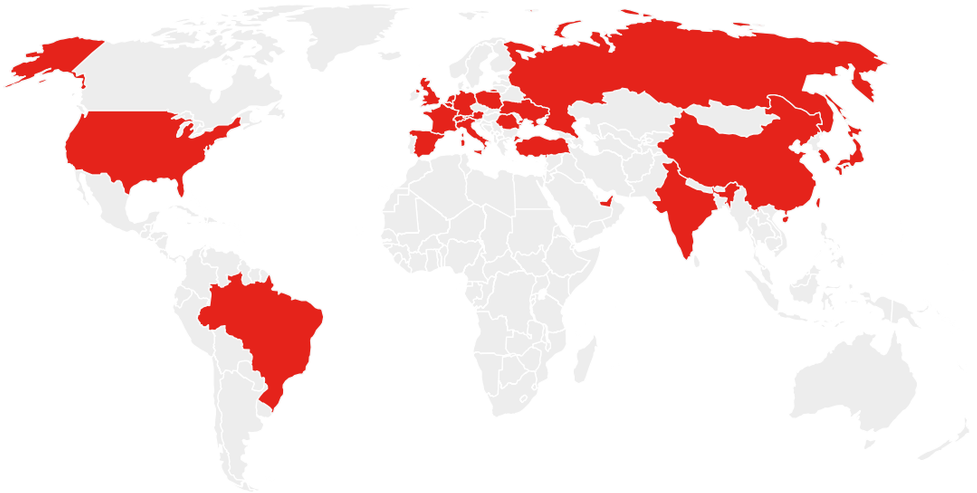
Press & Media

	Italia	Estero	
2025	2.819	2.444	5.263
2024	3.307	3.616	6.923
2023	2.959	2.558	5.517

Studenti

	Italia	Estero	
2025	8.578	6.530	15.108
2024	9.066	5.617	14.683
2023	6.670	4.744	11.414

1.6 Operatori – Paesi di provenienza



Presenze

211.670

Paesi esteri

160

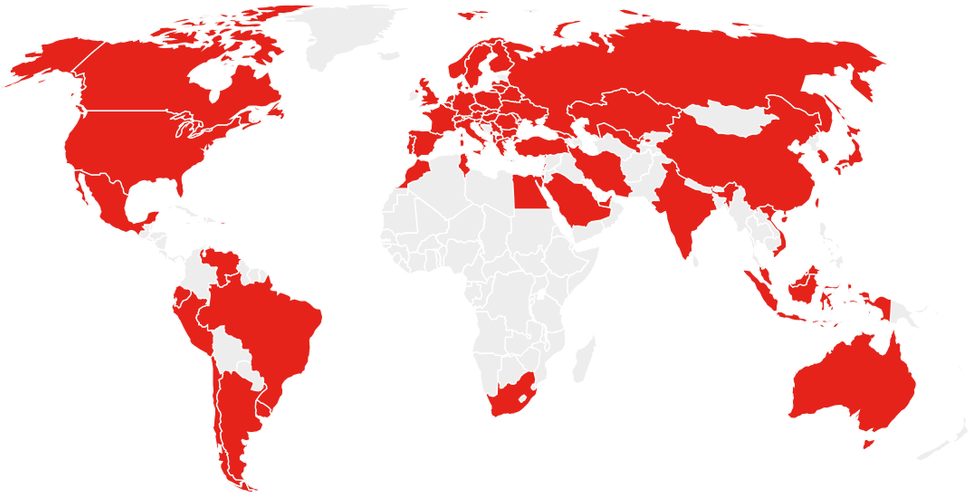
Top 20 Paesi esteri Salone del Mobile.Milano

1 Cina
2 Germania
3 Spagna
4 Francia
5 Russia
6 Polonia
7 Brasile
8 Stati Uniti
9 Svizzera
10 India
11 Turchia
12 Regno Unito
13 Paesi Bassi
14 Ucraina
15 Giappone
16 Austria
17 Romania
18 Belgio
19 Emirati Arabi Uniti
20 Corea del Sud

Top 20 Paesi esteri Euroluce

1 Cina
2 Germania
3 Spagna
4 Brasile
5 Francia
6 Polonia
7 Russia
8 Stati Uniti
9 Svizzera
10 India
11 Regno Unito
12 Giappone
13 Turchia
14 Ucraina
15 Austria
16 Paesi Bassi
17 Romania
18 Corea del Sud
19 Belgio
20 Repubblica Ceca

1.7 Press & Media – Paesi di provenienza



Presenze

5.263

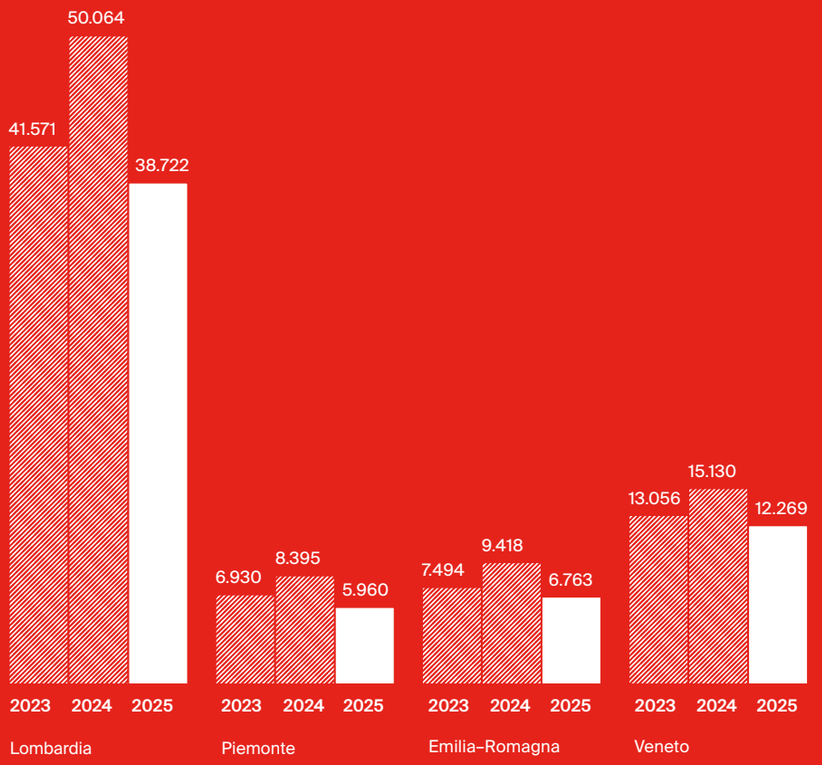
Paesi esteri

67

Tutti i Paesi esteri

1 Germania
2 Giappone
3 Cina
4 Stati Uniti
5 Regno Unito
6 Spagna
7 Francia
8 Brasile
9 Russia
10 Polonia
11 Svizzera
12 Portogallo
13 Argentina
14 Corea del Sud
15 Austria
16 Paesi Bassi
17 Turchia
18 Messico
19 Repubblica Ceca
20 Romania
21 Grecia
22 Bulgaria
23 India
24 Austria
25 Ungheria
26 Bielorussia
27 Emirati Arabi
28 Belgio
29 Ucraina
30 Danimarca
31 Sudafrica
32 Svezia
33 Slovenia
34 Croazia
35 Serbia
36 Canada
37 Hong Kong
38 Porto Rico
39 Indonesia
40 Lettonia
41 Libano
42 Malesia
43 Singapore
44 Lituania
45 Georgia
46 Monaco
47 Israele
48 Marocco
49 Vietnam
50 Iran
51 Taiwan
52 Uruguay
53 Venezuela
54 Egitto
55 Kazakistan
56 Moldavia
57 Finlandia
58 Norvegia
59 Perù
60 Slovacchia
61 Tunisia
62 Uzbekistan
63 Albania
64 Arabia Saudita
65 Cile
66 Ecuador
67 Lussemburgo

1.8 Presenze Visitatori da aree di prossimità



Allestimento e disallestimento

1.9 Presenze aziende allestitrici e maestranze

Fonte: Fiera Milano.

	2023	2024	2025
Presenze aziende allestitrici	945	899	**883**
Presenze maestranze	69.683	83.465	**58.155**

Sicurezza

1.10 Indicatori di sicurezza

Il dato 2025, relativo alle segnalazioni di Non Conformità – intese come discrepanze tra quanto previsto e quanto effettivamente accaduto, che possono includere violazioni legali, inefficienze o fallimenti nei processi – rivolte alle aziende incaricate degli allestimenti per le iniziative di Federlegno Arredo Eventi, risulta nettamente migliore rispetto alle due edizioni precedenti. Inoltre, nell'edizione 2025 non sono stati registrati Near Miss, ossia eventi con il potenziale di generare un infortunio.
Fonte: Fiera Milano*.

	2023	2024	2025
Infortuni personale Federlegno Arredo Eventi e collaboratori	0	0	**0**
Non conformità rilevate su aspetti di salute, sicurezza, ambiente su allestimenti Federlegno Arredo Eventi	13	14	**7**
Near miss di salute, sicurezza e ambiente rilevati su allestimenti Federlegno Arredo Eventi	9	3	**0**
Infortuni e incidenti ambientali rilevati	0	0	**0**
Ore uomo presidio sanitario*	495,5	495,5	**491**
Interventi (sopralluoghi) autorità competenti*	2	0	**0**
Ore di vigilanza addetti security*	35.312	34.655	**33.001**

Sostenibilità

1.11 CAM Eventi

L'edizione 2025 vede la riconferma della percentuale di Criteri Ambientali Minimi (CAM) – definiti per la sostenibilità dei consumi nella Pubblica Amministrazione dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica e con cui il Salone del Mobile.Milano si confronta volontariamente per la Certificazione ISO 20121 – effettivamente rispettati tra quelli direttamente controllabili da Salone. Lievemente in crescita anche la percentuale di CAM su cui Salone può esercitare un'influenza affinché siano rispettati.

	2023	2024	2025
Percentuale di CAM Eventi rispettati tra quelli direttamente controllabili (35 su 98 totali)	77%	80%	**80%**
Percentuale di CAM Eventi rispettati tra quelli influenzabili (63 su 98 totali)	60%	60%	**62%**

1.12 Energia

Fonte: Fiera Milano.

	2023	2024	2025
Consumo energia elettrica da fonti rinnovabili e non (kWh)	2.986.582	2.247.799	**1.959.588**
Energia elettrica da fonti rinnovabili (kWh)	1.296.451 (43% del totale)	952.697 (42% del totale)	**1.318.647 (67% del totale)**
Gas (metano) (smc)	0	0	**0**
GPL (kg)	0	0	**0**
Gasolio per generatori (litri)	0	0	**0**
Teleriscaldamento (kWhT)	0	0	**1.166.319**

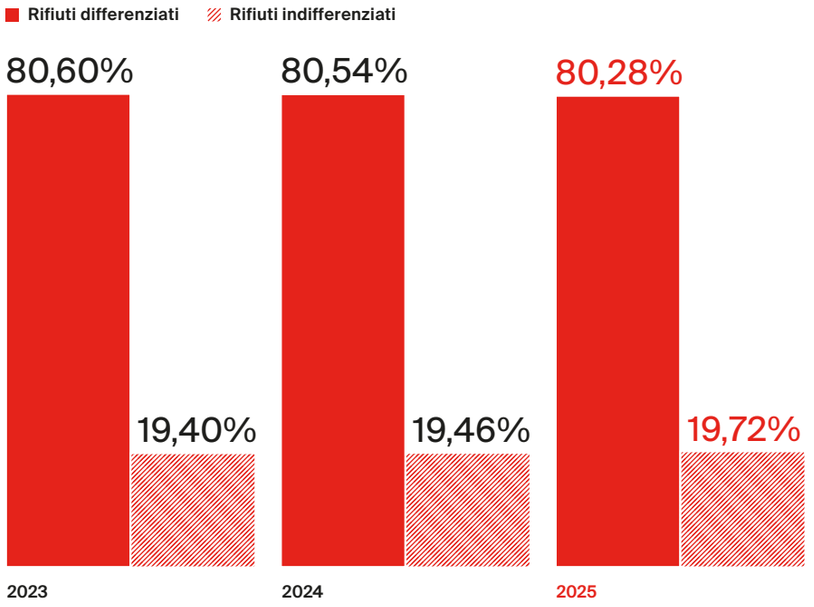
1.13 Rifiuti (kg/mq)

Anche per l'edizione 2025 la presenza di cartongesso è estremamente limitata. Rispetto al 2024 – all'interno di un quadro virtuoso – si rileva un aumento molto contenuto della produzione di rifiuti per metro quadro con un leggerissimo più nella produzione di frazione lignea e rifiuti ingombranti.
Fonte: Fiera Milano.

	2023	2024	2025
Totale peso rifiuti	11,07	13,12	**13,39**
Multimateriale (carte, cartone, plastica)	1,51	1,66	**1,03**
Metallo	N.D.	0,02	**0,01**
Legno	6,73	8,42	**9,17**
Vetro	N.D.	N.D.	**0,0014**
Vernici e residui di vernici	0,09	0,06	**0,06**
Sospensioni acquose contenenti pitture e vernici	0,48	0,34	**0,38**
Rifiuti misti da demolizione	0,0237	0,0157	**0,0195**
Cartongesso	0,0389	0,0026	**0,0028**
Rifiuti ingombranti	0,04	0,04	**0,09**
RAEE	N.D.	0,0017	**0,0008**
Indifferenziati	2,15	2,55	**2,64**

1.14 Rifiuti differenziati e indifferenziati

Per l'edizione 2025, le percentuali di rifiuti differenziati e indifferenziati sono in linea con i valori dei due anni precedenti. Fonte: Fiera Milano.



1.15 Km Trasporto rifiuti verso impianti di trattamento (km/mq)

Fonte: Fiera Milano.

2023	2024	2025
0,03	0,04	0,04

Mobilità

1.16 Trasporto pubblico

Percentuale visitatori che hanno scelto il trasporto pubblico a/da Fiera Milano, Rho. L'indicatore – in crescita rispetto alle edizioni 2023 e 2024 – comprende metropolitana, passante ferroviario, treni Regionali, Frecciarossa / Italo con fermata Rho Fiera. Fonte: Fiera Milano.

2023	2024	2025
58,33%	60%	63%

1.17 Tipologia mezzi di trasporto pubblico o collettivo

Visitatori che hanno scelto il trasporto pubblico a/da Fiera Milano, Rho. Anche quest'anno Salone ha attivato un servizio di Navetta da/a Aeroporto Malpensa – Fiera Milano, Rho. Fonte: Fiera Milano.

	2023	2024	2025
Metro + Treno da/a Fiera Milano, Rho	172.666	239.746	**206.378**
Navette a/r Malpensa – Fiera Milano, Rho	–	2.035	**1.945**

1.18 Trasporto privato

Percentuale visitatori che hanno scelto il trasporto privato a/da Fiera Milano, Rho. Fonte: Fiera Milano.

2023	2024	2025
41,67%	40%	37%

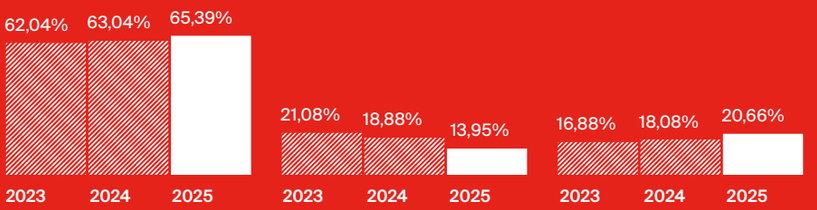
1.19 Auto private

Auto private parcheggiate nei parcheggi esterni di Fiera Milano, Rho. Fonte: Fiera Milano.

2025	2024	2023
33.368	43.083	36.360

1.20 Ingressi Fiera Milano, Rho

L'edizione 2025 segna un'ulteriore crescita del numero di visitatori in ingresso dalla Porta Est di Fiera Milano, Rho, in corrispondenza della fermata della metropolitana e della Stazione Ferroviaria Rho Fiera. Il dato è coerente con l'incremento dell'utilizzo dei mezzi pubblici.



Ingressi da Porta EST
MM/Treno

Ingressi da Porta OVEST
Parcheggi esterni

Ingressi da Porta SUD
Parcheggi esterni

Accessibilità

1.21 Servizi per una fruizione inclusiva

Tra le iniziative 2025 realizzate dal Salone per i visitatori con disabilità, la più rilevante – già confermata per il 2026 – è l'introduzione di un Pass riservato, che consente di saltare la coda presso le casse dei servizi di ristorazione. In calo, le osservazioni di Fiera Milano in merito al rispetto delle norme del Regolamento Tecnico che tutelano l'accessibilità dei visitatori con disabilità agli stand degli Espositori (es. rampe di accesso). Fonte: Fiera Milano.

	2023	2024	2025
Social mobility (noleggi carrozzine e scooter)	99	83	**64**
Annulli parcheggi per visitatori con disabilità	79	103	**117**
Priorty Pass saltacode per visitatori con disabilità	N.D.	N.D.	**436** +290 accompagnatori
Osservazioni rilevate a Espositori per rispetto norme accessibilità (es. rampe per pedane)	N.D.	353	**233**

Servizi

1.22 Biglietti venduti online

2025

91,65%

2024

92%

2023

90,65%

1.23 Servizi digitali

I risultati registrati nell'edizione 2025 premiano l'impegno di Salone per implementare nuovi servizi digitali per Espositori e Visitatori. Tra i più rilevanti il Matchmaking, il servizio digitale che consente all'Espositore, tramite app, di scansionare i biglietti d'ingresso dei Visitatori al proprio stand e scaricare direttamente i dati raccolti, e il Wayfinding, una funzionalità interattiva, disponibile sull'app del Salone, che consente ai Visitatori di creare un percorso personalizzato di visita.

Matchmaking

2023

710K

2024

1M

2025

1.365.158

Ricerche Wayfinding

2025

646K

2024

450K

2023

108K

1.24 Ristorazione

Il dato pasti erogati è su base numero scontrini emessi. Gli scontrini sono riferiti alla commessa generale e sono differenziati tra montaggio/smontaggio e Manifestazione solo a partire dall'edizione 2024. L'edizione 2025 registra un calo nel totale degli scontrini emessi (226.654) rispetto alla precedente edizione, ma anche un incremento per gli scontrini emessi durante i giorni di Manifestazione. Fonte: Fiera Milano.

	2023	2024	2025
Punti ristoro attivati in occasione della Manifestazione	76 46 fissi, 30 postazioni addizionali	81 54 fissi, 27 postazioni addizionali	**79** 53 fissi, 26 postazioni addizionali
Pasti erogati in fase di allestimento e disallestimento	N.D.	64.354	**53.881**
Pasti erogati durante la Manifestazione	N.D.	168.992	**172.683**
Servizi catering forniti da Fiera Milano durante la Manifestazione	8	22	**12**
Servizi catering gestiti autonomamente dagli Espositori durante la Manifestazione	55	74	**89**
Iniziative solidali attivate durante la Manifestazione (es. Banco Alimentare)	0	2	**2**
Kg di prodotti alimentari donati grazie a iniziative solidali	0	700	**144**

Comunicazione

1.25 Press & Media

Nel 2025 l'attività stampa del Salone ha registrato una crescita del +10% rispetto al 2023, l'anno di Euroluce, a conferma di una strategia sempre più mirata e qualitativa. Un risultato costruito su contenuti editoriali di valore, una presenza internazionale capillare e un dialogo rafforzato con i media, in particolare televisivi. Dati e partecipazione raccontano un ecosistema mediatico in piena espansione.

5.263
Presenze Press & Media da 67 Paesi esteri

10.691
Menzioni Stampa Italia Gennaio–Aprile 2025

15.560
Menzioni Stampa Estera Gennaio–Aprile 2025

Altri numeri

187	Giornalisti da 39 Paesi invitati al Salone grazie al supporto di ICE	224	Giornalisti stranieri coinvolti in 4 Welcome Coffee durante il Salone
141	Media pianificati in 38 paesi	78	Contenuti stampa (it/en) condivisi nell'area Press & Media del sito
192	Interviste	749	Appuntamenti prenotati durante il Press Tour del Salone (207 giornalisti esteri)
37	DEM Press & Media durante la Manifestazione (103.000 aperture/ visualizzazioni)	250+	Immagini condivise durante la Manifestazione di aprile
13	Press Meeting all'estero	16	Shooting fotografici condivisi durante la Manifestazione
1	Conferenza Stampa internazionale con 534 partecipanti		

Fonte: Rassegna Stampa Mimesi (Italia); Brandwatch (estero).

Digital & Social Media

1.26 Indicatori

Anche nel 2025 la comunicazione digitale del Salone ha operato 365 giorni l'anno, crescendo in intensità durante la Manifestazione. Format creativi, storytelling mirato e contenuti originali hanno valorizzato Espositori, prodotti e progettisti, consolidando il ruolo del Salone come piattaforma di riferimento per la community globale del design.

	2023	2024	2025
Sessioni sito	2,5M	3,3M	**3,1M**
Impression	80M	90M	**110M**
Interazioni	450K	2,4M	**20M**
Utenti database	570K	720K	**840K**

Fonte: Google Analytics.

Progetto Vision 2025

Giulia Falcinelli
Manager e SME, Native Strategy

1.6

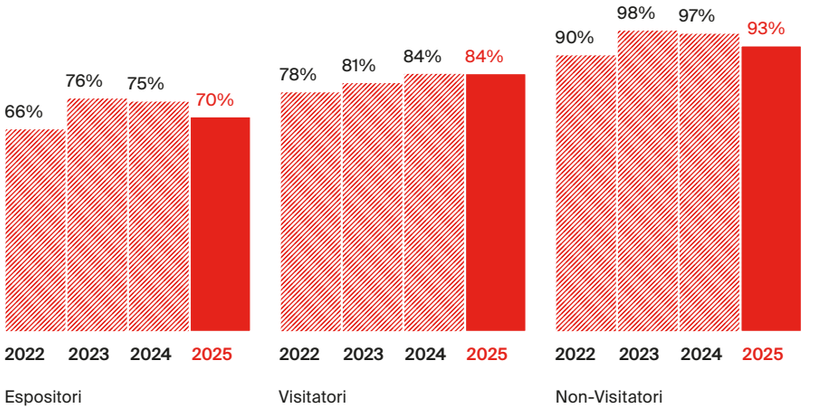
Salone del Mobile.Milano non è soltanto un evento: è un rito collettivo che ogni anno rinnova il patto tra Milano e il mondo del design. È al tempo stesso agorà e fucina culturale, vetrina delle novità e osservatorio privilegiato dei trend emergenti. In questa tensione, tra concretezza e visione, tra radici cittadine e respiro internazionale, si misura la sua identità più autentica. La forza del Salone risiede proprio in questa identità: un hub che tiene insieme vocazione di catalizzatore di opportunità di business e missione culturale, e che grazie alla sua apertura internazionale e alla costante tensione al miglioramento (di esperienza, di modello espositivo, di servizi) continua a rafforzare il proprio ruolo di riferimento globale nella cultura del design.

Per comprendere come questa forza venga percepita e quali siano le direttrici future di sviluppo, il *Progetto Vision,* giunto alla quinta edizione, ha coinvolto nella Field Survey 2025 oltre 1.500 persone tra espositori, visitatori e non Visitatori, rappresentative delle diverse audience e provenienti da contesti geografici e professionali eterogenei. Attraverso questo ascolto esteso sono state indagate percezioni, aspettative e traiettorie evolutive, con particolare attenzione a temi consolidati come identità di brand, posizionamento competitivo, soddisfazione per la manifestazione, brand potential e community, ma anche aprendo lo sguardo a nuove idee e prospettive di innovazione. Dai risultati emergono così linee strategiche, che confermano la centralità del Salone come istituzione primaria del mondo del design e ne aprono al tempo stesso nuove possibilità di evoluzione.

Vision Field Survey – Key Highlight

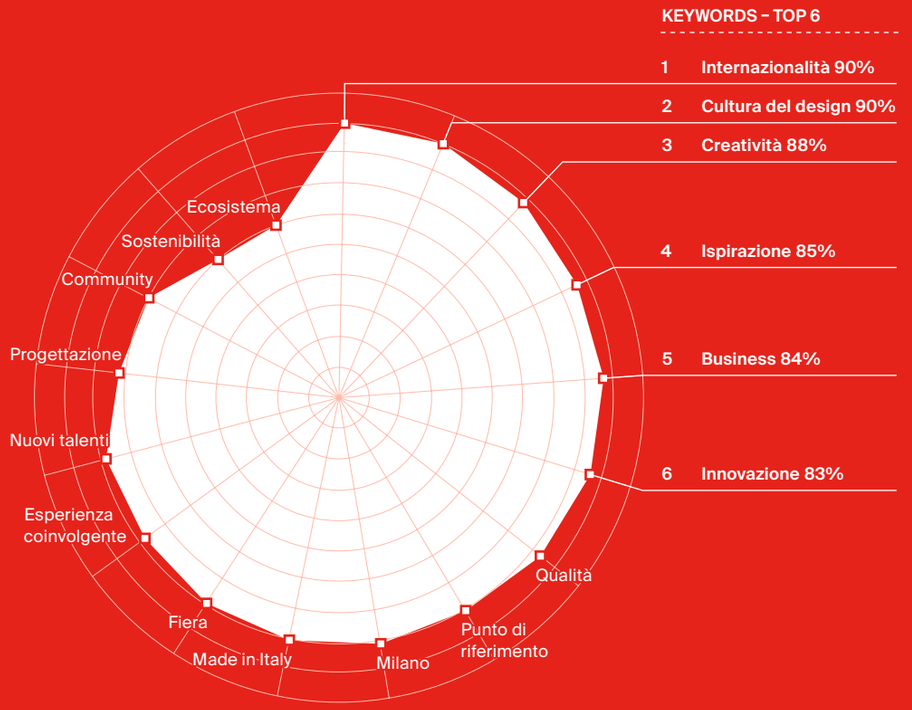
1.27 Brand Reputation – Percezione del Brand

Livello medio di riconoscimento degli attributi del brand (#18 attributi): media dei partecipanti che hanno associato l'attributo al brand. Attributi chiave maggiormente associati al brand Salone (attribuzione >80%): media di Espositori e Visitatori.



Top Brand Attributes

Si conferma per Espositori e Visitatori il ruolo del Salone del Mobile come catalizzatore del sistema design, con un Brand che consolida la propria posizione di riferimento internazionale. Alla dimensione culturale, definita da attributi come Cultura del Design, Creatività e Ispirazione, si affianca unacrescente proiezione globale e una solida componente business-oriented, che rafforza Salone come piattaforma attiva di relazioni e opportunità di mercato internazionali.



KEYWORDS - TOP 6

1 **Internazionalità 90%**
2 **Cultura del design 90%**
3 **Creatività 88%**
4 **Ispirazione 85%**
5 **Business 84%**
6 **Innovazione 83%**

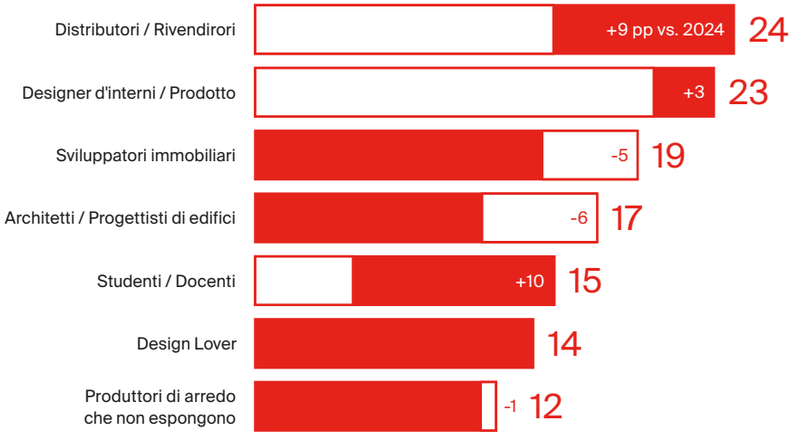
5 DIMENSIONI	2025 vs. 2024
Cultura del design	→
Fiera	→
Evento	→
Relazione	→
Innovazione	↑

1.28 Target audience (%)

Nel 2025 si rafforza la visione del Salone del Mobile come piattaforma centrale di un ecosistema professionale articolato, con una convergenza crescente tra Espositori e Visitatori sull'evoluzione della target audience. Entrambi segnalano la necessità di coinvolgere maggiormente designer d'interni / prodotto e rivenditori / distributori, figure chiave per connettere progettazione, distribuzione e mercato. Gli Espositori sottolineano, inoltre, l'importanza di aprirsi al mondo accademico, mentre i Visitatori confermano i *Design Lover* come pubblico di riferimento principale. Ne emerge una volontà condivisa di ampliare il pubblico in modo mirato, includendo figure strategiche in grado di arricchire e rafforzare il sistema del design che ruota attorno al Salone.

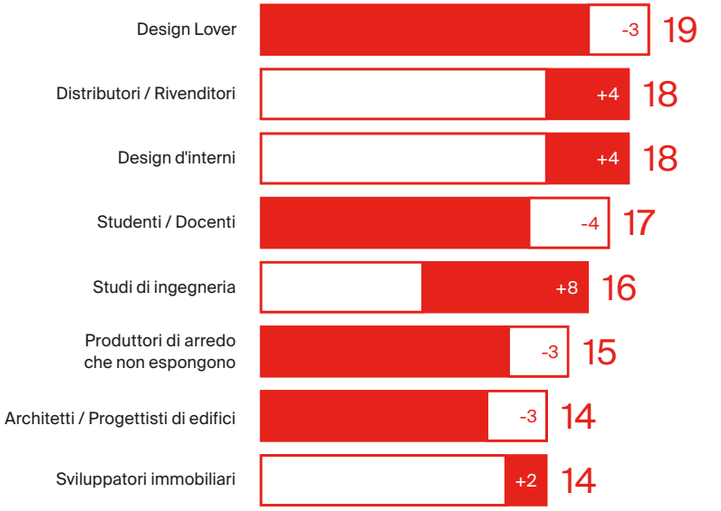
Survey Espositori

Il Salone dovrebbe rivolgersi anche a...



Survey Visitatori

Il Salone dovrebbe rivolgersi anche a...



1.29 Soddisfazione complessiva

Nel 2025 si consolidano i risultati del percorso evolutivo del Salone del Mobile che, ampliando la propria dimensione culturale attraverso interventi progressivi sul modello espositivo, contenuti e servizi, ha al contempo rafforzato il suo ruolo di piattaforma di business. L'elevata soddisfazione di Espositori e Visitatori ne conferma l'efficacia. Per gli Espositori, restano centrali i driver legati alla promozione di prodotto e allo sviluppo di nuove relazioni commerciali, a conferma che l'evoluzione in chiave culturale non ha indebolito la dimensione business "originaria".

Overall Satisfaction

% partecipanti che hanno dichiarato di essere molto soddisfatti dell'esperienza. Voto soddisfazione da 4 a 5 su scala 1-5.

76%
Espositori

88%
Visitatori

Reason Why – Focus Espositori

Il Salone dovrebbe rivolgersi anche a...

		Vs. 2024
Promozione	Presentare i propri prodotti	56% ↑
	Aumento della visibilità presso stakeholder internazionali	42% ↓
	Crescita della visibilità presso clienti e consumatori finali	39% ↑
Relazione	Incontrare nuovi clienti	55% ↓
	Incontrare operatori B2B	38% ↑
Commerciale	Consolidare i rapporti con i clienti attuali	41% ↑
	Acquisire nuovi ordini	27% ↓
Scoperta	Monitorare nuovi trend e l'offerta dei competitor	19% →
	Formazione (Talk, Tavole Rotonde, Masterclass, ecc.)	6% ↑

1.30 Intention to return

In linea con il 2024, l'elevata Intention to Return all'edizione 2026 del Salone da parte di Espositori e Visitatori conferma la solidità del posizionamento del Salone come piattaforma di riferimento per il settore A&D. Gli Espositori ne riconoscono il valore in termini di visibilità e accesso a clienti strategici, mentre i Visitatori continuano a considerarlo un osservatorio privilegiato su trend emergenti e opportunità di business.

Vogliono tornare al Salone del Mobile.Milano...

93%
Espositori

83%
Visitatori

Gli Espositori vogliono partecipare di nuovo al Salone perché...

	Vs. 2024
Garantisce un buon ritorno in termini di immagine e notorietà	60% +5pp
Permette di stabilire contatti con potenziali clienti importanti	43% +8pp
È la fiera di riferimento per il mondo A&D	42% +5pp

I Visitatori vogliono partecipare di nuovo al Salone perché...

	Vs. 2024
Permette di monitorare la concorrenza e di scoprire nuove tendenze	37% +4pp
È una buona opportunità per fare business, acquistare/vendere prodotti	37% +7pp
È la fiera di riferimento per il mondo A&D	33% -2pp

1.31 Community

Nel 2025 cresce ulteriormente l'interesse dei Visitatori verso una community permanente promossa dal Salone a conferma del desiderio di appartenenza a uno spazio relazionale continuativo e condiviso. Questa tendenza suggerisce un'opportunità per Salone di strutturare un modello di community che connetta in modo stabile passioni e professioni, ampliando l'engagement oltre il momento espositivo.

76% **+9pp vs. 2024**

Visitatori interessati a una Community di architettura e design legata al Salone del Mobile.Milano

SaloneSatellite 2025

Marva Griffin Wilshire
Curator and Founder, SaloneSatellite

1.7

Con il tema *Nuovo Artigianato: un mondo nuovo // New Craftsmanship: A New World*, la ventiseiesima edizione del SaloneSatellite ha confermato la propria missione: anticipare i linguaggi del design contemporaneo. Nei Padiglioni di Fiera Milano Rho, oltre settecento giovani designer under 35, insieme a venti Scuole e Università internazionali, hanno interpretato il legame tra tradizione e innovazione, tra gesto manuale e tecnologie digitali, tra saper fare e responsabilità ambientale. Il progetto espositivo curato da Ricardo Bello Dias con Hariadna Pinate ha disegnato uno spazio fluido per accogliere ancora una volta i prototipi di giovani progettisti emergenti. Il Comitato di Selezione, formato da figure internazionali del design, dell'architettura e della formazione, ha delineato un panorama globale, con presenze significative da Asia, America Latina, Europa e Africa. Il SaloneSatellite 2025 ha così riaffermato il suo ruolo di osservatorio e laboratorio di idee, luogo d'incontro fra giovani talenti e industria, capace di generare dialogo e opportunità professionali.

Momento centrale dell'edizione è stata la quattordicesima edizione del *SaloneSatellite Award*, che ha premiato i progetti più significativi per qualità, sostenibilità e visione etica del design. La giuria, presieduta da Paola Antonelli, Senior Curator del Museum of Modern Art di New York, ha riconosciuto l'importanza del fare manuale come fondamento del progresso e dell'innovazione: «L'artigianato è essenziale per il progresso e cruciale anche nel mondo odierno alimentato dall'intelligenza artificiale e dalla stampa 3D. Non è solo un modo per comprendere la cultura materiale di altri popoli. Poiché spesso viene distillata nel corso dei secoli, contiene anche un'antica saggezza riguardante la natura e la sopravvivenza, offrendo così lezioni collaudate e affidabili sulla sostenibilità. Quando i materiali e le tecnologie sono nuovi di zecca, inoltre, la capacità di realizzare, a mano, è necessaria per guidare l'innovazione».

Le sue parole sintetizzano lo spirito dell'edizione, in cui il gesto artigianale si afferma come strumento di conoscenza e innovazione. I progetti premiati ne sono testimonianza: Kazuki Nagasawa (Super Rat) con *Utsuwa-Juhi Series*, vasi che reinterpretano la tradizione giapponese usando corteccia e tinture naturali, ha ottenuto il primo premio grazie all'impatto simbolico della più eterea essenza del design; il secondo è andato a Luis Marie (Paesi Bassi) con *Plissade*, schermo tessile autoportante che rivisita la plissettatura con rara perfezione esecutiva; il terzo a Riccardo Toldo per *Fil Rouge*, lampada di filamento sottilissimo che nella sua assoluta semplicità restituisce la magia di un gesto. La menzione speciale è stata assegnata a Juan Cortizo (Venezuela) per *Quibor Project*, cassa acustica che concilia artigianato tradizionale e tecnologia.

I riconoscimenti confermano la vocazione del SaloneSatellite a intercettare le energie più vive del design emergente e a tradurre le ricerche individuali in una narrazione collettiva di sostenibilità, bellezza e innovazione. L'edizione 2025 ha messo in luce una generazione consapevole, per la quale l'artigianato non significa ritorno al passato ma costruzione di nuovi equilibri fra natura, tecnologia e cultura.

Grande emozione anche per il debutto giapponese della mostra *Collezione Permanente del SaloneSatellite (1998–2025)*, inaugurata a settembre in occasione di Expo 2025 Osaka. L'esposizione, che ha raccolto una selezione di 47 prodotti tra le centinaia collezionati negli anni, testimonia il forte legame tra questo hub creativo e l'industria che espone al Salone del Mobile.Milano. Un archivio vivente che racconta la crescita di generazioni di designer e la capacità del SaloneSatellite di trasformare la ricerca under 35 in un contributo di immaginazione per disegnare il futuro.

SaloneSatellite 2025.
Fiera Milano, Rho – Padd. 5-7
Allestimento a cura di Ricardo Bello Dias
con Hariadna Pinate





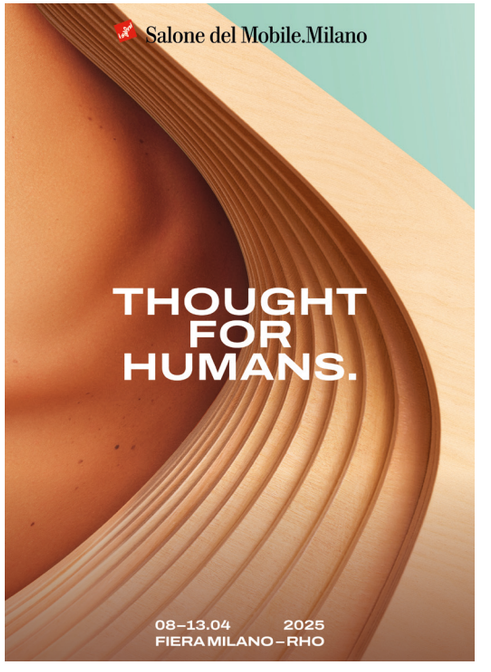
Thought for Humans. 1.8

Con *Thought for Humans.* la 63ª edizione del Salone del Mobile.Milano ha scelto di raccontare il design nella sua dimensione più autentica. Ideata da Dentsu Creative Italy e interpretata in cinque scatti dal fotografo americano Bill Durgin, la campagna 2025 riflette sul rapporto profondo tra corpo, materia e spazio, ricordando che ogni progetto nasce per rispondere ai bisogni, ai valori e alle esperienze delle persone. Dopo la sperimentazione con l'intelligenza artificiale del 2024, che aveva tradotto in forma astratta le connessioni della community del Salone, la comunicazione 2025 sceglie per la prima volta il linguaggio universale della fotografia. Le immagini di Durgin evocano un design corporeo e sensibile, in cui la materia si fonde con la pelle e diventa estensione dell'identità. La campagna invita a guardare il progetto come pratica responsabile, radicata nell'anatomia umana e orientata verso un futuro etico e sostenibile. Racconta Bill Durgin: «Thought for Humans. è esattamente ciò che il design dovrebbe essere. Come esseri umani, ci confrontiamo con il design ogni giorno. Tutto ciò che ci circonda è progettato da qualcuno per qualcuno. Il grande design non è solo esteticamente piacevole, ma porta gioia nell'interazione quotidiana, nel muoverci attraverso gli spazi, nel preparare la colazione, lavorare o sederci attorno a un tavolo con la famiglia. Disegnando mobili, ho imparato come i designer studiano il corpo umano, i nostri movimenti, le nostre capacità, le nostre posture, tutto per rendere la vita più semplice. Il design è radicato nell'anatomia umana e si nutre della continua interazione con essa». Con questa campagna, Salone riafferma la propria capacità di innovare il linguaggio della comunicazione visiva mantenendo una forte continuità con la propria storia. Dal primo manifesto in bianco e nero del 1961 affidato al grafico Camillo Pizzigoni, passando per il Compasso d'Oro di Massimo Vignelli, autore della prima corporate identity del Salone (1994), nelle sue 63 edizioni, Salone ha sempre voluto affidare le campagne di comunicazione della Manifestazione a sguardi e segni d'autore, grazie a un intenso lavoro di collaborazione con i grandi maestri della storia della grafica italiana, artisti e illustratori. Fra i tanti "manifesti", si ricordano quelli firmati da Mimmo Rotella (2004) e Guido Scarabattolo (2007 e 2008), quelli ideati nel corso della lunga collaborazione con Pierluigi Cerri (dal 2004), per arrivare alle edizioni più recenti firmate da Emiliano Ponzi, illustratore tra i più apprezzati della scena internazionale (2022), da Leftloft, studio milanese di design della comunicazione, e Gio Pastori, collagista di grido (2023), fino all'AI, protagonista della campagna 2024 di Publicis Groupe con la collaborazione scientifica di Paolo Ciuccarelli, fondatore del DensityDesign Lab al Politecnico di Milano e direttore del Center for Design alla Northeastern University, Boston. *Thought for Humans.* si è inserita in questa tradizione come nuova tappa di un percorso che ogni anno rinnova il modo di raccontare valori e sfide della Manifestazione.





On air da gennaio 2025, la Campagna internazionale di comunicazione Thought for Humans è stata protagonista di OOH, DOOH, BTL, contenuti social e digital. Per curare e realizzare gli scatti, Dentsu Creative e Salone del Mobile.Milano hanno scelto Bill Durgin, artista newyorkese. Cinque i soggetti: legno, metallo, tessuto e bio-plastica e la luce.









Programma Culturale 2025

Annalisa Rosso
Editorial Director and Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano

1.9

Nel suo libro *La realtà non è come ci appare,* il fisico Carlo Rovelli spiega l'inconsistenza del pensiero contemporaneo quando si ostina a considerare scienza e poesia come due argomenti distinti, senza riconoscere che sono entrambi necessari per provare a comprendere la complessità della nostra esistenza. Negli ultimi anni, è questa volontà di abbracciare punti di vista diversi ad aver guidato la programmazione culturale del Salone del Mobile.Milano. L'obiettivo dichiarato dei grandi progetti espositivi, dei numerosi incontri e delle sperimentazioni aperte a nuovi linguaggi è proprio quello di non tenere separate le varie forme di pensiero, ma al contrario di intrecciare in un unico sistema economia e creatività, pensiero strategico e immaginazione, tecnologia e filosofia – e potrebbe essere ancora lungo, l'elenco di quelli che solo un approccio superficiale potrebbe considerare concetti opposti.

Con queste premesse, nel nome dell'apertura al dialogo e dell'inclusione, il Salone del Mobile ha voluto presentare in città due opere straordinarie: il celebre artista americano Robert Wilson, scomparso di recente, ha firmato l'installazione *Mother* accompagnata dalla musica del compositore estone Arvo Pärt, trasformando la Pietà Rondanini di Michelangelo in un momento di meditazione collettiva. Un lavoro emozionante e intenso curato da Franco Laera presso il Museo Pietà Rondanini del Castello Sforzesco, in collaborazione con Comune di Milano | Cultura. Di Wilson, anche la serata di apertura ufficiale di questa 63ª edizione al Teatro alla Scala, con lo spettacolo *The Night Before – Object Chairs Opera*. Nel cuore di Brera, la monumentale scultura cinetica *Library of Light* dell'artista e designer inglese Es Devlin. Realizzata nel Cortile d'Onore in collaborazione con la Pinacoteca di Brera ha ospitato incontri, performance e oltre tremila volumi donati da Feltrinelli e dal pubblico, successivamente devoluti al circuito delle biblioteche pubbliche della città. Anche in questo caso registri diversi, con la possibilità per gli studenti dell'Accademia di Brera di assistere a una lectio magistralis tenuta da Es Devlin stessa e un coinvolgimento attivo di un numero di visitatori tale da spingere a prolungare la durata dell'allestimento.

Nella Piazza della Scala, il Design Kiosk temporaneo progettato dallo studio DWA e curato da Corraini Edizioni ha simboleggiato per il secondo anno un presidio del Salone in città, ospitando voci di rifermento come quelle di Piero Lissoni, Federica Biasi, Aldo Cibic, Stephen Burks e Olimpia Zagnoli. Anche all'interno dei Padiglioni di Fiera Milano, Rho, il Salone ha voluto coinvolgere i visitatori, e suscitare emozioni e riflessioni con progetti molto diversi tra loro. Il regista premio Oscar Paolo Sorrentino, insieme alla scenografa Margherita Palli e a Max Casacci per il sound design, ha presentato *La dolce attesa,* opera poetica e immaginifica che ha registrato il tutto esaurito. Anche qui gli studenti hanno avuto un ruolo importante: gli attori erano allievi della Scuola "Luca Ronconi" del Piccolo Teatro di Milano. Mentre l'architetto francese Pierre-Yves Rochon ha realizzato l'installazione site-specific *Villa Héritage,* capace di trasmettere un'idea di progettazione senza tempo, che mette insieme epoche e culture, reinterpretando la tradizione attraverso un approccio contemporaneo.

Sempre negli spazi di Fiera Milano, Rho, la prima edizione di *The Euroluce International Lighting Forum,* fortemente voluto dalla Presidente del Salone Maria Porro e dal Presidente di Assoluce di FederlegnoArredo, Carlo Urbinati, in collaborazione con APIL, Associazione Italiana dei Professionisti dell'Illuminazione, ha saputo mettere a sistema e in conversazione una moltitudine di pensieri e azioni che gravitano attorno al tema della luce. In due giornate, più di 1.600 persone accolte nella suggestiva arena disegnata dall'architetto giapponese Sou Fujimoto, hanno preso parte a un ragionamento collettivo e uno scambio che ha visto alternarsi 20 relatori internazionali, tra i più accreditati al mondo, per parlare da punti di

vista diversi di questa tematica. Antropologi e lighting designer, astrologi e architetti, artisti e ricercatori: lo scultore della luce Patrick Rimoux, che ha appena firmato la nuova illuminazione di Notre-Dame de Paris, il neurobiologo delle piante Stefano Mancuso, la solar designer Marjan van Aubel e altri ancora. Il risultato è stato stimolante non solo sul piano di una condivisione immediata, ma anche su quello della costruzione di una comunità fattiva a lungo termine.

Per il terzo anno, infine, l'arena progettata da Formafantasma è stata lo scenario per *Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives,* cinque giornate di talk e tavole rotonde che hanno visto alternarsi Es Devlin, Lesley Lokko, Bjarke Ingels, Paolo Sorrentino e Valeria Segovia, Principal, Design Director presso Gensler London, oltre a incontri dedicati alle nuove prospettive della distribuzione e commercializzazione dei prodotti di design e d'arredo, al business dell'hospitality dal punto di vista della progettazione e all'eccellenza della manifattura italiana. Incontri che hanno visto circa 800 architetti accreditati per i crediti formativi riconosciuti dall'Ordine degli Architetti.

Attorno all'Arena, come sempre, ha preso forma il progetto *Salone Library* con i libri scelti dagli stessi relatori, quest'anno attorno al tema della luce, e lo spazio del *Bookshop Corraini Mobile,* presidio culturale e luogo d'incontro che si conferma un punto di riferimento imprescindibile per i visitatori in fiera. Il programma culturale del 2025 ha dimostrato come il Salone del Mobile.Milano sappia innestare dimensione economica e ricerca culturale in un unico sistema. Dalle installazioni in città agli incontri in fiera, dalle piattaforme di pensiero alle presenze editoriali, ogni progetto ha contribuito a rafforzare il valore strategico della manifestazione, generando un impatto che non si esaurisce nei giorni della Manifestazione ma si amplifica a livello internazionale, alimentando connessioni, opportunità e nuove visioni per il futuro del design.

Serata di inaugurazione
63° Salone del Mobile.Milano

The Night Before – Objects, Chairs, Opera

Teatro alla Scala

07.04.2025



“Il palcoscenico è diverso da ogni altro spazio. Ogni sedia può essere un tempio. Ogni oggetto può custodire una memoria. Ogni luce può essere una rivelazione”

Robert Wilson
Artista



Scomparso a luglio, Robert Wilson lascia un’eredità immensa. Maestro inarrivabile della luce e dell’immaginazione scenica, Wilson ha saputo trasformare la scena in un luogo sospeso, dove il visibile si fa esperienza interiore. Una lezione che continuerà a ispirare. Salone del Mobile.Milano ha avuto l’onore di collaborare con lui in occasione dell’edizione 2025 della Manifestazione, celebrandone la visione in tre momenti indimenticabili: in occasione di *The Night Before – Objects, Chairs, Opera,* serata di inaugurazione ufficiale al Teatro alla Scala di Milano, nella realizzazione dell’installazione *Robert Wilson. Mother* con musica di Arvo Pärt al Museo della Pietà Rondanini – Castello Sforzesco, e in un’intensa Masterclass al *The Euroluce International Lighting Forum*, in cui Wilson ha condiviso con il pubblico il suo pensiero sulla luce come linguaggio universale.

Per la serata al Teatro alla Scala – quinto anno della collaborazione tra il Salone e il tempio della lirica milanese – Wilson ha firmato un viaggio visionario attraverso alcuni dei più celebri brani del repertorio operistico che lo hanno visto alla regia nel corso degli anni. L’Orchestra del Teatro alla Scala, diretta da Michele Spotti, e il soprano Marina Rebeka hanno dato voce a questo percorso di memoria e invenzione. In scena, una selezione di *Objects and Chairs,* provenienti dagli allestimenti storici di Wilson per *La Traviata, Macbeth, Madama Butterfly, Norma e Otello,* dai teatri di tutto il mondo, trasformati in presenze silenziose e al tempo stesso potenti, capaci di evocare storie, atmosfere e visioni. Con la sua ultima apparizione milanese, Robert Wilson ha consegnato al Salone e alla città un testamento poetico: la convinzione che ogni spazio, ogni luce, ogni gesto possano diventare rivelazione e memoria, aprendo a chi guarda un orizzonte di bellezza.



The Night Before – Objects, Chairs, Opera
Serata di inaugurazione 63° Salone del Mobile.Milano
A cura di Robert Wilson. Orchestra del Teatro alla Scala
Direttore Michele Spotti. Soprano Marina Rebeka

Salone del Mobile.Milano 2025
Programma Culturale

Robert Wilson
Mother

Museo della Pietà Rondanini
Castello Sforzesco
06.04–18.05.2025



Al Castello Sforzesco, *Robert Wilson. Mother* ha inaugurato il Programma Culturale del Salone 2025. Un'opera d'arte totale, dedicata al capolavoro di Michelangelo in dialogo con Arvo Pärt. L'ultima, intensa, visione di un Maestro della luce.

Robert Wilson
Artista

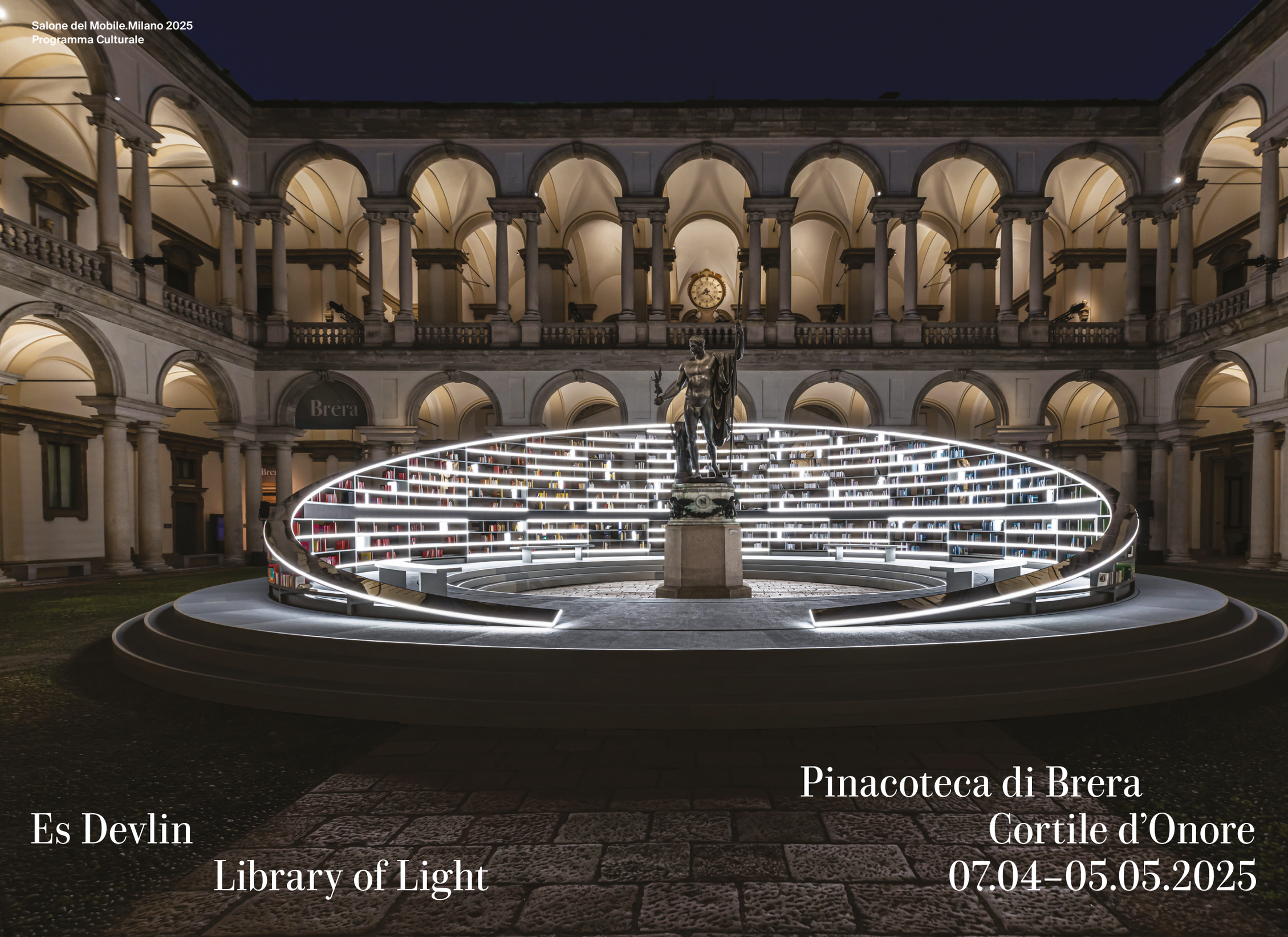
La luce è ciò che dà forma allo spazio. Senza luce, lo spazio non esiste. Albert Einstein diceva che la luce è la misura di tutte le cose. Per me è sempre il punto di partenza: non è solo un elemento tecnico, ma una presenza viva, l'inizio di tutto. Quando ho visto per la prima volta la Pietà Rondanini di Michelangelo, sono rimasto seduto di fronte all'opera per più di un'ora. Poi mi sono alzato e ho iniziato a camminarle intorno. Ho percepito un'energia potente, una presenza quasi mistica. Forse è proprio il fatto di essere incompiuta che la rende così straordinaria. È come una finestra aperta, uno spazio sospeso tra il visibile e l'invisibile. Mi ha regalato un tempo diverso, uno spazio nuovo in cui pensare, sognare. L'idea di metterla in scena mi ha colpito profondamente: la Pietà non aveva bisogno di una scenografia ma di uno spazio, di un respiro, di silenzio, perché chi la osserva possa perdersi nei propri pensieri e nelle proprie emozioni. È, allora, che ho pensato alla musica di Arvo Pärt. C'è qualcosa di comune tra la sua musica e questo capolavoro: un senso del tempo che si dilata, uno spazio che si apre e accoglie. Insieme, arte e musica non raccontano, non spiegano: semplicemente, ci permettono di provare emozioni. Di fronte alla Pietà prevale, su tutti, un sentimento di serenità, di pace con se stessi pur di fronte alla tragedia della morte. Niente a che vedere, per me, con la religione. È un'immagine universale, un'esperienza spirituale che muove in noi qualcosa di più profondo che non necessita di spiegazioni.



Intervista a Robert Wilson



Robert Wilson. Mother
Museo della Pietà Rondanini – Castello Sforzesco
6 aprile – 18 maggio 2025
Un evento di Salone del Mobile.Milano
in collaborazione con Comune di Milano | Cultura
Progetto a cura di Franco Laera
Produzione Change Performing Arts
Esecuzione dello “Stabat Mater” dal vivo:
Vox Clamantis, diretto da Jaan-Eick Tulve;
La Risonanza, diretta da Fabio Bonizzoni



Es Devlin
Library of Light

Pinacoteca di Brera
Cortile d'Onore
07.04–05.05.2025

Nel Cortile d'Onore della Pinacoteca di Brera, Es Devlin firma *Library of Light*. Una scultura di luce e libri, una bussola della mente, dove la conoscenza è esperienza condivisa. E la parola è arte.

Es Devlin
Artista e designer

L'invito del Salone del Mobile.Milano a creare una scultura nel venerando Cortile d'Onore del XVII secolo della Pinacoteca di Brera è stato un dono immenso. Il tema di quest'anno è la luce, e la mia risposta è, in un certo senso, un'inversione del concetto originario di pinakothēkē (πινακοθήκη), ossia una "scatola di tavole dipinte": una sorta di rovesciamento del forziere che le custodisce, un meccanismo attraverso cui almeno parte dei suoi tesori infiniti possa irradiare la propria luce multiforme nello spazio centrale della condivisione. *Library of Light* è una scultura cilindrica rotante di 18 metri di diametro, formata da scaffali luminosi che accolgono oltre tremila volumi. È un'eco visiva della celebre frase di Umberto Eco, che mi è tornata in mente, salendo gli alti scaffali della Biblioteca Nazionale Braidense durante la mia visita: "I libri sono la bussola della mente, puntano verso infiniti mondi ancora da esplorare."

Lo scorso anno, visitando la Pinacoteca di Brera, sono rimasta sopraffatta dalla densità di luce e tempo racchiusa tra le sue mura. La nostra visita è durata un giorno, ma ne siamo usciti con la sensazione di aver vissuto, tra un'alba e un tramonto, diverse vite parallele sovrapposte. Nel mio camminare attraverso il Cortile d'Onore, tra le statue di illustri cercatori di conoscenza e illuminazione, ho incontrato una sola figura femminile: Maria Gaetana Agnesi. Famosa in tutta Europa per il suo influente trattato di calcolo del 1748, e per i suoi studi sulle frequenze risonanti naturali – inclusa la luce – tracciò la curva poi nota come "versiera di Agnesi" (erroneamente tradotta come "la strega di Agnesi"). A soli undici anni, discuteva di filosofia e scienza in sette lingue, guadagnandosi il soprannome di "Oratrice dalle Sette Lingue". In età matura, scrisse *Il Cielo Mistico,* un saggio che invitava a fondere spiritualità e intelletto. Determinata a "vivere nel secolo", dedicò gli ultimi anni della sua vita al servizio degli ultimi. Oggi sento di poter imparare molto dal suo esempio: dalla sua grazia e dal coraggio con cui ha attraversato il suo tempo. Eppure, prima di incontrare la sua statua nel Cortile, non conoscevo la sua esistenza.

In un mondo ideale, le leggi della fisica avrebbero permesso di scambiare i posti tra Maria Gaetana Agnesi e Napoleone. In mancanza di ciò, abbiamo collocato la nostra biblioteca in una posizione leggermente eccentrica all'interno del cortile, così che il suo asse di rotazione non coincida con la colossale statua bronzea di Napoleone "come Marte Pacificatore", copia ottocentesca dell'originale marmoreo di Canova. Il Cortile, di per sé, è già una meridiana, che scolpisce i raggi del sole intorno ai suoi angoli e personaggi. Il piano specchiante inclinato sulla sommità della biblioteca rifletterà la luce in angoli finora inesplorati, mentre ruota. Di notte, i visitatori saranno invitati a rimanere oltre l'orario di chiusura abituale, per assistere alla luce che emana dalla biblioteca, proiettando ombre danzanti tra colonne e statue.

Ho sempre vissuto le biblioteche come luoghi di silenziosa, intensa vitalità, dove menti e immaginazioni si librano, come aquiloni tenuti a terra dai corpi seduti. Avverto le sinapsi che si accendono, le risonanze interiori e le connessioni che si formano tra i lettori temporaneamente riuniti.

Questa installazione vuole esprimere proprio questa vitalità, attraverso una serie di letture collettive. Ho iniziato a sperimentare la lettura collettiva nel 2018, quando mi sono accorta di non leggere più con la stessa attenzione di un tempo: la mia lettura era diventata frammentata, interrotta dal telefono. L'unico momento in cui leggevo in modo prolungato e ininterrotto era all'Opera, seguendo i sottotitoli per ore. Così, ho immaginato un'opera senza musica: una sera, ho riunito duemila persone su un tetto a sud-est di Londra per leggere insieme su uno schermo lungo 40 metri per 24 minuti, un testo tratto da *L'ordine del tempo* del fisico teorico Carlo Rovelli. Lo rielaboreremo anche alla Pinacoteca, in una nuova versione sottolineata dal suono del violino.

Il Cortile d'Onore della Pinacoteca è un luogo in cui, da secoli, i percorsi si incrociano. Immagino che se ogni persona, animale, uccello o insetto, che l'ha attraversato avesse lasciato un segno, le pietre sarebbero oggi fittamente incise da linee rette in ogni direzione. La scultura rotante impone su questo spazio una nuova geometria, circolare. I visitatori saranno invitati a circumnavigare lentamente la biblioteca. Una delle librerie "leggerà" ad alta voce alcuni passaggi, illuminando i bordi delle pagine. Come nel celebre sonetto di Keats *On First Looking into Chapman's Homer,* chi attraverserà la nostra biblioteca potrà "viaggiare per regni d'oro" – quelli scintillanti dei libri e dei mondi che contengono. I visitatori potranno anche contribuire, suggerendo titoli e frasi da aggiungere alla biblioteca. Ho passato gran parte degli ultimi trent'anni seduta o in piedi tra il pubblico. Che si trattasse di 75 persone in un teatrino sopra un pub o di 100.000 in uno stadio, ho sempre trovato conforto nel pubblico come forma di esistenza collettiva: reagisce come un solo corpo, empatizza, si commuove, si presenta puntuale, rimane in silenzio per ore, si astiene dal frammentarsi, doma l'ego per il bene comune, mettendo in scena una possibile versione alternativa di sé.

Meno di un secolo prima della nascita di Maria Gaetana Agnesi, Galileo Galilei fu condannato per eresia e confinato a vita per aver pubblicato le sue osservazioni sulla risonanza naturale. Agnesi, per non soccombere alle tensioni tra scienza e religione, si rifugiò nell'algebra astratta, nel rigore puro del pensiero. Il nostro tempo è erede del suo, ma segnato da minacce nuove: la crisi climatica, la perdita di biodiversità, il pericolo che incombe sulla diversità linguistica e culturale. E come molti di noi, intrappolati in sistemi che vorremmo trasformare, trovo conforto nelle parole di Ursula K. Le Guin: "Viviamo nel capitalismo. Il suo potere pare ineluttabile. Lo stesso si diceva del diritto divino dei re. Ogni potere umano può essere resistito e cambiato da esseri umani. La resistenza e il cambiamento iniziano spesso nell'arte. E molto spesso, nella nostra arte: l'arte della parola".

Intervista a Es Devlin



Es Devlin. Library of Light
Pinacoteca di Brera – Cortile d'Onore
7 aprile – 5 maggio 2025
Un evento di Salone del Mobile.Milano
in collaborazione con Pinacoteca
di Brera e Grande Brera
Con il contributo di Feltrinelli
Con il supporto di A2A Energia



Paolo Sorrentino
La dolce attesa



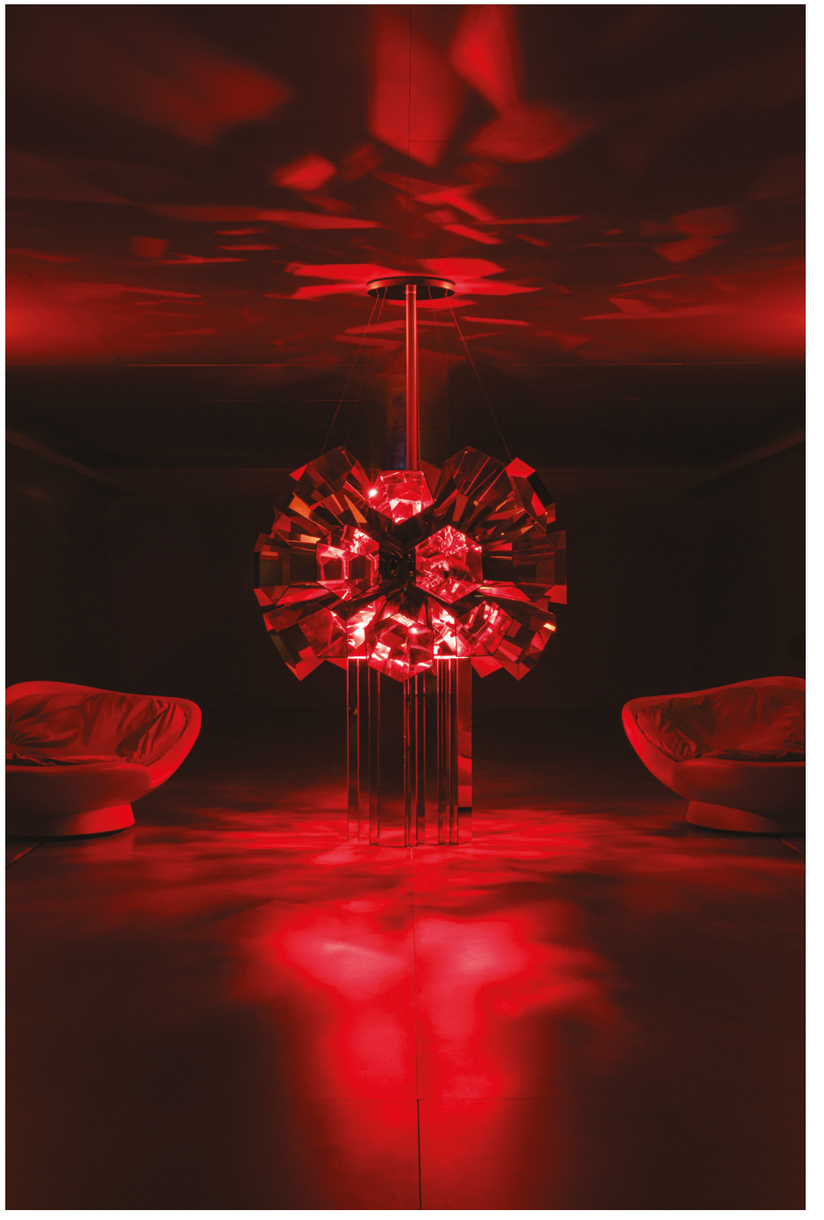
Salone del
Mobile.Milano
08–13.04.2025

Un invito a ripensare gli spazi come luoghi di immaginazione e cura. Dal premio Oscar Paolo Sorrentino, un'installazione dedicata a un sentimento universale: l'attesa, un viaggio che stordisce e ipnotizza.

Paolo Sorrentino
Regista

Tra le peggiori sventure della vita, c'è l'attesa. Ad eccezione, forse, dell'attesa amorosa. Ma non è di questo che, purtroppo, stiamo parlando. Parliamo dell'attesa di un referto, di un responso medico. Quel tipo di attesa, nella vita, diventa una sospensione della vita. Quando si attende il nostro destino, non si riesce a far altro che attendere. Quando il nostro futuro dipende da un medico, da un laboratorio, da un soggetto terzo, ecco che rimaniamo appesi. Fermi, tesi, nervosi. E angosciati. E la sala d'attesa, così come è stata concepita fino a oggi, è solo un'amplificazione dell'angoscia. Tra pareti bianche, sedie scomode, monitor che proiettano numeri e turni, impiegati scontrosi, si finisce per accanirsi ossessivamente sullo smartphone, e il tempo non passa più.

Forse, allora, dovremmo ripensare l'attesa. Ingannarla. Viaggiare mollemente e perdersi nel viaggio come in un vago senso di ipnosi, di stordimento. Così, forse, aspettare può diventare meno penoso. Perché diventa altro. La nostra sala d'attesa vuole essere un'altra cosa. Non ti costringe a star fermo, ma ti lascia andare. Un piccolo viaggio, come da bambini, su giostre rassicuranti. Da adulti, i cavallucci sono diventati poltrone come gusci, come ventri materni. Gli impiegati riluttanti sono sostituiti da uomini e donne che ti riconciliano con un'idea di tranquillità. Ti sorridono e, se necessario, sanno regalare una carezza paterna e disinteressata. La vista si connette all'abbandono. L'unica forma di distrazione che è una via di fuga dall'angosciosa attesa. La vista si concentra su un coacervo di vetri smerigliati che occultano, deformano, l'unico elemento che, se continua a battere, ci allunga la vita. È il cuore. Nascosto, misterioso, semi invisibile, eppure lui è lì, a ricordarci che non è ancora finita. Terminato il piccolo viaggio, trasformato il tutto in una dolce attesa, si va incontro al nostro destino. Per quello, non è stato ancora inventato un luogo adatto. L'attesa è angoscia. *La dolce attesa* è un viaggio. Che stordisce e ipnotizza.



Intervista a Paolo Sorrentino



Paolo Sorrentino. La dolce attesa
Salone del Mobile.Milano
8 – 13 aprile 2025 – Fiera Milano, Rho – Padd. 22-24
Con Margherita Palli, tessuto sonoro Max Casacci
Con la partecipazione delle allieve e degli
allievi del corso “Luca Ronconi” della Scuola
del Piccolo Teatro di Milano.
Costumi di Margherita Palli, realizzati dalla
sartoria del Piccolo Teatro di Milano.

Salone del Mobile.Milano 2025
Programma Culturale

Pierre–Yves Rochon
Villa Héritage



Salone del Mobile.Milano
08–13.04.2025

Con *Villa Héritage,* Pierre-Yves Rochon rende omaggio alla bellezza che non cede all'effimero, interpretando il classico non come vincolo ma come atto di libertà.

Pierre-Yves Rochon
Founder and Global Design Director, PYR

Da più di quarant'anni, ogni aprile, io e mia moglie veniamo al Salone del Mobile. È un rito che non abbiamo mai interrotto. Un viaggio in cui ogni passo rivelava il lavoro straordinario degli artigiani, la forza della tradizione, la ricerca del dettaglio. Quando ho incontrato Maria Porro, e mi ha parlato di questo progetto, ho percepito immediatamente un legame con la mia storia personale. Non era soltanto una proposta di collaborazione, ma un invito a riflettere su cosa significhi oggi "classico" nel nostro mestiere di architetti e designer. È da questa riflessione che nasce *Villa Héritage.* Ho voluto chiamarla così perché per me l'eredità non è solo il passato: è una materia viva, che continua a nutrire il presente e ad aprire possibilità per il futuro. *Héritage* è la memoria delle ville che hanno plasmato il paesaggio europeo, ma è anche il sapere che gli artigiani trasmettono, la qualità che non si piega all'obsolescenza, la bellezza che non cede all'effimero. Il vero classico non è mai ripetizione: è rigore, proporzione, durata. È la capacità di resistere al tempo perché radicato in una cultura viva. Da questo immaginario nasce la mia volontà di creare un'architettura d'interni che fosse al contempo familiare e sorprendente, riconoscibile e nuova. Il progetto non è pensato come una residenza, né come una scenografia, ma come una dimostrazione di valori. Ogni scelta dalla chiarezza delle proporzioni, all'uso misurato dei materiali, alla luce che definisce i volumi, vuole ricordare che l'eleganza nasce dall'incontro tra rigore e sensibilità. Non si tratta di decorare, ma di dare forma a un linguaggio coerente, in cui ogni elemento dialoga con l'altro, come in una partitura musicale. *Villa Héritage* nasce anche dal dialogo con le arti che mi hanno sempre ispirato: il cinema di Visconti, con i suoi interni che diventano personaggi; l'opera, capace di trasformare lo spazio in emozione totale; la musica, che insegna l'armonia e la pausa tanto quanto il ritmo. Ho voluto creare una pausa nel ritmo frenetico del Salone, un luogo dove ascoltare musica, lasciarsi attraversare da immagini, ritrovare nell'eco di altre discipline la forza del nostro mestiere. Un luogo dove si può riconoscere il senso della trasmissione, dell'opera che non appartiene solo a chi l'ha creata, ma a chi la riceverà domani. Perché per me progettare significa questo: custodire un'eredità e allo stesso tempo consegnarla rinnovata al futuro.





Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage
8 – 13 aprile 2025 – Fiera Milano, Rho
A Luxury Way – Padd. 13–15



Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives

A cura di
Annalisa Rosso

Arena Drafting Futures by Formafantasma

Salone del Mobile. Milano

08–12.04.2025

5
Talk

20
Relatori

10
Speaker
internazionali

3
Tavole Rotonde



Lesley Lokko, Founder, Chair African Futures Institute, in conversazione con **Manuela Lucà-Dazio**, Executive Director The Pritzker Architecture Prize.



Bjarke Ingels, Architect, Founder e Creative Partner Bjarke Ingels Group, in conversazione con **Oliva Sartogo**, Co-Founder & Architect Lead VIV Arts.



Es Devlin, Artista e designer, in conversazione con **Sarah Douglas**, Consultant, Advisor e Design Agent.



Paolo Sorrentino, Regista, in conversazione con **Antonio Monda**, Giornalista.



Valeria Segovia, Principal, Design Director Gensler London, in conversazione con **Massimo De Conti**, Architetto, Giornalista.

The Euroluce International Lighting Forum

Light for Life
Light for Spaces



Diretto da
Annalisa Rosso
in collaborazione
con APIL

Arena
The Forest of Space
by Sou Fujimoto
10–11.04.2025

La prima edizione di *The Euroluce International Lighting Forum* ha riunito 22 relatori internazionali, tra lighting designer, architetti, artisti, scenografi, scienziati, biologi, antropologi, astronomi, psicologi, per condividere visioni, intuizioni, pratiche di ricerca e progetto. Obiettivo, stimolare una più profonda comprensione del futuro della Luce.

Carlo Urbinati
Presidente Assoluce di FederlegnoArredo

Logico sviluppo del percorso di rafforzamento identitario iniziato nel 2023 con *The City of Lights* – prima edizione di Euroluce dopo la pausa forzata del 2020 – *The Euroluce International Lighting Forum* ha rappresentato al meglio gli obiettivi che Salone si è dato per l'aggiornamento della Manifestazione. Fin dal 2020, Assoluce si è impegnata ad analizzare i risultati di Euroluce, le ragioni di soddisfazione e insoddisfazione degli espositori con l'obiettivo di proporre al Salone nuovi approcci che ne sintetizzassero le conclusioni. Euroluce aveva bisogno di un'identità più precisa, più focalizzata sulle peculiarità del mondo dell'illuminazione, non più popolato solo da prodotti di design ma via via arricchito di significative innovazioni tecniche che hanno moltiplicato la possibilità di progettare "un'atmosfera luminosa". Rispetto alle prime edizioni di Euroluce, in cui la liaison con il Salone del Mobile era garantita dalla condivisione del tema del design, del mondo della progettazione e, in buona parte, anche da quello della distribuzione, oggi la progressiva e costante specializzazione ha dato vita a un ambito sempre più specificamente dedicato alla Luce – sia in termini di progettisti e destinatari, sia di prodotti.

Da qui la necessità di un focus specialistico e identitario, in grado, fra l'altro, di attrarre i Lighting Designer – nuovi interlocutori della progettazione illuminotecnica – che negli ultimi anni hanno mostrato un interesse sempre più selettivo, concretamente orientato alla ricerca di soluzioni innovative. Basata sulle sintesi di queste analisi e sotto la spinta del Salone del Mobile e della sua Presidente Maria Porro, la prima edizione di Euroluce dopo la pandemia, nel 2023, ha proposto nuove esperienze di visita ai padiglioni espositivi: un layout completamente ridisegnato e audacemente originale ha ribaltato il focus dagli espositori ai visitatori. Questa nuova impostazione ha posto il visitatore al centro dei percorsi, proponendo una visione basata sulla scoperta, sulla facilità di lettura e sulla memorabilità e una serie di Isole di relax per "staccare" dalla mostra, usufruendo di una proposta di pensiero con forti contributi artistici di grande profondità fino all'opera originale del Maestro Nannucci *You Can Imagine The Opposite*.

Nell'edizione 2025 Forum ha aperto a una nuova visione con un evento inedito e originale di grande proposta e spessore destinato esplicitamente ad attrarre i professionisti di settore. Non un ennesimo convegno dedicato allo scambio di informazioni e conoscenze tecniche e applicative ma un'oasi di pensiero attorno alla Luce con l'ambizione di far nascere connessioni e sintesi originali e inaspettate sul tema. Per questo obiettivo, Annalisa Rosso, che ha diretto il Forum con la collaborazione di APIL (Associazione Italiana Professionisti dell'Illuminazione), ha creato un programma molto particolare, sviluppato su tre dimensioni: sei Masterclass con un protagonista a rappresentare le sue visioni, due Tavole Rotonde ricche di personalità di estrazione molto eterogenea e due Workshop, che hanno offerto la possibilità di lavorare direttamente assieme a uno dei protagonisti. L'ambiziosa tesi alla base del Forum era la volontà di promuovere la consapevolezza nei progettisti di settore. Trasferire come ogni loro decisione, anche la più tecnica, orienti l'interpretazione dello spazio, trasmetta un modo di abitare i luoghi e, inevitabilmente, influenzi la capacità di suscitare emozioni e sollecitare associazioni inconsce.

Da questo punto di vista, la parte che ha meglio espresso spirito e obiettivi immaginati per il Forum è stata quella rappresentata dal panel dei protagonisti delle Masterclass: Robert Wilson, artista che con la sola Luce ha creato spazi scenografici ricchi di profondità e ha restituito – con l'installazione *Mother* – la sua lettura della Pietà Rondanini di Michelangelo al Castello Sforzesco; Stefano Mancuso, neurobiologo delle piante che ha evidenziato come noi animali viviamo del prodotto di scarto delle piante, l'ossigeno, e grazie alla fotosintesi basata sulla luce; Piero Benvenuti, Professore Emerito di Astrofisica e Presidente dell'Associazione mondiale astrofisici, che ha spiegato perché siamo figli delle stelle, visto che dalle stelle abbiamo ricevuto il ferro, che circola nelle nostre vene; Kaoru Mende, Lighting Designer, che ha mostrato con grazia e forza il filo del suo pensiero creativo nell'approcciare un progetto luminoso: ovvero come il lighting design possa promuovere la salute e migliorare la qualità della vita. E, ancora: Tim Ingold, Emeritus Professor of Social Anthropology, che ha sostenuto con vigore la tesi che ognuno di noi è un progettista; Patrick Rimoux, Light Sculptor, autore della nuova illuminazione di Notre-Dame a Parigi, che attraverso sette differenti scenografie luminose trasforma la percezione spaziale della Cattedrale. Per citarne solo alcuni fra coloro, che hanno attratto e trattenuto un pubblico di professionisti, studenti e operatori di settore per i due giorni del Forum, che ha accolto più di 1.500 presenze. Ad ospitarle – all'interno del Padiglione di Euroluce – l'Arena *The Forest of Space,* progettata dall'architetto giapponese Sou Fujimoto, una struttura realizzata con travi di pino naturale disposte verticalmente, traendo ispirazione dalla vitalità organica delle foreste.

Con questa prima edizione, che ha contribuito a creare un dialogo sempre più solido con le associazioni internazionali che riuniscono i professionisti di settore, *The Euroluce International Lighting Forum* ha centrato i suoi obiettivi riuscendo a proporre contenuti inediti per il settore presentati in maniera accessibile e fruibile, iniziando così a costruire quella identità che contiamo riesca a crescere negli anni futuri, facendolo divenire un appuntamento di riferimento per i professionisti di settore, che sono gli interlocutori principali per gli espositori di Euroluce.

6
Masterclass

2
Tavole
Rotonde

2
Workshop

22
Relatori



Sunlighted
Marjan van Aubel, Solar designer



Nutrirsi di Luce
Stefano Mancuso, Neurobiologo delle piante, Direttore Laboratorio Internazionaledi Neurobiologia Vegetale, Università degli Studi Firenze



Creativity and the Transformative Power of Design
Robert Wilson, Artista.



The Role of Light and Shadow in Architecture
Kaoru Mende, Lighting Designer



LIGHT. An Instrument of Life and Revelation
Patrick Rimoux, Light Sculptor



Uniting People through Light and Motion
Lonneke Gordijn, Artista, Co-Founder DRIFT

Light for Life
10 aprile

Masterclass

Sunlighted

Marjan van Aubel
Solar designer

Nutrirsi di Luce

Stefano Mancuso
Neurobiologo delle piante, Direttore Laboratorio Internazionale
di Neurobiologia Vegetale, Università degli Studi Firenze

Creativity and the Transformative Power of Design

Robert Wilson, Artista
Maria Porro, Presidente Salone del Mobile.Milano.

Tavola Rotonda

Nicholas Belfield, Partner dpa lighting consultants
Piero Benvenuti, Professore Emerito di Astrofisica, Università degli Studi di Padova
Rogier van der Heide, Lighting Designer
Shelley James, Lighting Strategy Consultant, Director Age of Light Innovations
Manuel Spitschan, Research Group Leader, Max Planck Institute for Biological
Cybernetics & Professor of Chronoxbiology & Health, Technical University of Munich

Workshop

Transparency, Flexibility and Sustainability

Adrien de Lassence
Associate Director Sou Fujimoto Atelier Paris

Modera **Ed Stocker**
Europe Editor at Large Monocle

Light for Spaces
11 aprile

Masterclass

The Role of Light and Shadow in Architecture

Kaoru Mende
Lighting Designer

LIGHT. An Instrument of Life and Revelation

Patrick Rimoux
Light Sculptor

Uniting People through Light and Motion

Lonneke Gordijn
Artista, Co-Founder DRIFT

Tavola Rotonda

Susanna Antico, Architetto, Lighting Designer
Hervé Descottes, Lighting Designer, Founder L'Observatoire International
Mariel Fuentes, Lighting Designer, Co-Founder MMAS Lighting
Tim Ingold, Emeritus Professor of Social Anthropology, University of Aberdeen
Elisa Orlanski Ours, Chief Planning, Design Officer Corcoran Sunshine Marketing Group
Carla Wilkins, President-Elect IALD, Senior Partner Lichtvision design

Workshop

Temporary Light in Permanent Space: Creative Lighting Solutions for Museums and Exhibitions

A.J. Weissbard
Lighting Designer

Registrazioni Masteclass e Tavole Rotonde

La Settimana del design 2025

2.1 Milano, Capitale del design
2.2 La Settimana del design 2025. Mappa
2.3 La Milano Design Week vista da chi la fa
2.4 La città in movimento
2.5 Osservazione sul campo
2.6 Il paradosso del mostrare

2

Milano, Capitale del design

Alessia Cappello
Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del lavoro
con delega Moda e Design, Comune di Milano

2.1

Milano, con il suo straordinario intreccio di storia, cultura e innovazione, si afferma come indiscussa capitale mondiale del design. Milano è l'unica città che, negli anni, è riuscita a costruire una realtà solida, rinnovandosi costantemente e affrontando le sfide del tempo. Questo è stato ed è possibile grazie a un ecosistema vivace, alimentato da un mix unico di grandi nomi e nuovi talenti, prestigiose istituzioni accademiche e un'industria del design dinamica, che ha un impatto profondo sulla vita cittadina. Milano Design Week è uno degli appuntamenti più attesi dell'anno per la città: catalizza investimenti, genera indotto economico, rafforza la reputazione internazionale di Milano come città che accoglie turisti e cittadini, tutto ciò grazie alla sinergia tra il Salone del Mobile e le numerose iniziative diffuse sul territorio durante la settimana. In pochi giorni si attivano relazioni che uniscono imprese, istituzioni, realtà culturali e associazioni, la città diventa la vetrina delle tendenze del design e un vero e proprio laboratorio creativo che non coinvolge solo i quartieri storici, ma si allarga anche, già da qualche anno, ad aree più periferiche, che si arricchiscono di eventi, installazioni e performance artistiche.

Al centro di questa dinamica c'è il Salone del Mobile, il principale riferimento internazionale per l'arredo e la progettazione, la sua forza risiede nell'esposizione dell'intera filiera: materiali, componenti, processi, servizi e soluzioni per la vita quotidiana e gli spazi collettivi. Qui le imprese presentano novità, testano tecnologie, si aprono a nuove opportunità e orizzonti; la fiera diventa luogo di confronto tra manifattura, ricerca e design, dove l'innovazione si misura con criteri concreti di qualità, durabilità e impatto. L'effetto di questa concentrazione non si esaurisce nei padiglioni ma si diffonde anche in città, si ri-organizza per accogliere professionisti e pubblico, si attivano reti di quartiere, si aprono spazi e palazzi storici della città. La settimana valorizza il patrimonio culturale, crea opportunità per il commercio di prossimità e diventa palcoscenico di esposizioni aperti alla città e ai quartieri.

Il Report *(Eco) Sistema Design Milano* documenta pratiche, risultati e aree di miglioramento, offrendo criteri e strumenti per trasformare le sperimentazioni in realtà. La qualità delle proposte, l'attenzione alla sostenibilità e la capacità di innovare, mantenendo costante il dialogo tra il Salone e gli eventi diffusi sul territorio, sono le chiavi per affrontare le sfide di un contesto in continua evoluzione e per poter proiettare Milano nel futuro, rafforzandone l'identità e il ruolo centrale sulla scena internazionale del design. Questo documento è al tempo stesso bilancio e impegno. Bilancio, perché riunisce numeri, ragionamenti e risultati in un quadro trasparente e comparabile. Impegno, perché indica la rotta dei prossimi anni: meno frammentazione, più collaborazione; meno barriere, più accessibilità. Partendo dalla fiera fino al centro città, la Settimana del design conferma il ruolo di Milano sulla scena internazionale e rende visibile – in quei giorni e durante tutto l'anno – la scelta di investire nel settore e nella qualità.

La Settimana del design 2025. Mappa



Certosa District
↘ FuoriSalone – Design Week '25
Evento diffuso, sedi varie

CERTOSA

ADI Design Museum
ADI Design Week 2025
↘ Best of Both Worlds: ITALY. Art and Design in Italy 1915–2025
↘ DBEW EXHIBITION 2025
↘ NEW HABITAT FOR TRANSITION Massimiliano Mandarini
↘ Olympic and Paralympic Village of Cortina 2026 SIMICO and Fondazione Milano Cortina 2026
↘ TWIST, Plust Outdoor Attitude
↘ Ad Aquam 25, Treemme
↘ XPENG: #FUTUREMOBILITY

ALCOVA
↘ Alcova Milano 2025

Dropcity Center for Architecture and Design
↘ Dropcity 2025

Isola Design Festival 2025
↘ Design is Human
Evento diffuso, sedi varie

ISOLA

Fabbrica del Vapore
↘ Fabbrica Design Week - Brave New World

STAZIONE CENTRALE

Portanuova Vertical Connection

PAOLO SARPI

PORTA NUOVA

Zona Sarpi
↘ DO IT BETTER
Evento diffuso, sedi varie

Porta Venezia Design District 2025
↘ No Boundaries Design
Evento diffuso, sedi varie

Camera Nazionale della Moda
↘ Milano Moda Design 2025
Evento diffuso, sedi varie

Capsule Plaza
↘ Expanded Living
Evento diffuso, sedi varie

PORTA VENEZIA

Convey 2025
↘ Leading the new wave of design companies

Brera Design District
↘ Brera Design Week 2025
Evento diffuso, sedi varie

BRERA

Triennale Milano
↘ Magician, Creative Academy
↘ Emeco In&Out
↘ Erco Light Box, Luce e fotografia in dialogo
↘ Contro la guerra, 7 designer per EMERGENCY
↘ CHECKED FUTURE, Frequency Manifest
↘ ORObyRUFFINO, The Art of Connection
↘ Material Alchemists: Class of 2025
↘ Light in Matter, Composizioni di Emanuel Gargano
↘ Nest Award
↘ Playful Sculptures, Naoto Fukasawa per JAKUETS

Masterly–The Dutch in Milano
↘ Masterly–The Dutch in Milano 2025

MoscaPartners
↘ MoscaPartners Variations–Migrations

Rossana Orlandi
↘ RoCollectible 2025

5 VIE

5VIE Design Week 2025
↘ Armonie Invisibili
Evento diffuso, sedi varie

SAN BABILA DURINI

DDDESIGN
↘ Design Week 2025
Evento diffuso, sedi varie

INTERNI Magazine Gruppo Mondadori
↘ INTERNI CRE-ACTION FuoriSalone 2025
Evento diffuso, sedi varie

Tortona Design Week 2025
↘ Design rEvolution: Connessioni Creative
Evento diffuso, sedi varie

TORTONA

BASE Milano
↘ We Will Design 2025: Making Kin

Superdesign Show 2025
↘ Happiness – 25 years of Happy Design

Tortona Rocks
↘ Unframed Design
Evento diffuso, sedi varie

Labò Cultural Project
↘ LABÒ CULTURAL PROJECT 2025

STADERA

Stadera Design District_SDD
↘ Open Studio 2025
Evento diffuso, sedi varie

Eventi

1.667

25,7% vs. 2024

L'illustrazione presenta una selezione di produttori culturali, zone e distretti, che aggregano sottoinsiemi di singoli eventi della Settimana del design 2025. Un'analisi di questa popolazione è presentata nel Paragrafo **2.5**, prendendo come riferimento il numero di eventi/appuntamenti rendicontati dal Comune di Milano, Direzione Economia Urbana, Moda e Design durante l'evento: *Milano Design Week 2026. Esito Survey MDW 2025; Nuovo Avviso MDW 2026,* in data 16 Settembre 2025.

La Milano Design Week vista da chi la fa

Annibale D'Elia
Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano

2.3

Da chi è fatta la Milano Design Week? Quali sono e quante sono le istituzioni, le associazioni, le imprese che la realizzano? Come valutano, anno dopo anno, l'evoluzione di questo fenomeno urbano forse unico al mondo, i suoi punti forti, le criticità da risolvere, il rapporto non sempre facile con la città? Le caratteristiche della Settimana del design milanese – soprattutto la sua natura in larga parte spontanea e decentralizzata, ben descritta dalla precedente edizione dell'Annual Report *(Eco) Sistema Design Milano* – rendono difficile e probabilmente inutile cercare una risposta univoca. Un fenomeno così plurale non può che essere osservato da più soggetti e da più punti di vista. Un contributo parziale ma utile può arrivare dai risultati del survey che, al termine di ogni edizione, viene sottoposta a tutti gli operatori pubblici e privati che rispondono al bando del Comune di Milano e che rientrano nel palinsesto ufficiale della manifestazione. Qualche numero, anzitutto. A partire dal 2022, superata la pandemia, il numero di iniziative e di appuntamenti presenti nel Palinsesto è cresciuto costantemente; già nel 2023 aveva superato i livelli pre-Covid per arrivare, nei successivi due anni, quasi a raddoppiare (**Fig. 2.1**, **Fig. 2.2**).

Nello stesso periodo, si è ampliato l'elenco dei comparti produttivi e dei quartieri della città coinvolti nell'evento: non solo mobile arredo, ma sempre più moda, automotive, servizi immateriali, beni di consumo; non solo i "distretti" del centro (Brera, Durini, 5VIE) e i grandi spazi espositivi di Zona Tortona ma anche Isola, Porta Venezia, Stazione Centrale, Paolo Sarpi e il Cimitero Monumentale, le aree intorno alla Bocconi e alla Fondazione Prada, oltre ai singoli progetti espositivi nei quartieri più periferici ed oltre i confini della città. Un'evoluzione che ricorda le dinamiche tipiche delle reti sociali più che delle organizzazioni, e che si è rivelata non priva di effetti indesiderati. In uno dei primi momenti di confronto con gli operatori, dopo l'edizione del 2023, sono stati individuati 5 temi critici da monitorare con attenzione, con due polarità per ogni tema: 1) il rapporto tra crescita e crisi di crescita; 2) la tensione tra il contenuto culturale e commerciale delle proposte; 3) la non semplice convivenza tra pubblico generico e addetti ai lavori; 4) le opportunità di contaminazione tra le mille anime del design e i rischi di confusione; 5) la tensione tra il contributo (economico e non) che l'evento offre alla città e gli impatti sulla città stessa, sul costo della vita e degli alloggi, sul traffico, in generale sulle persone che a Milano vivono, studiano, lavorano.

Negli ultimi 4 anni, al termine di ogni edizione, gli oltre 160 operatori che realizzano la Milano Design Week sono invitati a condividere il loro punto di vista. Ecco come hanno risposto.

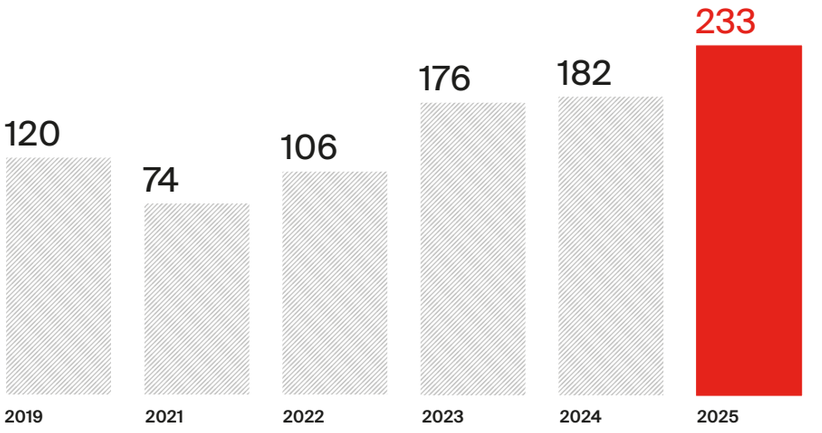
Per la maggior parte degli intervistati, il giudizio complessivo sulla Settimana rimane positivo o molto positivo ma segue un andamento diverso rispetto alla curva che descrive la sua crescita (**Fig. 2.3**). La soddisfazione è aumentata fino all'edizione 2023 (83%), quando il Comune ha introdotto per la prima volta una serie di forti restrizioni all'uso commerciale dello spazio pubblico; poi, nelle ultime due edizioni, è calata di 14 punti percentuali a fronte di un incremento del numero di iniziative e appuntamenti in programma del 39%. La critica, però, non sembra riguardare la buona riuscita del proprio progetto, giudicata buona o ottima da più di 9 operatori su 10. La qualità percepita come insoddisfacente, a quanto pare, è quella degli altri. Solo in qualche caso, gli intervistati commentano: "Dovremmo tutti (operatori e Comune) fare più attenzione alle richieste pubblicitarie: vertical banner, stickers, carretti, gadget, uomini sandwich... troppo commerciali". Oppure: "Potevamo stare più attenti su un paio di iniziative che non hanno portato contenuti adeguati".

Resta positiva la valutazione relativa alla presenza di operatori italiani (70%) e

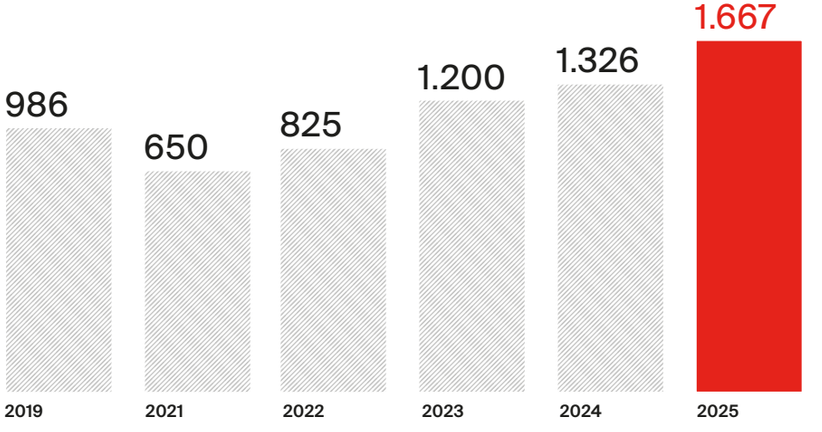
stranieri (56%), del pubblico generico (64%) e di studenti e giovani designer (67%). Riguardo alla risposta della città (positiva per il 57%), i principali problemi segnalati sono l'aumento dei prezzi di hotel e ristoranti, la mancanza di taxi e, in generale, la mobilità durante la settimana, con segnali di miglioramento per il 32%. Nel *Survey 2025,* gli intervistati sono stati invitati a esprimersi anche su questioni più generali e di visione. La maggior parte degli operatori concorda sul primato della MDW come evento di settore più importante al mondo (85%), sulla natura spontanea e policentrica come fattore di successo (61%) e sull'esigenza di incontrarsi periodicamente con il Comune per discutere di regole e soluzioni per tutelare la qualità della manifestazione (77%). Meno netto, ma ancora maggioritario, è il giudizio negativo sulla presenza di attività promozionali non riguardanti il design (56%), mentre meno della metà degli operatori ritiene che l'aumento del numero di eventi e installazioni danneggi la qualità della manifestazione.

In forte minoranza, invece, chi vorrebbe una Design Week dedicata solo al settore arredo-casa (37%) o aperta solo agli operatori di settore (33%). Alcuni commenti pervenuti: "Il design è un metodo, un linguaggio universale da intendere in senso ampio e inclusivo; brand di moda, automotive o prodotti di consumo creano rischi solo quando i progetti non sono di qualità; bisognerebbe, invece, organizzare l'accesso alle installazioni con priorità e maggiore attenzione per gli utenti di settore". Infine, il rapporto con l'Amministrazione comunale. Il 63% degli operatori ritiene equilibrate le regole introdotte dal Comune nel 2023 per limitare l'uso commerciale dello spazio pubblico. Il 26% le ritiene troppo restrittive e l'11% troppo permissive. Un dato che restituisce la faticosa ricerca di un equilibrio tra regole e libertà.

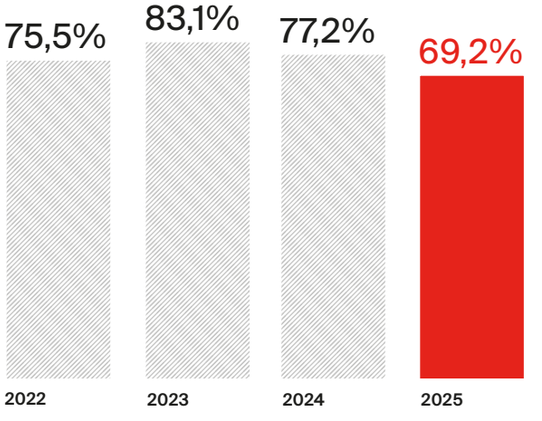
2.1 Numero di iniziative accolte in palinsesto



2.2 Numero complessivo di eventi e appuntamenti



2.3 Qualità della Manifestazione (Giudizio: buono o molto buono)



La città in movimento

A cura di Fastweb+Vodafone
con il supporto di Motion Analytica

Per la prima volta l'Annual Report *(Eco) Sistema Design Milano* presenta un'analisi della Settimana del design basata su dati di rete mobile grazie al supporto di un nuovo data holder, *Fastweb+Vodafone*. Il dataset messo a disposizione consente di misurare con maggiore precisione l'impatto urbano dell'evento, sia in termini di distribuzione delle presenze in città sia in termini di comportamenti di mobilità. I risultati dell'indagine vanno pertanto interpretati come *proxy* dei flussi complessivi di mobilità e non come conteggio diretto dei visitatori o misura della popolarità dei singoli eventi: servono cioè a leggere i pattern, non a certificare ingressi. La tecnologia utilizzata è *Vodafone Analytics*, soluzione sviluppata da *Fastweb+Vodafone* che raccoglie in tempo reale i dati provenienti dalla rete mobile – dati non personali e anonimizzati, nel pieno rispetto della normativa in materia di privacy – e che garantisce informazioni temporali e spaziali molto precise, basate sui dati generati dalla rete Vodafone attraverso l'analisi di oltre 20 milioni di SIM, sulle celle telefoniche dislocate sul territorio e su circa 30 miliardi di posizioni giornaliere referenziate a livello nazionale. Le elaborazioni sono state condotte con il supporto della società partner Motion Analytica, PMI innovativa specializzata in *big data analytics.*

Il dataset generato da *Vodafone Analytics* ha coperto l'intero bimestre marzo–aprile 2025, consentendo un'osservazione continuativa dei flussi di mobilità urbana. L'analisi qui presentata isola il periodo 31 marzo–13 aprile 2025, mettendo a confronto due settimane consecutive e omogenee: la settimana di controllo (*31 marzo–6 aprile*), rappresentativa del comportamento urbano ordinario, e la settimana della Design Week (*7–13 aprile*), caratterizzata dall'intensificazione degli eventi e dei flussi di mobilità connessi al Salone del Mobile.Milano. Questo approccio consente di valutare l'effetto netto della Settimana del design sulla mobilità cittadina, escludendo le variazioni stagionali e mantenendo costanti le altre condizioni di contesto.

La prima restituzione, svolta per Nucleo di Identità Locale (NIL), mostra una mappa molto articolata della mobilità nei NIL maggiormente coinvolti, con un incremento medio delle presenze che varia dal +2,3% al +51,9% a seconda della posizione, della densità delle iniziative e delle funzioni urbane prevalenti. Il NIL 1 *Duomo* – pur non essendo un Distretto della Settimana del design – rimane l'area più frequentata, passando da 2.967.414 milioni a 3.540.123 presenze (+19,3%), confermando il suo ruolo di hub turistico e commerciale e punto di transito verso i distretti limitrofi. Subito dopo emerge il NIL 2 *Brera*, dove insiste il *Brera Design District* con il suo palinsesto diffuso, registra una percentuale di crescita del 51,9%, con un incremento pienamente coerente con la densità di showroom e con progetti installativi di forte richiamo come *Es Devlin. Library of Light,* a cura di Salone del Mobile.Milano nel Cortile d'Onore della Pinacoteca di Brera. L'area di *Porta Genova* (NIL 50), porta d'accesso all'asse *Tortona*, cresce del 41,3%, mentre

Parco Sempione (NIL 8), sede di Triennale Milano, registra un aumento del 25,4%, da leggere anche in relazione alla natura di spazio aperto e alla presenza di spostamenti brevi e permanenze interstiziali. Segue zona *Sarpi* (NIL 69), dove hanno casa ADI Design Museum e Fabbrica del Vapore (+12,2%). E *Magenta – San Vittore* (NIL 7) – cuore di *5VIE Design Week 2025* – che mostra comunque una dinamica interessante (9,6%).

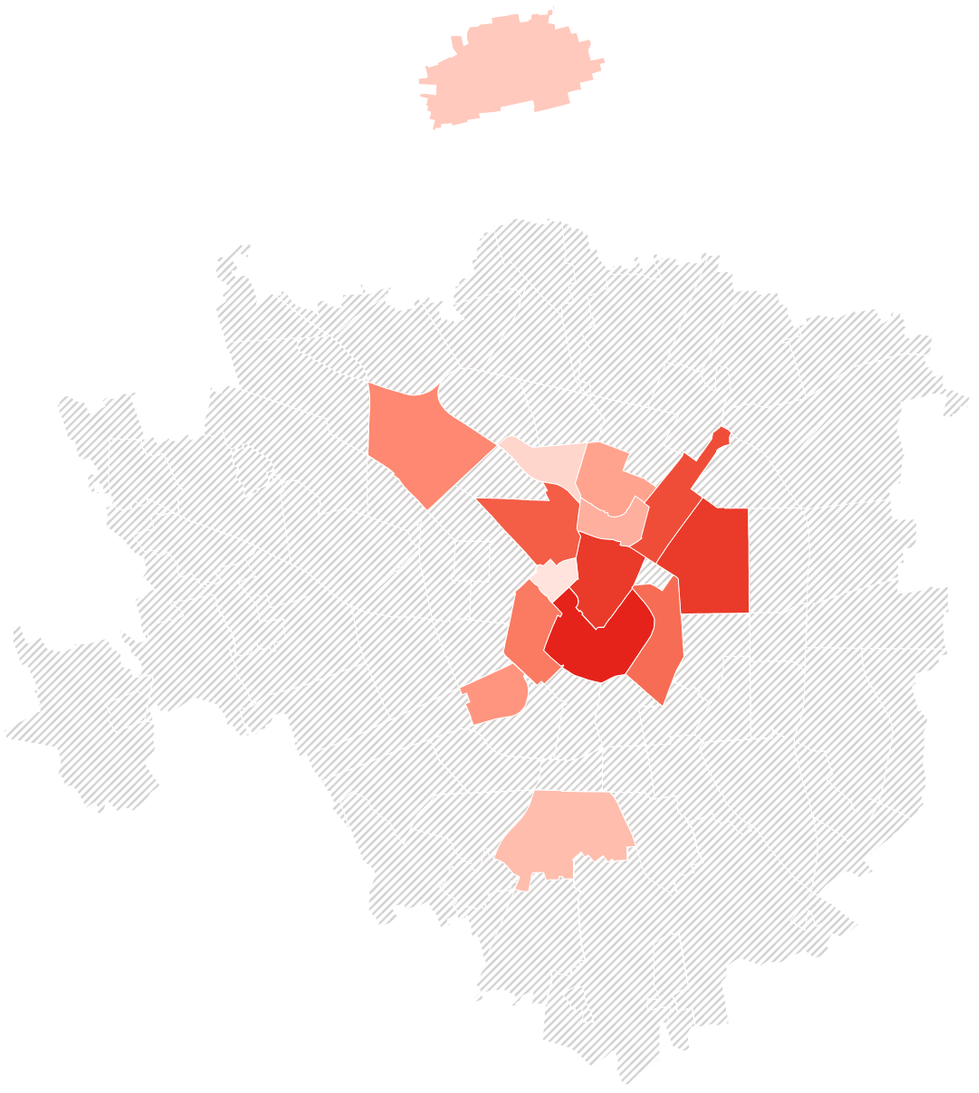
I NIL a forte componente quotidiana – come *Porta Garibaldi – Porta Nuova* (NIL 9, +16,2), *Buenos Aires – Porta Venezia – Porta Monforte* (NIL 21, +7,9%), *Stazione Centrale – Ponte Seveso* (NIL 10, +7,4%) – pur ospitando numerose iniziative mostrano variazioni legate alla fisiologia della mobilità urbana: qui la Design Week non sovraccarica i flussi esistenti ma li amplifica, integrandosi nelle dinamiche del commuting, dello shopping e degli spostamenti sistematici.

Nei quadranti più periferici della città, le variazioni si riducono: *Villapizzone – Cagnola – Bovisasca* (NIL 71, +2,3%), sede di *Certosa District,* e *Stadera – Chiesa Rossa – Q.Re Torretta – Conca Fallata* (NIL 42, +2,8%), sede di *Stadera Design District_SDD,* restano pressoché stabili: è un segnale che l'effetto "Ventura Lambrate" (distretto emergente tra il 2009 e il 2017) non è oggi immediatamente replicabile.

Accanto all'analisi su base NIL, il campione di 6 aree di attenzione selezionate nel Palinsesto 2025 permette di osservare con maggiore dettaglio la concentrazione dei movimenti entro un raggio di 500 metri dagli epicentri degli eventi: *INTERNI CRE-ACTION* all'Università degli Studi di Milano, *DDDESIGN* in via Durini, *MoscaPartners Variations 2025* a Palazzo Litta, *Alcova Milano 2025* a Villa Bagatti Valsecchi a Varedo, oltre alle aree di Tortona e *5VIE.* Anche qui la crescita media dei flussi varia tra circa il +20% e +50%, con punte per *INTERNI CRE-ACTION* (+49,2%) e *DDDESIGN* (+48,0%). Particolarmente significativa è la crescita in percentuale della componente internazionale, che ad *Alcova Milano 2025* supera il +300% sulle SIM straniere. I dati di dettaglio per la settimana della Design Week (7–13 aprile) permettono inoltre di leggere la struttura temporale e demografica dei flussi. La fascia oraria 10:00–19:59 concentra il volume maggiore di utenti, ma la fascia 20:00–23:59 raccoglie comunque oltre un quarto degli spostamenti: la città resta attiva in orario serale, segno che la manifestazione non è solo fieristica ma urbana e conviviale.

La composizione per età mostra che la fascia 40–59 anni rappresenta il 28,7% delle presenze e la fascia 25–39 anni il 21,0%: insieme fanno quasi il 50% del pubblico e identificano chiaramente il nucleo professionale e di progetto della Design Week. Seguono le fasce 60–79 anni (17,1%) e 16–24 anni (14,1%), mentre gli over 80 incidono per il 6,8%. Rispetto alla settimana precedente, l'effetto Design Week si vede proprio qui: entrano in città più 25–39enni (giovani professionisti, designer, studenti di scuole e università di design) e più 16–24enni (pubblico curioso, scuole, creativi emergenti), cioè le fasce che più facilmente si spostano tra distretti e partecipano agli eventi serali. Le mappe di co-visita, costruite sui movimenti incrociati entro 48 ore, restituiscono, infine, l'immagine di una città connessa da itinerari spontanei. Prossimità geografica, riconoscibilità dell'iniziativa e densità dell'offerta generano reti di visita: i pubblici – professionali e non – tendono a costruire percorsi a corto raggio, concatenando più distretti contigui nella stessa giornata e scegliendo le mete in base al contenuto (prodotto, ricerca, installazione). Ne esce un'immagine coerente con il titolo: una città in movimento, policentrica ma compatta, dove il Salone del Mobile.Milano non solo porta oltre 300.000 presenze in fiera, ma attiva una mobilità urbana misurabile, leggibile e, per la prima volta, descrivibile con dati oggettivi di rete.

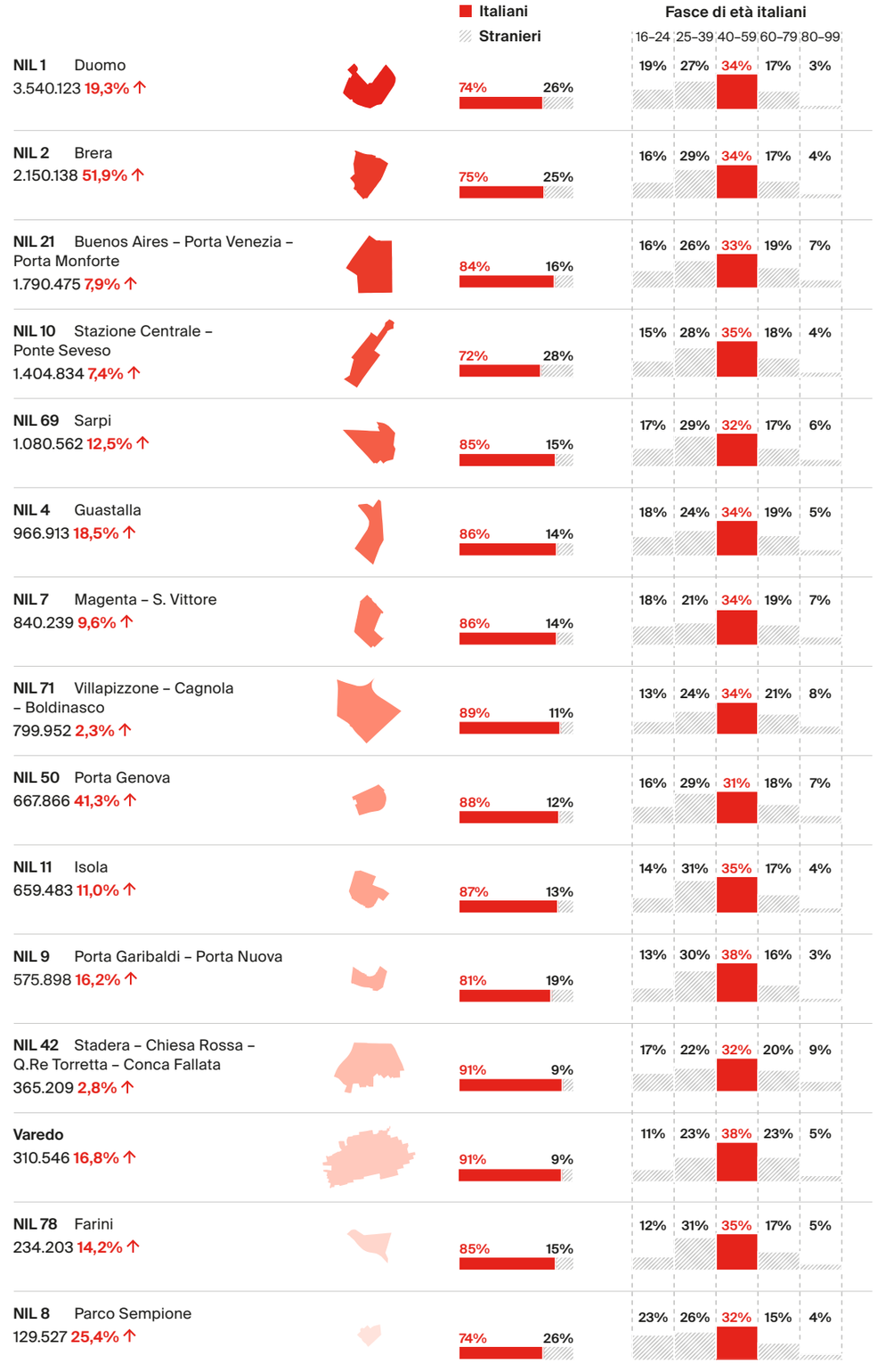
2.4 Mappa SIM italiane ed estere Settimana del design 2025 (7–13 aprile) e variazione % rispetto settimana precedente. Dati da rete mobile per Nucleo di Identità Locale (NIL)



Nella mappa sono rappresentati i Nuclei di Identità Locale (NIL) di Milano e il Comune di Varedo, individuati come unità geografiche di riferimento per la condivisione dei dati della ricerca. I NIL sono colorati di una tonalità più intensa quanto più utenti sono stati registrati. In particolare, il valore di ogni area deriva dalla somma delle SIM italiane ed estere registrate in essa in ogni giorno, dal 7 al 13 aprile 2025.

I grafici sulla destra rappresentano le medesime aree, ordinate in senso decrescente per numero di utenti registrati, e riportano:

- La percentuale di italiani e la percentuale di stranieri
- La distribuzione percentuale per classi di età dei soli utenti italiani



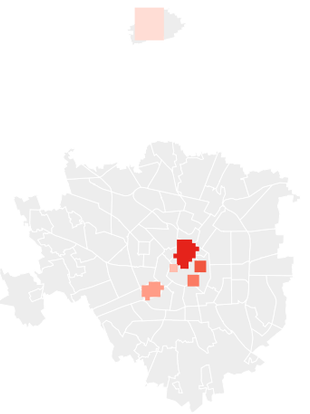
2.5 Mappe SIM italiane ed estere aree di attenzione Settimana del design (8–13 aprile). Dati da rete mobile per Nucleo di Identità Locale (NIL) e aree di interesse

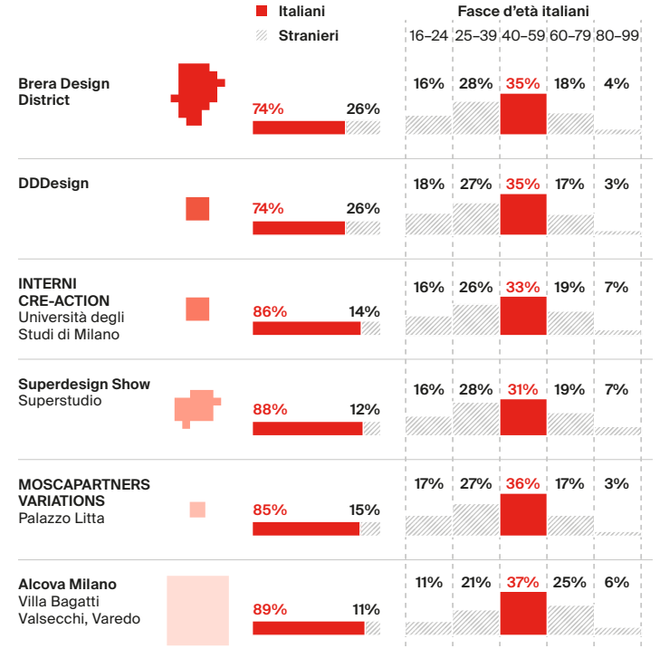
Nelle mappe sono rappresentate 6 aree di attenzione colorate di una tonalità più intensa quanto più utenti sono stati registrati. In particolare, il valore di ogni area deriva dalla somma degli SIM italiane ed estere registrati in essa in ogni giorno dal 8 al 13 aprile 2025. Ogni area di attenzione corrisponde alla sede dell'evento chiave rilevato (+ 500 mt).

I grafici sulla destra rappresentano le medesime aree, ordinate in senso decrescente per numero di utenti registrati, e riportano:

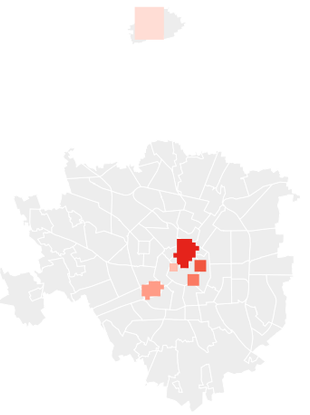
- La percentuale di italiani e la percentuale di stranieri
- La distribuzione percentuale per classi di età dei soli utenti italiani

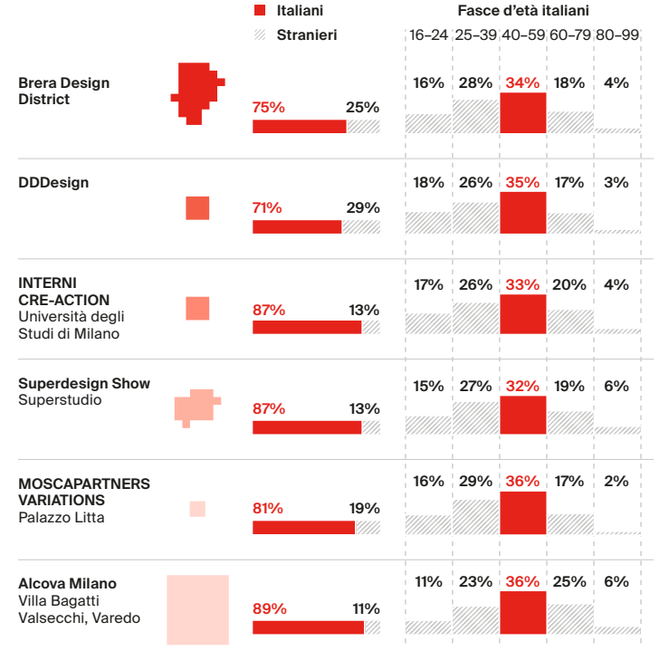
8 Aprile 2025



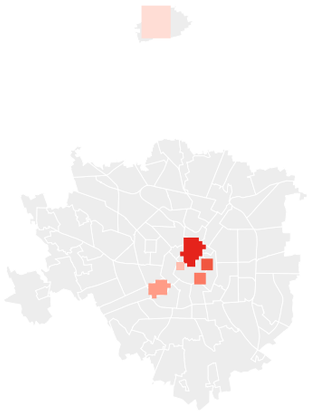


9 Aprile 2025



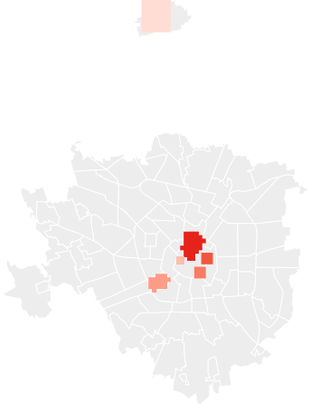


10 Aprile 2025



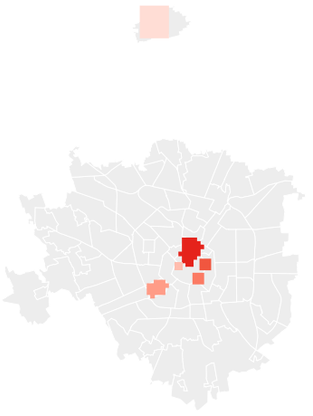
	Italiani	Stranieri	16–24	25–39	40–59	60–79	80–99
			Fasce d'età italiani				
Brera Design District	74%	26%	17%	28%	34%	18%	3%
DDDesign	71%	29%	18%	27%	35%	17%	3%
Superdesign Show Superstudio	87%	13%	15%	29%	32%	18%	6%
INTERNI CRE-ACTION Università degli Studi di Milano	86%	14%	16%	27%	34%	20%	3%
MOSCAPARTNERS VARIATIONS Palazzo Litta	83%	17%	17%	27%	34%	18%	4%
Alcova Milano Villa Bagatti Valsecchi, Varedo	89%	11%	12%	22%	36%	25%	6%

11 Aprile 2025



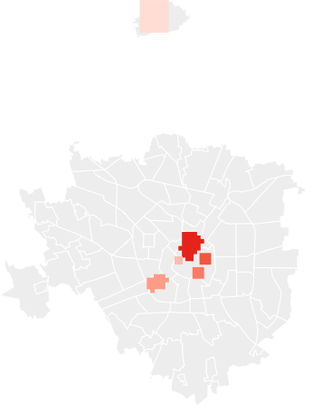
	Italiani	Stranieri	16–24	25–39	40–59	60–79	80–99
			Fasce d'età italiani				
Brera Design District	74%	26%	89%	28%	33%	17%	4%
DDDesign	70%	30%	20%	26%	34%	17%	3%
Superdesign Show Superstudio	87%	13%	17%	28%	31%	17%	6%
INTERNI CRE-ACTION Università degli Studi di Milano	86%	14%	17%	27%	33%	19%	4%
MOSCAPARTNERS VARIATIONS Palazzo Litta	82%	18%	17%	27%	36%	17%	4%
Alcova Milano Villa Bagatti Valsecchi, Varedo	89%	11%	11%	23%	36%	24%	6%

12 Aprile 2025



	Italiani	Stranieri	16–24	25–39	40–59	60–79	80–99
			Fasce d'età italiani				
Brera Design District	75%	25%	19%	32%	31%	15%	3%
DDDesign	71%	29%	19%	28%	33%	16%	3%
Superdesign Show Superstudio	89%	11%	16%	32%	29%	16%	3%
INTERNI CRE-ACTION Università degli Studi di Milano	83%	17%	15%	20%	25%	12%	3%
MOSCAPARTNERS VARIATIONS Palazzo Litta	77%	23%	16%	30%	31%	18%	6%
Alcova Milano Villa Bagatti Valsecchi, Varedo	91%	9%	12%	24%	37%	22%	5%

13 Aprile 2025



	Italiani	Stranieri	16–24	25–39	40–59	60–79	80–99
			Fasce d'età italiani				
Brera Design District	71%	29%	19%	30%	30%	17%	4%
DDDesign	68%	32%	20%	27%	32%	17%	5%
Superdesign Show Superstudio	90%	10%	17%	29%	29%	18%	8%
INTERNI CRE-ACTION Università degli Studi di Milano	80%	20%	16%	28%	31%	19%	5%
Alcova Milano Villa Bagatti Valsecchi, Varedo	92%	8%	14%	24%	37%	22%	4%
MOSCAPARTNERS VARIATIONS Palazzo Litta	76%	24%	16%	29%	32%	17%	6%

2.6 Punti di interesse Settimana del design 2025. Dati da rete mobile per aree di Interesse

I dati mostrano i flussi di presenza in cinque punti di interesse della Settimana del design, confrontando i flussi della Design Week (7–13 aprile) con quelli della settimana precedente (31 marzo–6 aprile). Le rilevazioni derivano da dati di rete mobile e rappresentano una stima dei movimenti complessivi nell'area, non il conteggio diretto dei visitatori. Per ciascuna area di attenzione è stata presa in considerazione la location, analizzando i dati di rete mobile entro un raggio di 500 metri.

SIM italiane ed estere

INTERNI CRE-ACTION
Università degli Studi di Milano

SIM italiane ed estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM italiane ed estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
461.357	688.352	49,2% ↑

DDDESIGN
Via Durini

SIM italiane ed estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM italiane ed estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
700.397	1.036.934	48,0% ↑

MOSCAPARTNERS VARIATIONS
Palazzo Litta

SIM italiane ed estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM italiane ed estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
246.628	323.937	31,3% ↑

Alcova Milano
Villa Bagatti Valsecchi, Varedo

SIM italiane ed estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM italiane ed estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
207.503	253.119	22,0% ↑

5VIE Design Week
Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci

SIM italiane ed estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM italiane ed estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
252.411	287.478	13,9% ↑

SIM estere

Alcova Milano
Villa Bagatti Valsecchi, Varedo

SIM estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
6.246	25.326	305,5% ↑

DDDESIGN
Via Durini

SIM estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
155.990	301.154	93,1% ↑

MOSCAPARTNERS VARIATIONS
Palazzo Litta

SIM estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
35.444	58.791	65,9% ↑

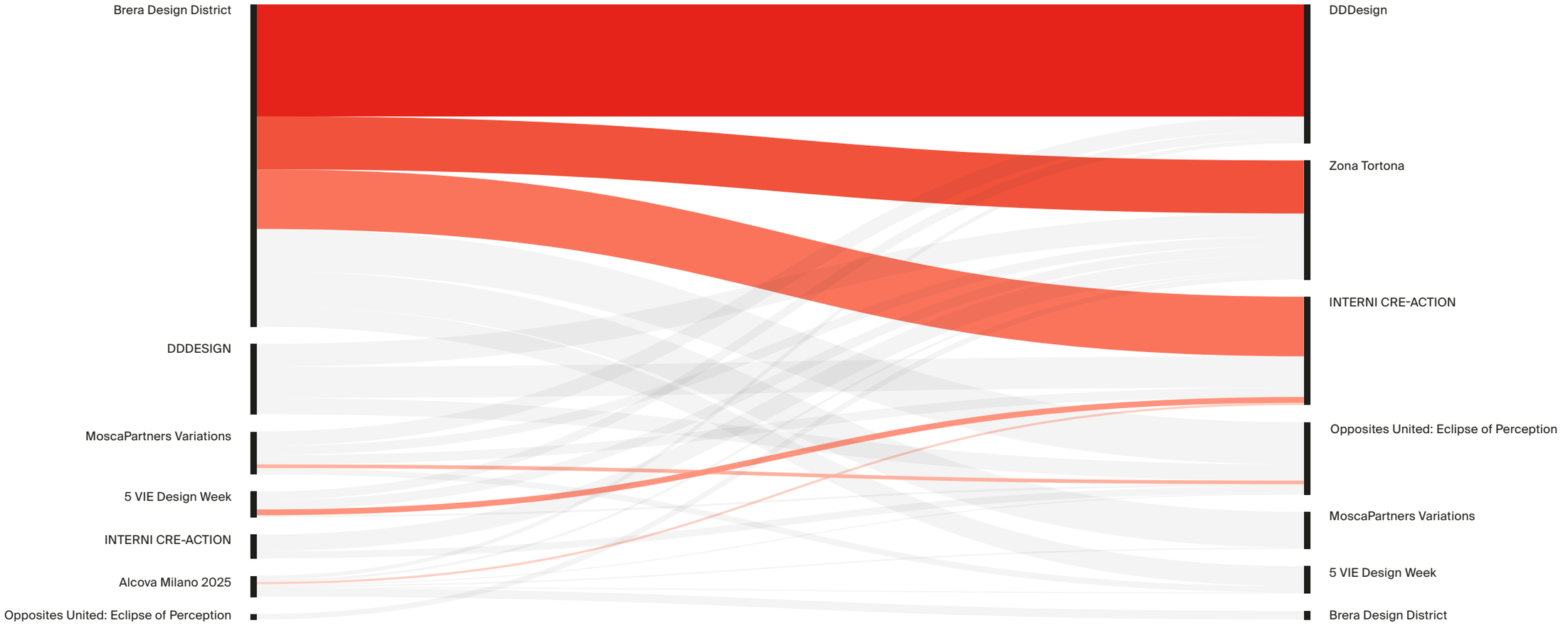
INTERNI CRE-ACTION
Università degli Studi di Milano

SIM estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
63.284	100.935	59,5% ↑

5VIE Design Week
Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci

SIM estere 31 marzo – 6 aprile 2025	SIM estere 7 – 13 aprile 2025	Variazione %
27.649	41.876	51,5% ↑

2.7 Co-visite Distretti ed Eventi Settimana del design 2025. Dati da rete mobile per flussi



I grafici rappresentano i flussi di co-visita complessivi tra i distretti della Settimana del design in città per i giorni dall'8 al 13 aprile. In rosso sono selezionati alcune combinazioni di co-visita significative, per la quali si riporta, il numero totale di utenti ad esse associate e la ripartizione percentuale tra italiani e stranieri. Le mappe di co-visita offrono una lettura inedita dei comportamenti di mobilità del pubblico, mettendo in evidenza le connessioni spontanee tra i diversi distretti e gli eventi. I valori non rappresentano conteggi assoluti, ma flussi incrociati derivanti da spostamenti successivi nello stesso arco temporale (48 ore).

Co-visite Brera Design District – DDDESIGN
1.165.149

63% Italiani | 37% Stranieri

Co-visite Brera Design District – Zona Tortona
541.460

77% Italiani | 23% Stranieri

Co-visite MoscaPartners Variations – Opposites United: Eclipse of Perception
38.918

74% Italiani | 26% Stranieri

Co-visite Brera Design District – INTERNI CRE-ACTION
614.770

79% Italiani | 21% Stranieri

Co-visite INTERNI CRE-ACTION – 5 VIE Design Week
61.188

83% Italiani | 17% Stranieri

Co-visite INTERNI CRE-ACTION – Alcova Milano 2025
22.596

63% Italiani | 37% Stranieri

Osservazione sul campo

Filippo Parolini
Ricercatore, Politecnico di Milano

2.5

NOTE METODOLOGICHE

Anche nel 2025, l'analisi della Settimana del design di Milano si è affidata ad un'Osservazione sul campo, che ha coinvolto 100 studenti delle Scuole di Design e Architettura del Politecnico di Milano, nel contesto delle attività extracurricolari *Passion in Action* (*PiA*). L'Osservazione ha replicato l'attività realizzata per l'Annual Report 2024 (p.118), beneficiando dell'esperienza maturata. In termini metodologici, l'analisi condotta corrisponde a un'indagine etnografica partecipativa[1]. Obiettivo: osservare l'evoluzione del fenomeno, coinvolgendo attori e visitatori della complessa rete socio-culturale che costituisce l'*(Eco) Sistema Design Milano.* Come ampiamente discusso nel Report 2024, la Settimana del design rappresenta un momento unico nel calendario della città, che per sette giorni si ri-configura in un mosaico di Distretti[2], ciascuno con i propri valori (Jaimangal-Jones, 2014) e caratteristiche distintive. In questa prospettiva, i Distretti non sono solo spazi fisici, ma luoghi simbolici che creano un laboratorio cittadino dove locale e globale si incontrano, dando vita a nuove forme di espressione culturale e d'identità (Scalisi, 2024).

Per comprendere il significato più profondo della Settimana del design, i Distretti vanno dunque analizzati nella loro complessità, dai gruppi socio-culturali che li animano (Holloway et al., 2010) ai valori che li contraddistinguono. La sfida è riconoscere *pattern* identitari ricorrenti, formulando ipotesi sui processi sociali che si sviluppano negli ambienti osservati (Jones, 1996). Partendo da questa prospettiva metodologica, l'analisi si è prima concentrata sulle dinamiche territoriali del fenomeno, come la distribuzione e la densità degli eventi, passando poi a fotografare la natura dei contenuti, per concludere con un'analisi delle scelte progettuali che hanno guidato la realizzazione degli eventi. L'indagine si è articolata in due fasi complementari: nella prima, attraverso un'attività di *ricerca desk*, è stato sistematicamente ricostruito il palinsesto degli eventi della Settimana del design 2025; nella seconda – l'Osservazione – sono stati raccolti gli *insight* sul campo.

Grazie a queste due attività, l'Osservazione qualitativa è risultata saldamente ancorata alle evidenze quantitative. In termini numerici, durante la fase di mappatura degli eventi – conclusa il 31 marzo 2025 – il team di ricerca ha individuato 1.093 iniziative[3] tra installazioni, mostre, allestimenti, talk, performance e workshop. Da questo numero sono stati esclusi gli eventi con affluenza limitata, accessibili solo su invito e, dunque, non osservabili dagli studenti. Nel complesso, il monitoraggio sul campo – effettuato tra il 7 e il 13 aprile – ha osservato 861 iniziative, pari al 79% del totale censito. Dal punto di vista operativo, gli studenti coinvolti nell'Osservazione sono stati raggruppati in 18 team, associati ad altrettante zone della città. A ogni studente è stato chiesto di compilare per ogni evento una *survey* di 60 domande, suddivise in 6 sezioni, per raccogliere informazioni dettagliate su osservatore, evento, location, servizi collegati, contenuti dell'esposizione e sostenibilità dell'allestimento[4].

A consuntivo, le osservazioni svolte nel 2025 corrispondono al 52% dei 1.667 appuntamenti complessivi dichiarati dal Comune di Milano, nella *Survey MDW 2025,* presentata lo scorso 16 settembre 2025 dalla Direzione Economia Urbana, Moda e Design – Assessorato allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro. La discrepanza tra eventi mappati *ex ante* ed *ex post* Manifestazione, evidenzia una difficoltà oggettiva nel determinare il numero complessivo delle iniziative in città, numero che varia a seconda delle fonti. Per *fuorisalone.it* – per esempio – il dato 2025 riportato nella guida ufficiale è pari a 1.066 eventi.

GEOGRAFIE E DENSITÀ DEGLI EVENTI SUL TERRITORIO

Per l'edizione 2025 del Report, l'attività di Osservazione sul campo è partita dalla geolocalizzazione preliminare delle 1.093 iniziative rilevate dal team di ricerca, con l'obiettivo di ottenere una mappatura accurata delle aree cittadine maggiormente interessate dal fenomeno. L'analisi, basata sulla suddivisione di Milano in 88 Nuclei di Identità Locale (NIL)[5], ha confermato una concentrazione più elevata di eventi nelle zone centrali della città. In dettaglio, emerge che i *NIL Duomo* (NIL 1) e *Brera* (NIL 2) sono stati i poli più popolati, ospitando rispettivamente 323 e 257 eventi, pari complessivamente al 53% del totale. In termini di densità, si tratta di 138 eventi per km² in *Duomo* e 157 per km² a *Brera*, a fronte di una media cittadina di circa 6 eventi per km². La terza area per intensità è *Porta Genova* (NIL 50), con 126 eventi per km². Seguono *Porta Garibaldi–Porta Nuova* (34 eventi per km²), *Guastalla* (34), *Magenta–San Vittore* (33), *Parco Sempione* (19), *Isola* (19), *Sarpi* (18), *Buenos Aires–Porta Venezia–Porta Monforte* (16) e *Farini* (12). Un dato interessante riguarda il *NIL Duomo*: pur non essendo formalmente classificato come Distretto diffuso, a differenza ad esempio del *NIL Brera* – cuore del *Brera Design Distric*t – concentra il maggior numero di appuntamenti. Questo primato è legato alla presenza di alcuni eventi collettivi di forte richiamo, come *INTERNI CRE-ACTION – FuoriSalone 2025* all'Università degli Studi di Milano, *MoscaPartners Variations – Migrations* a Palazzo Litta e *Masterly | The Dutch in Milano 2025* a Palazzo Giureconsulti, oltre a numerosi eventi individuali distribuiti nell'area.

EVENTI INDIVIDUALI E COLLETTIVI: FORME DI PARTECIPAZIONE

Per restituire una fotografia quanto più granulare dell'edizione 2025 della Settimana del design, si è cercato, quando possibile, di rilevare anche il numero effettivo degli espositori coinvolti nel palinsesto, partendo dalla distinzione tra:

- *eventi individuali,* eventi che vedono protagonista, in un'unica sede a uso esclusivo, un singolo organizzatore e/o espositore (es. un singolo brand, un'istituzione, un designer, un singolo collettivo di ricerca, ecc.);
- *eventi collettivi,* eventi che aggregano, sotto lo stesso titolo, in un'unica sede espositiva, più soggetti espositori (es. più brand, più designer, collettivi di ricerca, ecc.).

Il criterio che distingue eventi individuali e collettivi adottato per l'Osservazione sul campo ha permesso di descrivere con maggiore precisione la natura delle iniziative, garantendo una raccolta dati coerente e confrontabile, pur nella varietà dei modelli organizzativi. In fase di analisi preliminare il team di ricerca ha censito 17 grandi eventi collettivi, ciascuno caratterizzato da formule curatoriali differenti: dalla curatela pura all'organizzazione commerciale, logistica e comunicativa, fino a modelli ibridi. La distribuzione di questi eventi (**Fig. 2.10**) segue la tendenza generale: una concentrazione prevalente nei NIL centrali e semicentrali, con un progressivo diradamento verso le aree periferiche[6]. Nel complesso, gli eventi collettivi – cioè quelli che riuniscono più soggetti espositori sotto un unico titolo e in una stessa sede espositiva – hanno ospitato oltre 350 tra aziende, studi di design e architettura, collettivi creativi, istituzioni culturali, designer indipendenti, scuole, università ed enti del terzo settore.

Sempre dall'Osservazione si rileva che la maggior parte degli eventi collettivi dell'edizione 2025 della Settimana del design corrisponde a iniziative consolidate e ricorrenti, spesso allestite nelle stesse location. È il caso, ad esempio, di *Superdesign Show*, che da 25 anni rinnova la propria offerta nello storico *headquarter* di Superstudio Più in Zona Tortona; BASE Milano, con *We Will Design 2025: Making Kin* o, ancora, della Galleria Rossana Orlandi, che ha schierato più di 90

designer. *INTERNI CRE-ACTION – FuoriSalone 2025* rappresenta un caso particolare: un evento diffuso in sei location simbolo della città, tra cui la storica sede dell'Università degli Studi di Milano, punto di riferimento con oltre 30 installazioni. Accanto agli eventi con sede consolidata, ce ne sono altri che hanno mantenuto una natura itinerante: è il caso di *5VIE Design Week 2025*, che ha puntato quest'anno sulle Cavallerizze del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci, o di *Isola Design Festival 2025*, che ha scelto come nuova location il BasicVillage, un'ex-fabbrica di gomma di inizio Novecento, trasformata in uno spazio multifunzionale per l'allestimento di tre percorsi espositivi collettivi a cura di *Isola Studio.* L'attività di Osservazione ha individuato, oltre ai 17 grandi eventi collettivi, altri 270 eventi aggregatori in cui un singolo organizzatore ha coinvolto più espositori. A completare il quadro, 494 ulteriori eventi individuali, in cui la location è stata utilizzata in esclusiva da singoli brand, studi di design e architettura, collettivi creativi, istituzioni culturali, designer indipendenti, enti del terzo settore e università.

Nel complesso, tra eventi collettivi e individuali, l'Osservazione rileva che gli espositori coinvolti negli eventi superano il totale di 2.200[7] soggetti, con una media di circa 6 espositori per evento collettivo. Escludendo mostre di natura curatoriale (dove i costi di organizzazione sono totalmente a carico dell'organizzazione dell'evento collettivo), le ragioni che portano espositori diversi a condividere uno stesso spazio sono molteplici: dall'esigenza di entrare a far parte di un palinsesto strutturato, in grado di amplificare la visibilità, al beneficio di un supporto logistico e di una ripartizione dei costi di locazione degli spazi, spesso proibitivi per le realtà più piccole. L'analisi dimensionale degli spazi mostra una distribuzione piuttosto eterogenea degli eventi. La maggior parte degli eventi (26%) si è svolta in location di 36-80 m², seguiti da quelli tra 80 e 150 m² (22%). Una quota minore ha occupato spazi tra 20 e 35 m² (17%), mentre solo il 9% ha trovato posto in ambienti inferiori ai 20 m². Solo il 3% degli eventi si è svolto in location superiori ai 150 m². Questi dati, raccolti dalla survey 2025 di *fuorisalone.it*, mostrano un panorama eterogeneo, in cui la scelta della dimensione degli spazi può diventare un fattore strategico sia per la sostenibilità economica sia per la visibilità complessiva degli espositori che li condividono.

TIPOLOGIE E FUNZIONI DEGLI SPAZI ESPOSITIVI

Uno degli aspetti a cui l'Osservazione ha dedicato maggiore attenzione riguarda la natura dei luoghi coinvolti nelle iniziative della Settimana del design 2025. Dall'attività sul campo emerge una distribuzione eterogenea degli eventi negli spazi cittadini, distinguendo due grandi categorie: eventi con sedi a vocazione imprenditoriale – showroom di design, esercizi commerciali extra-settore e *headquarters* aziendali – ed eventi allestiti in location a valore culturale, come musei, fondazioni, gallerie, palazzi storici, scuole, università e architetture ex-industriali. Secondo i dati raccolti (**Fig. 2.12**), gli spazi a vocazione commerciale hanno ospitato 408 iniziative, pari al 47% del totale osservato (861), mentre le location a valore culturale hanno accolto 317 eventi, pari al 37%. Entrando nel dettaglio, gli showroom di settore rappresentano la categoria più numerosa, con 256 eventi (oltre il 30% del totale), dato che ne conferma la diffusione capillare sul territorio. Seguono musei, fondazioni e gallerie private che hanno ospitato 138 eventi (18%), i palazzi storici con 80 eventi (10%), gli spazi ex-industriali 53 eventi (7%) e le università milanesi – dall'Università degli Studi di Milano al Politecnico di Milano, fino alle scuole private di settore con il 6% degli eventi. Infine, gli studi di architettura e design (3%) e gli esercizi commerciali temporanei, come i *pop-up store* (3%).

Sempre in tema di location, l'analisi più approfondita delle sedi culturali restituisce un quadro ampio e diversificato. Un ruolo centrale è stato assunto dalle istituzioni culturali, che per missione producono e diffondono cultura del progetto – in primis, Triennale Milano e ADI Design Museum. Nel corso della Settimana del design, oltre a presentare il proprio palinsesto espositivo, hanno dato spazio a progetti temporanei promossi da brand, media, organizzazioni di settore ed extra-settore. Importante, il contributo di istituzioni e spazi pubblici, dalla Fabbrica del Vapore a Palazzo del Senato, sede dell'Archivio di Stato, fino a Palazzo Lombardia, che ha ospitato l'installazione *Oasi Life Experience* nel cuore della piazza coperta e aperto eccezionalmente al pubblico il Belvedere al 39° piano.

Anche per l'edizione 2025 della Settimana del design, si registra un ruolo centrale dei palazzi storici che hanno avuto una presenza determinante nel palinsesto, aprendo al pubblico cortili e sale, spesso non accessibili. Tra questi, si segnalano Palazzo Litta, Palazzo Clerici, Palazzo Bovara, Palazzo Castiglioni e il Circolo Filologico Milanese. Ma l'elenco è molto più ampio. Un ruolo crescente l'hanno avuto anche le residenze private, trasformate in set temporanei, a volte visitabili solo su appuntamento, come l'Atelier di Osanna Visconti e Casa Cabana. Stessa tendenza per gli spazi riqualificati. Tra i nodi centrali del palinsesto, si segnalano *Dropcity Center for Architecture and Design* ai Magazzini Raccordati e *Labò Cultural Project* presso la Fondazione Rodolfo Ferrari, ex sede della Società Prodotti Antibiotici. Non sono mancati, eventi in luoghi storici e simbolici della città, come la Torre Velasca, gli ex bagni pubblici nei sotterranei della Piscina Cozzi e la sede storica del Corriere della Sera, che ha presentato *Città Paradiso*, un'idea di città a misura d'uomo, firmata da Mario Cucinella per *Corriere della Sera, Living* e *Abitare*. O ancora, il Teatro Lirico Giorgio Gaber, che con la mostra-performance di Formafantasma per Cassina ha omaggiato le icone di Le Corbusier, Jeanneret e Perriand. Punto di interesse a sé, *ALCOVA,* che ha articolato il palinsesto 2025 per il secondo anno consecutivo a Varedo, aggiungendo alle location di Villa Borsani e Villa Bagatti Valsecchi, l'ex fabbrica SNIA e le Serre di Pasino, tentando inoltre di riaprire, a Milano, la Palazzina Liberty, già sede della Borsa delle Carni del Macello comunale e del collettivo Macao.

Altro aspetto rilevante emerso dall'Osservazione 2025 riguarda la quota significativa di location accessibili solo in occasioni straordinarie (**Fig. 2.13**). Dall'Osservazione emerge che 257 eventi (33% del totale) si sono svolti in spazi normalmente non accessibili al pubblico. Rientrano in questa casistica studi professionali, palazzi storici e spazi ex-industriali (154 eventi, circa il 20% del totale). Al contrario, sedi ordinariamente aperte, come showroom, esercizi commerciali, musei, fondazioni, scuole e università, hanno garantito una presenza costante, con oltre 300 eventi nei primi due casi, 103 nei musei e 46 nelle università.

I dati riportati (**Fig.2.13**) confermano come la Settimana del design rappresenti, ancora una volta, un *passepartout* capace di rendere accessibili luoghi di valore, spesso visitabili solo in occasioni eccezionali, come le *Giornate del FAI*, *MuseoCity* o *Open House Milano*. Nel contesto della Settimana del design, queste aperture straordinarie non costituiscono solo un'opportunità per il pubblico ma riflettono precise scelte progettuali e curatoriali. Il rischio è tuttavia, che i tempi di visita ridotti impediscano di conoscere meglio le location, trasformandole in semplici scenografie spettacolari. In questi casi, l'obiettivo dovrebbe essere quello di creare un dialogo, in cui installazioni e spazi si valorizzino reciprocamente, lasciando che contenuto e contenitore si fondano in un'unica esperienza coerente e significativa.

ORGANIZZATORI: IDENTITÀ E RUOLI

Dopo l'analisi delle location, l'indagine sul campo 2025 si è concentrata sull'identità dei soggetti organizzatori (**Fig. 2.14**). Su un totale di 781[8] eventi osservati, è emerso che nel 69% dei casi organizzatore ed espositore sono coincisi, mentre nel restante 31% l'organizzatore ha assunto un ruolo curatoriale o di coordinamento. Nella prima categoria rientrano, principalmente, i brand di settore ed extra-settore (421 eventi, pari al 47% del totale degli eventi osservati). Il loro peso emerge con particolare evidenza nei Distretti a più alta concentrazione di showroom, come *Brera Design District* e *DDDesign,* il nuovo circuito di *Durini Design District* (solo a Brera, 144 dei 201 eventi censiti – oltre il 70% – sono stati organizzati, totalmente o in parte, da brand). Una tendenza analoga si osserva nel centro storico di Milano, e in concentrazione minore presso Zona Tortona, dove oltre cinquanta iniziative del palinsesto *Moda Milano Design*, promosso dalla *Camera Nazionale della Moda Italiana*, hanno visto protagonisti, con poche assenze, i grandi marchi del lusso. Accanto ai brand, un ruolo rilevante è svolto dagli studi di design (17%), dai collettivi creativi (10,5%) e dalle istituzioni culturali (10%), distribuiti in modo eterogeneo sul territorio cittadino. Seguono, con percentuali più contenute, le organizzazioni del terzo settore (2,5%) e le scuole e università (2%). Pur rappresentando una quota ridotta, il contributo di accademie e atenei italiani e internazionali non è marginale: i loro eventi hanno dato visibilità a numerosi studenti e giovani progettisti, spesso alla prima esperienza in un contesto di tale rilevanza. Tra gli esempi più significativi si segnalano: la mostra *INTERDEPENDENCE: exploring opposites*, curata dal Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, articolata tra Fabbrica del Vapore, SaloneSatellite e campus universitario; *Design for the Moon*, progetto di NABA in collaborazione con la Design School dell'Arizona State University (ASU) all'interno del programma *INTERNI CRE-ACTION – FuoriSalone 2025*; e il *Glitch Camp*, promosso da IED sulla terrazza di BASE Milano.

CONTENUTI E ORIENTAMENTI TEMATICI

Un ulteriore ambito di indagine dell'Osservazione ha riguardato temi e contenuti degli eventi della Settimana del design 2025. Per quanto concerne i temi (**Fig. 2.15**), l'analisi rileva nei Distretti centrali una forte prevalenza di eventi orientati alla presentazione di nuovi prodotti di industrial design, in particolare in *DDDesign* (84%) e nel *Brera Design District* (57%). Nel secondo caso, si registra una certa varietà di proposte – microproduzioni, installazioni, sperimentazioni materiche – mentre in Durini l'offerta è quasi interamente concentrata negli showroom di settore. Queste location, che nella maggior parte dei casi appartengono a brand che espongono anche al Salone del Mobile.Milano, sono presenti nel percorso Salone in città, promosso dalla Manifestazione fieristica in collaborazione con *fuorisalone.it.* Diverso il quadro nel Distretto *5VIE*, caratterizzato da design artigiano e manifattura in piccola serie (60%), come confermato anche dalla comunicazione ufficiale del Distretto, che insiste su un'idea di progettazione come esperienza sensoriale e concettuale, usando la *keyword* "artigian*" per 44 volte[9]. Fortemente ibrida, infine, la proposta dell'area Tortona, dove anche quest'anno coesistono più organizzatori – *Tortona Design Week* e *Tortona Rocks* a cui si aggiungono *Superdesign Show* e *BASE Milano* che nell'insieme hanno dato vita a un palinsesto eterogeneo, in cui convivono marchi consolidati di settore ed extra-settore (es. Ikea, Lexus, Louis Vuitton e Iqos), brand di nicchia e piccole realtà artistiche e artigianali al debutto milanese, con un'offerta d'insieme molto trasversale.

Tra i Distretti emergenti, *Stadera Design District_SDD* ripropone, come nel 2024, la formula *Open Studio*, valorizzando luoghi, imprese e artigianato locale, con prevalenza di artefatti grafici (23%) e design artigiano o in piccola serie (38%), come

nella mostra collettiva *ABOUT:* di *Sovrappensiero Design Studio*. *Certosa District*, alla sua prima partecipazione, si presenta come laboratorio di rigenerazione urbana in spazi ex-industriali, con un'offerta bilanciata tra design in piccola serie (33%), prodotti industriali (25%) e installazioni (17%). Analogamente, *Labò Cultural Project*, alla sua terza edizione nel quartiere Barona, conferma la sua vocazione al design artigiano e ai pezzi unici di studi e designer emergenti. Anche *ALCOVA* conferma il suo ruolo di piattaforma di ricerca per brand, progettisti emergenti e affermati, con una proposta diversificata tra prodotto di serie, edizioni limitate e installazioni. Dai dati dell'Osservazione, emerge che, con le necessarie eccezioni, i Distretti centrali tendono a ospitare eventi che offrono proposte più consolidate, mentre nelle aree più esterne si osserva una maggiore presenza di iniziative a carattere sperimentale. Questa ovviamente è una considerazione generale, influenzata da molti fattori diversi: per esempio il costo degli affitti nelle zone più attrattive, che favorisce la presenza di eventi promossi da brand, piuttosto che realtà meno consolidate in termini di fatturato e organizzazione.

MODELLI E PRATICHE D'ALLESTIMENTO

Analizzando le tipologie di format con cui vengono proposti gli eventi, dall'analisi sul campo emerge una prevedibile prevalenza degli allestimenti fisici. Dei 781 eventi osservati dagli studenti, ben 757 (97%) presentano una componente tangibile. Considerando la natura eterogenea degli eventi, l'Osservazione ha classificato la gestione degli spazi secondo quattro modelli distinti: allestimenti o installazioni individuali, allestimenti individuali all'interno di uno spazio condiviso, allestimenti condivisi tra più espositori e l'assenza di un allestimento strutturato. Dall'analisi (**Fig. 2.17**), si rileva che il format più diffuso è l'allestimento individuale (475 osservazioni; 61%), in cui un singolo espositore occupa lo spazio in maniera indipendente ed esclusiva. Seguono gli allestimenti individuali in spazi condivisi con 158 osservazioni (20%). Tra gli eventi che appartengono a questa seconda categoria si segnalano, tra gli altri, i modelli organizzativi di *MoscaPartners Variations – Migrations* a Palazzo Litta e di *Masterly – The Dutch in Milano 2025* a Palazzo Giureconsulti. Nel 13% dei casi (105 osservazioni), gli eventi sono stati allestiti con un layout libero, senza un allestimento strutturato. Un esempio emblematico è rappresentato da *ALCOVA*, dove gli espositori hanno allestito la presentazione di progetti, prodotti e installazioni direttamente nelle sale di Villa Bagatti Valsecchi o Villa Borsani, lasciando agli spazi stessi la funzione di principale dispositivo espositivo. Completano il quadro gli eventi ad allestimento condiviso, che hanno rappresentato il 5,5% del totale (43 osservazioni). Tra gli esempi più significativi figurano *Convey 2025*, curato da *Simple Fair* con la partecipazione di 21 espositori, *Capsule Plaza – Expanded Living* e *L'Appartamento Spagnolo*, organizzato da *Elle Decor Italia* e *Interiors from Spain.*

CIRCOLARITÀ, COMUNICAZIONE E SERVIZI

Anche per l'edizione 2025 della Settimana del design di Milano, la netta predominanza di *set-up* fisici solleva questioni legate alla sostenibilità ambientale. L'evento, nella sua dimensione diffusa promossa da una pluralità di organizzatori, non è soggetto a linee guida progettuali vincolanti. Anche nel 2025, il Comune di Milano, attraverso l'avviso pubblico per la candidatura al palinsesto ufficiale, ha inserito tra i criteri di valutazione alcuni temi prioritari: la circolarità e l'accessibilità degli allestimenti, nonché il coinvolgimento di giovani progettisti. L'attività di monitoraggio ha provato a verificare l'impatto delle indicazioni contenute nel bando pubblico tramite le Osservazioni sul campo. Secondo i dati raccolti, il tema della sostenibilità è stato affrontato da 280 eventi (36%), ma solo 122 (16%) hanno fatto emergere pratiche concrete volte a ridurre l'impatto ambientale dell'allestimento.

Ulteriori criticità emergono sul fronte della filiera a supporto della realizzazione degli eventi: solo il 5% degli osservatori impegnati nella missione ha segnalato la presenza di partner o fornitori certificati o dichiaratamente impegnati in pratiche sostenibili, mentre oltre la metà (53%) ha dichiarato di non avere elementi sufficienti per esprimere una valutazione. Questi dati non implicano un mancato rispetto degli impegni assunti in fase di candidatura, ma mettono comunque in luce ampi margini di miglioramento sul piano di un impegno concreto e misurabile e di una comunicazione trasparente.

Il tema della comunicazione, collegato anche agli aspetti di sostenibilità, è stato un ulteriore oggetto di osservazione. La principale evidenza riguarda la persistenza dei supporti analogici stampati, utilizzati nel 73% degli eventi. Seguono i sistemi di fruizione digitale, come QR Code (30%) e i supporti tecnologici, come schermi e proiettori (19%). Guardando più in dettaglio (**Fig. 2.18**), i materiali di comunicazione più diffusi sono stati *flyer* e opuscoli, intercettati nel 65% degli eventi, seguiti da adesivi prespaziati (26%), totem trasportabili (23%), roll-up (14%) e supporti video (13%). Le percentuali ricalcano l'andamento registrato nell'edizione 2024 (p.130), con scarti di appena 1–2 punti percentuali, segno della continuità con cui gli espositori continuano a privilegiare strumenti analogici.

L'Osservazione sul campo ha inoltre analizzato prodotti e servizi a supporto degli eventi, distinguendo tra quelli permanenti e quelli temporanei, realizzati appositamente per la Manifestazione (**Fig. 2.19**). Sono riportate le tipologie di servizi con almeno cinquanta occorrenze registrate. I dati mostrano un incremento significativo di tavoli a disposizione dei visitatori (+196%), arredi urbani (+102%), installazioni di verde urbano (+58%), cestini per la raccolta dei rifiuti (+51%), di servizi igienici complementari (+48%). In crescita anche i *dehor* temporanei e i gazebo mobili, presenti in 127 eventi (16% del totale). Nell'insieme questi dati testimoniano lo sforzo degli organizzatori nell'offrire ai visitatori servizi di supporto. Una tendenza analoga si riscontra anche nei servizi di mobilità collettiva, come il *bike sharing,* ritenuti complessivamente idonei dagli osservatori per raggiungere gli eventi[10] e ben integrati con le altre forme di *sharing* e di mobilità dolce[11], analizzate più nel dettaglio nel capitolo 5.8.

1 Con il termine “analisi etnografica partecipata” si fa riferimento a un approccio non rigidamente codificato né vincolato a procedure standardizzate, ma fondato prevalentemente su lavoro sul campo e Osservazione partecipata, intesa come insieme di tecniche di raccolta dati da applicare in uno specifico contesto.

2 Jaimangal-Jones parla di spazi liminali come contesti in cui le regole sociali e spaziali ordinarie vengono sospese. Questa prospettiva coincide con le dinamiche della Settimana del design, dove i Distretti si riconfigurano: spazi privati diventano pubblici, nascono comunità temporanee e il territorio si trasforma in un palcoscenico di pratiche provvisorie e sperimentali.

3 Con “Iniziativa” si intendono le attività oggetto dell’Osservazione che comprendono sia gli eventi individuali sia gli espositori degli eventi collettivi, analizzati in maniera più granulare.

4 Le Osservazioni sono state assegnate secondo un criterio di prossimità geografica. Per ogni team è stato individuato uno studente referente, con il compito di supportare il coordinamento delle attività e facilitare il dialogo tra il team di ricerca e il resto del gruppo. L’attività di Osservazione è stata anticipata da un *kick-off meeting,* durante il quale è stato presentato il progetto e il protocollo di Osservazione, accompagnato da esempi pratici, per evitare errori di interpretazione.

5 I Nuclei di Identità Locale (NIL) sono la suddivisione territoriale ufficiale del Comune di Milano, adottata nel PGT – Piano di Governo del Territorio. La loro perimetrazione è stata consultata tramite il Geoportale del Comune di Milano e utilizzata come base di riferimento per l’analisi. https://geoportale.comune.milano.it/portal/apps/webappviewer/index.html?id=e52d990fec5f4fe38b2a4f7d2385962a, consultato il 14 settembre 2025

6 Fa eccezione il caso di Alcova, localizzato a Varedo, al di fuori della Città Metropolitana di Milano.

7 Dato basato sull’Osservazione e solo parzialmente verificabile a posteriori. È da considerarsi una ragionevole stima.

8 Il numero totale di iniziative osservate (861) risulta superiore al numero di osservazioni valide (781) a causa degli eventi collettivi. In tali casi, durante una singola attività di osservazione sono state analizzate più iniziative (esposizioni). Per l’indagine sugli organizzatori, è stato utilizzato il numero delle Osservazioni, poiché anche negli eventi collettivi con più iniziative, l’organizzatore rimane lo stesso.

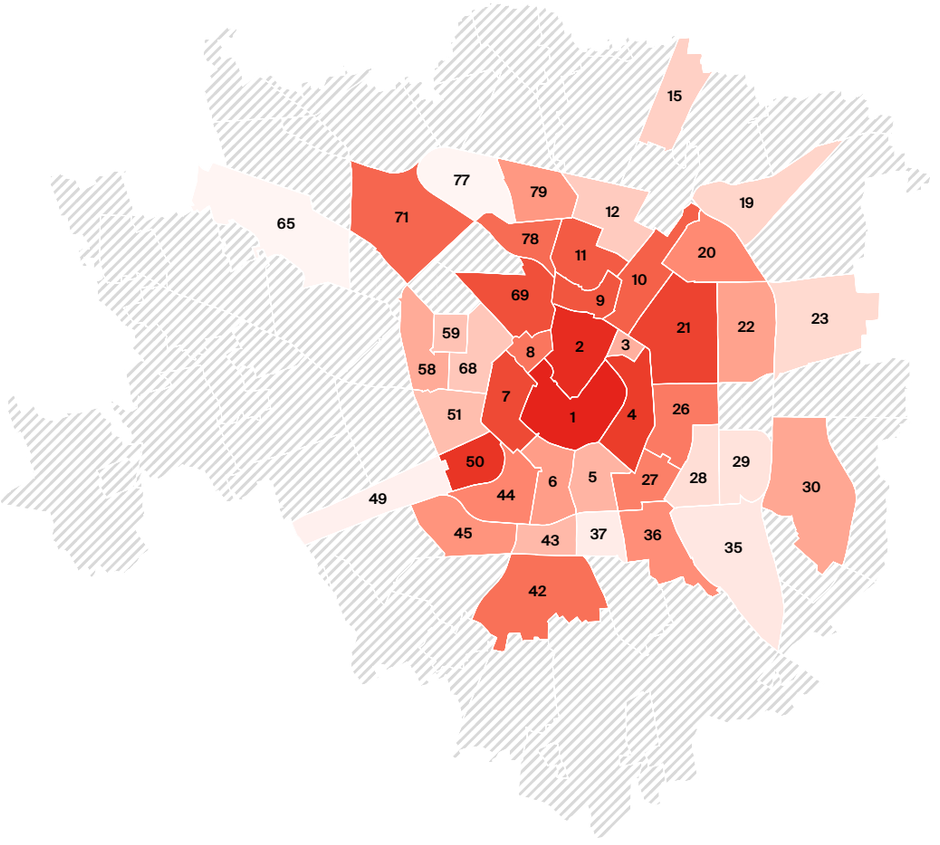
9 Comunicato Stampa - 5VIE Design Week 2025, armonie invisibili; https://5vie.it/workspace/uploads/comunicato-stampa_5vie-design-week-2025_ita.pdf, consultato il 14 settembre 2025

10 Fermata di un mezzo pubblico nel raggio di 1km dall’evento: metropolitana (90%), tram (75%), autobus (69%), passante ferroviario (29%).

11 Presenza in prossimità dell’evento di: posteggi riservati per veicoli di mobilità dolce (biciclette e monopattini) (79%), posteggi riservati per veicoli elettrici ed in sharing (18%), colonnine di ricarica per veicoli elettrici (34%), aree sosta dedicate al servizio taxi (38%).

2.8 Distribuzione degli eventi per Nucleo di Identità Locale (NIL)

Mappa coropletica per intensità di calore con la distribuzione degli eventi per NIL, secondo il Piano di Governo del Territorio (PGT) del Comune di Milano. Fonte: Politecnico di Milano.



1	Duomo	6	Porta Ticinese - Conca Del Naviglio
2	Brera	22	Città Studi
50	Porta Genova	30	Taliedo - Morsenchio - Q.re Forlanini
4	Guastalla	58	De Angeli - Monte Rosa
21	Buenos Aires - Porta Venezia - Porta Monforte	3	Giardini P.ta Venezia
7	Magenta - S. Vittore	5	Porta Vigentina - Porta Lodovica
69	Sarpi	43	Tibaldi
9	Porta Garibaldi - Porta Nuova	51	Porta Magenta
11	Isola	59	Tre Torri
10	Stazione Centrale - Ponte Seveso	68	Pagano
71	Villapizzone - Cagnola - Boldinasco	12	Maciachini - Maggiolina
78	Farini	15	Bicocca
42	Stadera - Chiesa Rossa - Q.re Torretta - Conca Fallata	19	Padova - Turro - Crescenzago
8	Parco Sempione	23	Lambrate - Ortica
26	XXII Marzo	28	Umbria - Molise - Calvairate
27	Porta Romana	29	Ortomercato
44	Porta Ticinese - Conchetta	35	Lodi - Corvetto
20	Loreto - Casoretto - Nolo	37	Morivione
36	Scalo Romana	49	Giambellino
45	Moncucco - San Cristoforo	65	Q.re Gallaratese - Q.re San Leonardo - Lampugnano
79	Dergano	77	Bovisa

2.9 Eventi censiti e osservati

Confronto tra gli eventi della Settimana del design 2025 censiti tramite ricerca desk e quelli osservati dagli studenti del Politecnico di Milano, con esclusione dei NIL che hanno registrato meno di 3 eventi. La tabella mostra, per ciascun NIL, il numero di eventi mappati e quelli osservati, in valori assoluti e in percentuale. Nel complesso, la copertura risulta elevata e ben distribuita, sia nei NIL centrali, caratterizzati da maggiore densità, sia in quelli periferici. Fonte: Politecnico di Milano. Base dati: 1.093 eventi registrati e 861 iniziative osservate.

ID NIL	Nuclei d'identità locale Comune di Milano	Eventi mappati	Eventi osservati	Copertura percentuale
1	Duomo	323	286	88,5%
2	Brera	257	180	70%
50	Porta Genova	126	97	77%
4	Guastalla	53	44	83%
21	Buenos Aires – Porta Venezia – Porta Monforte	47	45	95,7%
7	Magenta - San Vittore	46	42	91,3%
69	Sarpi	32	25	78,1%
9	Porta Garibaldi – Porta Nuova	27	21	77,8%
11	Isola	25	11	44%
10	Stazione Centrale – Ponte Seveso	15	13	86,7%
71	Villapizzone – Cagnola – Boldinasco	14	12	85,7%
78	Farini	12	12	100%
42	Stadera – Chiesa Rossa Q.re Torretta – Conca Fallata	10	10	100%
8	Parco Sempione	9	8	88,9%
26	XXII Marzo	6	6	100%
27	Porta Romana	6	5	83,3%
44	Porta Ticinese – Conchetta	6	2	33,3%
20	Loreto – Casoretto - Nolo	5	5	100%
36	Scalo Romana	5	5	100%
45	Moncucco – San Cristoforo	5	5	100%
79	Dergano	5	0	0%
6	Porta Ticinese – Conca del Naviglio	3	3	100%
22	Città Studi	3	2	66,7%
30	Taliedo - Morsenchio – Q.re Forlanini	3	3	100%
58	De Angeli – Monte Rosa	3	2	66,7%

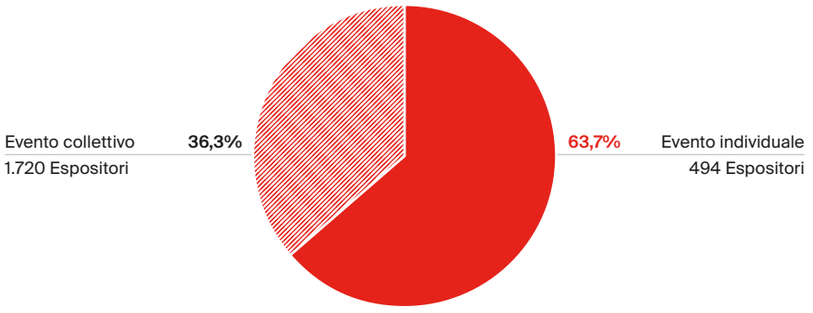
2.10 Eventi collettivi

Eventi collettivi mappati durante la Settimana del design 2025. La colonna “Location” indica le sole sedi che hanno ospitato iniziative con più espositori (aziende, studi di design e architettura, collettivi creativi, istituzioni culturali, designer indipendenti, enti del terzo settore, università). Fonte: Politecnico di Milano.

ID NIL	Evento collettivo	Location
7	**5VIE Design Week 2025: Armonie Invisibili**	Cavallerizze del Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci; Palazzo Correnti; SIAM
69	**ADI Design Week 2025**	ADI Design Museum
50	**BASE Milano – We Will Design 2025: Making Kin**	BASE Milano
21	**Capsule Plaza – Expanded Living**	Spazio Maiocchi (main location)
71	**Certosa District – FuoriSalone – Design Week ‘25**	La Cattedrale, La Galleria, La Forgiatura
21	**Convey 2025 – Leading the new wave of design companies**	Spazio Convey
10	**Dropcity 2025**	Dropcity Center for Architecture and Design
69	**Fabbrica del Vapore: Fabbrica Design Week – Brave New World**	Fabbrica del Vapore
1	**INTERNI Magazine – Gruppo Mondadori INTERNI CRE-ACTION – FuoriSalone 2025**	Università degli Studi di Milano
78	**Isola Design Festival 2025: Design is Human**	BasicVillage
45	**LABÒ CULTURAL PROJECT 2025**	Fondazione Rodolfo Ferrari
1	**Masterly | The Dutch in Milano 2025**	Palazzo Giureconsulti
1	**MoscaPartners Variations – Migrations**	Palazzo Litta
7	**Rossana Orlandi – RoCollectible 2025**	Galleria Rossana Orlandi
50	**Superdesign Show 2025 – Happiness – 25 years of Happy Design**	Superstudio Più
Varedo (MB)	**Alcova Milano 2025**	Villa Borsani; Villa Bagatti Valsecchi; Ex fabbrica SNIA; Serre di Pasino

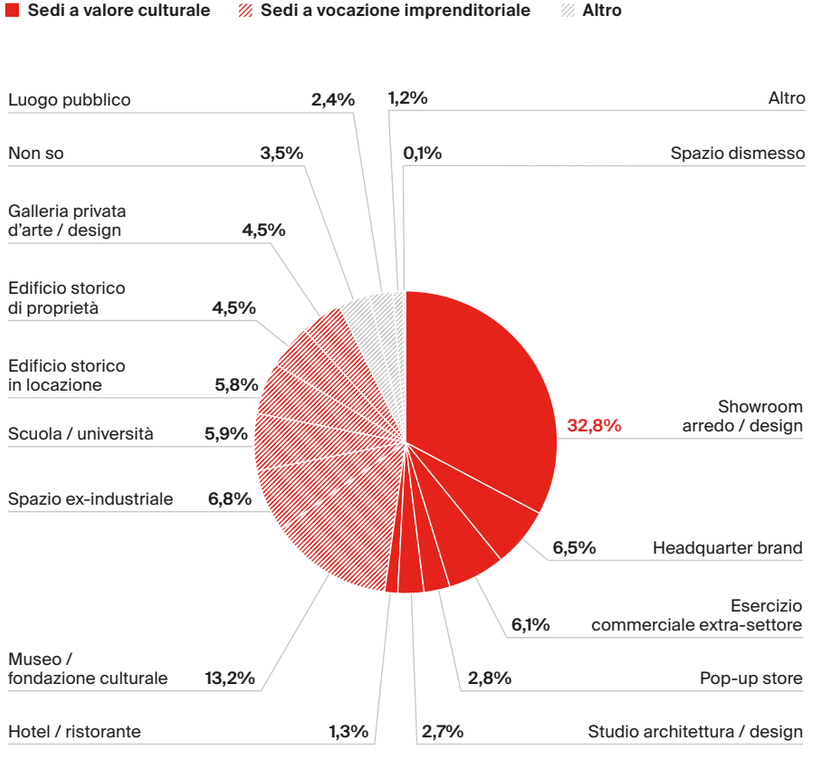
2.11 Eventi individuali e collettivi

Eventi individuali e collettivi con relativo numero di espositori. Fonte: Politecnico di Milano. Base dati: 781 osservazioni.



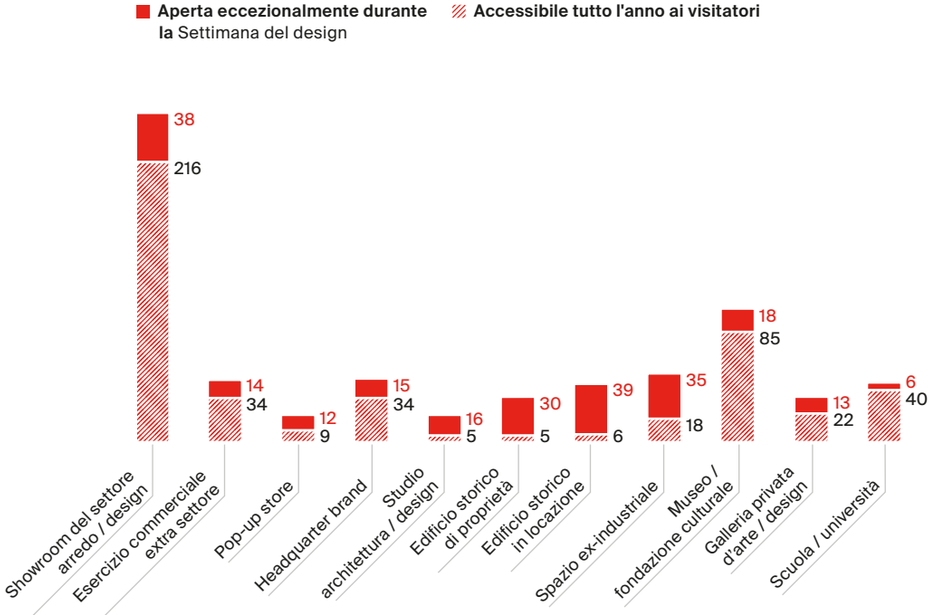
2.12 Tipologia e uso delle location

Tipologia e finalità d'uso delle location osservate dagli studenti del Politecnico di Milano. Fonte: Politecnico di Milano. Base dati: 781 osservazioni.



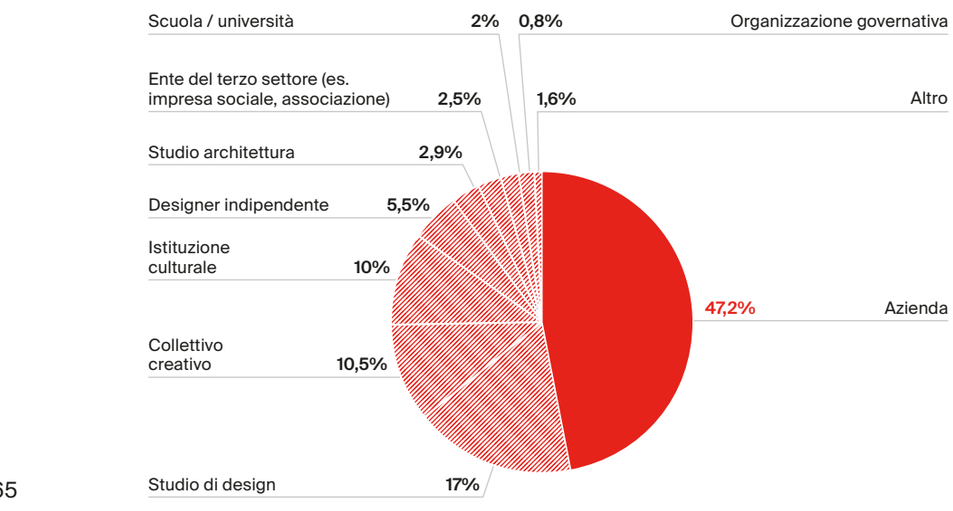
2.13 Aperture straordinarie per tipologia di location

Confronto tra aperture ordinarie e straordinarie per tipologie di location con almeno 20 occorrenze, osservate dagli studenti del Politecnico di Milano. Fonte: Politecnico di Milano. Base dati: 781 osservazioni, di cui 710 riportate in figura.



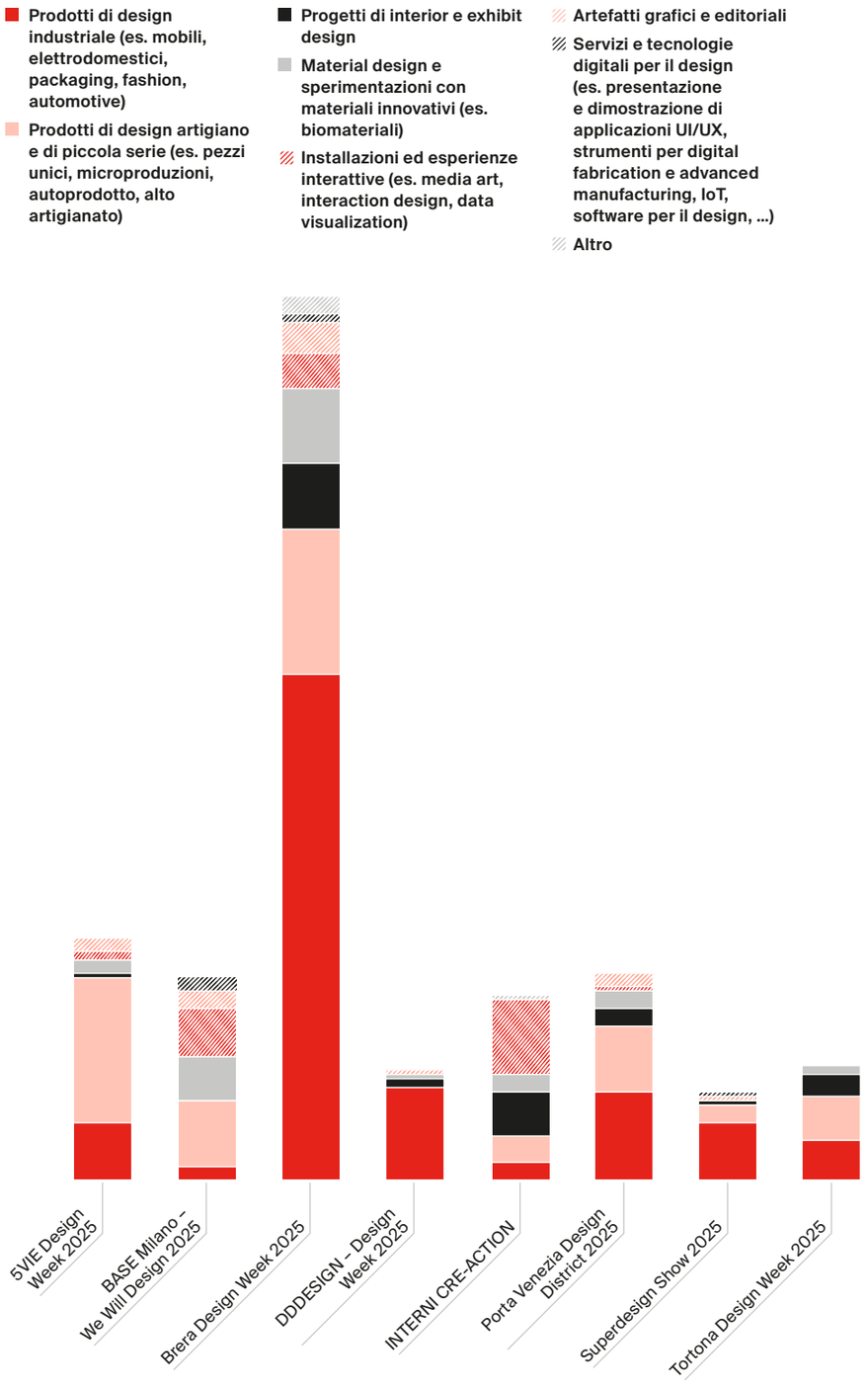
2.14 Soggetti organizzatori degli eventi

Tipologie di soggetti organizzatori osservate dagli studenti del Politecnico di Milano durante la Settimana del design 2025. Fonte: Politecnico di Milano. Numero calcolato sul totale di risposte valide (892) a quesito a risposta multipla. Base dati: 781 osservazioni.



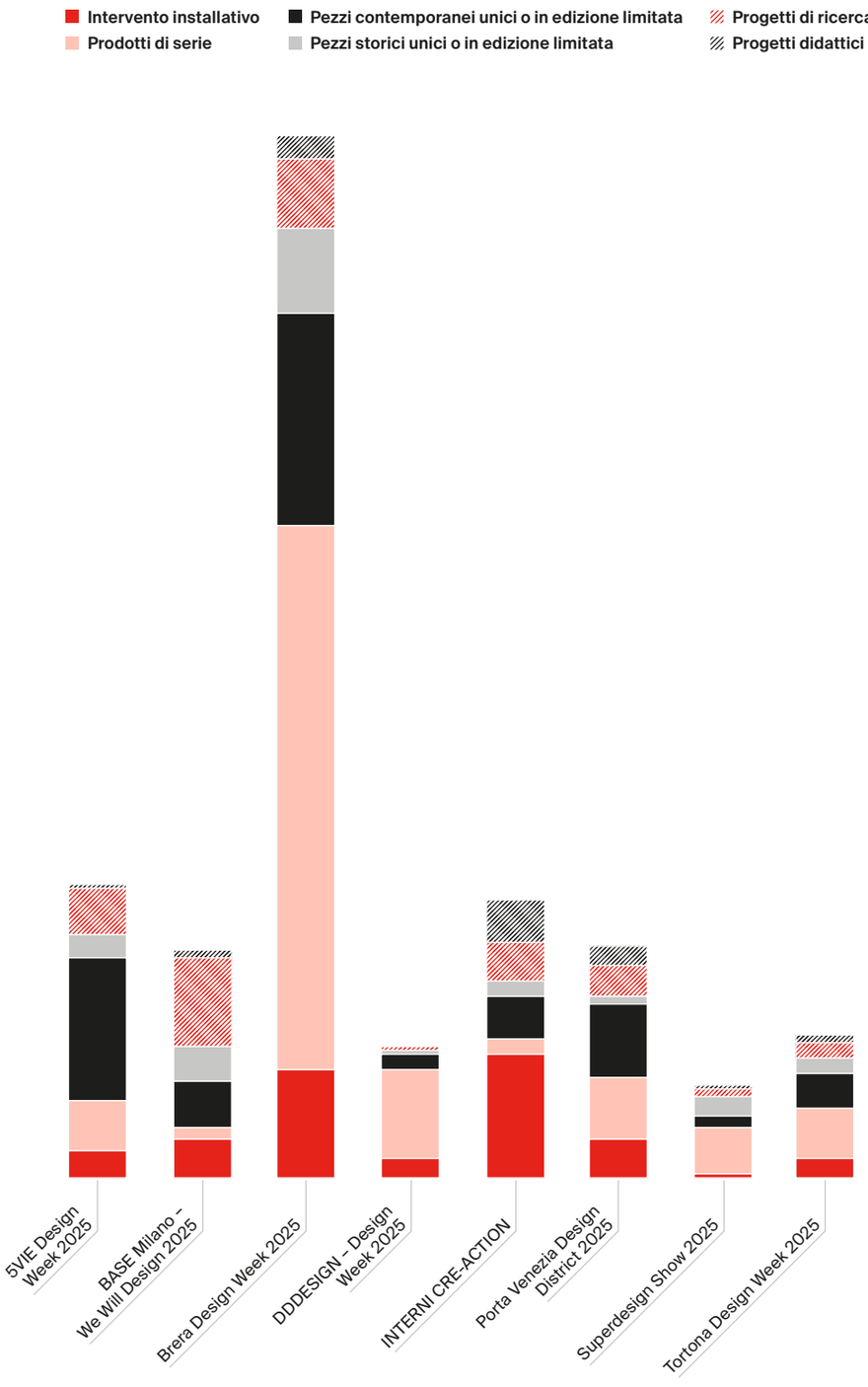
2.15 Declinazioni tematiche nei Distretti

Temi trattati negli eventi dei Distretti interessati da 20 o più osservazioni. Fonte: Politecnico di Milano. Base dati: 781 osservazioni, di cui 462 occorrenze selezionate.



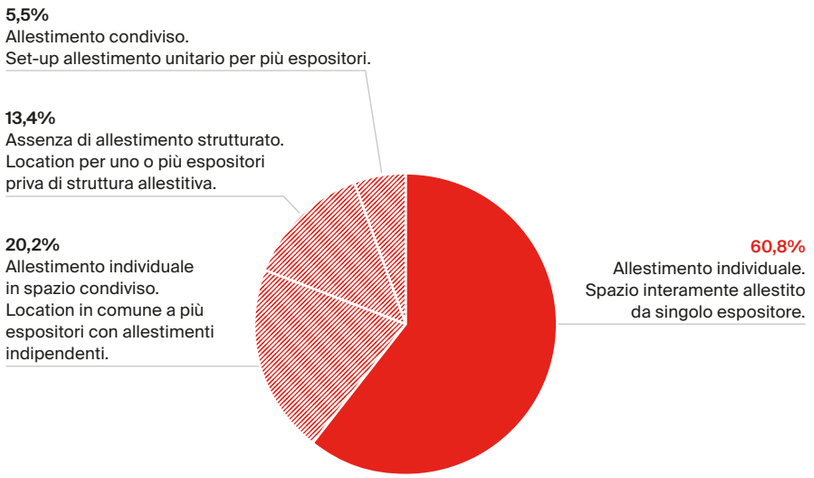
2.16 Contenuti degli eventi nei Distretti

Contenuti degli eventi dei Distretti interessati da 20 o più osservazioni. Fonte: Politecnico di Milano. Base dati: 781 osservazioni, di cui 632 occorrenze selezionate.



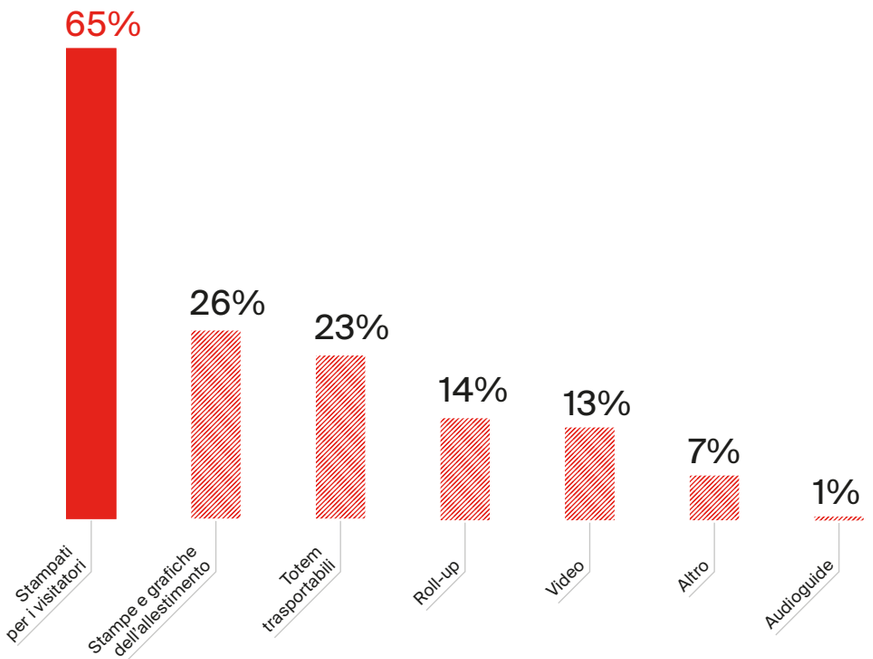
2.17 Tipologie di allestimento e modalità di condivisione degli spazi

Uso e condivisione degli spazi espositivi secondo i diversi modelli organizzativi adottati per gli eventi osservati dagli studenti del Politecnico di Milano durante la Settimana del design 2025. Fonte: Politecnico di Milano. Base dati: 781 osservazioni.



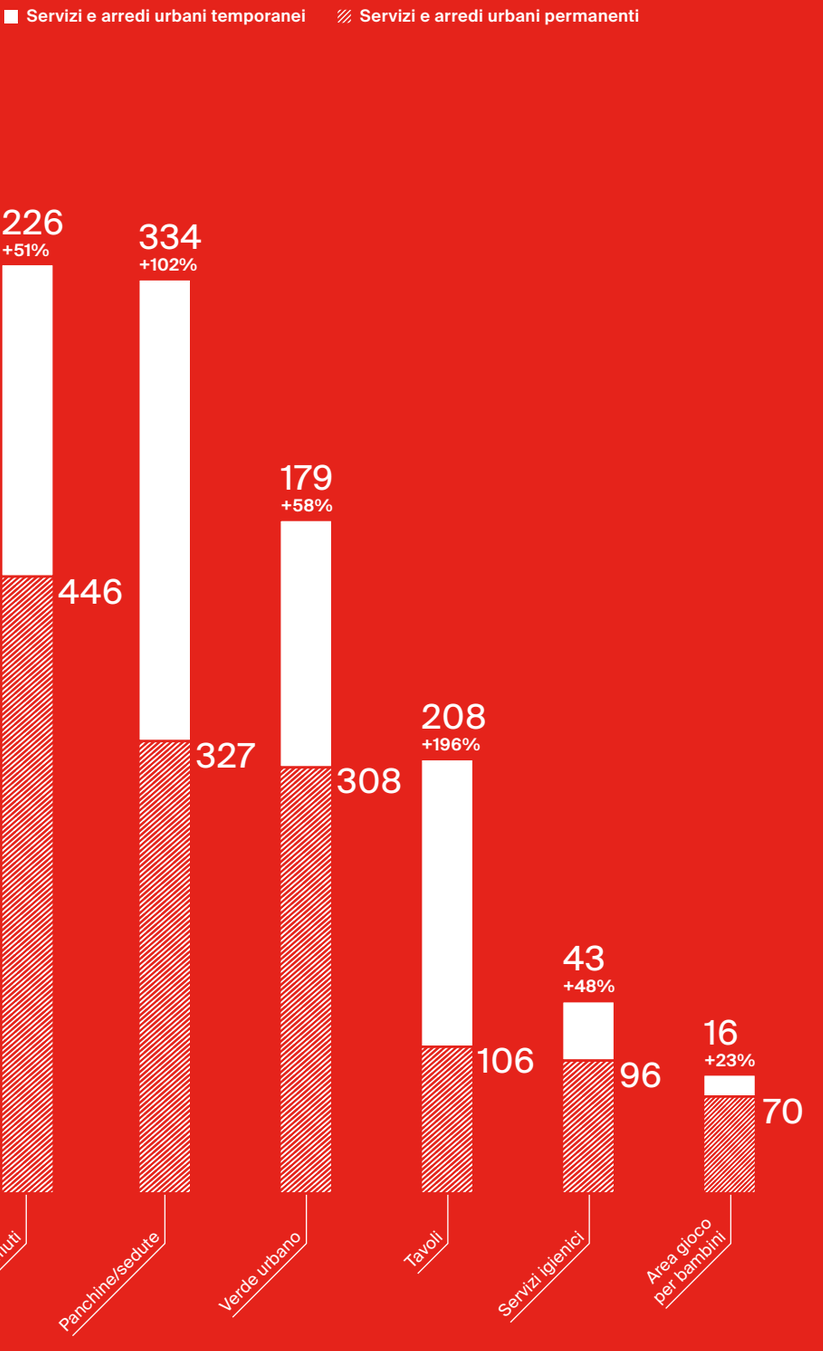
2.18 Tipologie di artefatti comunicativi

Tipologia di artefatti comunicativi adottati negli eventi osservati dagli studenti del Politecnico di Milano durante la Settimana del design 2025. Fonte: Politecnico di Milano. Numero calcolato sul totale di risposte valide (1.170) a quesito a risposta multipla. Base dati: 781 osservazioni.



2.19 Servizi e arredi urbani temporanei e permanenti

Tipologie di servizi ed arredi urbani temporanei e permanenti offerti ai visitatori, osservati dagli studenti del Politecnico di Milano durante la Settimana del design 2025. Fonte: Politecnico di Milano. Quesito a risposta multipla. Base dati: 781 osservazioni.



Il paradosso del mostrare

Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

2.6

La Milano Design Week rappresenta un fenomeno che può essere letto attraverso le lenti dell'antropologia urbana e della sociologia dei consumi. Come sostiene Augé (1996), eventi globali di questo tipo producono *non-luoghi* temporanei, spazi effimeri che sospendono l'uso quotidiano e creano rituali collettivi di consumo simbolico. L'esperienza della Settimana del design, con le sue code e attese, si configura come *performance sociale* in cui l'accesso stesso diventa *merce* (Couldry, 2019). Al contempo, la crescente partecipazione di brand esterni al mondo del design genera processi di *festivalizzazione* urbana (Richards, 2020), dove il capitale culturale viene convertito in capitale economico e viceversa, con effetti di esclusione e *gentrificazione simbolica*. Questa dinamica rivela tensioni tra autenticità culturale e mercificazione, un nodo centrale nella sociologia contemporanea delle industrie creative (d'Ovidio e Pradel, 2025). Interpretare la Design Week come un rito urbano permette di evidenziare le relazioni di potere e appartenenza che attraversano la città e i suoi spazi temporanei.

LA QUESTIONE DEL MOSTRARE

La questione è quella del *mostrare*: come *vengono mostrate* o *si mostrano le merci* nella società tardo-capitalista del XXI secolo, trasformate in uno spettacolo permanente, dove l'esposizione diventa mezzo stesso di produzione del desiderio. Walter Benjamin (2000) osservava nei *Passages* che la merce si palesa come *chimera*, nascondendo il valore d'uso dietro al valore di scambio: "...la forma di merce e il rapporto di valore dei prodotti di lavoro nel quale essa si presenta non ha assolutamente nulla a che fare con la loro natura fisica e con le relazioni fra cosa e cosa che ne derivano. Quel che qui assume per gli uomini la forma fantasmagorica di un rapporto fra cose è soltanto il rapporto sociale determinato che esiste fra gli uomini stessi..." (Marx, 1974/1867, Libro I, Cap. 1, §4, p. 104). Benjamin rielabora il concetto marxista del feticismo della merce, trasformandolo in una spettacolarizzazione delle merci all'interno di un universo culturale caratterizzato dalla meraviglia e dalla seduzione. All'interno della Settimana del design, le merci non solo sono mostrate, ma *si mostrano*: sono protagoniste di attivazioni urbane e narrazioni sensoriali. Oggi, questo principio si amplifica: non solo si mostrano gli oggetti, ma le merci *si mostrano* attraverso installazioni immersive e strategie esperienziali che fondono consumo e intrattenimento. Un esempio è l'installazione di Google *Making the Invisible Visible* presso Garage 21, curata da Ivy Ross, *Chief Design Officer* di Google, e realizzata insieme all'artista Lachlan Turczan, presentata alla Design Week 2025. Questo progetto ha trasformato lo spazio fisico in un ambiente sensoriale di luce, rendendo tangibili idee astratte: un'installazione immersiva che ha offerto ai visitatori un'esperienza sensoriale e creativa tra spazi modulari, proiezioni dinamiche e installazioni partecipative. Il display diventa quindi dispositivo di costruzione simbolica, in cui c'è un rimando *al brand più che all'opera* (Debord, 1967). La logica dell'esposizione si sposta dal prodotto al contesto, dal possesso all'esperienza condivisa, creando una *messa in scena permanente del consumo*. Questo mostrare non comunica più solo qualità d'uso, ma appartenenza, desiderio e identità sociale. L'esposizione contemporanea tende quindi a saturare la semiosfera urbana, generando *vetrinizzazione sociale* (Codeluppi, 2021), dove vita pubblica, consumo e spettacolo si fondono, elevando la merce a incarnazione del desiderio e dell'identità collettiva. Ma qual è il luogo in cui questa dinamica si palesa oggi? Come avviene questo processo del mostrare/mostrarsi?

LA *FIERA* COME DISPOSITIVO E LA SUA EFFICACIA OGGI

Il modello della fiera come dispositivo culturale e commerciale nasce storicamente tra fine Ottocento e inizio Novecento, con esposizioni universali e fiere suscettibili di mostrare prodotti, innovazioni tecniche e simboli di prestigio

nazionale. Queste strutture avevano una funzione performativa, fondata sul *mostrare* come modalità di costruzione del valore, potenziali incubatrici d'innovazione e costruzione di reti. Ancora oggi il paradigma fieristico è centrale, come emerge nella Settimana del design milanese: un sistema in cui mostrare, provare, negoziare e vendere convergono, ma con modalità profondamente mutate. La domanda centrale è se l'efficacia originaria di questo dispositivo persista o necessiti di nuovi adeguamenti. Il tema del mostrare, e insieme del provare e del negoziare intesi come azioni culturali, si è evoluto dall'idea di esposizione statica a quella di esperienza performativa e immersiva. Nella tradizione delle fiere, si offrivano oggetti, prototipi, modelli; oggi la *mostra* si trasforma frequentemente in installazione, evento effimero, happening. Il *provare* non è semplicemente toccare o osservare, ma coinvolgere sensorialmente e mediaticamente. Il *negoziare* assume una dimensione simbolica: la presenza del brand diventa esperienza, oltre che contrattazione commerciale. Adeguare il concetto di mostrare alla contemporaneità richiede una riflessione critica: se mostrare significa ancora veicolare valore e rappresentare appartenenze, oggi bisogna farlo in contesti di sovraccarico semiotico. L'esibizione deve dialogare con forme narrative autentiche che corrispondono alla capacità di produrre valore culturale e imprenditoriale, non solo urlare più forte di tutti.

CRITICHE AL FUORISALONE: VISIBILITÀ, INVIDIA E GENTRIFICATION SIMBOLICA

Critici internazionali come Max Fraser osservano come la Design Week sia diventata il palcoscenico di brand molto diversi: moda, bellezza, tecnologia, automotive. Fraser (Fraser, 2025) denuncia un *turismo di marca* dove "...È comprensibile che anche altri vogliano una fetta di questa torta così appetitosa. Da molti anni ormai, la Settimana è stata conquistata da un ampio ventaglio di settori correlati, tra cui moda, arte, bellezza, tecnologia e automotive. I grandi marchi di consumo sono bravissimi a individuare e agganciarsi ai punti chiave per *attivarsi.* La Settimana del design di Milano è diventata definitivamente l'obiettivo più ambito per chi cerca di ampliare la propria penetrazione nel mercato...". Effettivamente, l'espansione produce un fenomeno che distorce e trivializza l'evento, fungendo da anticamera di un modello anti-design. Critiche rilevanti riguardano anche l'inquinamento visivo e culturale: una saturazione dei segni che rende difficoltosa la decodifica per chi lavora nel settore, da cui derivano frustrazione e esperienze non soddisfacenti, in contrasto con file di pubblico generalista paziente ed entusiasta. L'articolo del *Financial Times* intitolato *At Milan Design Week, fashion is centre stage* (Perry, 2025) mette in luce il crescente protagonismo del settore moda durante l'evento, indicando come brand di alto profilo stiano dominando il panorama degli allestimenti e della visibilità pubblica popolare. L'articolo descrive come "...I marchi di moda non sono nuovi all'idea di valorizzare l'architettura milanese attraverso installazioni esuberanti. Dopotutto, la città è la capitale della moda oltre che del design. Ma recentemente hanno portato nel mondo del design uno spettacolo più simile alle sfilate, e il design – il cui prestigio culturale è in ascesa e non è più secondo all'arte – sta a sua volta attirando un pubblico più interessato alla moda...", dove le attivazioni spettacolari dei grandi marchi finiscono per ridefinire l'esperienza del visitatore medio: "...A Milano, è innegabile che i marchi di moda di lusso dispongano del capitale culturale e finanziario necessario per attrarre nomi di spicco e organizzare eventi grandiosi e ambiziosi. Forse i marchi di arredamento si sentono messi in secondo piano, ma per molti versi questo è un invito a migliorare la propria offerta...". Tale affermazione evidenzia la tensione tra popolarità e qualità dell'esperienza: la coda come successo pubblicitario, con il paradosso per il professionista che *non vede quasi nulla*.

COSTI, COMPLESSITÀ E PRIVATIZZAZIONE URBANA

Il modello Settimana del design comporta costi elevati: branding, comunicazione, allestimenti, eventi pubblici richiedono risorse che le aziende storiche del mobile spesso non possono sostenere. Il risultato è (il rischio di) una *città privatizzata* alla *Blade Runner* o alla *Minority* Report, dove lo spazio pubblico è colonizzato da installazioni brandizzate e marketing. La complessità del sistema di attori pubblici e privati con aspettative diverse crea tensioni: l'episodio del cortile del Filarete occupato[1] durante l'evento Amazon è emblematico di conflitti tra visioni alternative sull'uso dello spazio pubblico con potenziali danni reputazionali (e perdita di visibilità) per la manifestazione nel suo complesso. Esiste sempre più diffusa una mancanza di autenticità: esperienze percepite come eccessivamente commerciali e forzate generano resistenza da parte delle comunità locali. La presenza di alcuni brand e categorie merceologiche è percepita come infestante. Questo processo può consolidare dinamiche di gentrificazione culturale, che generano un immotivato aumento dei prezzi dei servizi, dell'intrattenimento e dell'ospitalità per i residenti e una conseguente perdita di significato e accessibilità dello spazio pubblico.

GOVERNANCE DEI FENOMENI INCONTROLLATI: CULTURA DI ROBUSTEZZA E AFFIDABILITÀ

La metafora della rana bollita, *boiling frog*, attribuita a Noam Chomsky, è efficace per descrivere l'evoluzione graduale ma potenzialmente degenerativa del modello di Design Week milanese: l'escalation del turismo di marca, delle spinte corporative e della privatizzazione temporanea dello spazio urbano può crescere senza reazioni efficaci. Per contrastarla, serve una cultura organizzativa capace di governare l'*inatteso* che un fenomeno *bottom-up*, come quello della Design Week, porta inevitabilmente con sé. Un quadro di riferimento interpretativo, utile a comprendere come porsi di fronte a fenomeni difficilmente governabili come quello descritto, è ciò che ci propongono Weick e Sutcliffe (2001; 2007) a proposito delle *High-Reliability Organizations* (HRO – organizzazioni ad alta affidabilità) e dei principi che consentono loro di gestire la complessità di tali fenomeni.

Tali organizzazioni presentano cinque caratteristiche fondamentali:

1. *si preoccupano per il fallimento (Preoccupation with failure)*: hanno, cioè, un'attenzione costante ai quasi incidenti e ai segnali deboli che potrebbero portare ad un fallimento;
2. *sono riluttanti a semplificare le interpretazioni (Reluctance to simplify interpretations)*: esprimono un rifiuto alle semplificazioni ingannevoli, aprendosi a visioni multiple (Weick e Sutcliffe, 1999; 2007);
3. *sono sensibili alle operazioni (Sensitivity to operations)*: esprimono cioè consapevolezza delle dinamiche che accadono in prima linea, frutto di interazioni reali tra agenti, spazio ed eventi, ascoltando la voce di questi attori;
4. *si impegnano per la resilienza (Commitment to resilience)*: hanno cioè capacità di reagire, riorganizzarsi e apprendere dall'imprevisto;
5. *hanno rispetto per la competenza (Deference to expertise)*: cioè fiducia nella competenza situata, indipendentemente dalla gerarchia formale.

Applicare questi principi alla Settimana del design significa definire ruoli deputati a intercettare e risolvere i fallimenti incombenti nei processi del *mostrare*, aprire il dialogo tra stakeholder per evitare spiegazioni semplicistiche, valorizzare chi opera sul campo (allestitori, residenti, curatori) come portatori di esperienza e soluzioni, sviluppare flessibilità organizzativa per rimediare (come è accaduto, ad esempio, nel caso del *supersalone* a settembre 2021, l'evento speciale che ha

segnato il ritorno in presenza del Salone del Mobile.Milano, che aveva affidato la curatela al Presidente di Triennale Milano Stefano Boeri), invece di reagire solamente *ex post*, magari attraverso il patrimonio di giovani talenti e delle competenze tacite collettive che la città possiede. In analogia con modelli consolidati di partecipazione locale, come ad esempio, nel caso del movimento delle *Transition Town* (Hopkins, 2008), si potrebbe istituire un *patto tra stakeholder*, comprendente brand, istituzioni pubbliche, comunità locali, operatori culturali, per ripartire governance, costi e benefici. Tale patto faciliterebbe una condivisione della città come *bene comune* con una redistribuzione collettiva degli effetti positivi. Le lezioni delle *High Reliability Organization* implicano la necessità di una *responsabilità distribuita*: occorre riconoscere competenze diverse (es. curatori, residenti, imprese e amministrazione pubblica) per creare nuovi processi di ascolto e decisione e di costruzione negoziata di azioni individuali e collettive. È un modo per prevenire la trivializzazione, valorizzare l'autenticità e governare l'inatteso.

CONCLUSIONI

Il *mostrare a Milano* è stato efficace nel costruire esperienze simboliche con un valore internazionale. Tuttavia, la sua applicazione contemporanea presenta limiti strutturali: saturazione semiotica, esclusione culturale, over-commercializzazione e fragilità organizzativa. Superare questi limiti richiede un ripensamento attivo del paradigma: dall'affidarsi alla visibilità quantitativa verso la qualità dell'esperienza; da un modello fine a sé stesso a uno orientato al bene comune; dalla governance aziendale alla governance ecosistemica fondata su cultura della consapevolezza, ascolto, resilienza, rispetto della competenza e responsabilità condivisa. Applicare i principi delle *High Reliability Organization* al contesto urbano e culturale può aiutare a evitare la condizione di *boiling frog* e favorire un salto di paradigma, un *leap-frog* per il sistema complesso dell'organizzazione dell'evento e del territorio. Solo così la Settimana del design potrà mantenere ed espandere una *leadership del mostrare*, restituendo a Milano una contemporanea e sostenibile efficacia.

1 Si veda per un racconto dettagliato dell'episodio: Repubblica, 10 aprile 2025: https://milano.repubblica.it/cronaca/2025/04/10/news/fuorisalone_studenti_bloccano_ingresso_installazione_amazon_statale_chiostro_farmacia-424119278/, consultato il 14 settembre 2025.

Sistema Design Milano

3.1 L’infrastruttura invisibile. Competitività territoriale e Sistema Design Milano

3.2 Sistema Design Milano: una mappatura aggiornata

3

L'infrastruttura invisibile. Competitività territoriale e Sistema Design Milano

Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

3.1

Come ha sottolineato Ferruccio Resta "...la competitività territoriale non dipende esclusivamente dal volume degli investimenti o dal grado di sviluppo tecnologico, ma dalla densità delle interazioni, dalla solidità delle relazioni e dalla maturità delle architetture collaborative che ne costituiscono l'infrastruttura invisibile..." (Resta, *35° Rapporto Milano Produttiva* 2025, Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi, 2025, p. 189)[1]. Questa prospettiva implica una lettura sistemica di territorio ed economia, in linea con l'approccio dell'innovazione relazionale e dei cluster culturali (Cooke, 2008). Milano conferma questo modello: non è tanto la quantità di investimenti quanto la capacità di rete, fiducia reciproca e cultura collaborativa a determinare l'ecosistema creativo.

La capacità di un territorio di attrarre e generare valore non si fonda quindi soltanto su infrastrutture fisiche o incentivi economici, ma su una trama densa di connessioni sociali, culturali e professionali che producono capitale relazionale e cognitivo. È uno dei principi che guida le auto-organizzazioni e che avevamo evidenziato nella lettura interpretativa del Report 2024 (Salone del Mobile. Milano & Politecnico di Milano, 2024): è l'effetto *small world* (*Ibid.,* p. 110), che oggi con una terminologia ricorrente chiameremmo struttura *Hub-Spoke*, dove i nodi di un eco-sistema sono stabilmente connessi tra loro a livello locale e, a loro volta, connessi ad altri nodi che si occupano di design a livello internazionale. Questa tensione tra la dimensione fisico-materiale dei territori e la loro capacità di generazione di conoscenza costituisce la relazione tra lo sviluppo della *classe creativa* e la crescita socioeconomica degli ecosistemi urbani (Landry, 2000). Come evidenziano Scott (2014) e Howkins (2013), la creatività emerge in contesti dove la densità di interazione è elevata, dove innovatori, artisti, designer, docenti e imprenditori si incontrano in luoghi sia formali sia informali. Tarrius (1993) parla di *territori circolatori di conoscenza* e intende con ciò non solo la dimensione geografica, ma gli spazi di interazione, scambio e apprendimento dove le informazioni e le idee circolano, vengono condivise e rigenerate. In questo processo, la conoscenza non viene solo trasmessa, ma si arricchisce e si evolve grazie alla partecipazione attiva degli individui e dei gruppi. Le Moigne (1990) analizza come i sistemi complessi emergano da interazioni dinamiche e auto-organizzazione, concetti applicabili allo studio di territori caratterizzati da flussi e trasformazioni continue. È, di fatto, l'*infrastruttura invisibile* di Resta: una mescolanza di reti, fiducia e immaginari collettivi che trasforma il capitale umano in capitale territoriale. Tuttavia, la *classe creativa* non opera nel vuoto: il suo impatto è proporzionale alla qualità dell'ecosistema territoriale. Alan Scott (2014) ha evidenziato come la concentrazione di capitale umano non basti: ciò che rende vitale un *cluster culturale*[2] (Bassett, 2002) è l'intensità delle relazioni, l'accesso a reti di sperimentazione e la capacità di tradurre conoscenza tacita in innovazione diffusa. Milano rappresenta un caso emblematico. La sua competitività non deriva solo dal volume di investimenti o dall'elevata tecnologia applicata alla manifattura, ma dal modo in cui la città ha saputo costruire un *ecosistema creativo stratificato*, alimentato da reti informali, spazi di incontro e una diffusa *cultura del progetto*. È qui che la *classe creativa* incontra l'*infrastruttura invisibile*: una rete densa di fiducia e reciprocità che trasforma capitale umano in capitale territoriale. Ma questo è ancora vero oggi?

L'INFRASTRUTTURA CULTURALE COME SISTEMA VIVENTE

L'innovazione culturale legata al design non è quindi legata solamente a un evento episodico (la Settimana del design), ma è una vera e propria infrastruttura complessa *permanente* che si articola in due dimensioni intrecciate: una *materiale*, legata alla presenza di spazi della produzione culturale, studi e laboratori di design, istituzioni formative, luoghi della ricerca. La seconda è *immateriale*, legata

a un clima culturale, valori condivisi, attenzione al fare, mentalità imprenditoriale, capacità di rischio e sperimentazione. Questa risorsa non nasce da una pianificazione *top-down*, ma da processi accrescitivi nel tempo, in cui attori diversi, designer, imprese, università, istituzioni pubbliche, comunità culturali, costruiscono un capitale di fiducia. Milano ha sviluppato questo ecosistema in modo organico, alimentato da una lunga tradizione di manifattura creativa che ha saputo bilanciare *cultura del fare* e riflessione critica. Modelli come quello del *Transition Design* di Terry Irwin propongono un approccio per affrontare cambiamenti sociali e ambientali complessi attraverso la progettazione sistemica. Centrale è la scenaristica di *backcasting,* che parte da futuri desiderabili per progettare interventi nel presente: "...Il *Transition design* incoraggia i designer a immaginare il futuro desiderato e poi a lavorare a ritroso per identificare i passi necessari per raggiungerlo..." (Irwin, 2015, p. 231). Questo metodo guida comunità (e designer) nella creazione di soluzioni sostenibili, resilienti e integrate nel contesto sociale e ambientale. Anche gli approcci legati alla *Collaborative Creativity* (Quint, 2024) evidenziano come il design può supportare un allineamento tra più stakeholder e una serie di trasformazioni complesse a livello sociale, economico e ambientale. Essi rivelano la capacità della disciplina di costruire una comprensione dei problemi condivisa, spingere una *agency* collettiva, orchestrare innovazione tra confini organizzativi e sensoriali.

Questa infrastruttura è emersa dal basso, favorita da alcune condizioni culturali:

1. *Apertura alla sperimentazione:* la città ha storicamente mostrato una propensione a ospitare pratiche sperimentali ed esplorative, sia dal lato di aziende e designer, sia dal lato di un pubblico disposto a recepire novità. Tuttavia, l'attuale rischio è la managerializzazione dei processi creativi per rispondere a metriche di breve periodo, ovvero quella che potremmo definire come una sorta di dannazione del KPI - key performance indicator (Evans, 2009).
2. *Cultura del fare come emancipazione:* seguendo la distinzione di Maldonado tra dimensione strutturale e sovrastrutturale, Milano ha promosso una cultura del progetto radicata nel fare, capace di generare trasformazioni sociali attraverso la pratica progettuale (Maldonado, 1970).
3. *Attrattività per capitali e talenti:* la città ha saputo attrarre investimenti e capitale umano, diventando nodo di migrazione cognitiva sia nazionale che internazionale (Florida, 2019).
4. *Tolleranza e diversità:* l'orientamento progressista e l'apertura culturale hanno favorito la combinazione di saperi differenti, elemento chiave per l'innovazione sociale e culturale (Scott, 2014).

L'infrastruttura creativa milanese si trova oggi al centro di profonde trasformazioni dovute a quattro fattori chiave: la *sostenibilità e la giustizia sociale*, la *pressione verso la sostenibilità*, la *digitalizzazione dei processi creativi* e la *crescente interconnessione globale*. Questi fenomeni di transizione mettono in luce tanto le potenzialità quanto le fragilità del modello. La sfida digitale impone di integrare competenze tecnologiche avanzate all'interno della tradizionale *cultura del fare*, senza perdere autenticità né il radicamento territoriale che hanno reso Milano un ecosistema unico. Parallelamente, l'urgenza di criteri ambientali e sociali trasforma l'innovazione estetica in innovazione responsabile, richiedendo che l'infrastruttura culturale incorpori dimensioni di sostenibilità profonde (Manzini, 2015). A queste dinamiche si aggiunge la necessità di una collaborazione sistemica: l'incapacità di aggregare attori diversi per costruire massa critica rispetto a cambiamenti complessi rischia di indebolire la resilienza complessiva del sistema, come sottolineano le riflessioni recenti sulle città creative e la loro capacità di affrontare shock e transizioni. Un'infrastruttura culturale urbana non si limita a includere

spazi istituzionali o grandi investimenti infrastrutturali: essa è un tessuto di relazioni sociali, creatività informale e reti collaborative che si costruiscono dal basso. L'organizzazione *cheFare*, nata nel 2012, è un esempio paradigmatico di piattaforma di innovazione sociale e culturale che collabora con comunità, organizzazioni culturali e sociali, enti pubblici e istituzioni per sviluppare progetti che promuovono la cultura come strumento di cambiamento sociale. Essa ha coordinato, durante la Settimana del design 2025, assieme al *Nieuwe Instituut,* la progettazione di *CIVICITY*, una residenza-intervento progettuale per ripensare l'impatto sociale e ambientale degli eventi di design sulle città che li ospitano. Il risultato è il libro-ricerca *Da Spettacolo a Sostanza. Civicity come approccio* (cheFare, 2025), che incarna l'idea che la resilienza culturale non dipenda solo da capacità finanziarie, ma da processi inclusivi di attivazione urbana. Marianna d'Ovidio, nel suo volume *The creative city does not exist*, critica l'idea romantica della *creative city* come modello automatico di sviluppo urbano, sostenendo che "...La promozione della crescita urbana attraverso l'uso della cultura comporta costi sociali elevati: conflitti tra le popolazioni, sfollamento di artisti e persone svantaggiate si accompagnano all'aumento del valore degli immobili. I circuiti del capitale, tuttavia, non solo modellano il paesaggio urbano, ma lo fanno interagendo e sfruttando i circuiti culturali..." (d'Ovidio, 2016, p. 142.) Questo evidenzia la tensione esistente tra politiche per l'economia creativa e la necessità di governare processi spontanei di innovazione sociale, per evitare esiti di *gentrificazione* e *marginalizzazione*. Altri come Sharon Zukin (2020) mettono in guardia dalla fragilità delle economie creative quando si distaccano dalle esigenze locali e dagli scopi sociali. Andy Pratt (2015) parla di *cultural intermediaries* come piattaforme di rete essenziali per il funzionamento degli ecosistemi creativi: "...Una produzione culturale di successo e sostenibile si basa sulla creazione di intermediari resilienti in grado di riunire gli attori necessari: la produzione culturale è un lavoro di squadra..." (Pratt, 2015, p. 63). In contesti come la Milano creativa, queste riflessioni si concretizzano nel funzionamento distribuito dell'attivazione urbana: hub informali, comunità di imprese creative, festival indipendenti e reti di progettisti costituiscono un'infrastruttura *invisibile* o *quasi-visibile* di capitale simbolico e sociale, che alimenta la cultura e l'innovazione. L'esperienza di *cheFare* mostra che mettere in rete soggetti emergenti può produrre conoscenza collettiva, visibilità e nuovi modi di abitare lo spazio urbano, senza dipendere esclusivamente da budget istituzionali. Il risultato è un tessuto urbano più resiliente e adattivo: capace di improvvisare, sperimentare, rigenerarsi anche di fronte a shock esterni o crisi.

GOVERNANCE E PATTO TRA STAKEHOLDER

Come già scritto nel Paragrafo 2.6, è necessario immaginare un *patto tra stakeholder*, brand, Istituzioni pubbliche, comunità locali, operatori culturali, per redistribuire costi e benefici e gestire collettivamente questa *infrastruttura culturale* come un *bene comune*. Il cambiamento di grandi sistemi della produzione culturale come quello del design e la sua espressione più impattante come la Settimana del design può essere immaginato attraverso la creazione di una *transition arena* che favorisca sperimentazione, co-creazione e capacità adattiva: una "...*Transition arena* è un contesto che offre uno spazio informale ma ben strutturato a un gruppo di agenti del cambiamento per riflettere criticamente sullo *status quo* e sviluppare idee, pratiche e relazioni alternative. I partecipanti provenienti da diversi contesti (imprese, governo, istituti di ricerca, cittadini) prendono parte a una serie di incontri per sviluppare insieme una visione condivisa, che possono collegare alla loro pratica quotidiana. I risultati dell'arena guidano la ricerca di strategie per trasformare le strutture, le culture e le pratiche esistenti, nonché per realizzare nuovi progetti, collaborazioni ed esperimenti..." (Roorda et al., 2014, p.45). La costruzione di questa arena può offrire uno spazio informale e ben

strutturato a un gruppo di agenti del cambiamento provenienti da diversi ambiti (imprese, Governo, istituti di ricerca, ONG e cittadini) per elaborare congiuntamente una sfida di transizione, redigere una visione a lungo termine e sviluppare percorsi di transizione per realizzare una visione deve probabilmente uscire dalla logica troppo semplice ed esclusiva del *bottom-up*. Un *patto* per un *bene comune* che aiuti ad attivare in maniera equa un motore di crescita del capitale culturale e sociale, in cui integrare la spinta *bottom-up* delle comunità e degli attori emergenti con la capacità *top-down* di istituzioni e brand di garantire risorse, continuità e visione strategica. Solo una governance ibrida, capace di bilanciare processi auto-organizzati e cornici istituzionali, può rafforzare la resilienza urbana e ridurre i rischi di appropriazione o marginalizzazione. La *transition arena* diventa così il luogo in cui sperimentare co-creazione e *backcasting,* traducendo futuri desiderabili in pratiche condivise e progetti concreti. Questo patto non si limita a redistribuire risorse, ma mira a costruire fiducia reciproca e una responsabilità diffusa, trasformando la cultura in infrastruttura civica. In tal senso, il design può fungere da mediatore tra interessi plurali e bene comune, rendendo visibile l'invisibile della città creativa.

1 Il 35° Rapporto Milano Produttiva 2025 è stato realizzato dal Servizio Studi, Statistica e Programmazione della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi. Questo rapporto fornisce un'analisi del tessuto economico, imprenditoriale e innovativo del territorio milanese.

2 Un cluster culturale è un insieme di attività culturali e creative geograficamente concentrate, che interagiscono tra loro e con il territorio circostante, generando sinergie e innovazione. Questi cluster favoriscono la crescita economica, la coesione sociale e la valorizzazione del patrimonio culturale locale.

Sistema Design Milano: una mappatura aggiornata

Massimo Bianchini
Professore Associato, Politecnico di Milano

3.2

Il *Sistema Design Milano* rappresenta il complesso delle attività professionali, imprenditoriali, formative, scientifiche, culturali e commerciali che, nel corso dei decenni, si sono sviluppate e intrecciate sul territorio della Grande Milano, facendone una delle Capitali mondiali del design. L'Annual Report 2024 ne ha elaborato una mappatura, partendo dall'individuazione delle sue componenti: *Sistema delle Professioni del design*, *Sistema dell'Assist*, *Sistema delle Imprese Design-Driven*, *Sistema della Distribuzione*, *Sistema dell'Offerta culturale, Sistema Fieristico ed espositivo, Sistema dell'Editoria, Sistema della Formazione* e *Sistema della Ricerca e Innovazione*. Si tratta della fotografia, rivista e aggiornata, scattata 25 anni fa dalla prima ricerca *Sistema Design Milano* (1999) a cura del Politecnico di Milano. L'edizione 2025 del Report propone un aggiornamento di questa mappatura, considerando una rilevante novità. Si tratta dell'introduzione del nuovo sistema ATECO 2025, allineato a NACE[1], che potrebbe consentire una rappresentazione più accurata della geografia professionale interna al settore. ISTAT, raccogliendo le indicazioni provenienti da diversi attori economici del Paese, ha infatti rivisto la classificazione di tutti i settori di attività economiche, intervenendo anche sul settore *74.10 - Attività di design specializzate* e sui relativi sottocodici, per intercettare meglio le specificità delle imprese e dei professionisti del design italiano[2]. La mappatura in oggetto recepisce questa novità e si aggiorna in due parti: da un lato prosegue l'analisi degli attori, con un focus sul *Sistema delle Professioni del design*, per consolidare la conoscenza del settore a Milano e provincia maturata con la precedente classificazione ATECO 2007; dall'altro utilizza le basi dati riclassificate con ATECO 2025 per rappresentare in modo più dinamico le società e i professionisti del design milanese. A queste due parti si aggiunge un *update* dei dati più significativi di altre quattro componenti: *Sistema dell'Assist*, *Sistema della Distribuzione*, *Sistema della Formazione* e *Sistema della Ricerca e Innovazione*.

Nel Report 2025 i dati sul *Sistema dell'Editoria*, il *Sistema dell'Offerta culturale* e il *Sistema Fieristico-espositivo*, insieme ad approfondimenti puntuali per alcune categorie di soggetti della distribuzione e della formazione, confluiscono nel lavoro di mappatura tematica dedicato ai *produttori culturali di design* a Milano e provincia[3]. Questo lavoro è descritto nel paragrafo **4.4** ed è approfondito grazie ai contributi dei content leader che hanno guidato la seconda edizione dei Tavoli di Lavoro promossi da Salone del Mobile.Milano (**Appendice**).

I NUMERI DEL SISTEMA DESIGN MILANO

La ricostruzione del *Sistema delle Professioni del design* di Milano e provincia, è stata avviata nel Report 2024, raccogliendo basi dati relative ai principali ambiti professionali come *product*, *fashion* e *communication design* e provando a rilevare la presenza del design in altri settori professionali. Con il termine *Design Core* è stato definito il nucleo di imprese e professionisti classificate dal settore *74.10.1 Attività di design specializzate* del precedente sistema ATECO 2007. Con il termine *Design Extended* è stata invece considerata la sfera di espansione delle attività professionali di design oltre il proprio settore.

Per l'analisi del *Sistema delle professioni del design* sono state utilizzate basi dati diverse provenienti da *ISTAT - Registro Statistico delle Imprese Attive* (*ASIA,* poi elaborati da *Fondazione Symbola* e *Centro Studi Tagliacarne*), da *Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi*, *Agenzia delle Entrate* e *Registro Imprese*, l'anagrafe delle imprese italiane gestito dalle Camere di Commercio. Queste basi dati riportano valori leggermente differenti relativamente al numero di società e professionisti, riconducibili all'anno di pubblicazione della fonte e al livello di consolidamento statistico del dato[4]. Il Report 2025 propone dunque una triplice lettura del *Sistema delle Professioni del design*: i dati *ISTAT-ASIA*

restituiscono la situazione del settore del design in Italia che si è consolidata a fine 2023[5] mentre i dati della *Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi*, aggiornati a fine 2024, forniscono un quadro più recente sul design milanese. Infine, la base dati relativa a società e imprese individuali, estrapolata ad agosto 2025 dal *Registro Imprese delle Camere di Commercio* con i nuovi codici ATECO 2025, è stata utilizzata per rappresentare la densità del nucleo di soggetti *Design Core* sul territorio milanese.

DESIGN CORE: IMPRESE, LAVORATORI E PROFESSIONISTI DEL DESIGN A MILANO

Nel Report 2024, attraverso i dati *ISTAT-ASIA* del 2022, è stata individuata a Milano e provincia una popolazione di 6.790 società, imprese individuali, lavoratori autonomi e liberi professionisti che svolgono attività specializzate nel campo del design, riconducibili al nucleo *Design Core*. La situazione aggiornata al 2025, con i dati più recenti consolidati a fine 2023, evidenzia una crescita generalizzata del *Design Core* (**Fig. 3.1**): cresce a Milano e provincia (7.360, +8,4%), cresce in Lombardia (14.907; +7,9%) e a livello nazionale supera la quota di 50.000 imprese attive. Milano resta il principale motore del design italiano (14,4% delle 50.956 imprese totali) e contribuisce alla crescita complessiva del settore. I dati *ISTAT-ASIA* di fine 2023 mostrano inoltre che il nucleo di 7.360 soggetti *Design Core* attivi a Milano e provincia, è caratterizzato da una maggiore crescita di lavoratori autonomi e liberi professionisti (5.147; + 10,6%) e da una crescita più contenuta di imprese individuali (981; +4,8%) e società di capitali (965; +4,9%). Diminuiscono leggermente le società di persone (260; -3,7%) mentre è stabile la situazione delle imprese con altre forme societarie[6]. Cala leggermente anche il numero di addetti, che passa da 10.283 a 10.007 unità (-2,7%[7], **Fig. 3.2**).

DESIGN CORE: SPECIALIZZAZIONI E IMPRENDITORIA FEMMINILE, GIOVANILE E STRANIERA

L'analisi dei dati forniti dalla *Camera Commercio di Milano Monza Brianza Lodi,* aggiornati a fine 2024, è fondamentale per capire l'andamento delle 2.333 società e imprese individuali[8] di Milano e provincia (e dei loro 7.719 addetti) che svolgono attività specializzate di design. Il quadro generale vede il settore crescere leggermente di scala (+2,6% imprese e +1,7% addetti). L'anno 2024, con 2.333 imprese attive, segna il nuovo massimo storico che si aggiunge alla serie 2009-2023 (**Fig. 3.3**). Negli ultimi 16 anni il numero di imprese è così cresciuto del +70,5% (nel 2009 erano "solo" 1.368). Durante questo arco temporale, il mix delle specializzazioni si è progressivamente riconfigurato. Design del prodotto industriale e della moda (ATECO 74.10.1), con la sua crescita stabile, è il baricentro del sistema. Il cluster di imprese di design della comunicazione (ATECO 74.10.2, 74.10.21 e 74.10.29) è invece triplicato, probabilmente guidato dalla trasformazione digitale. Il dato dei disegnatori tecnici (74.10.3) pressoché stabile negli ultimi quattro anni, indica una possibile riclassificazione, riconfigurazione o crescente automazione di queste competenze, mentre la crescita di altre attività di design specializzate (74.10.9) riflette la possibile diversificazione delle professionalità, ad esempio, lo sviluppo del design dei servizi o dello UX design. A fine 2024, Il mix organizzativo (**Fig. 3.4**) si sposta verso le imprese individuali (+4,2%) e le società di capitali (+3%) mentre diminuiscono le società di persone (–6,3%). L'imprenditoria femminile avanza ancora (+3,1%, quota 27,4% sul totale delle imprese) mentre quella giovanile e quella straniera crescono quasi il doppio rispetto alla media, entrambe +5,1% (quota 12,4% per i giovani e quota 14,0% per gli stranieri). Le 818 attività di design del prodotto industriale e della moda (74.10.1) rappresentano il cuore pulsante del design milanese (+3% imprese e +2,8% addetti, quasi 70% dell'occupazione) insieme alle 831 imprese di design della comunicazione (74.10.2, 74.10.21 e 74.10.29, +2,7% con addetti stabili). La progressione più elevata è però quella delle altre attività di design specializzate (341; +7,2% imprese e +9,3% addetti) mentre è stabile il dato dei disegnatori tecnici (323).

DESIGN CORE: DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE IMPRESE

Il Report 2025 propone, per la prima volta, l'analisi della distribuzione territoriale delle società e imprese individuali *Design Core* a Milano e provincia usando una base dati estrapolata dal *Registro Imprese* e classificata con i nuovi codici ATECO 2025[9]. Il *dataset* aggiornato comprende 2.556 imprese geo-localizzate nei *Nuclei di Identità Locale* (NIL)[10] del Comune di Milano e nei Comuni della provincia, che configurano una mappa di densità delle attività di design in città e nell'area metropolitana (**Fig. 3.5**). La mappa mostra che quasi tre quarti delle 2.556 società e imprese individuali (1.890, 73,9%) hanno sede nel Comune di Milano; le restanti 666 (26,1%) sono invece distribuite in 117 dei 132 comuni della provincia. Nell'area metropolitana, le zone *Nord Ovest Milano*, *Nord Milano* e il contiguo *Alto Milanese* risultano le più dense di imprese; seguono *Adda Martesana* (Est) e *Sud Est*; infine, *Sud Ovest*, *Magentino e Abbiatense*. I comuni più densi di imprese, salvo Legnano, sono contigui o prossimi alla città: Sesto San Giovanni, Cinisello Balsamo, Rho, Cernusco sul Naviglio. Le 1.890 imprese insediate nel Comune di Milano mostrano una distribuzione concentrica: nucleo centrale, anello intermedio e anello esterno. L'area del centro storico è la più densa: NIL *Duomo* (171 imprese), *Buenos Aires - Porta Venezia - Porta Monforte* (134), *Brera* (112), *Magenta - San Vittore* (90), *Guastalla* (85), *Sarpi* (83), *Stazione Centrale - Ponte Seveso* (77) e *XXIII Marzo* (77). L'anello intermedio presenta una distribuzione di 25–50 imprese per NIL, con maggiori concentrazioni a sud-ovest (*Porta Magenta, Porta Genova e Porta Ticinese - Conchetta*) e a est della città (*Loreto - Casoretto - Nolo*, *Città Studi* e *Porta Romana*). L'anello esterno si estende ai confini della città e comprende i NIL con meno di 25 imprese; i più densi sono *Giambellino* e *Bande Nere* (sud-ovest), *Dergano, Bovisa* e *Villapizzone - Cagnola - Boldinasco* (nord-ovest), *Gorla - Precotto e Padova - Turro - Crescenzago* (nord-est). La distribuzione per specializzazione vede le imprese di design di prodotto e moda (ATECO 74.10, 74.10.10, 74.10.20) più concentrate nel centro (*Duomo, Brera*) e distribuite in modo più omogeneo nell'anello intermedio. Le imprese di design della comunicazione (ATECO 74.12, 74.12.01 e 74.12.09), meno presenti nel centro e più nell'anello intermedio, si addensano maggiormente in *Sarpi* (NIL 69) e *Buenos Aires - Porta Venezia - Porta Monforte* (NIL 21). Infine, design degli interni (ATECO 74.13)[11] e altre attività di design specializzate (ATECO 74.14, 74.14.01 e 74.14.09) sono presenti nel centro ma, complessivamente, più diffuse negli anelli intermedio ed esterno.

LE IMPRESE DESIGN EXTENDED

Il Report 2024 ha provato da un lato a rilevare le imprese appartenenti alla sfera *Design Extended*, ovvero quelle che si occupano di design come attività secondaria, dall'altro a individuare altri bacini professionali in cui sono riscontrabili attività di design al di fuori del settore di riferimento ATECO 74.10. Nel primo caso, è stato possibile isolare a Milano e provincia un insieme di 1.975 imprese che si riconoscono nel settore design (ATECO 74.10) come attività secondaria, le cui attività principali ricadono nelle aree dell'architettura, nel mondo del digitale e nel settore della consulenza[12]. Nel 2025, sempre dal *Registro Imprese*[13], è stata aggiornata la stessa ricerca, individuando un insieme di 1.959 imprese che conferma la stabilità della sfera *Design Extended* parallelamente alla crescita del *Design Core*. Nel secondo caso, su base dati 2024 *Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi,* è stato individuato anche un bacino più ampio di 16.209 società e imprese individuali (+5,7% sull'anno precedente) non afferenti al settore ATECO 74.10 ma appartenenti a settori in cui ricadono attività di design riconducibili alla sfera *Design Extended*. Questo dato evidenzia che i settori professionali in cui sono rintracciabili attività di design secondarie mostrano una crescita superiore rispetto a quella del nucleo *Design Core* (+2,6% rispetto al 2024). Inoltre, il dato suggerisce sia la possibile crescente integrazione di competenze di design in settori contigui, che ne assorbono parte della crescita, sia l'opportunità di valorizzare il potenziale del design oltre il settore di riferimento.

SISTEMA DELL'ASSIST

All'interno del Sistema Design Milano, i soggetti del *Sistema dell'Assist* come fotografi, pubblicitari, agenzie di comunicazione e modellisti operano in sinergia con studi di design e liberi professionisti, creando micro-reti o filiere del progetto a scala urbana. Il Report 2024, utilizzando la base dati della *Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza Lodi,* ha identificato quattro settori ATECO 2007 rappresentativi del *Sistema dell'Assist*: *Pubbliche relazioni e comunicazione* (ATECO 70.21.00), *Agenzie pubblicitarie* (73.11), *Ideazione di campagne pubblicitarie* (73.11.01) e *Attività dei fotografi* (74.20.19). Il *Sistema dell'Assist* con le sue oltre 3.200 imprese è stabile tra il 2023 e il 2024, ma presenta possibili segnali di riconfigurazione interna: calano le agenzie pubblicitarie (–18,1%) mentre crescono gli ideatori di campagne pubblicitarie (+7,7%), le attività fotografiche (+2,9%) e di PR/comunicazione (+1,6%). Il contestuale calo delle società e l'aumento delle imprese individuali suggeriscono una maggiore flessibilità organizzativa all'interno del *Sistema dell'Assist*, con possibili effetti sulle modalità di collaborazione con imprese e professionisti del design.

SISTEMA DELLA DISTRIBUZIONE

Il Report 2024, basato sui dati dell'*Ufficio Studi di Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza*, ha rilevato 1.308 imprese impegnate nella vendita, fisica e *online*, di prodotti per arredo, illuminazione, oggetti e tessile per la casa. Nel 2025, il *Sistema della Distribuzione*, altro asset del Sistema Design Milano, conferma la presenza di un tessuto commerciale composto da 1.303 imprese[14]. Principalmente localizzate nel Comune di Milano (oltre il 60%), sono in grande maggioranza micro-imprese (958 imprese, pari al 88,5%) e PMI (112 imprese, 10,4%) che gestiscono da 1 solo store (55,3%) fino a 2-5 spazi vendita (39,2%). Il restante 5,5%, anch'esso sostanzialmente stabile, è composto da grandi imprese che gestiscono reti di *retail*. Accanto al dato generale, attraverso l'analisi e sistematizzazione di tre basi dati (tra loro coerenti), *Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza, INTERNI Design Index* e *Federmobili Milano,* è stato possibile individuare la distribuzione territoriale di un insieme di 759 imprese[15] di Milano e provincia le cui attività commerciali presentano una focalizzazione sul design (**Fig. 3.6**).

SISTEMA DELLA FORMAZIONE

La mappatura degli enti di formazione superiore attivi a Milano e provincia, avviata nel 2024 e aggiornata nel 2025, ha identificato 3 università[16], 12 istituzioni AFAM[17], 24 scuole e istituti privati[18] che offrono formazione superiore e professionalizzante nel campo del design. A queste si affiancano 3 università telematiche con sede operativa o presenza fisica in città, impegnate nell'erogazione di corsi e programmi di aggiornamento attinenti al design. I dati relativi all'A.A. 2023/2024 e, dove disponibili, all'A.A. 2024/2025, mostrano un quadro complessivamente in crescita: gli iscritti nelle università e negli istituti AFAM (**Fig. 3.7**) aumentano o rimangono stabili, con Politecnico di Milano e NABA, Nuova Accademia di Belle Arti di Milano, che confermano la propria leadership come principali poli formativi. Crescite significative si registrano anche per IULM, Libera Università di Lingue e Comunicazione e Istituto Marangoni di Milano. Per quanto riguarda laureati e diplomati all'a.a. 2024/2025 (**Fig. 3.8**), l'analisi è limitata dalla parzialità dei dati disponibili[19], ma emergono comunque tendenze positive, in particolare per Politecnico di Milano, per numero assoluto, e IULM, per crescita percentuale.

SISTEMA DELLA RICERCA E INNOVAZIONE

Il Report 2024 ha rilevato nel Sistema Design Milano la presenza di un *Sistema della Ricerca e Innovazione* con poli universitari, distretti, incubatori e acceleratori che opera anche a sostegno dell'imprenditorialità e dell'innovazione *design-driven*. Questo sistema esprime una capacità progettuale sistemica che attrae risorse economiche sul territorio: lo dimostrano gli oltre 70 progetti europei *Horizon*[20] di ricerca e innovazione che coinvolgono università, fondazioni, imprese e studi di progettazione di Milano e provincia. Nel 2025, i dati dell'*Ufficio Italiano Brevetti e Marchi* (UIBM) aggiornati a fine 2024, relativi ai principali output dei processi di Ricerca e innovazione come brevetti e *start-up*, confermano Milano e provincia come primo polo brevettuale regionale e nazionale[21]. Tra il 2023 e il 2024 è cresciuto del 16.5% il deposito di domande di brevetto per modello di utilità, la tipologia più indicativa per il design (da 279 a 325 domande)[22]. Infine, con ATECO 2025, dal *Registro Imprese delle Camere di Commercio Italiane* sono stati aggiornati anche i numeri sulle *start-up* e le PMI innovative di Milano e Provincia. Il quadro che emerge a livello locale, regionale e nazionale è anche in questo caso stabile. *Start-up* e PMI innovative di design rimangono l'1% del totale di quelle milanesi (34 su 3.153, un totale di 15.406 in Italia) anche se sono il 70,8% di quelle lombarde (48) e il 24,5% di quelle italiane (139).

STUDIARE UN ECOSISTEMA IN PROGRESS

Nel 2025, il Sistema Design Milano continua ad essere policentrico e ricco di risorse. Il *Sistema delle Professioni del design* cresce e si evolve, con segnali di diversificazione e riorganizzazione. La triangolazione delle basi dati *ISTAT-ASIA* (fine 2023), *Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi* (fine 2024) e Registro Imprese (metà 2025), concorda su una crescita regolare, testimoniata da una base associativa stabile[23] (455 iscritti a Milano e provincia, 2.567 in Italia). Nel complesso, il tessuto del design milanese è composto in prevalenza da imprese individuali e liberi professionisti, con le società di persone in diminuzione e le società di capitali in leggero aumento. Siamo di fronte a un Sistema che diventa più atomizzato, polarizzato e orientato verso modelli organizzativi più flessibili. L'imprenditoria giovanile cresce più di quella femminile e come quella straniera, inviando al Sistema segnali di ricambio e aggiornamento delle competenze. Quanto alle specializzazioni, design di prodotto e moda e design della comunicazione restano i pilastri, attorno ai quali avanzano altre attività specializzate. Una nuova mappa su ATECO 2025 localizza oltre 2.000 imprese e restituisce una geografia più precisa: quasi il 74% delle attività specializzate è nel Comune di Milano (distribuite su pattern concentrici); il restante 26% è nell'area metropolitana, con poli di prossimità (Sesto San Giovanni, Cinisello Balsamo, Rho, Cernusco sul Naviglio). Il *Sistema dell'Assist* è stabile e sembra ricalcare l'individualizzazione del *Sistema delle Professioni del design,* verso modelli organizzativi più snelli e flessibili. A valle, il *Sistema della Distribuzione* è sostanzialmente stabile, con le sue 1.303 imprese. Il *Sistema della Formazione* conferma i suoi primati nazionali e cresce nella componente universitaria telematica. I dati del Report 2025 hanno di fatto confermato la stabilità strutturale del design milanese, la prossima sfida è capire dove e come si crea valore nel Sistema Design Milano, superando la dimensione di analisi quantitativa delle sue migliaia di soggetti integrando metriche adeguate a misurare la qualità di reti e filiere, maturità e innovatività delle progettualità, livelli di sostenibilità e inclusività.

1 NACE (Statistical classification of economic activities in the European Community) è la classificazione statistica dell'UE delle attività economiche; in Italia è recepita come ATECO. Versione corrente: NACE Rev. 2.1 (in uso dal 2025), vedi: https://ec.europa.eu/eurostat/web/nace.

2 ATECO 2025 ha introdotto un codice specifico per l'Attività di progettazione di interni (ATECO 74.13.00). È importante sottolineare come le basi dati classificate con ATECO offrano un quadro d'insieme attendibile ma non esaustivo delle attività interne a un determinato settore e, inoltre, non consentano di rilevare con precisione le attività economiche in comune o in sovrapposizione tra due o più settori.

3 La ricerca *(Eco) Sistema Design Milano*, a partire dall'edizione del Report 2025, propone un Osservatorio Tematico per approfondire annualmente uno specifico tema o componente del Sistema Design Milano. Per il 2025 si è scelto di approfondire la conoscenza sui soggetti e i luoghi di produzione culturale a Milano e nell'area metropolitana. Un futuro simile approfondimento potrebbe riguardare il Sistema delle Imprese design-driven che non presenta aggiornamenti in questo Report.

4 Tutte le basi dati riportano un numero di società e imprese individuali superiore ai 2.000 soggetti. I dati ISTAT-ASIA consolida 2.213 imprese a fine 2023: Agenzia delle Entrate conta 2.062 imprese riferendosi all'anno di imposta 2023; Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi riporta 2.333 imprese a fine 2024; Registro Imprese riporta 2.556 imprese ad agosto 2025. Il Report riporta le diverse basi dati senza integrarle e confrontarle.

5 All'interno del Report l'uso non integrato di diverse basi dati rilasciate da diversi data holder risponde alle diverse modalità e finalità di raccolta e sistematizzazione dei dati. I dati ISTAT-ASIA 2025 sono consolidati al 2023 (e non ad esempio al 2024) perché necessitano di un complesso processo che incrocia e verifica di numerosi dataset, tra cui anche quelli di Agenzia delle Entrate e delle Camere di commercio italiane.

6 I dati forniti nel 2025 da Agenzia delle Entrate riferiti all'anno d'imposta 2023 riportano per Milano e provincia 2.062 società di persone, di capitali e altre forme societarie (di cui sette imprese del terzo settore) e 6.639 tra imprese individuali e lavoratori autonomi, per un totale di 8.701 soggetti (17.483 in Lombardia e 65.072 in Italia).

7 L'aumento di autonomi/freelance e la crescita più lenta delle forme societarie, a fronte del lieve calo degli addetti, è coerente con un contesto normativo e fiscale che dal 2023 ha agevolato la P.IVA (forfettario più ampio fino a 85.000€, L. 197/2022) e decreto lavoro sulla flessibilità contrattuale (Decreto Lavoro 48/2023) possono aver favorito l'autoimpiego.

8 Il dato fornito dalla Camera di Commercio, a differenza di quello ISTAT-ASIA 2023, non conteggia i lavoratori autonomi.

9 I codici ATECO 2025 riguardano: Attività di progettazione di prodotti industriali e di moda (74.11 e relativi sottocodici), Attività di progettazione grafica e di comunicazione visiva (74.12 e relativi sottocodici), Attività di progettazione di interni (74.13) e Altre attività di progettazione specializzata (74.14 e relativi sottocodici). L'estrazione dell'elenco di imprese è stata effettuata in data 08.08.2025 da Telemaco, lo sportello telematico di InfoCamere/CCIAA che dà accesso al Registro Imprese e banche dati camerali adottando i seguenti criteri di ricerca: imprese registrate attive a Milano e provincia e con attività primaria e prevalente ATECO 74.1 - Attività di progettazione specializzata.

10 I Nuclei di Identità Locale (NIL) sono la suddivisione territoriale ufficiale del Comune di Milano, adottata nel PGT – Piano di Governo del Territorio. La loro perimetrazione è stata consultata tramite il Geoportale del Comune di Milano e utilizzata come base di riferimento per l'analisi. https://geoportale.comune.milano.it/portal/apps/webappviewer/index.html?id=e52d990fec5f4fe38b2a4f7d2385962a

11 La bassa numerosità di imprese che svolgono attività di progettazione di interni è probabilmente da collegare al fatto che il Codice 74.13 è stato introdotto nel Codice ATECO 2025.

12 I codici ATECO 2007 ricondotti al nucleo Design Extended sono: Attività degli studi di architettura (ATECO 74.11), professioni del "digitale" (Edizione di giochi per computer, ATECO 58.21; Edizione di altri software a pacchetto, ATECO 58.29; Produzione di software non connesso all'edizione, ATECO 62.01) e Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale, incluso design (ATECO 70.22.09).

13 La ricerca sul portale Registro Imprese è stata effettuata con il nuovo codice ATECO 2025 e il settore 74.1 con i relativi sottocodici.

14 Confcommercio, utilizzando il portale Atoka, dal nucleo generale di 1.303 imprese che vendono arredi, illuminazione e oggetti per la casa (codici ATECO 2027: 47.51.1, 47.59.1, 47.59.2., 47.59.3, 47.59.9, 47.78.1 e 47.79.2) ha circoscritto, attraverso una ricerca combinata di parole chiave, un insieme di 310 imprese commerciali (includendo l'e-commerce) che presenterebbero un focus più specifico sul design: "Design and Showroom" (177 aziende), "Design" (111 aziende) e "Interior Design" (6 aziende di e-commerce). Si tratta di un numero dimensionalmente compatibile con quello delle imprese segnalate e censite nella più specializzata directory Design Index di INTERNI (686 imprese censite sull'INDEX a settembre 2024).

15 L'elenco di 759 imprese, che include imprese commerciali e imprese produttrici che hanno uno o più flagship store, concept store e showroom include INTERNI DESIGN INDEX (643 imprese con uno o più punti vendita), Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza (118 imprese in database) e Federmobili Milano (56 imprese associate). Otto delle 759 imprese compaiono nei tre database, 25 compaiono nei database Confcommercio e Federmobili, altri 25 compaiono nei database INTERNI e Confcommercio, infine 16 compaiono nei database Federmobili e INTERNI.

16 Le università con corsi di Laurea Triennale (L-03, L-04) e Laurea Specialistica (LM-12) in design sono: Politecnico di Milano, IULM - Libera Università di Lingue e Comunicazione e Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Le tre università telematiche con corsi di laurea triennale (L-03, L-04) e una sede a Milano sono: Università Telematica San Raffaele, Università Telematica Mercatorum e Università Telematica eCampus.

17 Gli istituti AFAM riconosciuti dal MUR con diplomi accademici di primo livello (DAPL03, DAPL04, DAPL06, DAPL08, DIPL01, DIPL02) e di secondo livello (DASL03, DASL04, DASL06, DASL08, DISL01, DISL02) sono: Accademia di Brera, Accademia della Moda, Accademia del Lusso, Istituto Europeo Design - IED, Istituto Marangoni, ACME - Academy of fine Arts & media, Accademia di Belle Arti "I. Duncan" Milano (sede decentrata), Accademia di Costume e Moda di Milano (sede decentrata), Nuova Accademia delle Belle Arti (NABA), SAIE - Italian International Technology College, Istituto Raffles di Milano e Istituto Secoli di Milano.

18 Le scuole e gli istituti privati mappati sono: Accademia Fiera Milano, Accademia Teatro alla Scala, CFP Bauer, China-Italy Innovation Hub (Tsinghua University), Creative Academy srl, Domus Academy, Istituto Rizzoli, Istituto Callegari Milano, IFDA – Italian Fashion and Design Academy, ISAD – Istituto Superiore di Architettura e Design, Istituto Moda Burgo, IDI – Italian Design Institute, Nuova Accademia del Design, POLI.design, RUFA – Rome University of Fine Arts (sede Milano), School of Sustainability Foundation (SOS), Scuola Mohole, SPD – Scuola Politecnica Design, Talent Garden | Innovation School, Istituto Pantheon Design & Technology* (Sede di Milano in fase di accreditamento), IUAD - Institute of Universal Art and Design, AFOL moda, Ferrari fashion school Milano e MINT - Madeinterior. L'elenco delle scuole private è individuato attraverso una ricerca desk seguita da una verifica su portali ministeriali. Il dato è da ritenersi in progress, aperto a modifiche e precisazioni.

19 Alla redazione del Report, in data 30/09/2025, sul portale OpenData del Ministero dell'Università e della Ricerca, non sono ancora disponibili i diplomati AFAM per il 2024, e gli iscritti AFAM per l'A.A. 2024/2025.

20 Il Report 2025 ha proseguito la ricerca desk condotta nel 2024 sulla piattaforma CORDIS della Commissione Europea che aveva ha individuato 62 progetti di ricerca Horizon 2020 e Horizon Europe finanziati ai soggetti del Sistema Design Milano per un valore di circa 31,6 Mln di euro (circa l'8% di 384 mln di euro del valore complessivo dei progetti). Attraverso una ricerca sulla nuova Horizon Dashboard sono stati individuati altri 11 progetti attinenti al design finanziati nel periodo settembre 2024- settembre 2025.

21 Nei brevetti d'invenzione Milano pesa per l'85% sul numero di depositi lombardi e per il 25% su quelli nazionali; nei modelli di utilità le quote sono il 77% della Lombardia e il 18% dell'Italia.

22 Il brevetto per modello di utilità protegge soluzioni riguardanti la forma e la struttura di un prodotto che ne incrementano utilità ed efficacia. Il brevetto per invenzione copre invece anche nuove idee e soluzioni di prodotti, processi, metodi e sostanze. Nel periodo 2023-2024, a fronte della crescita del numero di depositi, è stata rilevata una contrazione dei rilasci di brevetti (da 294 a 241, -18%).

23 Le nove associazioni di design per le quali sono disponibili dati aggiornati al 2025 sono: ADI – Associazione per il Disegno Industriale, AIAP – Associazione Italiana Design della Comunicazione Visiva, AIDI – Associazione Italiana di Illuminazione, AIS – Associazione Italiana Storici del Design, Ordine dei Periti Industriali – Milano e Lodi (sono stati considerati gli iscritti alla categoria Professionisti, sezione Design), Gruppo del Colore – Associazione Italiana Colore, ADOR – Associazione Designers Orafi. Queste nove associazioni nel 2024 contavano 464 iscritti a Milano e Provincia e 2.546 in Italia.

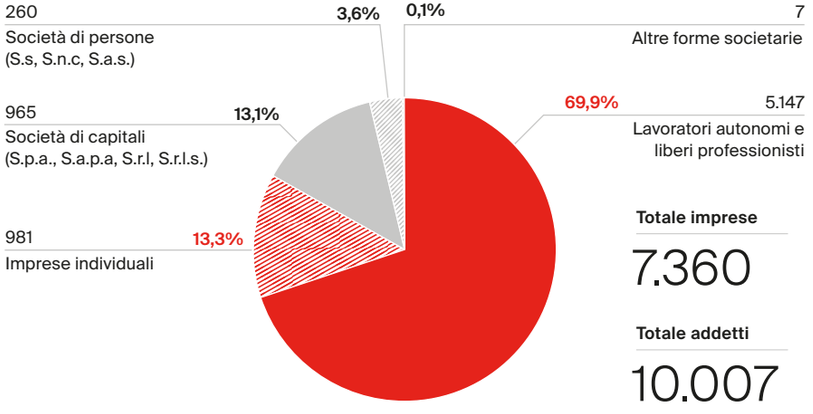
3.1 Design Core: Sistema delle Professioni del design, soggetti attivi del settore ATECO 74.10 a Milano e provincia

Lavoratori autonomi e liberi professionisti, imprese individuali, società di persone, società di capitali e imprese con altre forme societarie che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia (Fonte: Elaborazione 2025 Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati Istat-Archivio Statistico delle Imprese Attive 2023; confronto percentuale con base dati regionali 2023 elaborati da Agenzia delle Entrate e da Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi).

Settore ATECO 74.10	Autonomi e liberi professionisti	Imprese individuali	Società di persone	Società di capitali	Altre forme	Totale Milano e provincia	Totale Regione Lombardia	Totale Italia
74.10.1. Attività di design di moda e design industriale	1.070 9,3%	224 -	45 -26,2%	308 -6,7%	3 -25%	**1.650** **3,3%**	**2.759** **-5,8%**	**8.563** **-7,8%**
74.10.2. Attività dei disegnatori grafici	1.829 6%	558 4,7%	135 -2,9%	360 7,5%	2 -	**2.884** **5,5%**	**5.818** **6,8%**	**22.133** **7,2%**
74.10.3. Attività dei disegnatori tecnici	1.073 18,6%	52 20,9%	46 39,4%	78 56%	1 -	**1.250** **21,1%**	**3.528** **21,9%**	**12.716** **21,8%**
74.10.9. Altre attività di design	1.175 12,2%	147 8,1%	34 -8,1%	219 6,8%	1 -	**1.576** **10,5%**	**2.802** **10,2%**	**7.544** **11,3%**
Totale	**5.147** 10,6%	**981** 4,8%	**260** -3,7%	**965** 4,9%	**7** -12,5%	**7.360** **8,4%**	**14.907** **7,9%**	**50.956** **8,1%**

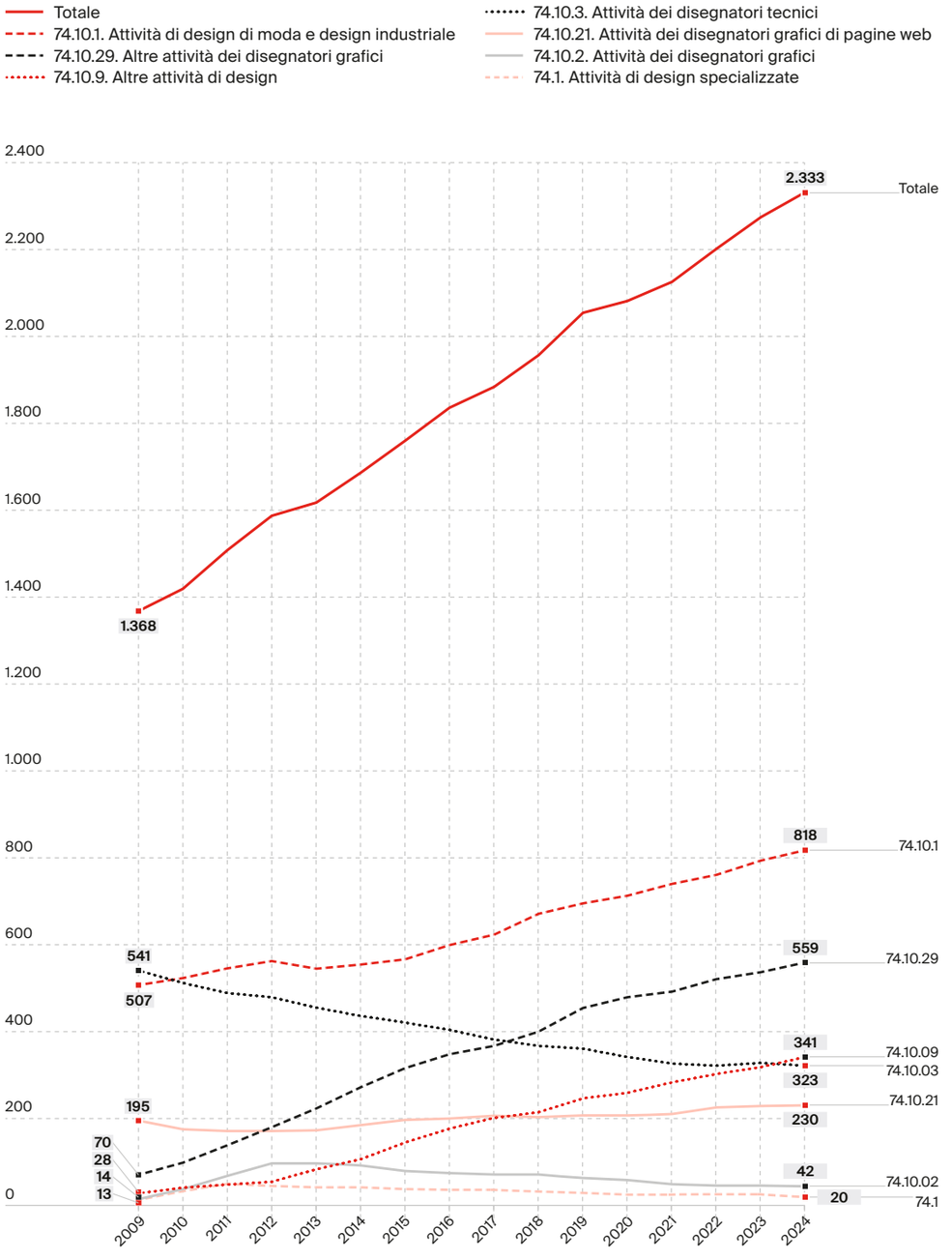
3.2 Design Core: Sistema delle Professioni del design, soggetti attivi del settore ATECO 74.10 a Milano e provincia e relativi addetti

Popolazione nucleo Design Core di lavoratori autonomi e liberi professionisti, imprese individuali, società di persone, società di capitali, imprese con altre forme societarie e numero di addetti che svolgono attività di design specializzate a Milano e Provincia (Fonte: Elaborazione 2025 Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati Istat-Archivio Statistico delle Imprese Attive 2023).



3.3 Design Core: Sistema delle Professioni del design, evoluzione storica delle imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia (serie 2009-2024)

Evoluzione storica delle imprese individuali e delle società di persone e capitali che svolgono attività di design specializzate a Milano e Provincia, serie 2009-2024 (Fonte: Elaborazione 2025 U.O. Studi, Statistica e Programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, anno 2024).



3.4 Design Core: Sistema delle Professioni del design, imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia, imprese giovanili, femminili, straniere e addetti

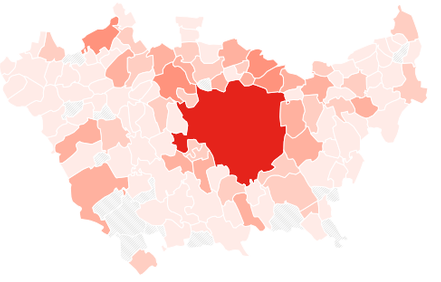
Natura giuridica delle imprese, imprese giovanili, femminili e straniere e addetti che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia (Fonte: Elaborazione 2025 U.O. Studi, Statistica e Programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi su dati Registro Imprese, confronto percentuale anno 2024).

	Imprese					Profilo demografico			Addetti
Settore ATECO 74.10	Società di capitali	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme societarie	Totale imprese	Imprese giovanili	Imprese femminili	Imprese straniere	Totale addetti
74.1. Attività di design specializzate	15 -21,1%	3 -	2 33,3%	0 -	**20** **-20%**	0 -	1 -	2 -33,3%	**43** **-41,9%**
74.10.1. Attività di design di moda e design industriale	505 4,1%	70 -5,4%	240 3,4%	3 -	**818** **3%**	89 -7,3%	272 2,3%	155 0,6%	**5.383** **2,8%**
74.10.2. Attività dei disegnatori grafici	11 -8,3%	2 -	29 -3,3%	0 -	**42** **-4,5%**	1 -	9 12,5%	0 -	**64** **14,3%**
74.10.21. Attività dei disegnatori grafici di pagine web	89 1,1%	26 -7,1%	113 1,8%	2 100%	**230** **0,9%**	36 16,1%	40 -2,4%	20 -4,8%	**507** **-1,9%**
74.10.29. Altre attività dei disegnatori grafici	140 2,9%	55 -1,8%	363 5,5%	1 -	**559** **4,1%**	102 21,4%	145 2,8%	59 20,4%	**785** **-**
74.10.3. Attività dei disegnatori tecnici	112 -5,1%	49 -10,9%	161 3,9%	1 -	**323** **-1,8%**	26 8,3%	68 4,6%	29 11,5%	**492** **-4,1%**
74.10.9. Altre attività di design arredatori, etc)	204 9,1%	20 -9,1%	117 7,3%	0 -	**341** **7,2%**	35 -10,3%	103 6,2%	62 6,9%	**445** **9,3%**
Totale	1.076 3%	225 -6,3%	1.025 4,2%	7 16,7%	**2.333** **2,5%**	289 5,1%	638 3,1%	327 5,1%	**7.719** **1,7%**

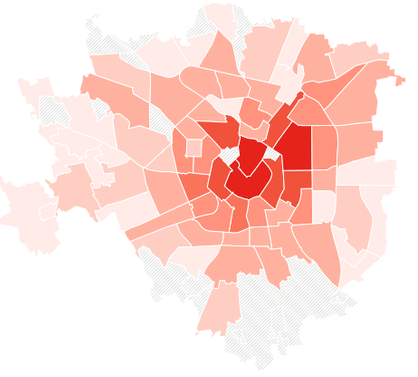
3.5 Design Core: Sistema delle Professioni del design, distribuzione territoriale delle imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia

Natura giuridica delle imprese, imprese giovanili, femminili e straniere e addetti che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia (Fonte: Elaborazione 2025 U.O. Studi, Statistica e Programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi su dati Registro Imprese, anno 2024).

- 0 imprese
- Da 1 a 5 imprese
- Da 6 a 10 imprese
- Da 11 a 25 imprese
- Da 26 a 50 imprese
- Da 51 a 75 imprese
- Da 76 a 100 imprese
- Oltre 100 imprese



Provincia di Milano

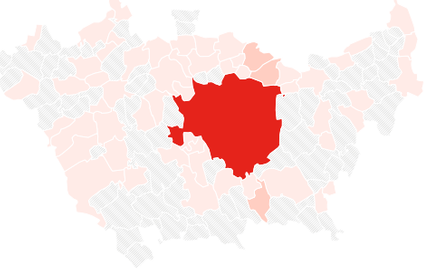


Comune di Milano

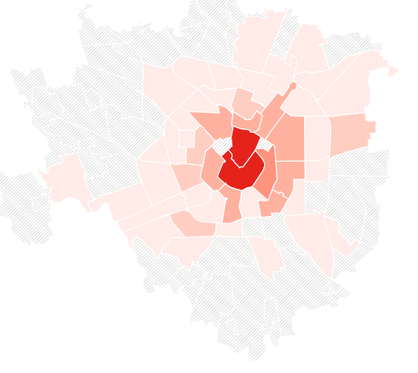
3.6 Sistema della Distribuzione: densità territoriale delle imprese associate alla vendita di prodotti di design a Milano e provincia

Popolazione di imprese con uno o più punti vendita associati alla commercializzazione di prodotti di design (mobili e articoli per la casa) a Milano e Provincia (Fonte Dati: piattaforma Atoka di Cerved Group SpA; elaborazione dati Ufficio Studi Confcommercio, Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza, anno 2024; estrapolazione dati da siti internet INTERNI Design Index e Federmobili Milano).

- 0 imprese
- Da 1 a 5 imprese
- Da 6 a 10 imprese
- Da 11 a 25 imprese
- Da 26 a 50 imprese
- Da 51 a 75 imprese
- Da 76 a 100 imprese
- Oltre 100 imprese



Provincia di Milano

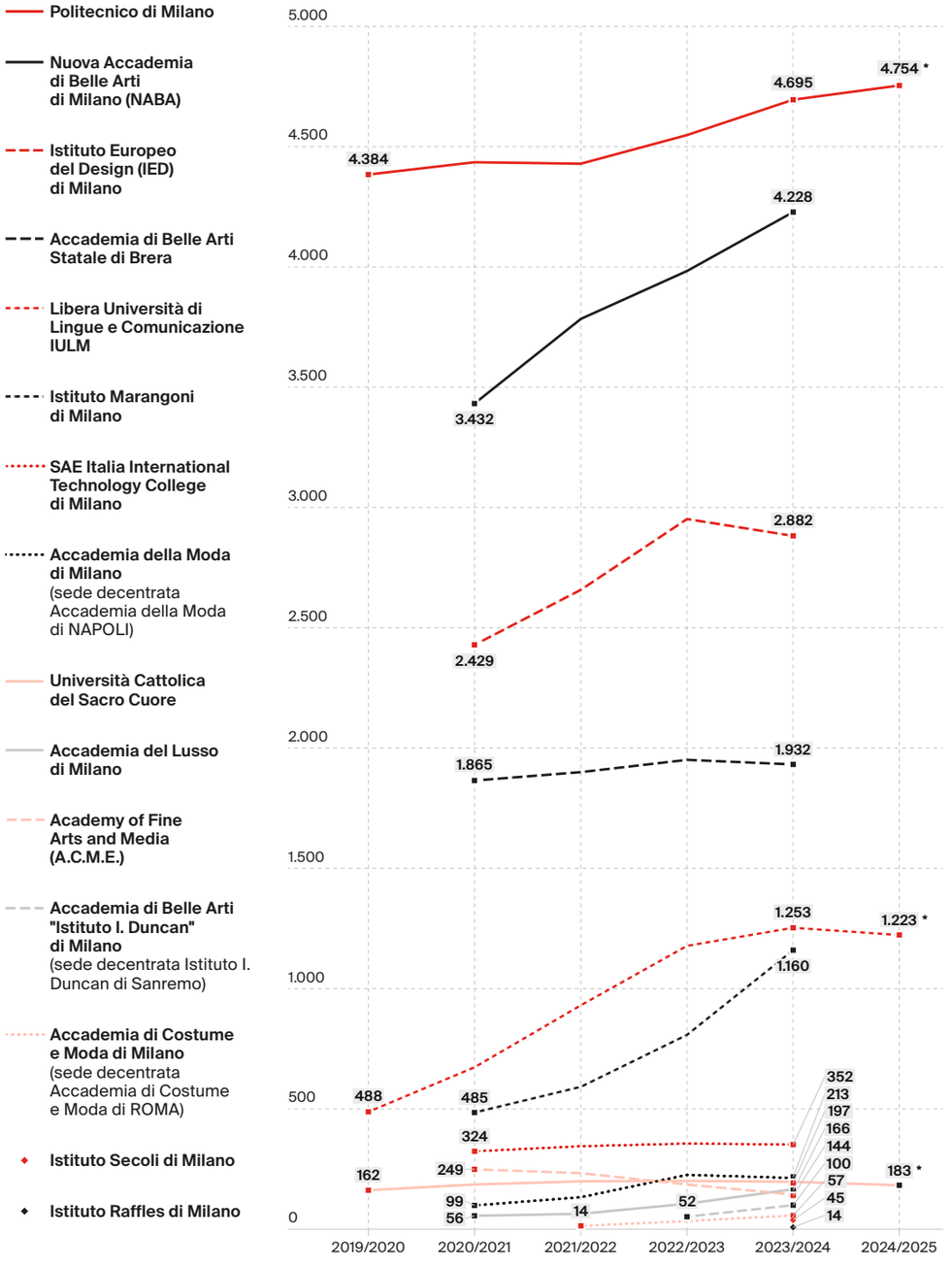


Comune di Milano

3.7 Sistema della formazione: studenti iscritti a Università e Istituti AFAM a Milano e provincia

Studenti iscritti a corsi di laurea e diploma di design o attinenti in Lombardia, suddivisi per istituto e anno accademico (Fonte dati: Ministero Università e Ricerca, elaborazione dati Politecnico di Milano - Dipartimento di Design).

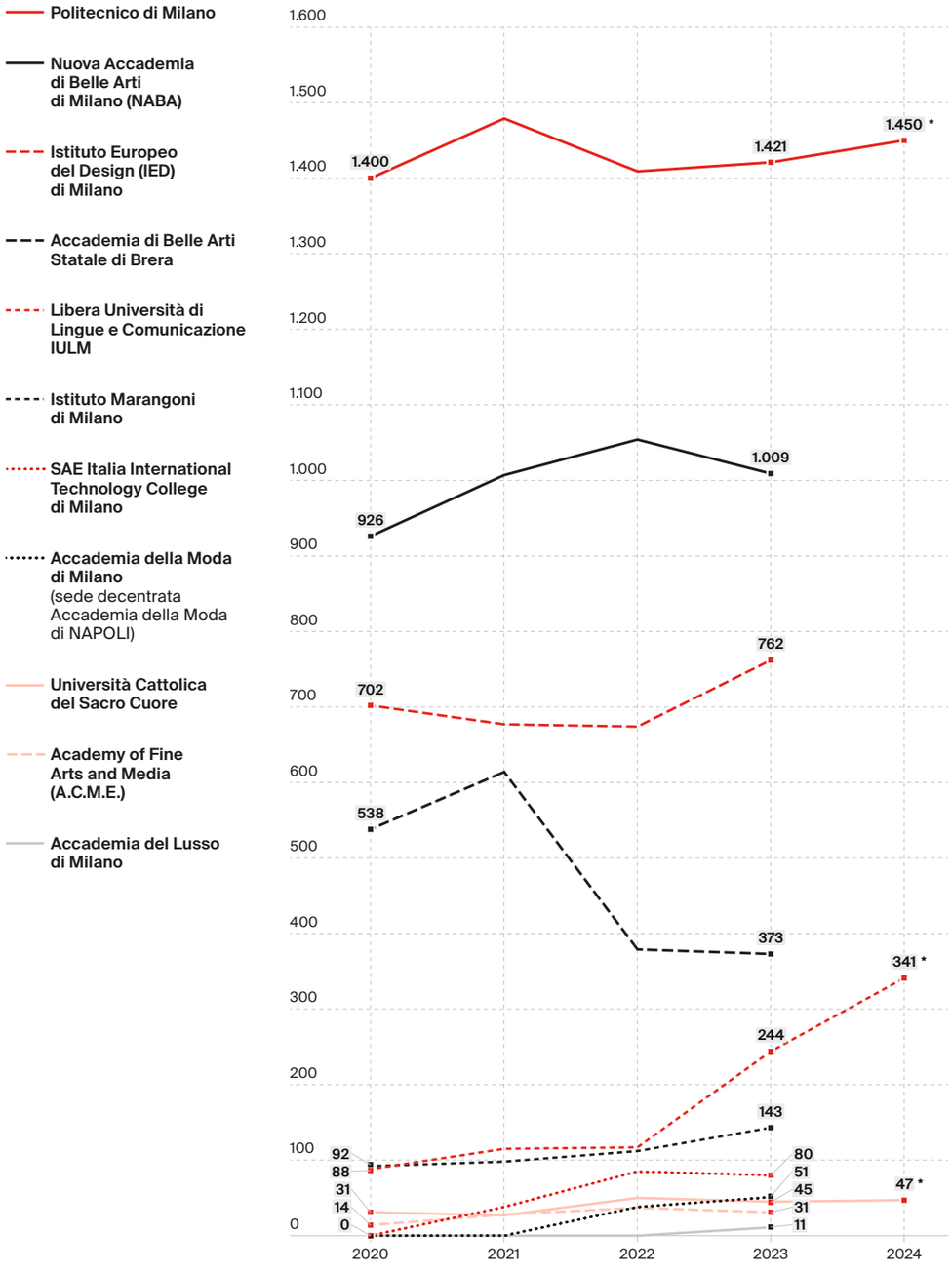
*Alcune scuole e università hanno dati sugli iscritti disponibili dal A.A. 2020/2021 in poi, in relazione al loro accreditamento presso il sistema MUR. I dati dei MUR aggiornati all' A.A. 2024/2025 sul numero di iscritti sono disponibili solo per Politecnico di Milano, IULM e Università Cattolica (ultimo accesso: 7/11/2025).



3.8 Sistema della formazione: studenti laureati e diplomati presso Università e Istituti AFAM a Milano e provincia

Studenti laureati e diplomati in corsi di design o attinenti a Milano, suddivisi per istituto e anno di laurea/diploma (Fonte dati: Ministero Università e Ricerca, elaborazione dati Politecnico di Milano - Dipartimento di Design).

*I dati dei MUR aggiornati all' A.A. 2024/2025 sul numero di laureati sono disponibili solo per Politecnico di Milano, IULM e Università Cattolica (ultimo accesso: 7/11/2025).



La produzione culturale di design a Milano

4.1 Esperimento permanente. Il design e la città di Milano

4.2 Cultura del design: una storia d’incontri

4.3 Capitale e produzione culturale nella rigenerazione dell'ecosistema del design milanese

4.4 Numeri e geografie della produzione culturale di design

4

Esperimento permanente. Il design e la città di Milano

Tommaso Sacchi
Assessore alla Cultura, Comune di Milano

4.1

A Milano il design non è mai stato un abbellimento superfluo né un'attività meramente industriale: è uno dei linguaggi culturali che definiscono la città. Musei, archivi, università e fondazioni culturali lavorano costantemente per trasformare la memoria in ricerca, le collezioni in programmi, le mostre in lasciti permanenti alla comunità. Il Salone del Mobile.Milano è l'espressione più visibile di questo ecosistema, ma la cultura del design milanese va ben oltre il calendario dei grandi eventi. Le collezioni permanenti di Triennale Milano e dell'ADI Design Museum, il Museo delle Arti Decorative al Castello Sforzesco e il nuovo CASVA – Centro di Alti Studi sulle Arti Visive – che custodisce i vasti archivi cittadini di architettura moderna e arti visive, dimostrano che il design a Milano non è episodico ma strutturale, e contribuisce a modellare la vita culturale della città tutto l'anno. Il ritmo della stagione culturale rafforza questa continuità senza frammentarla in episodi isolati. Milano Art Week apre la stagione primaverile, Design Week la segue, e progetti mirati uniscono i due momenti. La luminosa installazione *Mother* di Robert Wilson al Castello Sforzesco, in dialogo con lo *Stabat Mater* di Arvo Pärt, ne è stata un esempio. Concepita come progetto culturale dal Salone del Mobile.Milano in collaborazione con l'Assessorato alla Cultura del Comune e ospitata al Museo della Pietà Rondanini, è stata pensata per restare visibile durante entrambe le settimane. Quello che era nato come un'esplorazione nell'arte contemporanea è confluito senza soluzione di continuità nella narrazione del design, trasformando la sequenza degli eventi in un unico arco culturale. Su richiesta del Salone, l'installazione è rimasta aperta fino al 18 maggio: un vero e proprio dono alla città. Questa capacità di integrazione definisce il ruolo di Milano nel panorama globale del design. La città coltiva collaborazioni con musei, università e centri di ricerca in Europa, Asia e Americhe, condividendo progetti scientifici, iniziative curatoriali e programmi pubblici. Dialoga con città emergenti, dove le scene del design stanno crescendo rapidamente, e costruisce reti che connettono innovazione industriale ed eredità culturale, ricerca accademica e politiche urbane, installazioni temporanee e istituzioni permanenti. Così Milano diventa un luogo in cui il design non è solo pratica estetica o settore commerciale. È un modo di ragionare culturalmente sul presente, capace di plasmare lo spazio pubblico, il patrimonio architettonico, l'innovazione tecnologica e l'identità civica. Installazioni temporanee e collezioni permanenti, archivi locali e reti globali, produzione industriale e sperimentazione artistica confluiscono in un unico sistema metropolitano che funziona trasversalmente alle discipline e oltre i confini nazionali. All'interno di questo sistema, il Salone del Mobile.Milano occupa una posizione centrale non come vertice isolato, ma come momento in cui l'infrastruttura culturale della città si rivela pienamente al mondo. Coinvolge musei, archivi, università e istituzioni civiche che alimentano la vita culturale milanese durante tutto l'anno, amplificandone il lavoro con mostre, commissioni e collaborazioni che continuano a risuonare ben oltre la durata della fiera. Chiamare Milano Capitale del design significa dunque riconoscere non solo l'eccellenza della sua produzione, ma l'intelligenza di un sistema che trasforma la creatività in conoscenza. Qui il design non dà forma soltanto a oggetti e spazi, ma anche a istituzioni, archivi e idee, dando vita a un paesaggio culturale in cui il temporaneo e il permanente, il locale e il globale, lo storico e lo sperimentale si intrecciano in un unico orizzonte in continua evoluzione.

Cultura del design: una storia d'incontri

Giampiero Bosoni
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

4.2

Scrivere di *cultura del design* in prospettiva storica, e in particolare a Milano, tracciando un percorso che ci porti a riflettere su cosa sia oggi, e forse cosa sarà domani, è una sfida che mi ha portato alla mente alcuni temi che ho già affrontato e che ho provato a incrociare sotto il titolo *Cultura del design: una storia d'incontri.* Prima di arrivare agli *incontri,* proviamo a dire cosa si deve intendere per *cultura del design,* considerando che questo riconoscimento culturale al design si è formato e sviluppato in Italia, e sappiamo a Milano in particolare, in un vivace confronto di idee e progetti dopo la fine dell'ultima guerra mondiale (in questi giorni fa un certo effetto usare questa espressione) in un periodo positivo e ottimista di rinascita dopo la ventennale dittatura fascista. In un decennio, a cavallo tra gli anni '40 e '50, intenso e produttivo di idee, di progetti, di incontri, di confronti e di intrecci culturali con le arti, le tecniche e le imprese (dei quali intrecci il Politecnico di Milano è oggi ed è sempre stato la degna sede) si crea una presa di coscienza e una maturazione della cultura di progetto in Italia che consegue, è storicamente noto, il suo primo grande riconoscimento internazionale, organizzando nell'ambito della X Triennale del 1954, un importante e primo convegno internazionale dell'Industrial Design. Più avanti, centrando più chiaramente il tema proposto degli incontri, proverò a tracciare velocemente altre tappe di questa costruzione di una *cultura del design* a Milano. Diciamo, quindi, che ieri come oggi per *cultura del design* si deve intendere un ambito di riflessione ampio e interdisciplinare (ultimamente si discute riguardo l'uso internazionale dell'espressione *design espanso*, che dà l'idea di questa continua estensione, tema che abbiamo affrontato anche alla Scuola di Design del Politecnico di Milano con un Convegno internazionale di storici del design), quindi un ambito che travalica i confini della mera produzione di oggetti per investire questioni estetiche, sociali, economiche e ambientali. Parlare di *cultura del design* significa perciò indagare non soltanto le pratiche progettuali, ma anche le matrici storiche, i valori condivisi e le reti di significato che consentono al design di divenire parte integrante dei processi culturali contemporanei. Come osserva Richard Buchanan in *Wicked Problems in Design Thinking,* "...il design è un campo di pensiero integrativo, in grado di connettere e reinterpretare domini disciplinari differenti..." (Buchanan, 1992, pp. 5-21). Fin dalle origini ottocentesche, il design si è posto come mediatore fra arte, industria e società. Le riflessioni di William Morris e dei protagonisti delle *Arts and Crafts*, così come quelle del Bauhaus, testimoniano come il design sia stato percepito sin dalle origini non solo come attività produttiva ma anche come costruzione culturale. Tomás Maldonado ci insegnava che il design si doveva porre al crocevia fra scienza, tecnica e società, con la funzione di organizzare criticamente la forma della vita quotidiana. La sua nascita è legata ai processi di industrializzazione e alla necessità di mediare tra tecnica e forma, tra produzione seriale e qualità estetica. La *cultura del design,* in questo senso, non si riduce a un insieme di oggetti ma si configura come sistema di conoscenze e valori che definisce il rapporto tra uomo, tecnica e ambiente. Uno degli aspetti centrali della *cultura del design* è la sua natura interdisciplinare. La progettualità, come dicevamo prima, si è progressivamente estesa dall'oggetto materiale all'ambiente, ai servizi, fino ai sistemi complessi e alle interfacce digitali. Victor Margolin, che è stato un noto storico e teorico americano del design, nel suo testo *The Politics of the Artificial* ha definito questa espansione come passaggio da un design dei prodotti a un design dei sistemi di significato: "...il design produce non solo oggetti, ma anche relazioni e narrazioni che definiscono la nostra esperienza culturale..." (Margolin, 2002, p. 10). Con il termine *incontri* tornerò proprio al tema *relazioni e narrazioni.* La sua natura interdisciplinare attinge alla storia dell'arte, all'architettura, alla sociologia, alla filosofia e più recentemente agli studi sui media digitali. Questo intreccio favorisce una continua ridefinizione dei confini disciplinari: il design non è più soltanto progettazione di prodotti, ma anche progettazione di servizi, esperienze, interfacce, processi e narrazioni. La *cultura del*

design non si limita a generare forme tangibili, ma interviene nella costruzione della cultura sia materiale come pure immateriale delle società. Gli oggetti progettati veicolano simboli, identità e valori, contribuendo alla definizione di uno stile di vita. Al tempo stesso, il design promuove anche nuove pratiche immateriali, come la gestione dei dati, la modellazione di scenari futuri e l'elaborazione di strategie di sostenibilità. Negli ultimi decenni la riflessione critica sul design ha assunto un ruolo centrale. La cultura del design non è più concepita soltanto come pratica funzionale, ma anche come strumento di pensiero critico. Esperienze quali il *critical design* o lo *speculative design* mostrano come il progetto possa interrogare modelli sociali, abitudini consolidate e visioni del futuro, stimolando processi di consapevolezza collettiva. Accanto alla funzione produttiva, la *cultura del design* contemporaneo assume un ruolo critico e speculativo. Anthony Dunne e Fiona Raby nel loro testo *Speculative Everything* hanno evidenziato come il *critical design* possa "...sviluppare immaginari sociali alternativi che aprano nuove prospettive sulle sfide che dobbiamo affrontare..." (Dunne e Raby, 2013, p. 189). Mi permetto di osservare in proposito che i nostri grandi designer italiani, penso solo ai fratelli Piergiacomo e Achille Castiglioni, facessero già a mio avviso con un certo anticipo del *critical design* nei loro famosi progetti. Questo approccio rivela come il design non sia solo strumento di efficienza, ma anche pratica culturale capace di interrogare valori, modelli sociali e visioni del futuro. Achille Castiglioni diceva a noi studenti: "...Il design non è tanto progettare oggetti, ma prima di tutto progettare comportamenti...", che insieme al suo provocatorio "...se non siete curiosi che cosa ci state a fare in questa scuola..." la dice già lunga sul sano *critical design* di quel periodo d'oro del design italiano. La *cultura del design* contemporaneo è attraversata da temi urgenti: sostenibilità ambientale, innovazione tecnologica, intelligenza artificiale ed equità sociale (penso alla bella 24ª Esposizione internazionale della Triennale dedicata in questo periodo al tema *Inequalities*). Ezio Manzini, pioniere del *design per la sostenibilità*, afferma che "...il design è oggi chiamato a immaginare e costruire scenari in cui le persone possano vivere meglio, consumando meno risorse e generando nuove forme di comunità..." (Manzini, 2015, p. 5). La *cultura del design,* dunque, non è riducibile a un insieme di oggetti estetici, ma costituisce un processo culturale dinamico che integra tecnica, società e immaginario. Essa è, al contempo, una pratica materiale e simbolica: uno strumento di innovazione, un linguaggio condiviso e una forma di riflessione critica capace di orientare le trasformazioni della vita quotidiana. Ora vi propongo di leggere questa storia, la nostra storia della *cultura del design* a Milano, come *una storia d'incontri.* Abbiamo già ribadito che il design, inteso non come mera attività formale ma come cultura progettuale, rappresenta oggi un ambito che investe valori, relazioni e forme di vita. Come chiave di lettura può essere interessante rileggere tutto ciò alla luce del pensiero del grande filosofo olandese Baruch Spinoza (figura centrale del razionalismo del XVII secolo, che molti dei nostri maestri del design italiano, che avevano fatto il liceo classico, conoscevano molto bene), in particolare la sua teoria degli incontri, offre una prospettiva etica e ontologica capace di illuminare la funzione del design come pratica relazionale. Questo mio piccolo contributo intende mostrare come la *cultura del design* possa essere letta, alla luce di Spinoza, come un dispositivo di organizzazione degli incontri, in grado di aumentare o diminuire la potenza degli individui e delle collettività. Nel suo testo *Etica,* Spinoza definisce l'essere umano come parte di una rete infinita di relazioni. Ogni individuo tende a perseverare nel proprio essere (*conatus*), ma tale potenza può crescere o diminuire a seconda degli incontri: quando due individui di natura diversa s'incontrano – secondo Spinoza nel suo *Etica* - avviene che entrambi o uno solo siano modificati in modo da conservare più o meno la loro potenza d'agire (Spinoza, 1677). L'incontro positivo è quello che accresce la nostra capacità di esistere e di pensare, generando gioia (*laetitia*); l'incontro negativo, al

contrario, riduce la nostra potenza, generando tristezza. In questo senso, l'etica spinoziana è una filosofia delle relazioni: comprendere, orientare e coltivare incontri buoni significa favorire la crescita della vita. La *cultura del design*, soprattutto a partire dal XX secolo, come abbiamo già detto, ha progressivamente ampliato il proprio raggio d'azione, passando dalla produzione di oggetti alla progettazione di sistemi complessi, servizi e interfacce. Prima citavamo lo storico del design Victor Margolin, e abbiamo parlato di *relazioni e narrazioni*. In questo senso, ogni progetto è già un incontro: tra corpi e artefatti, tra individui e comunità, tra società e ambiente. Il design, infatti, organizza le condizioni materiali e simboliche dell'incontro, influenzandone la qualità e le conseguenze. Questa lettura spinoziana consente di concepire il design come etica applicata degli incontri: il progettista non crea solo forme, ma da anche vita a condizioni che orientano le relazioni e quindi la potenza vitale delle persone.

I già citati Anthony Dunne e Fiona Raby, con il loro *critical design*, hanno mostrato come il progetto possa stimolare immaginari alternativi, destabilizzando consuetudini e favorendo nuovi incontri: "...Il design critico cerca di generare dibattito, non soluzioni; di suscitare domande più che fornire risposte..." (Dunne e Raby, 2013, p.43). Questa idea risuona con la prospettiva spinoziana secondo cui la conoscenza adeguata degli incontri porta a una maggiore libertà. In entrambi i casi, il valore non risiede nell'oggetto in sé, ma nella sua capacità di trasformare le relazioni. Mettere in dialogo la *cultura del design* con Spinoza significa riconoscere che il progetto non è un atto neutrale, (come d'altra parte lo intendeva anche Enzo Mari: anzi per essere più precisi lui proprio lo definiva un atto di guerra, un impegno obbligato contro una realtà che deve essere sempre migliorata), ma quindi il progetto è un intervento etico sulla rete degli incontri che costituiscono la vita sociale e individuale. Il design diventa così una forma di filosofia pratica: un'arte di organizzare il mondo in modo che gli incontri aumentino la potenza di vivere, generando più libertà, più gioia e più comunità. Ma come avevo promesso proviamo ora a vedere, un po' velocemente, quelli che sono stati a Milano i luoghi, le situazioni, in cui i designer, insieme agli architetti, agli artisti, agli intellettuali, ma anche agli imprenditori, agli artigiani, agli ingegneri e ai tecnici, si sono incontrati, creando e partecipando a reti alte e basse della cultura intellettuale e materiale della nostra città. Abbiamo già citato un luogo importante come la Triennale, sicuramente un punto di riferimento imprescindibile di questa vocazione all'incontro e al confronto. Dal 1933 con la sede milanese della V Triennale si è costituito il tempio sacro di questa *cultura del design* in città, che ha coinvolto tutto il paese e dialogato con tutto il mondo. Ma non dimentichiamo su un altro piano, sempre luogo di esposizioni, la Fiera di Milano, la storica Fiera Campionaria, che ci porta inevitabilmente sino al Salone del Mobile.Milano. In tal senso teniamo sempre presente che la storica vocazione di Milano più che quella industriale è innanzitutto quella commerciale: e cosa c'è di più stimolante per gli incontri che le fiere e i mercati, come ci insegna la storia di tutti i tempi e di tutti gli angoli della terra. Ma più in generale intorno a questa *cultura del design* ricordiamo anche il ruolo primario delle scuole che sono per definizione un luogo di incontro culturale. A Milano *in primis* emerge il primato storico del Politecnico di Milano dal 1863, che già nel suo nome ci parla di interdisciplinarità non solo tecnica, ma anche umanistica, che l'arrivo prima della Scuola di architettura nel 1926 e poi quella del primo Corso di Laurea in Disegno Industriale nel 1993 ha particolarmente rinsaldato. Al primo giorno di lezione dico sempre ai miei studenti che non devono imparare solo dai loro professori, ma devono imparare anche dalla città di Milano con la sua varia ricchezza culturale e devono anche imparare dal confronto tra di loro, con le diverse attitudini, imparando, cosa importantissima per tutti i progettisti, a lavorare insieme, in gruppo, confrontandosi e scambiandosi idee.

Milano è la capitale del design mondiale ed anche sicuramente la capitale delle scuole di design. Da tutto il mondo vengono a sciacquare manzonianamente i loro panni nel nostro Arno culturale (naturalmente non è il caso di riferirsi al nostro piccolo Lambro), diciamo nel nostro grande deposito culturale che si stende e punteggia un vasto territorio metropolitano. Deposito culturale beninteso che sono anche tutti i laboratori artigianali, le ricche esperienze del *saper fare bene* delle nostre industrie dove si è formato e sviluppato, grazie a tanti fruttuosi incontri, il design italiano e anche molto di quello internazionale celebrato nel mondo. In tal senso questo richiamo alle imprese mi porta a ricordare anche il ruolo importante dal 1956 dell'ADI, l'Associazione dei designer e delle imprese italiane, che legandosi prestissimo alla storia del celebre premio Compasso d'oro ha stimolato un continuo interesse e riconoscimento culturale al ruolo del design italiano nel mondo. Mi sento anche molto coinvolto nel citare l'importanza degli Archivi del design che meritano di essere sostenuti, come ha scritto recentemente lo storico Fulvio Irace, perché sono l'oro di Milano. Con piacere ricordo che lo scorso 30 settembre, il Sindaco di Milano Giuseppe Sala ha tagliato il nastro inaugurale della nuova grande sede al QT8 del CASVA, l'archivio del progetto moderno integrato al sistema delle Civiche raccolte d'arte di Milano. A questo mondo aggiungiamo anche l'importanza delle biblioteche, come delle librerie, e questo mi ricorda anche quello delle riviste specializzate, eletto luogo di incontro e confronto intellettuale, (anche fisicamente nelle varie redazioni), che a Milano sono fiorite e in certi momenti sono state veramente tantissime e sono state, e contiamo che lo siano ancora, un punto di riferimento a livello internazionale. E per finire (sicuramente dimenticherò altre situazioni importanti), mi piace riflettere anche sul ruolo di quelli che ora vengo definiti *terzi luoghi,* concetto introdotto dal sociologo statunitense Ray Oldenburg nel libro *The Great Good Place* (1989). Ovvero, si tratta spazi sociali che non coincidono né con la prima sfera (la casa, luogo della vita privata e familiare) né con la seconda sfera (il lavoro o la scuola, luoghi della produttività e delle responsabilità). Rappresentano quindi un *terzo spazio* in cui le persone possono incontrarsi liberamente, conversare, stringere relazioni, costruire comunità e identità collettive. Quindi spazi, per così dire, a metà strada tra il luogo del lavoro e dello studio e quello della casa e del riposo, che creano una rete fitta e sottotraccia nella città, ovvero i luoghi pubblici dove ci si incontra per distrarsi e svagare, per bere un aperitivo o ballare, per mangiare insieme, che vanno dal famoso bar Craja degli anni Trenta, ai tanti bar Biffi, birreria Scofone, bottiglieria Bulloni, Tumbun de San Marc, Santa Tecla, bar Giamaica, bar Basso, Oreste sino ad arrivare alla discoteca Plastic dove negli anni '80/'90 si incrociavano Andy Warhol ed Elio Fiorucci, Giorgio Armani e gli artisti Keith Haring e Basquiat, e così insieme anche molti giovani designer, per esempio quelli del gruppo Memphis. Non ho più l'età per conoscere quali sono i nuovi luoghi d'incontro, ma mi auguro che ce ne siano tanti e possano dare i loro buoni frutti, magari formandosi anche in centri sociali o in improvvisati *rave.* Detto tutto ciò per riprendere il filo del discorso in questo contesto, il design si configura come pratica culturale capace di orientare i comportamenti, come diceva appunto Achille Castiglioni, favorendo un equilibrio tra esigenze produttive, responsabilità etiche e valori comunitari. La sfida è trasformare la *cultura del design* in un dispositivo di mediazione fra complessità globali e bisogni locali, fra innovazione e memoria. La *cultura del design* non è quindi un semplice corredo estetico delle società industriali e post-industriali, ma un vero e proprio linguaggio condiviso, un campo di produzione simbolica e materiale che contribuisce alla definizione della nostra identità culturale, come ci ha ben insegnato lo storico dell'arte George Kubler (1972). In essa si intrecciano la dimensione storica e quella progettuale, la ricerca di senso e la tensione verso il futuro: elementi che rendono il design non solo una disciplina, ma una pratica culturale capace di riflettere e trasformare la società.

Capitale e produzione culturale nella rigenerazione dell'ecosistema del design milanese

Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

4.3

PERCHÉ LEGGERE L'ECOSISTEMA DESIGN MILANO COME UN DISTRETTO-ECOSISTEMA DELLA PRODUZIONE CULTURALE

Assumere Milano come distretto-ecosistema del design (Salone del Mobile. Milano & Politecnico di Milano, 2024) significa riconoscere che la produzione culturale del progetto non è un fenomeno accessorio, bensì la condizione abilitante che integra economie, istituzioni e pratiche sociali. Il capitale culturale locale, i saperi taciti, i valori condivisi, le memorie produttive, le reti formative, operano come infrastruttura viva di coordinamento, fiducia e apprendimento situato. La lettura ecosistemica introduce dimensioni digitali e *green* e richiede capacità di orchestrazione tra attori eterogenei, per allineare risorse e obiettivi lungo traiettorie di transizione (Komninos, 2022; Burström *et al.,* 2024). Questo contributo integra cornice teorica ed esempi operativi, approfondendo la produzione culturale esplicita del design e le strategie che ne legano il valore alla valorizzazione complessiva dell'ecosistema del design milanese. Per produzione culturale esplicita di design intendiamo l'insieme di attività che traducono i saperi progettuali in contenuti condivisi: mostre e installazioni; cataloghi, riviste e podcast; programmi pubblici (dibattiti, workshop); open-studio e itinerari urbani; piattaforme digitali e archivi aperti, ecc. Questi dispositivi trasformano competenze implicite in narrazioni situate, facendo del design un medium culturale che produce significati prima ancora che prodotti. Nel contesto milanese, il calendario di eventi e istituzioni, week tematiche, musei, fondazioni, scuole, agisce come *attrattore* dell'attenzione internazionale e come infrastruttura di trasferimento per la filiera locale. La produzione culturale esplicita svolge tre funzioni: (i) rende visibili processi e criteri di qualità (l'*accountability culturale*); (ii) abilita l'apprendimento collettivo e il *matchmaking* tra attori (il progetto come una piattaforma d'interazione); (iii) costruisce reputazione e capitale simbolico spendibile sui mercati. Questo tipo di co-progettazione di format - con imprese, istituzioni culturali e comunità - permette di calibrare linguaggi e pubblici, evitando sia tecnicismi autoreferenziali sia semplificazioni promozionali. Esempi di format replicabili sono le micro-mostre in spazi produttivi con un focus su processi e strumenti; le pubblicazioni sul *dietro le quinte* che documentano iter progettuali, decisioni e *trade-off;* i podcast tematici con voci di progettisti, artigiani e utenti; gli *hackathon* sperimentali che uniscono aziende, studenti e ricercatori; i tour urbani con mappe di laboratori, archivi e botteghe. Ogni format va progettato per attivare conversazioni tra mondi diversi e generare eredità concrete (*open data, toolkit,* reti), evitando la logica dell'evento effimero.

COMUNITÀ DI PERSONE E POPOLAZIONE DI IMPRESE

L'ecosistema del design milanese (e lombardo) è, prima ancora che un insieme di aziende, una comunità di persone. La popolazione delle imprese include manifatture dell'arredo e del prodotto, filiere di subfornitura, studi di progettazione, agenzie creative e servizi avanzati, con un ruolo chiave di micro e piccole realtà capaci di coalizzarsi intorno a progetti. Il motore è il capitale umano, rigenerato da scuole e università, da tirocini e da reti professionali che accelerano l'ingresso nel lavoro e fanno circolare standard e linguaggi. La letteratura sulle *comunità di pratiche* (*communities of practice*) mostra come apprendimento e identità professionale emergano dall'impegno in pratiche condivise (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998), mentre la gestione della conoscenza evidenzia l'interazione continua fra conoscenza tacita ed esplicita (Nonaka & Takeuchi, 1995). Accanto ai grandi player, individui e studi indipendenti sperimentano linguaggi, presidiano nicchie e attivano innovazioni incrementali a *bassa soglia*, riducendo il rischio tecnologico e culturale per l'intero sistema; molti percorrono traiettorie imprenditoriali ibride, oscillando fra consulenza, autoproduzione e micro-editoria.

UN ECOSISTEMA CHE APPRENDE: DALL'"ATMOSFERA INDUSTRIALE" ALL'ORCHESTRAZIONE CONTEMPORANEA

Il tratto distintivo del *distretto* è un apprendimento collettivo diffuso: scambio di *saper fare*, osservazione reciproca, collaborazioni ripetute. La nozione marshalliana di *atmosfera industriale* descrive ambienti in cui informazioni e competenze circolano *quasi per osmosi* (Marshall, 1890; Becattini, 2000), mentre la centralità della conoscenza tacita spiega la resilienza dei contesti con alta densità di prossimità (Polanyi, 1966). Oggi questa atmosfera si estende a piattaforme digitali, fablab, laboratori universitari e coworking; i luoghi della relazione, musei, gallerie, festival, centri di ricerca e formazione, agiscono da inneschi conversazionali in cui pratiche e linguaggi si ibridano. Le pratiche di orchestrazione ecosistemica forniscono un lessico operativo per guidare obiettivi condivisi, integrare risorse eterogenee e abilitare cicli rapidi di sperimentazione. In questo quadro, Milano può fungere da *hub di convergenza* delle transizioni digitali e verdi, dove la progettazione diventa piattaforma di allineamento tra manifattura, servizi e filiere culturali.

CONDIVISIONE DI VALORI E LINGUAGGIO E IMPRENDITORIALITÀ DIFFUSA

La comunità del design milanese condivide un linguaggio simbolico e tecnico, criteri di qualità, canoni estetici, standard di fattibilità, etica professionale, che riducono i costi di coordinamento e sostengono la fiducia. Questa base culturale permette di attraversare mercati conservativi e di negoziare innovazioni accettabili per filiere e pubblico. In termini di *comunità di pratiche*, l'ingresso dei giovani professionisti accelera l'apprendimento che non avviene quindi solo individualmente, ma nell'ecosistema stesso, dove il sapere viene costruito e trasmesso attraverso la partecipazione attiva e il *fare insieme* (Wenger, 1998). I media specialistici, la critica e le istituzioni culturali contribuiscono a rendere esplicita questa grammatica condivisa, trasformando competenze implicite in narrazioni, format espositivi e standard di valutazione. Nel contesto milanese il fare ha una valenza culturale che si apprende per affiancamento e si raffina nel confronto tra pari e committenti. Ne derivano un'etica del lavoro orientata alla qualità e a un'imprenditorialità diffusa: designer che fondano micro-imprese, botteghe che diventano brand, studi grafici che avviano case editoriali, artigiani che evolvono verso servizi e consulenza. Questa permeabilità fra ruolo progettuale e imprenditoriale accelera la nascita di modelli ibridi, capaci di coniugare produzione, servizi e contenuti culturali.

INTERDIPENDENZE PRODUTTIVE E SOCIALI

Le interdipendenze tra attori economici e sociali sono amplificate da reti digitali e spazi ibridi di interazione. La co-presenza di relazioni professionali, amicizie, *mentorship* e appartenenze associative crea percorsi di fiducia e scambio che accelerano l'innovazione. Queste reti collegano *cluster* diversi con cammini brevi, favorendo la diffusione di informazioni e la sperimentazione accelerata (Watts & Strogatz, 1998; Uzzi & Spiro, 2005). Oggi tali reti sono miste, fisiche e digitali, e consentono accoppiamenti progettuali rapidi, ma richiedono consapevolezza dei *bias* di accesso e strategie per allargare la partecipazione. Valutare la produzione culturale di design in chiave ecosistemica significa superare indicatori puramente economici per integrare qualità di vita, coesione sociale e rigenerazione ambientale. Indicatori multilivello possono misurare l'accessibilità dei servizi di design per le PMI, la capacità di co-progettazione con le comunità, l'intensità di ricerca e sviluppo con università e istituzioni culturali, oltre che la riduzione dell'impronta materiale ed energetica lungo il ciclo di vita dei prodotti. Quadro e metriche devono garantire equità e trasparenza, in linea con i principi della *design justice* che: "... è un quadro di riferimento per l'analisi di come il design distribuisce benefici e oneri tra vari gruppi di persone [...] e una comunità di pratica che mira a garantire una partecipazione significativa alle decisioni di progettazione..." (Costanza-Chock, 2020, p. 42).

MEMORIA STORICA, TRADIZIONE E NUOVA VALORIZZAZIONE

La memoria artigianale e manifatturiera costituisce la base identitaria della specializzazione distrettuale. Musei d'impresa, archivi, collezioni e scuole hanno sedimentato una cultura del progetto riconoscibile, *ma la memoria non deve irrigidirsi.* La tradizione si rigenera quando dialoga con nuovi codici e sensibilità, incluse pratiche di riuso e *second-hand* che le giovani generazioni associano a forme di *connoisseurship* e *sostenibilità* (Abdelmeguid *et al.,* 2024). Questa convergenza tra memoria e pratiche circolari sostiene nuovi significati culturali e traiettorie di mercato. La valorizzazione dell'ecosistema richiede quindi strategie intenzionali che connettano produzione culturale esplicita, filiere produttive e transizioni in atto.

Di seguito, alcune linee di indirizzo strategico come:

- Piattaforme per l'orchestrazione: adottare piattaforme comuni per *knowledge sharing* (materiali, processi, standard), integrare living lab e spazi di prova in città, favorire la regia collaborativa fra imprese, scuole e istituzioni culturali (Komninos, 2022; Shen et al., 2024).
- Politiche e *procurement*: utilizzare appalti pubblici orientati a qualità d'uso e rigenerazione (*Design for Public Procurement)*, voucher di design per PMI, programmi di residenza e challenge urbani per indirizzare domanda verso soluzioni circolari e inclusive.
- Nuovi modelli di formazione per il design: considerare i processi di transizione, in particolare quelli relativi alle tecnologie digitali e alle emergenze legate alla sostenibilità.
- Internazionalizzazione e attrazione talenti: coordinare programmi di scambio di studenti e professionisti del design per connettere l'ecosistema a reti europee e globali, trasformando la mobilità in circolazione virtuosa di competenze e opportunità.
- Transizione circolare e *servitization*: accompagnare imprese e progettisti verso servizi e modelli *pay-per-performance*, con strumenti per la progettazione circolare (disassemblabilità, passaporti digitali di materiali) e per la valutazione lungo il ciclo di vita (Sgambaro et al., 2024).
- Produzione culturale *data-informed*: sostenere curatele e programmi pubblici basati su evidenze (*impact storytelling* e *data literacy*), sperimentare formati ibridi (fisico-digitali) per ampliare i pubblici e promuovere accessibilità, inclusione e partecipazione attiva.

METRICHE, GOVERNANCE E APPRENDIMENTO

Per trasformare la produzione culturale esplicita in vantaggio competitivo sistemico occorrono dunque metriche condivise e una governance aperta. Una dashboard ecosistemica può includere: indicatori di capitale culturale (partecipazione, pubblicazioni, mostre); di collaborazione (progetti multiattore, partenariati scuola-impresa); di transizione verde (materiali rigenerativi, percentuali di riuso, emissioni evitate); di impatto sociale (inclusione, accessibilità, nuove competenze). Tali metriche sostengono processi di apprendimento collettivo e orientano incentivi pubblici e privati. Sul piano della governance, un'*orchestrazione leggera* può coordinare attori diversi salvaguardando l'autonomia progettuale. L'obiettivo non è uniformare, ma connettere: creare ponti tra manifattura e servizi, tra scuole e imprese,

tra istituzioni culturali e quartieri. La logica è quella dell'ecosistema: pluralità di ruoli, regole chiare, *accountability* diffusa. Leggere Milano come *distretto-ecosistema* significa quindi valorizzare la produzione culturale esplicita del design come infrastruttura civica che rende visibili saperi, abilita alleanze e orienta transizioni. L'agenda risultante combina investimenti su talenti e formazione; spazi e piattaforme di apprendimento collettivo; supporto all'imprenditorialità diffusa; governance collaborativa e metriche d'impatto condivise. In questo quadro, il progetto è al tempo stesso pratica economica e mediazione culturale: un dispositivo per generare valore economico, sociale e ambientale, e per tenere insieme memoria e futuro dell'ecosistema del design milanese. La città gioca un ruolo significativo nelle scelte di localizzazione degli attori dell'ecosistema culturale del design. Evidentemente in essa ci sono le risorse disponibili che hanno alimentato sinora e continuano ad alimentare l'ecosistema e che svolgono un ruolo attrattivo verso l'esterno. Questa infrastruttura legata alla produzione culturale del design è di fatto un *bene collettivo locale per la competitività* (Crouch *et al.,* 2004), che va sostenuto e valorizzato per costruire opportunità e preservare il ruolo specifico e originale di Milano nel panorama mondiale delle città del design.

Numeri e geografie della produzione culturale di design

Massimo Bianchini
Professore Associato, Politecnico di Milano

4.4

Il Sistema Design Milano non è solo un centro di produzione, formazione e ricerca, promozione e distribuzione del progetto: è un'infrastruttura culturale che ogni giorno genera e scambia idee, circola conoscenze sul design. Elaborare una mappa della produzione culturale di design nel Sistema Design Milano ha perciò un duplice obiettivo: individuare gli attori che, in città e provincia, producono, custodiscono e abilitano la cultura del design e offrire un primo strumento operativo per leggerne il ruolo nel territorio. La mappa[1] dedicata al *Sistema dell'Offerta culturale* è un punto di partenza per capire chi produce e dove si produce valore culturale e per comprendere come questo valore sostenga la competitività e l'identità del design milanese.

Durante l'esplorazione del Sistema Design Milano, avviata con il Report *2024*, è apparso subito chiaro come la mappatura del *Sistema dell'Offerta culturale* richiedesse un approccio diverso rispetto alle altre componenti del Sistema Design Milano. La produzione culturale di design è un fenomeno che non si può ridurre solamente a classificazioni statistiche: attraversa istituzioni, reti professionali, spazi di socialità e circuiti informali. Per questo motivo, il lavoro di mappatura ha richiesto un approccio ricostruttivo, coerente con il carattere dialogico della cultura del design (Manzini, 2016) e rispettoso delle sue geografie relazionali (Bosoni, 2024; Sammicheli & Mainoli, 2019). Prima di avviare la mappatura, è stato fondamentale chiarire il concetto di *produzione culturale di design* considerando la letteratura scientifica più rilevante e i *policy* Report elaborati da organizzazioni come UNESCO[2], Commissione Europea[3], BEDA e World Design Organization[4], che ne riconoscono gli impatti economici, sociali e simbolici. Guy Julier (2013) sostiene che la produzione culturale di design riguarda il complesso di attori, luoghi e pratiche che generano, conservano e diffondono contenuti culturali legati al design, contribuendo alla costruzione dell'identità collettiva, alla capacità critica e all'attivismo di una società.

La produzione culturale di design si esprime in forme diverse: industriali, artigianali e digitali, sperimentali o partecipative. Nel tempo, sedimenta ed evolve in pratiche che generano valore e identità locale. La cultura di design produce artefatti materiali e immateriali che racchiudono narrazioni e significati attraverso una pluralità di formati: installazioni, eventi, mostre, pubblicazioni, premi e iniziative di divulgazione. Analizzarla vuol dire anche comprendere i circuiti tra progettisti, committenti, produzione, mercati, media e consumatori, mostrando come cultura, economia e tecnologia formino un ecosistema sempre più connesso (Julier, 2013). La prima edizione della mappa si è concentrata sulle *risorse di produzione culturale esplicite*, soggetti e luoghi con un ruolo riconosciuto e formalizzato nella geografia culturale. Non sono stati inclusi, per ora, i produttori informali ed emergenti e i *luoghi terzi*, spazi pubblici e privati di incontro urbani, un altro insieme di realtà che sviluppano e favoriscono la nascita di pratiche culturali del design a Milano.

Nel panorama milanese della produzione culturale di design operano diverse famiglie di soggetti: enti e istituzioni che gestiscono musei e offrono programmi culturali sul design; fondazioni e associazioni di varia natura che supportano e sviluppano il patrimonio e la cultura del design, oltre ad altri attori come editori, media e centri di formazione e ricerca. Quanto ai luoghi, il sistema comprende innanzitutto i musei (di design e d'impresa), le case-museo e gli archivi. A questi si affiancano biblioteche e librerie specializzate, spazi ibridi e hub culturali, gallerie di design e altri spazi curatoriali o espositivi. Infine, le fiere e le manifestazioni con una programmazione attinente al design. La raccolta e sistematizzazione di un insieme eterogeneo di fonti e basi dati[5], ha prodotto un raggruppamento iniziale di circa 700 soggetti e luoghi[6] potenzialmente rilevanti per mappare la produzione e l'offerta culturale di design. Dalla

verifica di questo primo insieme, è stato quindi selezionato e consolidato un *dataset* di 533 risorse con 275 soggetti, di cui 124 direttamente connessi a luoghi o spazi di varia natura, e 258 luoghi che hanno una relazione con la produzione culturale di design (**Fig. 4.1**).

In continuità con l'analisi del Sistema Design Milano, ciascuna risorsa, soggetto e luogo mappato, è stato classificato come *produttore culturale principale* o *secondario*. Sul totale di 533 risorse, risultano 295 soggetti e luoghi che costituiscono un riferimento principale per la produzione culturale di design, e 238 realtà che partecipano o supportano attività culturali in modo più occasionale o periodico[7]. Nel Sistema Design Milano, i produttori principali costituiscono la parte più stabile e infrastrutturata del sistema della produzione culturale, mentre i produttori secondari rappresentano la componente più flessibile e configurabile. Le iniziative delle realtà analizzate attraversano l'intero spettro del design – prodotto, moda, interni, comunicazione, digitale e servizi – e confermano l'ampiezza degli ambiti di interesse della sua cultura: storia e critica del progetto, ricerca sperimentale, pratiche artistiche e performative, oltre a pratiche attiviste. Osservando la mappa dei produttori emergono tre cose. La prima riguarda la presenza di un nucleo centrale denso di soggetti e luoghi, tra i quali vi sono realtà che aggregano fisicamente o virtualmente più risorse del Sistema. La seconda riguarda la presenza bilanciata di produttori culturali principali e secondari, indicativa di un possibile equilibrio dinamico del Sistema tra poli culturali di riferimento e tessuto culturale diffuso. La terza cosa riguarda la *mescolanza* tra produttori culturali principali e secondari, la coesistenza di soggetti di natura diversa negli stessi contesti e luoghi. Ne deriva un possibile schema ricorrente, riconducibile a un potenziale modello di "attivazione e abilitazione per prossimità": soggetti o luoghi prossimi ai produttori principali hanno maggiori probabilità di diventare produttori secondari e di entrare a far parte del Sistema culturale del design. È una possibile testimonianza della cultura e della capacità del design milanese di distrettualizzare produzione e offerta culturale.

Passando dalla visione d'insieme all'esplorazione delle singole categorie di produttori culturali espliciti, partiamo da *Musei* e *Archivi*: le categorie più consolidate e riconoscibili. Dalla consultazione dei portali di Regione Lombardia, Comune di Milano, YesMilano e della rete Museimpresa risultano, a Milano e provincia, 56 realtà museali con diversi gradi di attinenza al design. Tra i produttori culturali principali, accanto al Museo del Design Italiano alla Triennale Milano e all'ADI Design Museum si contano oltre dieci musei d'impresa[8] e studi-museo di maestri del design come Castiglioni e Magistretti. Un secondo insieme, più eterogeneo, composto da 39 musei riconducibili a produttori secondari, è occasionalmente coinvolto in eventi e iniziative culturali legate al design. In questo gruppo si riconoscono 11 musei civici, tra cui MUDEC e la Galleria d'Arte Moderna, i musei statali (7, tra cui Pinacoteca di Brera e Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo Da Vinci), i musei privati (10, come Pirelli Hangar Bicocca, Museo Arte e Scienza) e, infine altri 6 musei d'impresa e 5 case museo.

La categoria *Archivi*[9] include 210 realtà, quasi tutti luoghi fisici o virtuali, individuate sistematizzando dati e informazioni accessibili sui siti di Regione Lombardia, Comune di Milano, Triennale Milano, AIAP, Rete Museimpresa e Politecnico di Milano. Numericamente, sono la categoria più consistente del Sistema della produzione e offerta culturale. Si tratta di un patrimonio caratterizzato da una costellazione di 199 archivi di progettisti e 11 archivi d'impresa a Milano (**Fig. 4.2**; Ciagà, 2023), in grande maggioranza (165) riconducibili al nucleo delle risorse culturali principali. Tra questi, ci sono archivi privati di designer e architetti, tra cui Albini, Colombo e Ponti oltre a quelli già citati di Magistretti e Castiglioni, collegati ai

relativi studi-museo e gestiti dalle omonime Fondazioni. Il dato conferma che la conservazione documentale è un'infrastruttura culturale diffusa del design milanese, rilevante non solo per i numeri ma anche per un modello organizzativo in cui il ruolo dei soggetti aggregatori è fondamentale per la raccolta e messa a sistema dei contenuti. La recente inaugurazione della nuova sede del CASVA – Centro di Alti Studi sulle Arti Visive[10] nel quartiere QT8 di Milano testimonia proprio l'importanza di avere un hub territoriale che faciliti l'accesso a un patrimonio così ampio e diffuso, spesso non immediatamente fruibile.

Accanto a musei e archivi, il *Sistema dell'Offerta culturale* milanese include 20 *Biblioteche*[11], *materioteche e librerie specializzate,* alcune delle quali collocate negli stessi musei milanesi. Questi luoghi, vere porte d'accesso alla conoscenza progettuale, sono presidi strategici per ricerca, formazione e diffusione della storia e della cultura del design. Parallelamente, troviamo *Editori e riviste* (60), un'altra risorsa culturale chiave del Sistema. Milano, capitale italiana dell'editoria (Osservatorio AIE, 2024), grazie al suo ricco panorama di riviste del progetto, ha storicamente inciso sulla cultura del design sia alimentando un dibattito critico, anche internazionale, sia promuovendo e curando direttamente grandi installazioni, mostre e conferenze in città. Riviste come INTERNI, Domus e Abitare sono state pioniere nell'organizzare eventi di scala, un *format* milanese che rimane tuttora il riferimento più strutturato.

La mappatura ha individuato anche un significativo insieme di 88 *Associazioni, fondazioni, centri di aggregazione* e *collettivi* che promuovono o gestiscono iniziative e attività culturali, sociali e di innovazione riguardanti il design, creando aggregazione e costruendo reti dentro e fuori il Sistema Design Milano. L'insieme comprende 48 associazioni di varia natura, 33 fondazioni e 7 spazi ibridi, centri e collettivi culturali. Solo un terzo di questi soggetti rientra nel nucleo dei produttori principali (33), mentre la maggioranza è associabile alla sfera dei produttori secondari (55). Di fatto, queste realtà, nel complesso ancora poco esplorate, costituiscono l'ossatura civica e professionale della produzione culturale di design e configurano una infrastruttura di intermediazione che collega produzione culturale, settore pubblico e imprese. Le tante *Scuole* e *università* di design milanesi (**Par. 3.2**), un'altra eccellenza del Sistema Design Milano riconosciuta a livello internazionale, sono anch'esse un motore di produzione culturale. Circa un terzo dei centri di formazione sul design mappati (14 su 37) sono considerabili produttori culturali principali, grazie a un'attività culturale strutturata e continuativa che conta mostre, convegni, seminari nonché partecipazioni al Salone del Mobile.Milano (incluso il SaloneSatellite) e alla Settimana del design.

Sempre a Milano, 31 *Gallerie di design* operano come spazi curatoriali e commerciali che promuovono talenti e diffondono i linguaggi del progetto, in relazione con il mercato. Tra i riferimenti più noti figurano spazi come Galleria Rossana Orlandi, Nilufar e Luisa delle Piane. Oltre alle gallerie di design, anche altri spazi commerciali svolgono un ruolo culturale: spazi polifunzionali come Superstudio+ e una parte dei tanti *showroom* distribuiti sul territorio milanese. Alcuni di questi, come DePadova, sono soggetti storici già mappati durante la prima ricerca Sistema Design Milano, altre imprese, come Cassina, emersi dall'analisi degli eventi 2025 della Settimana del design, si caratterizzano per format innovativi come l'organizzazione di eventi culturali in luoghi come teatri[12].

Infine, *Fiere, festival ed eventi* (25 soggetti e luoghi) che funzionano da piattaforme e amplificatori per la produzione culturale di design. Salone del Mobile.Milano e la *Milano Design Week* promossa dal Comune di Milano (ma anche altre Week) sono il fulcro di un insieme più ampio di manifestazioni milanesi che conta una

decina di soggetti che operano come aggregatori strategici. Le realtà che fanno parte di questa categoria concentrano i vari attori del Sistema Design Milano per organizzare, promuovere e supportare palinsesti di eventi e iniziative culturali dedicate al design, con effetti economici rilevanti sulla programmazione e le reti culturali cittadine.

ABILITARE UN ECOSISTEMA CULTURALE DEL DESIGN

Il Sistema Design Milano è l'*habitat* in cui prende forma il *Sistema dell'Offerta culturale di design*[13]. La mappatura ha consentito di comprenderne struttura, configurazioni e popolazione. È un contesto denso di soggetti, luoghi e relazioni, dove produzione di progetto e produzione di cultura del progetto si intrecciano, anche fisicamente. L'ossatura del Sistema è data dai produttori principali: ciascuno, nel proprio ambito, contribuisce alla costruzione di un'offerta culturale ampia, diversificata e continuativa. La muscolatura del Sistema è invece sostenuta dal dinamismo di numerosi produttori secondari, occasionali o periodici, che si attivano per manifestazioni a scala settoriale o territoriale. Questi livelli si abilitano a vicenda: i produttori di progetto e quelli di cultura del progetto alimentano la cultura del design sul piano settoriale; i produttori principali tendono inoltre ad abilitare quelli secondari secondo logiche distrettuali e di rete, configurando l'offerta sul territorio.

All'interno del Sistema, alcuni soggetti e luoghi come musei, scuole e università agiscono da poli o centri di riferimento culturale. I molti archivi gravitano invece attorno a pochi soggetti che operano come supernodi nella raccolta, gestione e valorizzazione dei contenuti culturali. Fiere e grandi eventi operano come piattaforme che connettono attori e programmi. Al contrario, l'insieme di associazioni, fondazioni, centri di aggregazione e collettivi è meno percepibile, pur svolgendo un ruolo abilitante e di supporto organizzativo ed economico. Questo assetto suggerisce un tema di maggiore interoperabilità tra sistemi, per allineare attori strutturali e realtà secondarie ed emergenti, migliorare l'accesso alle diverse risorse e ai loro giacimenti di conoscenze. In un Ecosistema culturale del design, far dialogare tra loro sistemi, soggetti, luoghi e dati può essere rilevante per incrementare la visibilità di tutte le risorse e l'utilizzo condiviso dei contenuti culturali, anche abilitando forme di co-produzione di strumenti e formati.

La stessa mappa con le 533 realtà rilevate costituisce una base di lavoro abilitante ed espandibile operando in due direzioni. La prima riguarda una verifica puntuale della presenza di produttori culturali tra le oltre 2.000 imprese e i professionisti attivi nel *Sistema delle Professioni*, le imprese *design-driven* di Milano e provincia (oltre 1.000 aziende solo nella filiera strategica arredo-casa) e nel *Sistema della Distribuzione* (circa 1.300 imprese, di cui ben oltre la metà con punti vendita focalizzati su prodotti di design, **Par. 3.2**). Questo ampliamento richiede un rilevamento insieme massivo e qualitativo, basato sull'*engagement*: una *open call territoriale* che potrebbe connettere e arricchire ulteriormente il patrimonio culturale dell'Ecosistema. La seconda direzione riguarda invece la mappatura del patrimonio culturale informale (cheFare, 2021, Manzano et al., 2025): riconoscere questi soggetti e luoghi emergenti è condizione per avere un ecosistema culturale realmente inclusivo e capace di apprendere da ogni tipo di realtà.

Infine, l'abilitazione di un Ecosistema culturale del design passa anche attraverso la capacità di rendere riconoscibili le tante iniziative culturali spontanee, programmate o orchestrate all'interno di un flusso (più) continuo di produzione culturale, espressione delle intelligenze e della coscienza progettuale del territorio. Questa confluenza richiede una diffusa capacità critica di intercettare, selezionare e curare i contenuti progettuali più validi che si generano dentro e fuori dal territorio, in modo tale che diventino riconoscibili, trasferibili e quindi adottabili. L'Ecosistema, attraverso i suoi soggetti e i suoi luoghi, serve a chiudere un intero ciclo: comprendere ciò che si produce, diffondere ciò che si è compreso, documentare e memorizzare ciò che si è prodotto e diffuso, fornire strumenti di decodifica e di racconto che aiutino il territorio a evolvere, migliorando nel tempo la produzione culturale del design.

1 Il database sui soggetti e i luoghi della produzione culturale di design dell'Ecosistema Design Milano è stato creato e implementato dall'autore insieme a Valentino Stella (Dipartimento di Design, Politecnico di Milano) e David Zhou (Scuola del Design, Politecnico di Milano), con il contributo di Francesco Leoni e Filippo Parolini (Dipartimento di Design, Politecnico di Milano) e il confronto scientifico con Graziella Leyla Ciagà (Dipartimento di Design, Politecnico di Milano) per la verifica della categoria Archivi.

2 Milano fa parte delle 340 città di UNESCO *Creative Cities Network* (UCCN), una rete mondiale che propone di rafforzare la cooperazione con e tra le città che riconoscono la creatività, incluso il design, come fattore strategico dello sviluppo sostenibile per quanto riguarda gli aspetti economici, sociali, culturali e ambientali.

3 La Commissione Europea, nel perimetro delle Industrie Culturali e Creative, ha riconosciuto il design come settore basato su valori ed espressioni creative che si sviluppano lungo un ciclo di creazione, produzione, diffusione e conservazione. Attraverso il *New European Bauhaus* (2020) ha promosso ruolo e valore della cultura del progetto nelle policy per lo sviluppo sostenibile.

4 Nel 2025, *The Bureau of European Designers Associations* (BEDA) ha pubblicato un *position paper* in risposta al *Culture Compass* della Commissione Europea che definisce il design come un'infrastruttura che traduce conoscenza in attuazione, connette industria, società e governance e collega industrie culturali e creative, innovazione e sostenibilità. Il design è considerato una leva di trasformazione valoriale che abilita filiere di produzione culturale e cultura civica. In parallelo, *World Design Organization* (WDO) sostiene la cultura del design attraverso programmi, piattaforme e azioni di *advocacy* che mirano a valorizzare il ruolo del design come bene pubblico globale tra cui *World Design Capital* (WDC).

5 La raccolta e la verifica iniziale dei dati sono state svolte tramite ricerca desk, in alcuni casi integrate da contatti diretti con i soggetti. Sia la base dati iniziale sia il dataset consolidato vanno considerati in evoluzione, quindi aperti ad aggiornamenti e precisazioni.

6 Dalla base dati iniziale di 705 risorse sono stati esclusi 172 soggetti e luoghi in cui è stato riscontrata una rilevanza troppo marginale, una mancanza di evidenze sufficienti a confermare il loro ruolo di produttori culturali di design, la cessazione dell'attività nel campo del design o in generale. L'elenco dei soggetti esclusi comprende 12 musei, 73 archivi di progettisti (architetti senza attività di design documentata), 28 associazioni e fondazioni, 38 editori e riviste, 13 fiere, festival ed eventi, 4 gallerie, 1 biblioteca, 1 scuola e università e 2 altri soggetti.

7 La collocazione dei soggetti e dei luoghi nella categoria dei produttori culturali secondari è avvenuta verificando il loro coinvolgimento in almeno un'iniziativa o attività culturale relativa al design, anche legata al Salone del Mobile.Milano e alla Settimana del design, considerando il periodo 2023–2025 in coerenza con l'avvio della ricerca *(Eco) Sistema Design Milano*.

8 Per un maggiore approfondimento si rimanda all'elenco dei musei e archivi associati del sito Museimpresa. https://museimpresa.com/associati/. Dei 27 musei presenti a Milano e provincia dieci sono stati considerati attinenti al design. Gli archivi d'impresa attinenti al design sono stati conteggiati nella categoria generale Archivi.

9 La categoria Archivi include archivi, fondi e collezioni.

10 CASVA è un Istituto culturale del Comune di Milano costituito nel 1999 e operativo dal 2002: aggrega e gestisce archivi di progettisti, organizza iniziative ed eventi culturali, gestisce uno spazio espositivo. Il CASVA è sostenuto dall'omonima Fondazione che opera per sostenere la conservazione e valorizzazione del patrimonio archivistico.

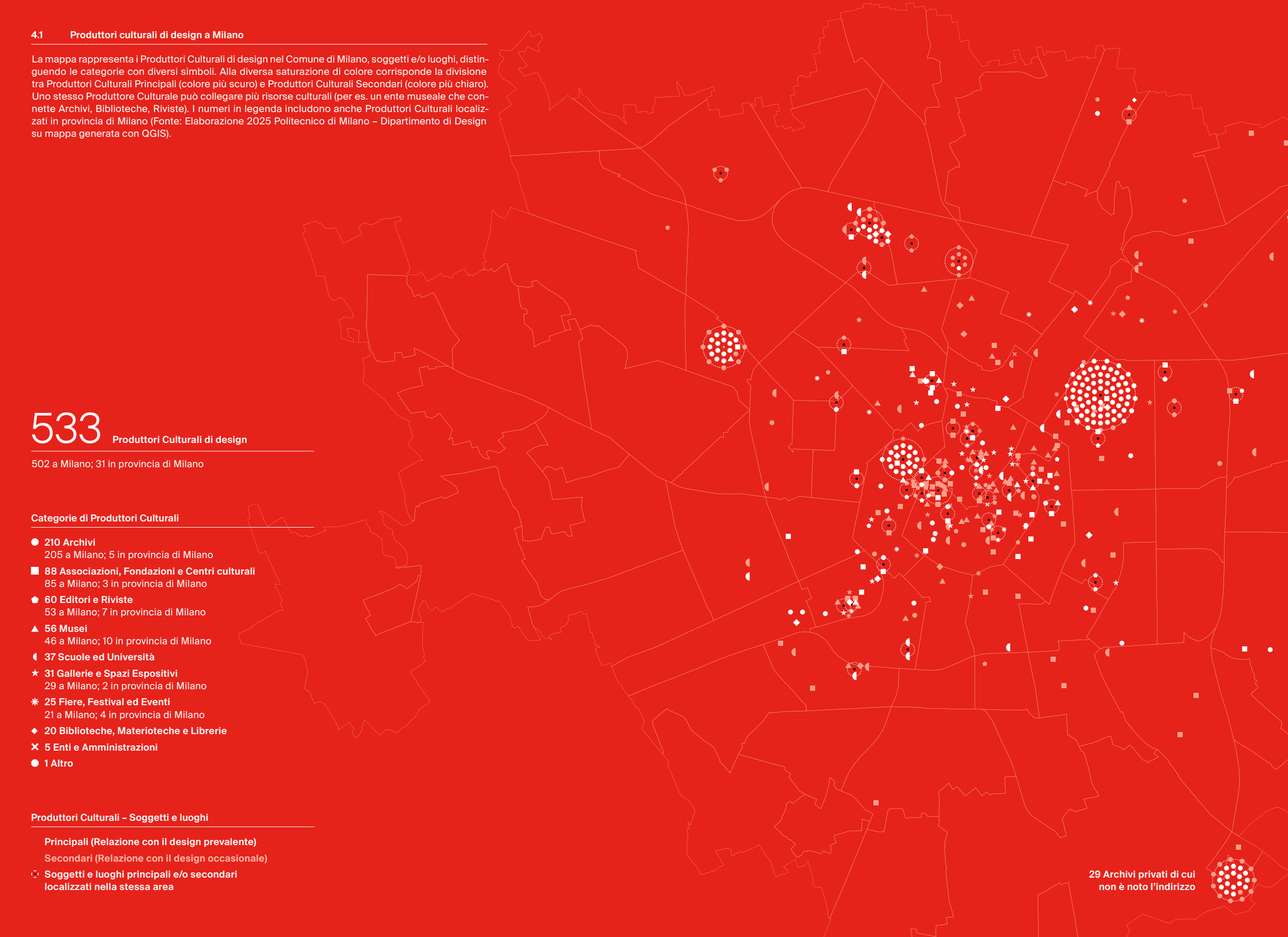
11 I Report 2024 e 2025 sui consumi culturali nella città di Milano a cura dell'Osservatorio AIE per Book City (Quinta Edizione) riportano dati che riguardano e rimarcano la rilevanza di alcune delle categorie di produttori culturali di design mappate: crescita del numero annuale di eventi culturali, del numero di visitatori nei musei, del numero di librerie e della spesa per l'acquisto di libri, dell'accesso al sistema bibliotecario della città.

12 Durante il Salone del Mobile 2025, Cassina ha presentato *"Staging Modernity"*, un'installazione di Formafantasma al Teatro Lirico Giorgio Gaber per celebrare il 60° anniversario della Collezione Le Corbusier, Pierre Jeanneret, Charlotte Perriand.

13 Nel 2024 la cultura ha generato un giro di affari pari a 542 milioni di euro. Fonte: Report 2025 "I consumi culturali nella città di Milano: 2024" a cura dell'Osservatorio AIE per Book City. In questo valore complessivo rientrano anche alcune categorie dei produttori culturali di design (es. Musei ecc).

4.1 Produttori culturali di design a Milano

La mappa rappresenta i Produttori Culturali di design nel Comune di Milano, soggetti e/o luoghi, distinguendo le categorie con diversi simboli. Alla diversa saturazione di colore corrisponde la divisione tra Produttori Culturali Principali (colore più scuro) e Produttori Culturali Secondari (colore più chiaro). Uno stesso Produttore Culturale può collegare più risorse culturali (per es. un ente museale che connette Archivi, Biblioteche, Riviste). I numeri in legenda includono anche Produttori Culturali localizzati in provincia di Milano (Fonte: Elaborazione 2025 Politecnico di Milano – Dipartimento di Design su mappa generata con QGIS).



533 **Produttori Culturali di design**

502 a Milano; 31 in provincia di Milano

Categorie di Produttori Culturali

- **210 Archivi**
  205 a Milano; 5 in provincia di Milano
- **88 Associazioni, Fondazioni e Centri culturali**
  85 a Milano; 3 in provincia di Milano
- **60 Editori e Riviste**
  53 a Milano; 7 in provincia di Milano
- **56 Musei**
  46 a Milano; 10 in provincia di Milano
- **37 Scuole ed Università**
- **31 Gallerie e Spazi Espositivi**
  29 a Milano; 2 in provincia di Milano
- **25 Fiere, Festival ed Eventi**
  21 a Milano; 4 in provincia di Milano
- **20 Biblioteche, Materioteche e Librerie**
- **5 Enti e Amministrazioni**
- **1 Altro**

Produttori Culturali – Soggetti e luoghi

Principali (Relazione con il design prevalente)

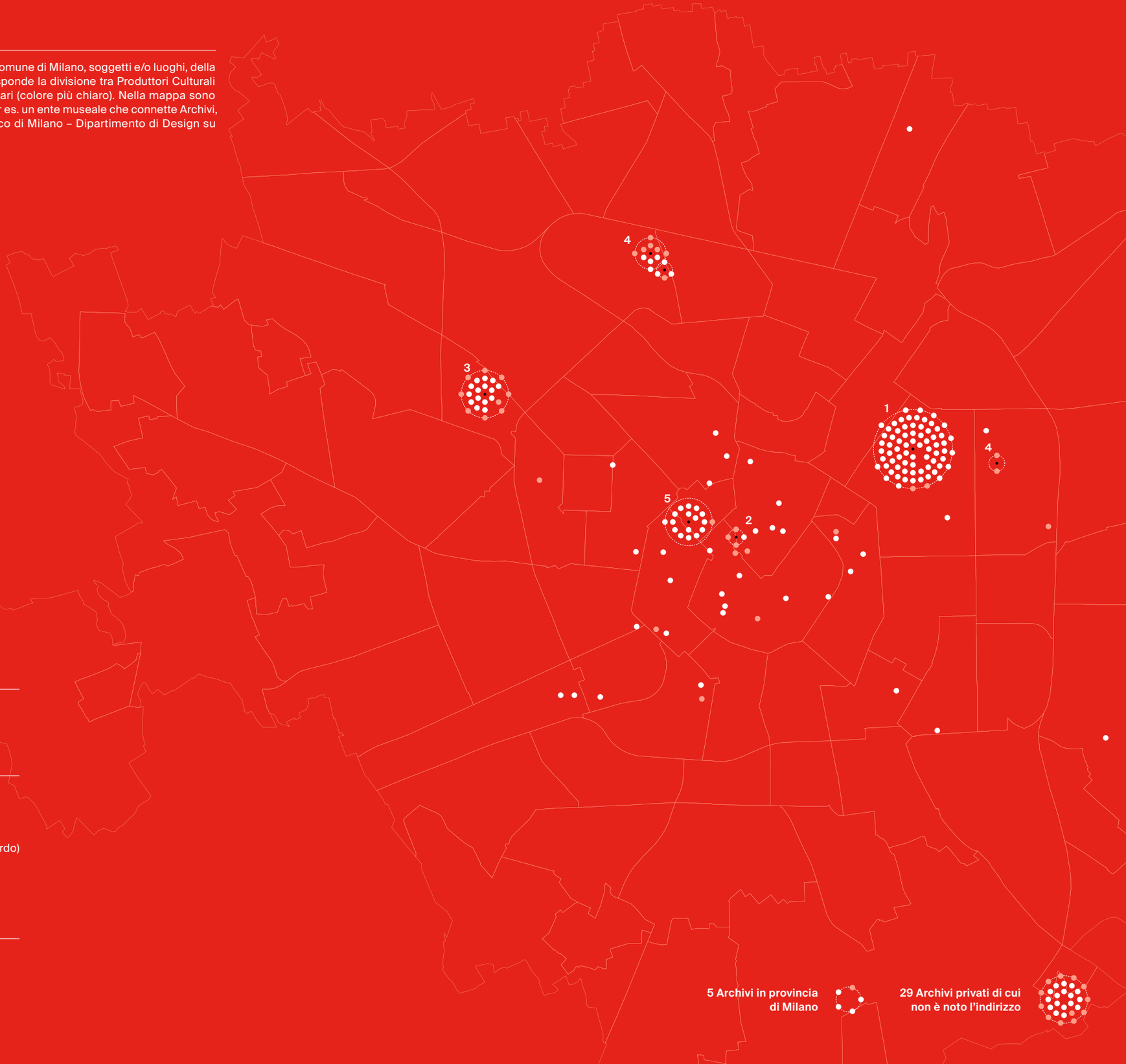
Secondari (Relazione con il design occasionale)

Soggetti e luoghi principali e/o secondari localizzati nella stessa area

29 Archivi privati di cui non è noto l'indirizzo

4.2 Produttori culturali di design a Milano: Archivi

La mappa rappresenta i Produttori Culturali di design nel Comune di Milano, soggetti e/o luoghi, della Categoria Archivi. Alla diversa saturazione di colore corrisponde la divisione tra Produttori Culturali Principali (colore più scuro) e Produttori Culturali Secondari (colore più chiaro). Nella mappa sono numerati i Produttori Culturali che collegano più archivi (per es. un ente museale che connette Archivi, Biblioteche, Riviste) (Fonte: Elaborazione 2025 Politecnico di Milano – Dipartimento di Design su mappa generata con QGIS).



210 **Archivi – Progettisti e imprese**

205 a Milano; 5 in provincia di Milano

Categoria Archivi (210)

1 AIAP – Centro di documentazione sul Progetto Grafico
2 Archivio Storico Civico (Castello Sforzesco)
3 CASVA – Centro di Alti Studi sulle Arti Visive
4 Politecnico di Milano (Campus Bovisa e Campus Leonardo)
5 Triennale Milano

Archivi – Soggetti e luoghi

Principali (Relazione con il design prevalente)
Secondari (Relazione con il design occasionale)
Soggetti e luoghi principali e/o secondari localizzati nella stessa area

Salone del Mobile.Milano e Settimana del design: l’impatto sul territorio

5

5.1 Salone del Mobile.Milano: un volano di attrattività internazionale per la Lombardia

5.2 Città, impatto, transizione

5.3 Note metodologiche

5.4 Flussi in arrivo e partenza

5.5 Ospitalità: offerta e domanda

5.6 Indotto

5.7 Analisi della spesa digitale e delle tariffe OTA

5.8 Mobilità urbana

5.9 Sicurezza pubblica

5.10 Circolarità

5.11 Un journey per mappare l’impatto, dal globale al locale

Salone del Mobile. Milano: un volano di attrattività internazionale per la Lombardia

Debora Massari
Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia

5.1

Il Salone del Mobile di Milano è ormai un evento strategico non solo per la città, ma per l'intera Regione. Non si tratta più soltanto di una manifestazione fieristica, ma di un appuntamento che riflette l'identità, le competenze, la capacità innovativa e l'attrattività di un territorio che si distingue a livello internazionale.

L'edizione 2025 ha confermato questo posizionamento globale, con 302.767 visitatori, 2.103 espositori provenienti da 37 Paesi e una quota di partecipazione estera pari al 68%. Questi numeri ribadiscono il ruolo di Milano e della Lombardia come punto di riferimento mondiale nel design, nell'arredamento e nell'innovazione.

Durante la Milano Design Week 2025 sono stati registrati 412.500 pernottamenti nel Comune di Milano, che salgono a 543.565 nella Provincia di Milano. Rispetto alla stessa settimana dell'8–14 aprile 2024, la crescita turistica ha raggiunto il +19% nel Comune e il +23% nella Provincia di Milano, incremento direttamente legato al Salone, non essendo l'evento in calendario nella stessa settimana dell'anno precedente.

Questi dati confermano che l'influenza del Salone si sta progressivamente estendendo dalla città al territorio circostante, coinvolgendo non solo i grandi centri urbani, ma anche località turistiche, laghi, città d'arte e borghi. La diffusione degli eventi collaterali ha generato nuove opportunità per imprese, strutture ricettive e comunità locali, consolidando il ruolo del Salone come motore di sviluppo territoriale diffuso. L'impatto è immediato e concreto. Secondo le stime del Centro Studi di Confcommercio, l'indotto ha superato i 278 milioni di euro, di cui oltre 202 milioni provenienti dai turisti internazionali. Quasi due terzi della spesa sono sostenuti da visitatori stranieri che scelgono la Lombardia per il Salone e che spesso tornano come turisti. Ciò significa opportunità di lavoro e crescita per alberghi, ristoranti, negozi e per tutto l'ecosistema dell'ospitalità.

Non si tratta soltanto di spesa diretta per la ricettività: anche il commercio e la ristorazione hanno beneficiato in modo rilevante. L'analisi dei pagamenti digitali evidenzia come Milano raggiunga, durante la settimana del Salone, il picco di spesa giornaliera dell'intero anno, con una variazione del +18% rispetto alla settimana precedente. Un dato che testimonia l'attrattività globale della città e il contributo determinante dei flussi turistici internazionali.

Il Salone contribuisce in maniera decisiva a consolidare la reputazione della Lombardia quale destinazione d'eccellenza nel panorama europeo e globale. Non è soltanto uno degli eventi più attrattivi a livello internazionale, ma anche un potente motore di sviluppo economico che, partendo da Milano, coinvolge l'intero territorio regionale, generando valore. La sua capacità di attrarre visitatori da tutto il mondo lo rende un modello di riferimento e un punto di forza per il posizionamento internazionale della Lombardia.

Città, impatto, transizione

Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

5.2

Il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design milanese costituiscono un *unicum* nel panorama dei grandi eventi globali: la più importante e concentrata vetrina professionale specializzata, che si collega a una costellazione di eventi diffusi che assieme trasformano la città in un laboratorio creativo. Per comprendere il loro impatto sulla città occorre comprendere queste manifestazioni in un quadro interpretativo che spazia dall'*economia dell'esperienza* alla *teoria delle organizzazioni temporanee* (Söderlund *et al.,* 2025), dall'innovazione guidata dal design al fenomeno dei grandi eventi. Un primo riferimento è al lavoro di Bathelt e Sydow (2025) che rappresentano le fiere come espressione di nuovi *mercati temporanei* e *cluster creativi* che generano comunità, *global buzz* e processi di apprendimento condiviso. A tal proposito, Charles Landry (2000), precursore del *cultural planning*, usa il concetto di *creative city* per descrivere le città capaci di attivare risorse culturali latenti. Pine e Gilmore (1999), a loro volta, introducono alla fine degli anni Novanta il concetto di *experience economy*, in cui le aziende (ma anche le istituzioni, le città, i territori) competono creando esperienze memorabili per i propri clienti e per gli stakeholder. Queste teorie suggeriscono che eventi come il Salone e la Settimana del design producano valore non solo economico ma anche simbolico e relazionale. Un secondo tassello per comprendere il loro impatto sulla città è legato alla definizione di *organizzazioni temporanee*, data da Söderlund, Stjerne e Zerjav (2025, p. 1; Goodman, 1982) che le definiscono come: "... forme distinte di organizzazione che coinvolgono partecipanti riuniti per portare a termine un compito specifico durante un periodo di tempo predefinito, lavorando per raggiungere un obiettivo comune...". Verganti (2009) e Battistella *et al.* (2012) definiscono la *design driven innovation* (DDI) come una strategia di significato che integra desiderabilità, fattibilità tecnologica e sostenibilità economica, consentendoci di sostenere che un esempio di DDI in azione è proprio quello di alcune *design week city* (Han *et al.,* 2024), operanti come piattaforme creative per la collaborazione interdisciplinare, l'integrazione delle risorse regionali e lo scambio globale, mobilitando accademia, industria e società civile secondo il *principio della quadrupla elica*[1] (Carayannis e Campbell, 2009). L'ultima chiave di lettura è quella che deriva dalla letteratura che si occupa dei *mega-eventi* (Roche, 2000), cioè quegli eventi culturali, commerciali e sportivi su larga scala che hanno un carattere *impressionante*, un richiamo popolare di massa e un'importanza internazionale. Nella descrizione di Roche, i grandi eventi sono tipicamente iniziative puntuali come le Esposizioni Universali o grandi eventi sportivi come le Olimpiadi. Tuttavia, anche il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design sono assimilabili a mega-eventi, considerandone gli aspetti legati alla popolarità internazionale e all'impatto sulla vita ordinaria della città, impegnandone lo spazio fisico e i suoi servizi e coinvolgendo una moltitudine di pubblici appartenente a tipologie differenti. O meglio, possiamo dire che la Settimana del design di Milano appartiene a quella sottocategoria di mega-eventi che Roche stesso chiama *eventi di qualità* (*hallmark events*; Roche, 2000). Un *hallmark event* è un'istituzione permanente e radicata nella sua comunità, un evento dalla breve durata e dal profilo alto con coinvolgimento massiccio di utenti locali, e provenienti da bacini ampi e diversificati, la cui identità è inscindibile da quella del luogo che lo ospita e la sua fama contribuisce a definire e a promuovere l'immagine e il brand del luogo stesso. Il mega-evento in sé, nelle sue varie declinazioni (inclusi gli *hallmark event*), si presenta come un fenomeno sociale a più dimensioni, che coinvolge diversi stakeholder e che negli ultimi tempi vede sempre più un riutilizzo di strutture urbane esistenti, la riconversione di aree esistenti e strategie atte a ridefinire l'immagine della città (Gold and Gold, 2008). La Settimana del design fa da sempre questo lavoro di riutilizzo e riconversione recuperando, attraverso la realizzazione di mostre, eventi, installazioni, ciò che è il patrimonio della città, ovvero luoghi e edifici che sono spesso inaccessibili in altri periodi dell'anno, rendendo questo patrimonio un elemento della visibilità (e del successo)

dell'iniziativa. Anche il rapporto con i media sembra replicare ciò che accade per i grandi eventi. Infatti, sebbene la Settimana del design sia un fenomeno breve e concentrato nel tempo (i giorni che coincidono con il Salone del Mobile.Milano), attiva una copertura mediatica straordinaria in particolare su media specializzati nazionali e globali, ma anche su media generalisti a livello locale, nazionale e internazionale. La letteratura sui grandi eventi focalizza poi un altro tema rilevante per la valutazione dell'impatto: la *legacy* che tali eventi lasciano alle città che li ospitano. Un aspetto particolarmente rilevante nel caso dei grandi eventi sportivi (Olimpiadi primariamente) è che con le loro infrastrutture cambiano, talvolta, zone della città, favorendone lo sviluppo economico e sociale. La Settimana del design milanese ha, al contrario, un impatto *puntuale,* ma, essendo fenomeno ricorrente nel tempo, genera comunque degli impatti (Salone del Mobile.Milano e Politecnico di Milano, 2024, pp.169-205) sul medio-lungo periodo. Zone della città, trainate dal successo dell'evento, si sono trasformate, hanno assunto identità differenti, talvolta hanno espulso gli abitanti che storicamente vi erano insediati, provocando processi di gentrificazione. Gli eventi nel palinsesto della Settimana si collegano ai processi di gentrificazione esistenti, potenziandoli e contribuendo, per esempio, all'aumento dei prezzi immobiliari e degli affitti in quartieri storicamente popolari come Isola e Tortona. Il fenomeno viene visto, dunque, come caso emblematico di come il discorso sulla creatività (e la sua risonanza mediatica) possa diventare uno strumento di riposizionamento urbano e di valorizzazione immobiliare, in linea con le teorie di autori come Sharon Zukin (2010). Inoltre, dobbiamo anche considerare che questa dinamica che si manifesta durante la Settimana si innesta su un ecosistema del design che è, seppur meno visibile, sempre attivo per tutto il resto dell'anno, contribuendo al suo rinforzo. Gli eventi, del resto, non hanno mai un impatto neutro nei contesti nei quali si realizzano, presentando risultati sempre ambivalenti. Da una parte, promuovendo un territorio e la sua identità, nel caso di Milano come *home of design*, secondo la definizione di *YesMilano,* Agenzia di Promozione Turistica del Comune di Milano e della Camera di Commercio, dall'altra, generando impatto su residenti locali e processi di gentrificazione. Il tema della *governance* dei grandi eventi trova ampio spazio nella letteratura dedicata. Un grande evento ha normalmente una *cabina di regia* che funziona da coordinatore di proposte e istanze di una moltitudine di stakeholders, inclusi governi nazionali e locali, comitati organizzatori, sponsor privati, fornitori, forze di sicurezza, comunità locali e volontari. Nel caso specifico della Design Week è evidente l'assenza di una governance dall'alto, dando spazio, al contrario, a forme di auto-organizzazione, proprie dei sistemi complessi, con modelli di governance flessibili e policentrici e forme di negoziazione articolate tra attori con diversa forza contrattuale (Salone del Mobile.Milano e Politecnico di Milano, 2024, pp. 108-115). Studi su cluster creativi temporanei come la *Beijing Design Week* (Zhu *et al.,* 2018) mostrano che le *design week* agiscono come catalizzatori per l'innovazione e la governance creativa, ma, nel caso di Milano (e di ogni contesto occidentale), va considerato il diverso contesto politico e culturale. Durante la Design Week di Milano sono compresenti iniziative sul suolo pubblico e molte altre in contesti privati. Ne consegue che il ruolo dell'amministrazione comunale è orientato alla regolazione dell'uso del suolo e degli edifici pubblici. Ovvero sposa, in questo contesto, un modello simile al *nudging,* una *spinta gentile* che invita ad adottare un modello di comportamento virtuoso, che può contribuire all'emergere di modelli sostenibili di uso della città. In tal senso l'*Assessorato allo Sviluppo Economico e alle Politiche del Lavoro* del Comune di Milano, titolare della *Delega al design*, promuove una iniziativa importante (l'*Avviso Pubblico*[2]) che seleziona e riconosce appuntamenti, mostre, incontri, che prevedano nello specifico occupazione del suolo pubblico, laddove siano considerati gli aspetti culturali dell'evento (e non quelli commerciali) ma anche aspetti che riguardino accessibilità e inclusione, sostenibilità degli allestimenti,

coinvolgimento di giovani creativi. D'altra parte, esiste una dinamica di *colonizzazione dello spazio privato* che non è più solo culturale e sperimentale ma sempre più spesso mixata con aspetti commerciali, talvolta di qualità. Quello che sembra mancare è proprio un sistema di *reward* che stimoli o premi queste azioni pubbliche o private di qualità come quello suggerito dall'approccio *Cues, Action, Rewards* (Combs e Brown, 2018). I segnali *(cues)* sono nello specifico degli inviti testuali, visuali, ambientali ad assumere atteggiamenti sostenibili e in sintonia con i valori desiderati della comunità. Le azioni (*action*) sono la risposta effettiva che produce il cambiamento desiderato (ad esempio nell'includere soluzioni di allestimento accessibili a persone diversamente abili). Ciò che ha più rilievo è il *premio* (*reward*), un riconoscimento positivo che può aiutare a rinforzare il comportamento e il valore percepito dell'azione. Forse l'ipotesi da verificare è quella della costruzione di un *sistema di reward* che incoraggi e sostenga la collaborazione tra azioni dei soggetti privati e pubblici. Non avere ricompense adeguate porta, infatti, a non consolidare comportamenti virtuosi nell'uso della città e a fallimenti di ogni policy funzionale a modulare impatti e conseguenze degli eventi. In questo scenario non è evidente cosa possa essere percepito come *reward* dagli stakeholder della Settimana del design e dalla stessa organizzazione del Salone del Mobile.Milano. Un esempio virtuoso sul fronte della sostenibilità (seguendo le indicazioni della norma ISO 20121) - uso di energia da fonti rinnovabili, iniziative di economia circolare e riduzione delle emissioni legate alla mobilità - attuate da Salone del Mobile.Milano indica una strada possibile per l'ecosistema, in forma di *soft power.* Tuttavia, anche al suo interno questa policy pone problemi di *reward* per gli stakeholder che ne seguono l'esempio e fatica ad essere riconosciuta in termini reputazionali. In conclusione, il confronto tra le edizioni 2024 e 2025 conferma che il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design *sono più di una fiera*: sono dispositivi di innovazione culturale e sociale che generano valore economico, simbolico e urbano. Mentre crescono internazionalizzazione, qualità dell'esperienza e attenzione alla sostenibilità, Milano consolida il suo ruolo di capitale globale del design e laboratorio di politiche urbane innovative.

1 La quadrupla elica è un modello d'innovazione in cui università, imprese, pubblica amministrazione e cittadini collaborano per creare soluzioni condivise e sviluppo sostenibile.

2 Avviso pubblico per la presentazione di progetti e iniziative da inserire nel palinsesto ufficiale della Milano Design Week 2025, Deliberazione di G.C. n. 939 del 2 agosto 2024. https://servizi.comune.milano.it/en/dettaglio-contenuto/-/asset_publisher/pqxq/content/avviso-pubblico-per-la-presentazione-di-progetti-e-iniziative-da-inserire-nel-palinsesto-ufficiale-della-milano-design-week-2025, consultato il 14 settembre 2025.

Note metodologiche

Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

Massimo Bianchini
Professore Associato, Politecnico di Milano

5.3

La lettura degli impatti della Settimana del design 2025 si incentra su 12 basi dati primarie fornite da 7 soggetti *data holder*[1], identificati e coinvolti nel processo di ricerca, che hanno scelto di rendere accessibili i loro dati a supporto del lavoro di analisi: *AMAT - Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio*, *Comune di Milano - Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale*, *Gruppo SEA*, *Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività* di *Regione Lombardia*, *Gruppo SACBO*, *Trenord* e *Ufficio Studi di Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza*. Il dialogo instaurato con questi soggetti, avviato nel 2024 in occasione della pubblicazione della prima edizione dell'Annual Report *(Eco) Sistema Design Milano*, è diventato parte integrante del valore scientifico e relazionale della ricerca. Nel Report 2025 queste relazioni compiono un'evoluzione significativa con l'inclusione di Trenord e del Gruppo SACBO e il rafforzamento delle collaborazioni precedenti, come quella sviluppata con la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale del Comune di Milano. Si consolida anche la partnership con l'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia, che contribuisce a questa edizione con un approfondimento della spesa tramite carte di credito durante la Settimana del design 2025 (**Par. 5.7**).

La partecipazione di questi soggetti ha consentito di esplorare il fenomeno attraverso un approccio inclusivo, integrando dati eterogenei spesso disponibili solo su scala extra-urbana (ad esempio, statistica regionale o nazionale). L'analisi condotta, grazie alla collaborazione dei già citati data holder, si inserisce nel quadro di un crescente interesse per la comprensione delle dimensioni di sostenibilità e valore sociale degli eventi (Meyrick *et al.,* 2015) e del loro contributo allo sviluppo sostenibile dei territori che li ospitano (Mair e Smith, 2022). Si tratta di una prospettiva che considera particolarmente significativi gli eventi a cui i visitatori attribuiscono un valore simbolico strettamente associato alla destinazione che li ospita, definiti *hallmark events* (v. **Par. 5.2**).

Anche per l'edizione 2025 dell'Annual Report, l'impianto metodologico è costruito sull'analisi del *visitor journey* (**Tab. 5.1**), ovvero la ricostruzione dell' esperienza di centinaia di migliaia di visitatori del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design 2025, utilizzata come strumento per guidare l'esplorazione degli impatti della manifestazione sulla città e sviluppare una lettura condivisa, aperta e intuitiva della manifestazione. Nell'Annual Report 2025, il *visitor journey* è stato aggiornato e integrato con l'esplorazione di temi che riguardano non solo i visitatori ma anche i residenti, come nel caso della sicurezza pubblica, introdotta quest'anno. Nei paragrafi seguenti, le dimensioni dell'impatto dell'edizione 2025 dell'evento sono state suddivise secondo i seguenti step: l'arrivo a Milano attraverso i principali nodi di trasporto aereo e ferroviario (**Par. 5.4**); l'accoglienza nelle diverse tipologie di strutture ricettive milanesi e lombarde (**Par. 5.5**); la creazione di valore economico tramite la spesa turistica (**Par. 5.6–5.7**); la fruizione del trasporto pubblico e dei servizi di mobilità urbana per muoversi verso il Salone e gli eventi in città (**Par. 5.8**). Il capitolo si conclude con un focus sulla gestione urbana, che prende in esame potenziali esternalità negative di natura sociale (**Par. 5.9**) e ambientale (**Par. 5.10**).

Anche in questa edizione, l'attenzione si focalizza sul soggetto chiave del nostro *visitor journey*: i visitatori, ovvero le centinaia di migliaia di professionisti, imprenditori, progettisti, studenti e *design lover*, che partecipano alla manifestazione. La ricerca guarda a questa popolazione focalizzandosi su due principali tipologie di visitatori: i *turisti,* in cui prevale la categoria *business*, che pernottano almeno una notte a Milano e provincia o nelle altre province lombarde, e i *city user*, che in questa ricerca definiamo come visitatori che raggiungono i territori della manifestazione senza pernottare. I periodi temporali presi in esame

nel *visitor journey* sono due, e cambiano a seconda delle sezioni, delle fonti di dati e delle analisi:

- *Distribuzione giornaliera*. Riguarda i giorni della Settimana del design 2025, da lunedì 7 a domenica 13 aprile, includendo il Salone del Mobile.Milano (da martedì a domenica). Per alcuni temi specifici – come i flussi di visita (**Par. 5.5**) – si considerano anche la settimana precedente e quella successiva alla manifestazione.
- *Confronto settimanale*. Si analizzano i valori settimanali (medi o assoluti) della Settimana del design 2025, confrontandoli sia con la media annuale 2024, sia con la media settimanale registrata nel periodo tra le due edizioni della manifestazione (dal 1 aprile 2024 al 27 aprile 2025).

Il confronto esteso all'edizione 2023 della Settimana del design è particolarmente rilevante per interpretare correttamente le variazioni percentuali tra il 2024 e il 2025. Infatti, la variazione sull'afflusso complessivo tra questi due anni è riconducibile al diverso afflusso registrato dalle Manifestazioni Biennali di Salone del Mobile.Milano[2]: storicamente le edizioni che includono la Biennale Euroluce registrano un'affluenza minore rispetto alle edizioni delle Biennali EuroCucina / FTK, Technology For the Kitchen e Salone Internazionale del Bagno (**Par. 1.5**).

1 Il termine, mutuato dalla normativa europea *Data Act,* è stato introdotto nella prima edizione dell'Annual Report 2024 per indicare le organizzazioni pubbliche e private attive a Milano e in Lombardia che raccolgono o aggregano dati d'interesse per la ricerca *(Eco) Sistema Design Milano.*

2 Salone del Mobile.Milano è un ecosistema di manifestazioni che si tengono in contemporanea, trasformando ogni edizione in un osservatorio privilegiato sullo stato dell'arte dell'arredo e del progetto. Accanto al Salone Internazionale del Mobile, al *Salone Internazionale del Complemento d'Arredo*, a Workplace3.0 e a S.Project, che sono appuntamenti annuali, si alternano le Biennali Euroluce, punto di riferimento internazionale per il mondo della luce (anni dispari) ed EuroCucina / FTK – Technology For the Kitchen e il Salone Internazionale del Bagno (anni pari).

5.1 Dimensioni d'impatto analizzate tramite il *visitor journey,* con basi dati e relativi data holder

Step del *visitor journey*	Dimensione e scala d'impatto	Basi dati	Data holder
Arrivo a Milano per il Salone del Mobile. Milano (Par. 5.4)	Infrastrutture aeroportuali e ferroviarie (scala regionale)	Arrivi e partenze da Milano Malpensa, Milano Linate e Milano Bergamo	Gruppo SEA
			Gruppo SACBO
		Passeggeri saliti e scesi dai treni del servizio Trenord	Trenord
Soggiorno del visitatore (Par. 5.5)	Sistema ricettivo turistico della Regione Lombardia (scala regionale)	Numero di strutture ricettive registrate in Regione Lombardia e nel Comune di Milano	Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia
		Arrivi e presenze turistiche (Italiani e stranieri) nel Comune di Milano e in provincia di Milano	
Spesa sostenuta durante la permanenza (Par. 5.6–5.7)	Stima dell'indotto generale tramite spesa turistica e dinamiche di spesa per *shopping,* ristorazione e alloggi (scala urbana)	Proiezioni spesa turistica connessa all'evento	Ufficio Studi di Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza
		Pagamenti digitali tramite carte di credito	Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia
Spostamenti in città e da/verso Rho Fieramilano (Par. 5.8)	Mobilità urbana (scala urbana)	Accessi in metropolitana	AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio
		Noleggi dei servizi sharing per mobilità collettiva (bike, car, scooter, monopattini)	
		Accessi registrati da telecamere Zone Traffico Limitato in Area C e Area B nel perimetro di Milano	
Comportamenti sociali critici (Par. 5.9)	Percezione pubblica dell'evento (scala urbana)	Reclami dei cittadini su temi di ordine pubblico (schiamazzi, abbandono rifiuti, ecc.)	Comune di MIlano – Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale
Produzione di rifiuti e consumo d'energia (Par. 5.10)	Gestione ambientale ed energetica della città (scala urbana)	Rifiuti solidi urbani prodotti	AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio
		Consumi elettrici	

Flussi in arrivo e partenza

Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.4

La prima fase del *visitor journey*[1] esplora il tema dei flussi dei visitatori che transitano *da e verso* Milano per visitare l'edizione 2025 di Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design. La tematica degli arrivi e delle partenze è stata esplorata aggiornando i dati sul trasporto aereo e integrando quelli sul trasporto ferroviario lombardo. Per il trasporto aereo sono stati presi in considerazione i dati sui passeggeri in arrivo e partenza dagli scali aeroportuali di Milano Linate e Milano Malpensa, forniti dal Gruppo SEA e dell'aeroporto di Milano Bergamo, forniti dal Gruppo SACBO. I dati sul volume di passeggeri del servizio ferroviario regionale sono invece forniti da Trenord.

Durante la Settimana del design 2025 (7 – 13 aprile 2025) il numero complessivo di arrivi e partenze di passeggeri per aviazione commerciale è stato in totale 1.188.570[2] sui tre scali considerati, divisi in 619.096 arrivi e partenze da/per Malpensa, 345.113 da/per l'aeroporto di Milano Bergamo e 224.361 da/per lo scalo di Linate (**Fig. 5.2**). Rispetto alla precedente edizione della Settimana del design (15 – 21 aprile 2024) il traffico aereo aumenta complessivamente su questi tre scali del 5,3%, collocandosi al diciannovesimo posto nella serie storica considerata (1 aprile 2024 - 27 aprile 2025, +9.2% sulla media di questo periodo). Gli incrementi di passeggeri durante la Settimana del design a Linate (+4,1%) e Malpensa (+9,15%) proseguono il trend positivo osservato dal 2023, ma con una variazione inferiore a quella registrata tra le edizioni 2023 e 2024[3]. La Settimana del design 2025 in questi due scali appare parte integrante della ripresa primaverile del traffico di passeggeri aerei nel mese di aprile 2025 e, pur collocandosi tra le settimane con il traffico più basso del mese, si posiziona al diciottesimo posto (+9,1% rispetto alla media della serie storica). A Milano Bergamo i passeggeri in transito durante la Settimana del design aumentano tra le edizioni 2023 e 2024 (+9%), mentre rimangono sostanzialmente stabili tra le edizioni 2024 e 2025 (-0,16%). In questo aeroporto la Settimana del design 2025 è al ventinovesimo posto nella serie considerata (+5,16% sulla media). I dati sull'aviazione commerciale durante la Settimana del design 2025 mostrano, quindi, valori coerenti con la stagionalità dei flussi in aumento rispetto ai valori registrati durante la Settimana del design 2024.

Parallelamente, i dati relativi all'aviazione generale, categoria che comprende i voli civili non di linea, in larga parte privati o di *business aviation*, evidenziano invece una dinamica settimanale rilevante sugli scali di Malpensa e Linate in corrispondenza della Manifestazione milanese. Per quanto riguarda questo comparto, nei due scali milanesi dal 7 al 13 aprile 2025 sono stati movimentati 1.698 passeggeri, di cui l'85,2% a Linate (1.447) (**Fig. 5.3**). Si tratta del settimo valore nella serie considerata (1 aprile 2024 - 27 aprile 2025) superiore del +36,3% rispetto alla media settimanale. Si rileva, infine, che la Settimana del design 2024 aveva registrato 1.789 passeggeri, raggiungendo il quinto posto nella serie (43,6% sulla media della serie). Pur trattandosi di numeri assoluti molto inferiori rispetto all'aviazione commerciale, risultano significativi se si considera che Linate con 4.492 passeggeri è stato il secondo scalo nazionale per questo segmento nel mese di aprile 2025 secondo Assaeroporti.

Passando all'analisi dell'impatto sul trasporto ferroviario regionale, prendiamo in esame i flussi di Trenord, rilevati attraverso il volume di passeggeri saliti e scesi sui treni di questo operatore ferroviario. Da questi dati emerge che durante la Settimana del design 2025 sono stati venduti 251.682 biglietti per zone Mi1 – Mi3[4] (+1,3% sui 248.519 venduti nell'edizione 2024). Per il solo treno Malpensa Express sono stati venduti 117.570 biglietti (in media 16.796 al giorno), +8,8% rispetto al 2024 (108.104), +16,6% rispetto alla media giornaliera del 2025 (14.408 biglietti). Nel dettaglio, dal 7 al 13 aprile, sono stati venduti 19.832 biglietti per la stazione

Rho Fiera, oltre quindici volte la media giornaliera del 2025 (1.257)[5]. Per estrapolare un dato specificamente correlabile alla Manifestazione, all'interno dell'intenso traffico del trasporto pubblico ferroviario regionale lombardo, sono state considerate tredici delle ventiquattro stazioni Trenord a Milano, concentrandosi sulle variazioni percentuali di passeggeri nel periodo d'interesse. Facendo riferimento alla classificazione Trenord[6] per volume di traffico e rilevanza della stazione nella rete sono state selezionate tredici stazioni della rete suburbana di Milano: nove stazioni ad alto traffico o Classe A (*Rho Fiera*, *Centrale, Cadorna, Porta Garibaldi Sotterranea, Rogoredo, Porta Venezia, Repubblica, Porta Vittoria, Dateo*) e quattro stazioni a medio traffico o Classe B (*Certosa, Forlanini, Lancetti* e *Villapizzone*). Rho Fiera, principale punto di accesso ferroviario al Salone del Mobile.Milano[7], viene analizzata con un focus a parte. Questa selezione comprende le principali stazioni di riferimento, come nodi diretti o punti d'interscambio, per i flussi verso il Salone del Mobile.Milano e luoghi della Settimana del design 2025 (v. **Par. 2.5**).

Durante la Settimana del design 2025, le tredici stazioni prese in esame hanno registrato nel complesso una diminuzione del volume di passeggeri (-10,10%, pari a 97.311 persone in meno salite e scese dai treni) rispetto alla Settimana del design 2024 (**Tab. 5.4**). Nello specifico, il decremento riguarda otto delle tredici stazioni, e risulta più marcato nelle stazioni di Milano Cadorna (-23,11%) e Milano Centrale (-17,4%). Le restanti cinque stazioni registrano, invece, un aumento di traffico. Prime tra queste Dateo (+14%), Forlanini (+11,5%), presumibilmente grazie al nuovo collegamento con l'ultimo tratto della linea della Metropolitana M4 inaugurato a luglio 2024, e Rho Fiera (+5,24%). Se la maggioranza delle stazioni ferroviarie considerate mostra un minor flusso di passeggeri durante la Settimana del design 2025 rispetto al 2024, l'effettiva rilevanza dell'evento sulla mobilità ferroviaria regionale e suburbana milanese può essere valutata solo confrontando questi numeri con i valori medi nei periodi consolidati.

Da questa analisi emerge che la Settimana del design 2025 risulta superiore alla media settimanale nel periodo della serie storica (+10,9%), posizionandosi al quattordicesimo posto. Importante notare che, nei giorni della Manifestazione, le stazioni ferroviarie di Classe A e B registrano un aumento percentuale dei flussi molto simile tra loro: per l'edizione 2025, rispetto alla serie storica, la variazione media è pari a +20,6% per le stazioni Classe A e +21,5% per quelle di Classe B; nel 2024 erano rispettivamente +27,7% e +24,8%. Questo significa che le stazioni Classe A movimentano volumi otto volte superiori, ma il loro incremento percentuale durante il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design è simile a quello delle stazioni Classe B.

Infine, esaminiamo i flussi di passeggeri ferroviari regionali per giorni e fasce orarie durante il 2025: giovedì 10 aprile con 333.007 salite e discese dai treni è il giorno con il maggior traffico complessivo tra le tredici stazioni considerate, seguito da venerdì 11 aprile (321.223) e lunedì 7 aprile (290.325). Giovedì 10 aprile è il giorno in cui nella stazione di Rho Fiera è stato registrato il picco di passeggeri, 26.183 persone (di cui 14.810 salite e 11.373 scese). Per dare un'idea delle proporzioni, si tratta di circa la metà del flusso medio giornaliero di passeggeri della ben più grande stazione di Milano Centrale (56.504 persone). In termini di fasce orarie[8], la maggior parte dei flussi durante la Settimana del design si concentra al mattino (ore 7.00 – 13.00), sia nei giorni feriali che durante il weekend. Per la stazione di Rho Fiera, i tre momenti di massimo afflusso si registrano tra giovedì sera (10.472 passeggeri) e venerdì, con 10.302 passeggeri nel pomeriggio e 10.062 al mattino. La distribuzione giornaliera dei flussi, considerando anche la settimana precedente e successiva alla Manifestazione, evidenzia una riduzione nel fine settimana per la quasi totalità nelle stazioni analizzate (**Fig. 5.5**)[9].

Dall'analisi emerge chiaramente come la Settimana del design generi impatti differenziati sui flussi in arrivo e in partenza. L'aviazione commerciale si mantiene entro la ripresa primaverile a Milano, mentre l'aviazione generale a Linate registra picchi significativi in corrispondenza del Salone del Mobile.Milano, sia nel 2024 che nel 2025. Questi incrementi suggeriscono il forte interesse di un pubblico *business* e alto spendente, che privilegia la *business aviation*, ovvero l'uso di voli privati per viaggi di lavoro in piccoli gruppi. Parallelamente, l'analisi della rete ferroviaria evidenzia un impatto esteso, con un picco nella giornata di giovedì, quando si può supporre una sovrapposizione nella rete tra i flussi dei turisti *business*, in ripartenza dopo i giorni feriali, e quelli dei *city users*, più attivi a ridosso e durante il fine settimana.

1 Nell'Annual Report 2024 il primo step del *visitor journey* presentava un'unica sezione sull'ospitalità, che univa l'analisi dei flussi in arrivo via aereo e quella dell'offerta ricettiva. In questa edizione i due temi sono trattati separatamente (Paragrafi 5.3, 5.4), per migliorare i primi step del *visitor journey* grazie all'integrazione di nuove basi dati, in particolare sul trasporto ferroviario.

2 I flussi da/per Milano Malpensa si suddividono in 313.297 arrivi e 305.799 partenze; mentre per Milano Linate in 112.893 arrivi e 111.468 partenze. Per entrambi gli aeroporti questo costituisce circa il 25% del traffico passeggeri di aprile 2025.

3 L'aumento del 12% – v. Annual Report Salone del Mobile.Milano. *(Eco) Sistema Design Milano (2024),* p. 179 – risulta retrospettivamente coerente con il trend di crescita di Linate e Malpensa tra 2023 e 2024, come riportato dal Gruppo SEA nella *Relazione Finanziaria Annuale* al 31 dicembre 2024.

4 Nella sola stazione di Rho Fiera, durante la Manifestazione sono stati acquistati 4.935 biglietti fisici.

5 Da gennaio 2025 ad aprile 2025 a Rho Fiera si tengono alcune importanti fiere come Milano Unica, MIDO, Miart.

6 La classificazione delle stazioni elaborata da Trenord si divide in tre Classi (A, B, C) per volume di traffico e rilevanza nella rete. V. Regione Lombardia e Trenord (2024). *Contratto di servizio: Allegato 7.A, Misura 11 – Piano di adeguamento della rete di vendita.*

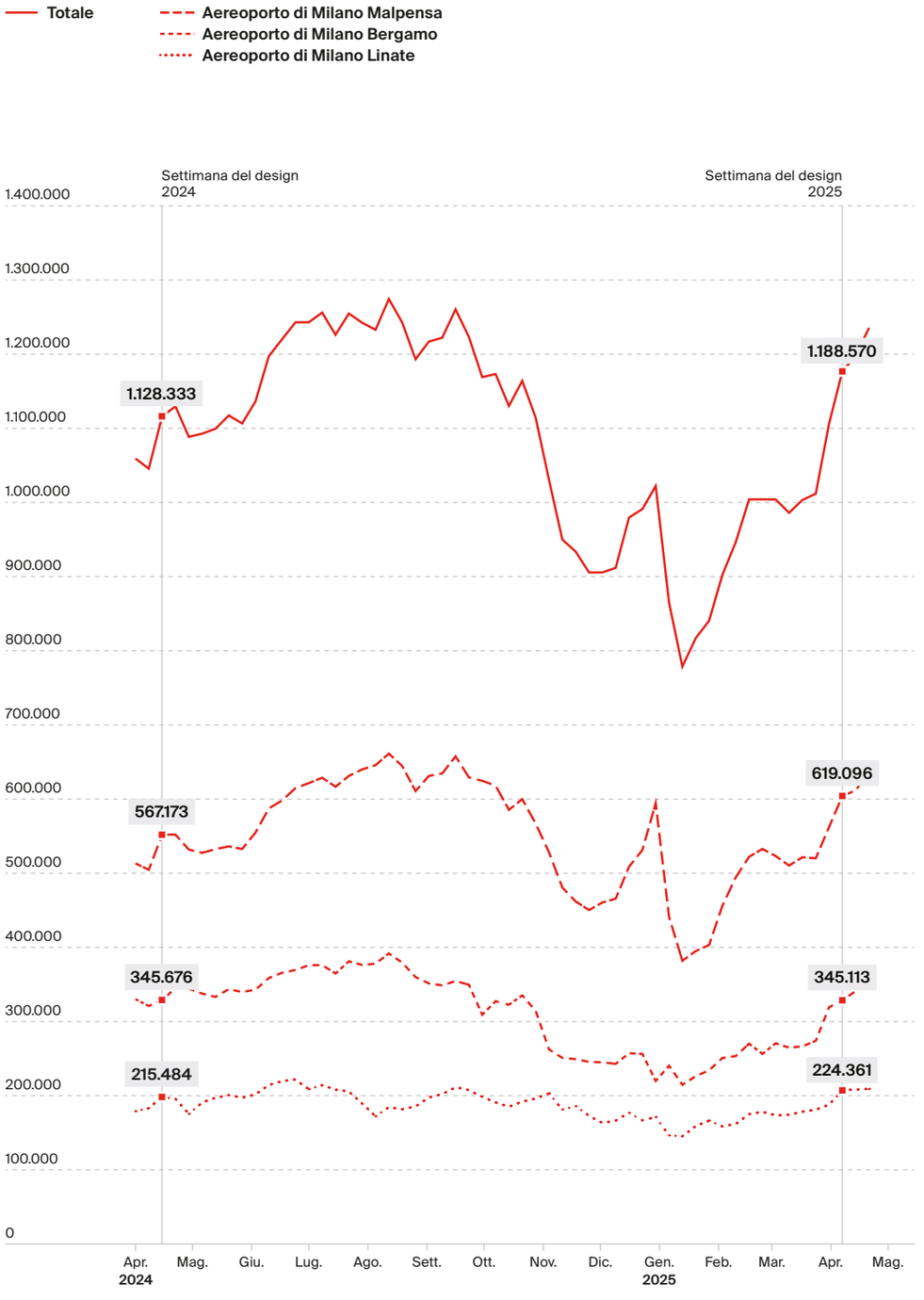
7 La stazione di Rho Fiera, classificata di Categoria A, è un nodo strategico servito da quattro linee regionali/regioexpress (RE5, RE4, R21, R23) e tre suburbane (S11, S5, S6). Tra quest'ultime la S5 (Varese FS - Milano Passante - Treviglio) e la S6 (Novara - Milano Passante - Treviglio) risultano rispettivamente la prima e la terza linea più frequentata in tutta la rete durante il 2024. V. *Comunicato stampa Trenord 2024.* La stazione è servita dai treni di Trenitalia, inclusi i servizi ad alta velocità Frecciarossa.

8 Le fasce orarie considerate sono: mattino (ore 7.00 – 13.00), pomeriggio (ore 13.00 – 18.00), sera (ore 18.00 – 24.00).

9 Fanno eccezione le stazioni di Milano Centrale e Certosa nel 2025, mentre nel 2024 nessuna tra le stazioni considerate ha registrato numeri maggiori durante sabato e domenica rispetto a venerdì.

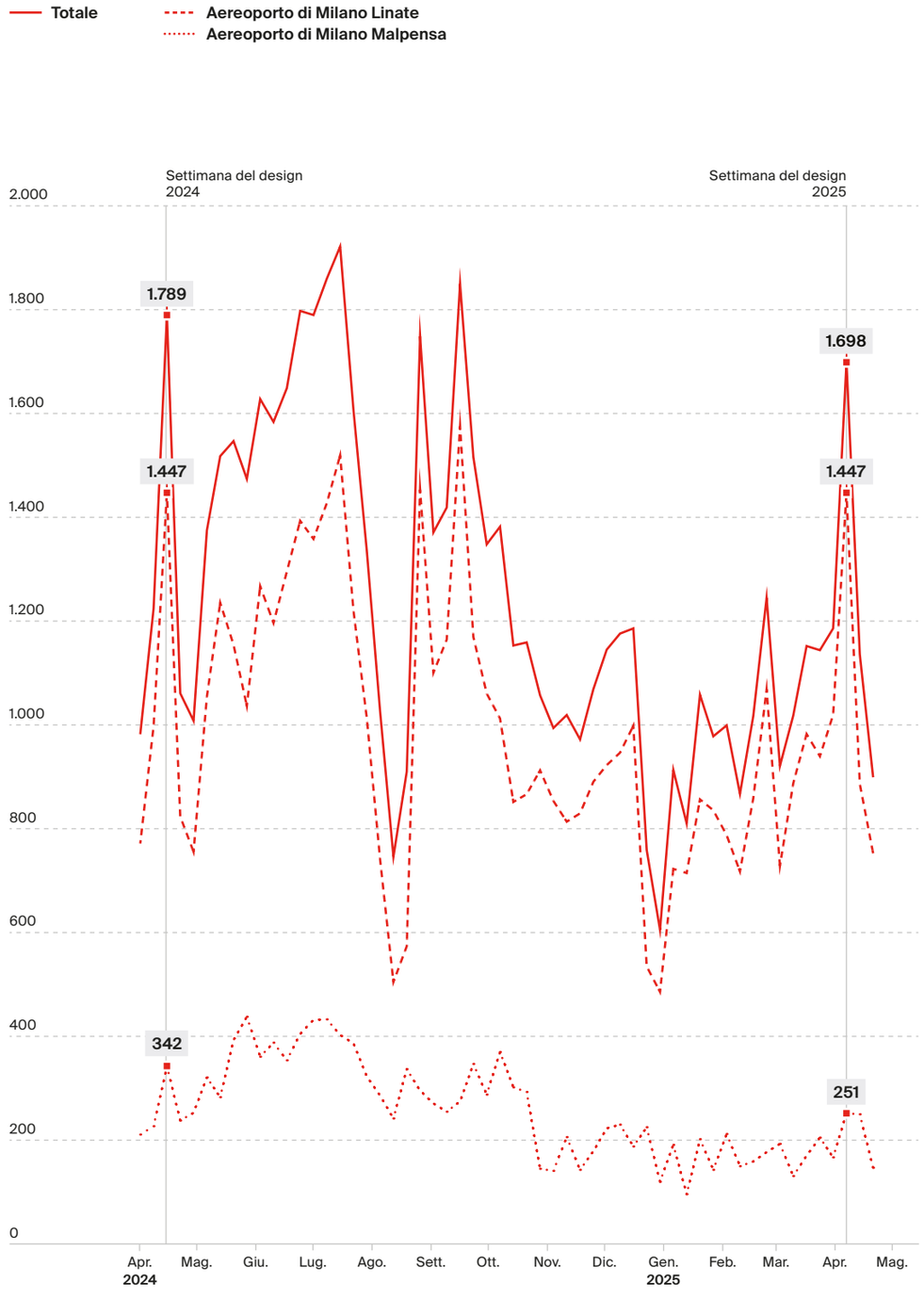
5.2 Passeggeri aerei in arrivo e partenza (aviazione commerciale)

Variazione numero di passeggeri (in arrivo e in partenza) per il segmento dell'aviazione commerciale negli aeroporti di Milano Linate, Milano Malpensa e Milano Bergamo durante il periodo dall'1 aprile 2024 al 27 aprile 2025 (56 settimane in totale). Fonti: Gruppo SACBO, Gruppo SEA.



5.3 Passeggeri aerei in arrivo e partenza (aviazione generale)

Variazione numero di passeggeri (in arrivo e in partenza) per il segmento dell'aviazione generale negli aeroporti di Milano Linate e Milano Malpensa durante il periodo dall'1 aprile 2024 al 27 aprile 2025 (56 settimane in totale). Fonte: Gruppo SEA.



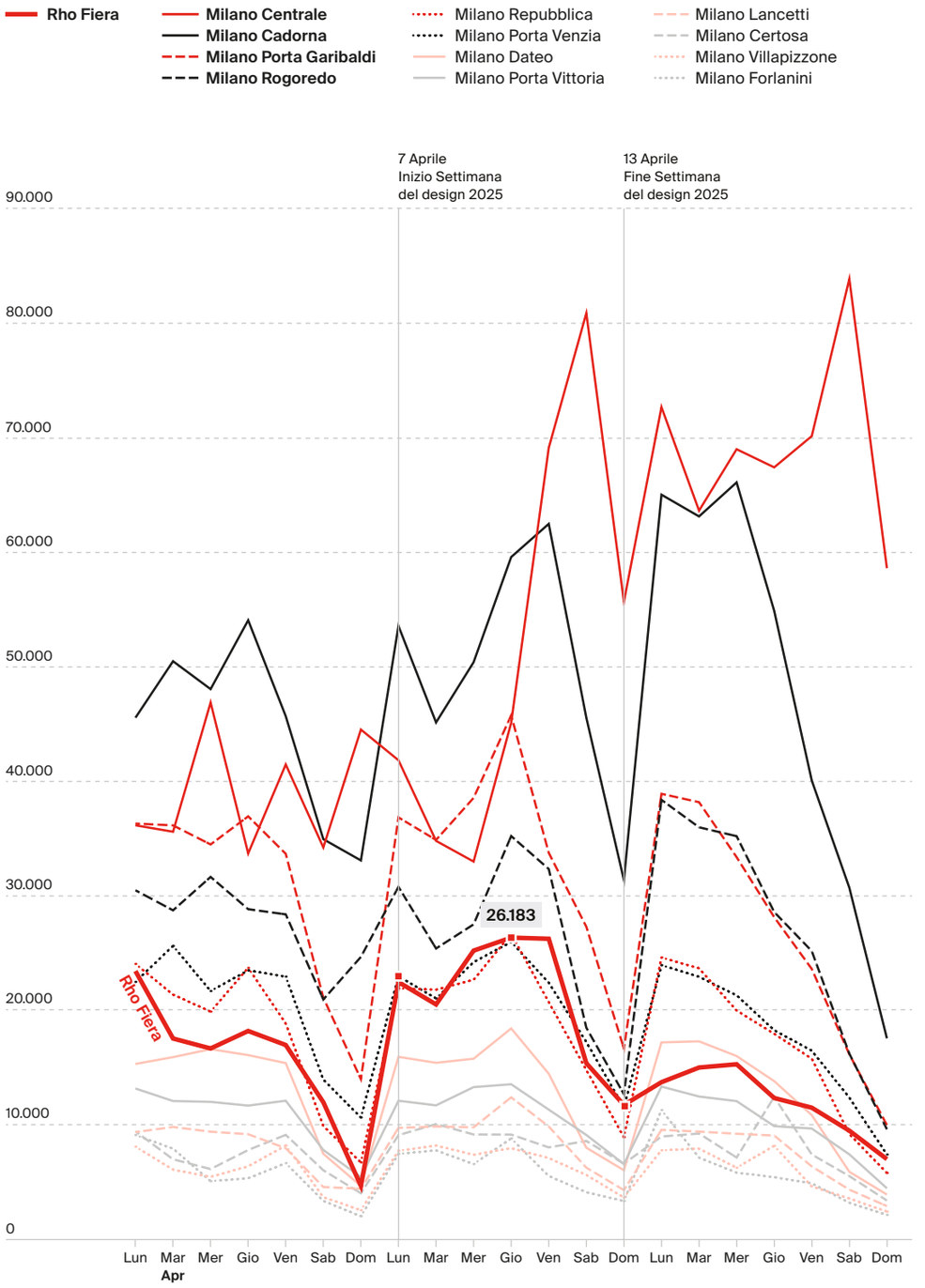
5.4 Flussi ferroviari (confronto settimanale)

Numero di passeggeri (saliti e scesi) dal servizio Trenord durante la Settimana del design 2025 e 2024. Confronto con serie storica (1 aprile 2024 - 27 aprile 2025) e tra le due edizioni. Fonte: Trenord.

	Passeggeri Trenord 2024		Passeggeri Trenord 2025		
	Settimana del design 15–21.04.2024	Var. % media 01.04.24 – 27.04.2025	Settimana del design 7–13.04.2025	Var. % media 01.04.24 – 27.04.2025	Var. % Settimana del design 2025 vs 2024
Stazioni ad alto traffico (Classe A)					
Rho Fiera	139.448	69,5%	146.753	78,4%	5,24%
Milano Centrale	434.942	11,9%	359.274	-7,6%	-17,40%
Milano Cadorna	451.226	21,6%	346.947	-6,5%	-23,11%
Milano Porta Garibaldi	254.837	31,2%	232.596	19,7%	-8,73%
Milano Rogoredo	179.211	11,6%	181.244	12,9%	1,13%
Milano Dateo	81.476	17,4%	92.888	33,8%	14,01%
Milano Porta Vittoria	81.602	23,5%	76.498	15,8%	-6,25%
Milano Porta Venezia	156.986	30,4%	144.196	19,8%	-8,15%
Milano Repubblica	150.835	32,1%	136.516	19,5%	-9,49%
Stazioni a medio traffico (Classe B)					
Milano Certosa	57.773	14,1%	59.542	18,5%	3,06%
Milano Forlanini	38.084	17,7%	42.451	31,2%	11,47%
Milano Lancetti	67.320	39,5%	61.026	26,4%	-9,35%
Milano Villapizzone	49.057	27,2%	46.493	20,5%	-5,23%
Totale	**2.142.797**	**23,4%**	**1.926.424**	**10,9%**	**-10,10%**

5.5 Flussi ferroviari (confronto giornaliero)

Numero di passeggeri giornalieri (saliti e scesi) dal servizio Trenord durante la settimana della Manifestazione, nella settimana precedente e in quella successiva (21 giorni presi in considerazione). Fonte: Trenord.



Ospitalità: offerta e domanda

Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.5

Il secondo step del *visitor journey* analizza l'impatto dei flussi turistici sul comparto ricettivo milanese e lombardo durante la Settimana del design 2025. Quest'analisi si basa sui dati dell'Osservatorio del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia, consolidati per il 2024 e provvisori per il 2025[1]. Questi dati descrivono l'offerta ricettiva di Milano e delle province della Lombardia in termini di strutture, e la domanda di ospitalità legata al Salone del Mobile.Milano e alla Settimana del design, tramite gli arrivi (numero di clienti italiani e stranieri ospitati) e le presenze (numero di pernottamenti, v. Glossario Istat, 2010)[2].

I dati provvisori sul turismo, per il periodo da gennaio a settembre 2025[3] segnalano una crescita del sistema ricettivo lombardo con 70.810 strutture[4] (+16,5% sul 2024), di cui 67.986 extra-alberghiere (96% del totale) e 2.824 alberghiere (rimanente 4%). L'extra-alberghiero[5] cresce sul 2024 (+17,2%, 9.979 strutture) mentre l'alberghiero rimane stabile (+0,9%, 24 strutture). Sebbene inferiore numericamente per strutture, l'alberghiero è nettamente superiore rispetto all'extra-alberghiero per capacità media nel rapporto tra strutture e ricettività (72 posti letto medi contro 7 per struttura), riequilibrando le cifre in termini di offerta di camere e posti letto.

A settembre 2025, la Lombardia offre complessivamente 258.239 camere a uso turistico, di cui 102.377 alberghiere (39,7%) e 155.797 extra-alberghiere (60,3%), e 645.159 posti letto (202.299 alberghieri, 31,4%; 442.860 extra-alberghieri, 68,6%). L'alberghiero dispone in media di 36,3 camere e 71,6 posti letto per struttura, pari a circa 2 posti letto per camera, mentre l'extra-alberghiero ha in media 2,1 camere e 6,5 posti letto per struttura, con circa 3,2 posti letto per camera. Gli stessi dati mostrano da inizio 2025 un trend di crescita delle strutture extra-alberghiere in alcune tra le province più connesse per raggiungere la Manifestazione (**Tab. 5.6**), tra cui Lecco (24,7%), Bergamo (22,4%) e Varese (17,8%). Questi dati suggeriscono una crescente redistribuzione regionale dell'ospitalità extra-alberghiera, che si affianca a quella di Milano, con cui la manifestazione già convive in questo periodo dell'anno. Allo stesso tempo nella provincia di Milano[6] si conferma la concentrazione del maggior numero di strutture (29.832, ovvero il 42,1%), seguita dalle province di Brescia (13,6%) e Como (13,3%).

Restringendo il focus sul Comune di Milano, i dati dell'Osservatorio riportano un totale di 26.244 strutture ricettive[7] nel territorio comunale per il 2025 (+19,2% sul 2024), di cui 491 alberghiere (+1%) e 25.753 extra-alberghiere (+19,6%). In termini di capacità ricettiva, il numero complessivo di camere è pari a 74.685 (+10,4% sul 2024) con 165.552 posti letto (+12,3%). Come per il livello regionale, la capacità di offerta si concentra prevalentemente nell'extra-alberghiero, che rappresenta il 65,4% del totale (108.257 posti letto), in crescita rispetto all'anno scorso (+19,3%), mentre l'alberghiero si mantiene stabile con 57.295 posti letto (+1%) (**Tab. 5.7**).

Passando al tema della domanda espressa dai flussi turistici, gli arrivi nelle strutture ricettive del Comune di Milano durante i giorni di Salone del Mobile. Milano e Settimana del design 2025 sono stati 136.157, quasi identici a quelli registrati nel 2024 (+3,1% rispetto ai 132.007 della stessa settimana). Si tratta prevalentemente di stranieri (109.199; 80,2% del totale; +4,5% sul 2024), mentre gli arrivi italiani diminuiscono (26.958; -1,9%). Anche in provincia di Milano gli arrivi totali tra le due edizioni restano stabili (182.090; +3,5%), sempre in maggioranza stranieri (73,4%)[8], che crescono rispetto al 2024 (+5,1%), mentre cala la componente italiana (-0,7%). In termini di arrivi, la Settimana del design 2025 non si discosta dalle altre di aprile, risultando in linea, o leggermente sotto, la media settimanale (-6,3% a Milano; -3,3% in provincia). Il numero di singoli turisti registrati

nelle strutture ricettive durante la Settimana del design 2025 risulta quindi stabile o in lievissima flessione per la componente del turismo domestico. Tuttavia, le presenze, ovvero il numero di pernottamenti, sono aumentate tra le due edizioni: 412.500 nel Comune di Milano (+11,4% sul 2024) e 543.565 in provincia di Milano (+13,7%)[9].

I pernottamenti registrati durante la Settimana del design 2025 nel Comune di Milano sono per la maggior parte di turisti stranieri (81,7% del totale), in incremento sull'edizione 2024 (+13,2%), mentre i pernottamenti dei turisti italiani aumentano in maniera assai più modesta (+3,9%). La provincia di Milano conta, durante la Settimana, 543.565 pernottamenti complessivi (+13,7% sul 2024), anch'essi prevalentemente di stranieri (75,2%, +14,8%). In provincia, i pernottamenti italiani crescono più consistentemente rispetto all'area comunale (+10,5% sul 2024). La diminuzione degli arrivi e l'incremento dei pernottamenti si traduce in un aumento della permanenza media dei soggiorni, calcolata come rapporto tra le due metriche, che arriva a 3,03 notti a Milano (2,81 nel 2024), e a 2,99 in provincia (2,72 notti del 2024).

Questi dati si allineano a un contesto nazionale che, a inizio 2025, presenta una flessione del -1,4% della componente di turismo domestico (Istat, 2025)[10] ed una permanenza media più lunga per un numero inferiore di soggiorni (Ministero del Turismo, 2025)[11]. La nostra analisi prende in esame la distribuzione dei valori massimi di arrivi e presenze nei giorni della Settimana del design 2025, insieme alla settimana precedente e successiva, per verificare se i picchi di impatto dei flussi turistici seguono un andamento analogo al 2024. Lunedì 7 aprile 2025 è il giorno con il maggior numero di arrivi complessivi registrati[12] durante la Settimana del design, sia nel Comune di Milano (23.802) sia in provincia (32.515, **Fig. 5.8**).

Questo andamento conferma la tendenza, già osservata nel 2024, che vede la prevalenza degli arrivi turistici nella giornata di lunedì, alla vigilia dell'apertura del Salone del Mobile.Milano. Considerando le settimane precedenti e successive, il massimo degli arrivi stranieri è sempre di venerdì, sia nel Comune sia in provincia, mentre per gli italiani varia tra il mercoledì nella settimana precedente e il lunedì nella settimana successiva. L'analisi *day-by-day* della Settimana del design e delle altre settimane di aprile 2025, evidenzia la capacità della Manifestazione di influenzare le dinamiche complessive dell'ospitalità. Gli arrivi dei turisti *business* nella giornata di lunedì 7 fanno incrementare le registrazioni turistiche del 16,51% rispetto agli altri lunedì del mese nel Comune di Milano.

Tra le edizioni 2025 e 2024 della Settimana del design, i valori massimi di presenze si registrano in giorni settimanali differenti. Nell'edizione 2025, il Comune di Milano ha registrato nella giornata di sabato 12 aprile il picco di pernottamenti di italiani e stranieri: 62.464 presenze, l'11,5% in più rispetto al picco di venerdì per l'edizione 2024 (+6.441 pernottamenti, **Fig 5.9**). Nel Comune di Milano i visitatori italiani, nel 2025 hanno raggiunto il massimo dei pernottamenti mercoledì 10 aprile (11.506) anziché sabato, come nel 2024. I visitatori stranieri hanno invece confermato lo stesso andamento tra le due edizioni, con il picco di pernottamenti registrato venerdì 11 aprile (51.313). Per l'edizione 2025, la continuità dei pernottamenti stranieri tra il venerdì e il sabato spiega il picco massimo del totale di pernottamenti (la somma di italiani e stranieri). Si nota inoltre che a Milano, durante la Settimana del design, dal martedì al giovedì, la media dei pernottamenti incrementa del 10,55% rispetto agli stessi giorni delle altre settimane del mese. La Manifestazione influenza quindi l'ospitalità abituale nella città, ridistribuendo la domanda sui giorni feriali e invertendo la tendenza del resto di aprile, dove la maggior parte dei pernottamenti si registra nel weekend.

Passando alla provincia di Milano, nel 2025 il massimo numero di pernottamenti si registra per gli italiani il sabato (20.478) e per gli stranieri il venerdì (62.365), gli stessi giorni dei picchi registrati nell'edizione 2024 (**Fig 5.10**). Diverso è invece l'andamento complessivo, ovvero della somma tra pernottamenti italiani e stranieri, il cui picco per l'edizione 2025 è stato sabato 12 aprile (81.986 pernottamenti), mentre nel 2024 era mercoledì. Anche in provincia i numeri di pernottamenti stranieri sono rimasti continuativi tra venerdì 11 e sabato 12, rendendo sabato il giorno di tutta la Settimana del design 2025 in cui la capacità ricettiva della provincia viene maggiormente saturata.

1 Estrazione settembre 2025 – Dati provvisori, soggetti a variazione fino alla chiusura annuale della rilevazione Istat (range di variazione +/- 5%).

2 Istat (2011) *Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi. Glossario.*

3 Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia (Luglio, 2025). *Rapporto sul Turismo in Regione Lombardia.*

4 Il dato sul numero di strutture ricettive nelle province è soggetto alla frequenza di aggiornamento di ciascuna provincia. Inoltre, la recente introduzione dell'obbligatorietà del Codice Identificativo Nazionale (CIN) a partire dal 1° gennaio 2025 per tutti gli immobili destinati a locazione breve o turistica può aver incrementato le registrazioni sulla Banca Dati Strutture Ricettive (BDSR).

5 Gli esercizi alberghieri comprendono tutti gli alberghi (dai 5 stelle e 5 stelle lusso agli 1 stella, e le residenze turistico-alberghiere) mentre gli esercizi extra-alberghieri comprendono: Strutture agrituristiche, Campeggi e Villaggi turistici, Case e appartamenti per vacanze non gestiti in forma imprenditoriale, Case e appartamenti per vacanze gestiti in forma imprenditoriale, Case per ferie e Ostelli, Foresterie, Locande e Bed & Breakfast, Locazione turistica imprenditoriale, Locazione turistica non imprenditoriale. Fonte: Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.

6 In provincia di Milano le prime categorie di strutture per numero di posti letto disponibili sono: Albergo (76.620, 37,2% sul totale), Locazione turistica non imprenditoriale (36.535, 17,7%), Case e appartamenti per vacanze gestiti in forma imprenditoriale (33.413, 16,2%), Case e appartamenti per vacanze non gestiti in forma imprenditoriale (28.467, 13,8%).

7 A Milano le prime quattro categorie per offerta di posti letto sono Albergo (54.328; 3,82% del totale), Locazione turistica non imprenditoriale (32.217; 19,5%), Case e appartamenti per vacanze gestiti in forma imprenditoriale (31.175; 18,8%) Case e appartamenti per vacanze non gestiti in forma imprenditoriale (24.349; 14.7%).

8 Nel 2024 la provincia di Milano è stata la seconda in Lombardia per turismo straniero, superata solo dalla provincia di Como e seguita dalla provincia di Brescia. Fonte: Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia (Luglio, 2025). Rapporto sul Turismo in Regione Lombardia.

9 La Settimana del design 2025 ha registrato a Milano un numero di pernottamenti superiore del 7,8% rispetto alla media di aprile

10 Dati provvisori del primo trimestre. Istat (giugno 2025). *Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi. Flussi turistici - I trimestre 2025.*

11 Ministero del Turismo (giugno 2025). *Come va il turismo in Italia.*

12 In questo stesso giorno si registrano anche i picchi parziali, con 4.822 arrivi italiani e 18.324 arrivi stranieri a Milano, e 8.675 italiani e 22.735 stranieri in provincia.

5.6 Strutture ricettive nelle province della Lombardia

Numero delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere distribuite nelle province della Lombardia. Variazione tra 2024 e 2025. Fonte: Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.

	Strutture Alberghiere		Strutture Extra-alberghiere		Totale strutture	
	2025	Var % vs 2024	2025	Var % vs 2024	2025	Var % vs 2024
Bergamo	252	0,8%	4.270	24%	**4.522**	**22,4%**
Brescia	719	0,4%	8.893	11%	**9.612**	**10,1%**
Como	249	0,4%	9.168	14,2%	**9.417**	**13,8%**
Cremona	45	0%	576	6,3%	**621**	**5,8%**
Lecco	84	2,4%	3.967	25,3%	**4.051**	**24,7%**
Lodi	23	4,5%	189	12,5%	**212**	**11,6%**
Monza e Brianza	78	4%	1.106	10,6%	**1.184**	**10,1%**
Milano	689	1,2%	29.143	19,8%	**29.832**	**19,2%**
Mantova	63	5%	1.060	26,95%	**1.123**	**20,3%**
Pavia	87	1,2%	1.013	14,08%	**1.100**	**12,9%**
Sondrio	394	-1,5%	5.290	10,35%	**5.684**	**9,4%**
Varese	141	4,4%	3.311	18,42%	**3.452**	**17,8%**
Totale	**2.824**	**0,9%**	**67.986**	**17,2%**	**70.810**	**16,45%**

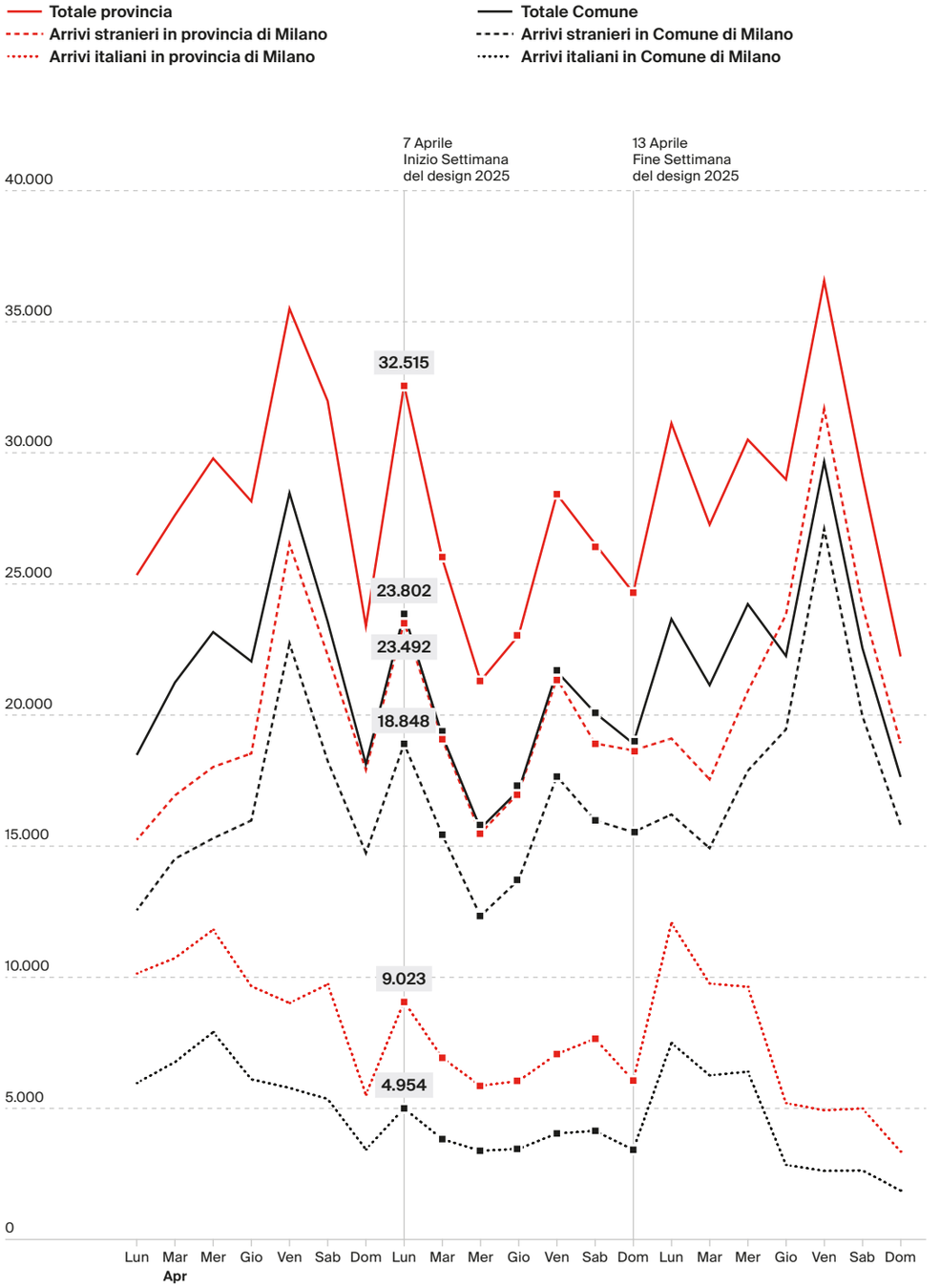
5.7 Capacità ricettiva del Comune di Milano

Numero di strutture ricettive, camere e letti per strutture alberghiere ed extra alberghiere nel Comune di Milano. Variazione tra 2024 e 2025. Fonte: Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.

	Alberghiero	Extra-alberghiero	Totale
Strutture ricettive 2025	491	25.753	**26.244**
Strutture ricettive 2024	486	21.529	**22.015**
Variazione % strutture	**1%**	**19,6%**	**19,2%**
Camere 2025	29.425	45.260	**74.685**
Camere 2024	29.298	38.378	**67.676**
Variazione % camere	**0,4%**	**17,9%**	**10,4%**
Posti Letto 2025	57.295	108.257	**165.552**
Posti Letto 2024	56.711	90.757	**147.468**
Variazione % letti	**1%**	**19,3%**	**12,3%**

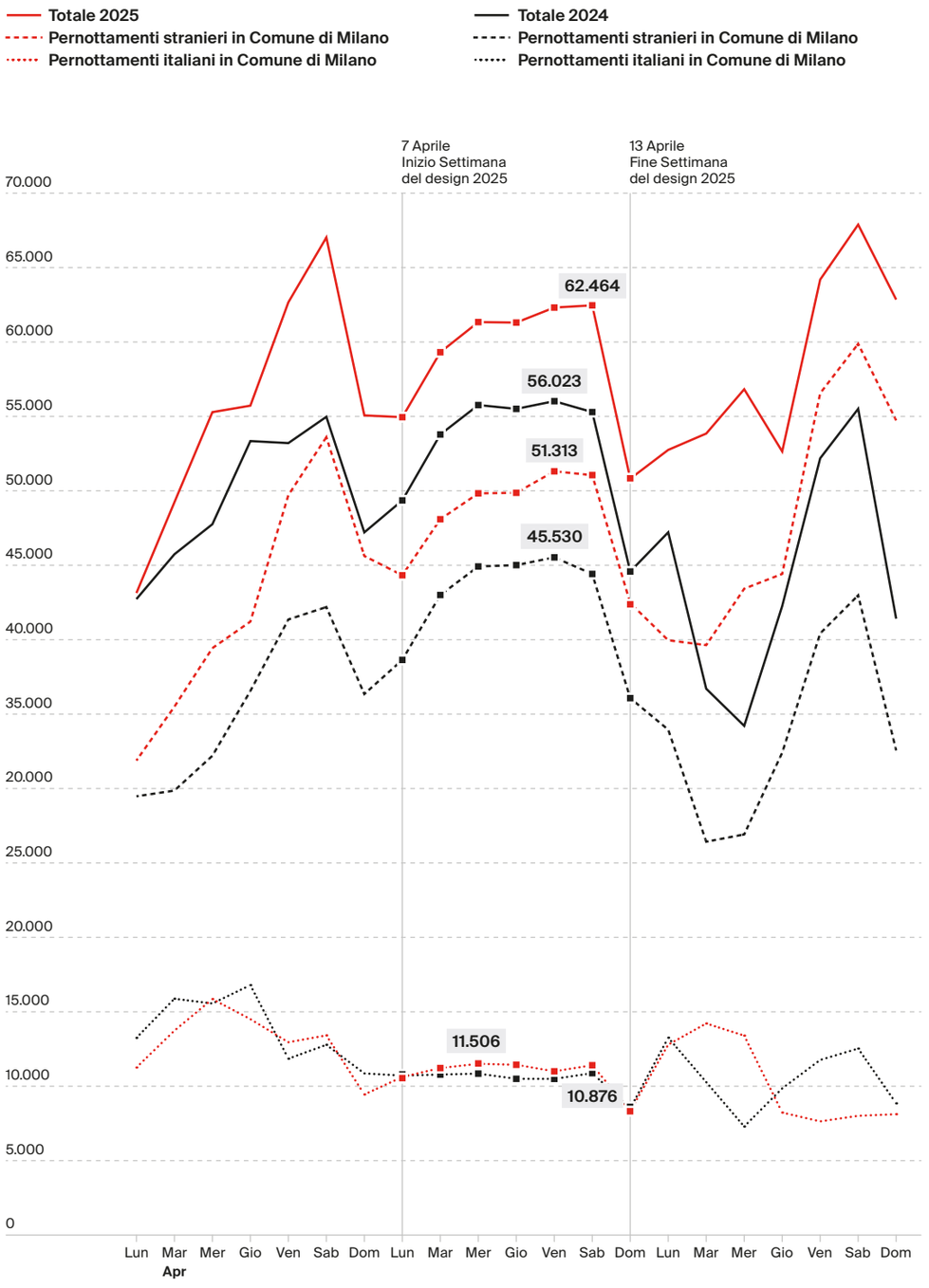
5.8 Registrazioni nelle strutture ricettive di Milano e provincia

Variazione giornaliera del numero di arrivi nel Comune di Milano e in provincia di Milano rilevati tramite le registrazioni nelle strutture ricettive durante la settimana della manifestazione, nella settimana precedente e in quella successiva (21 giorni presi in considerazione). Fonte: Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.



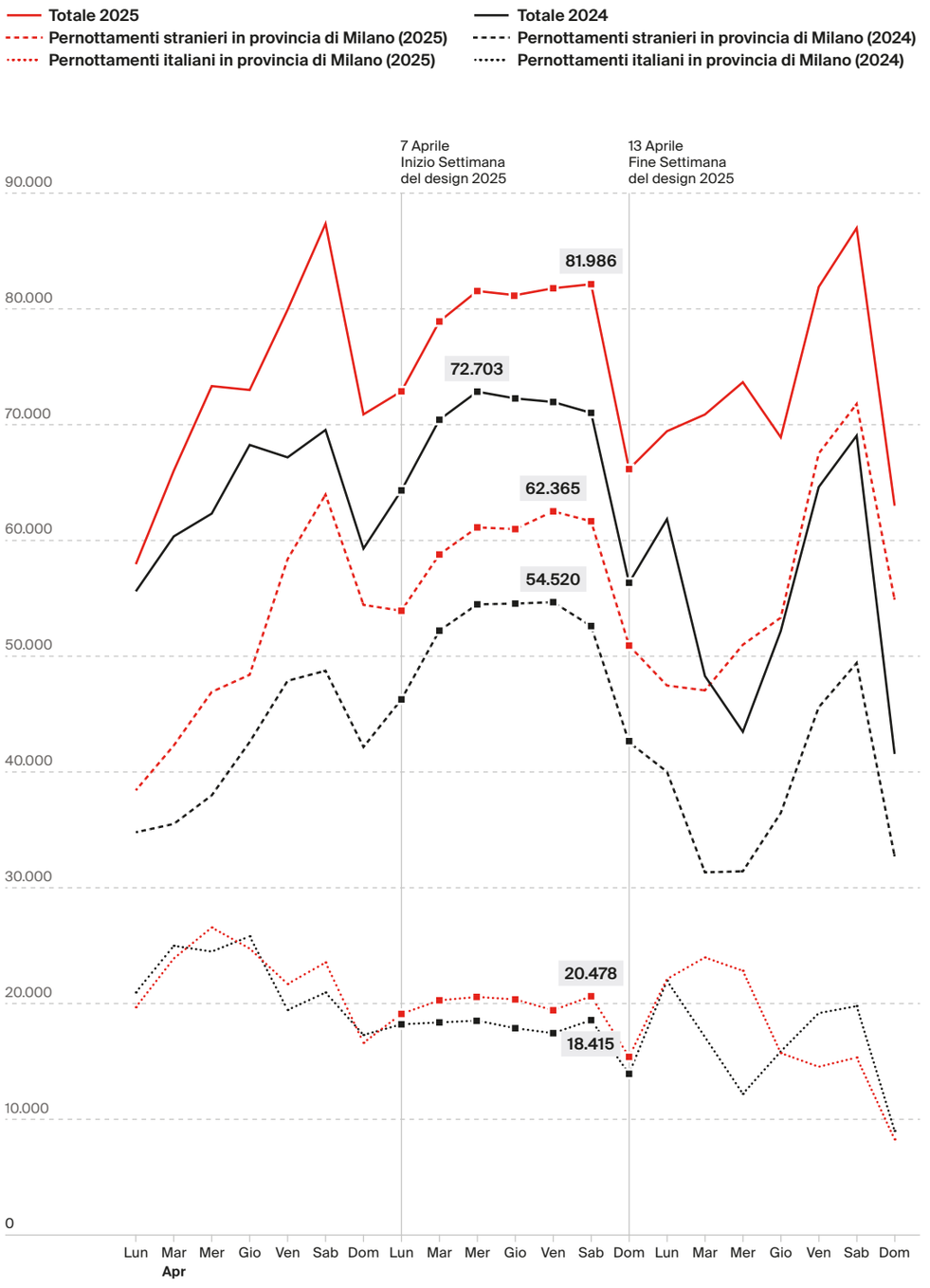
5.9 Pernottamenti nelle strutture ricettive del Comune di Milano

Variazione giornaliera del numero di presenze nel Comune di Milano (notti pernottate nelle strutture ricettive) durante la settimana della manifestazione, nella settimana precedente e in quella successiva (21 giorni presi in considerazione) con confronto tra 2024 e 2025. Fonte: Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.



5.10 Pernottamenti nelle strutture ricettive della provincia di Milano

Variazione giornaliera del numero di presenze nella provincia di Milano (notti pernottate nelle strutture ricettive) durante la settimana della manifestazione, nella settimana precedente e in quella successiva (21 giorni presi in considerazione) con confronto tra 2024 e 2025. Fonte: Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.



Indotto

Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.6

L'analisi dell'impatto economico di Salone del Mobile.Milano e Settimana del design 2025 rappresenta il terzo step del *visitor journey*. Si tratta di una dimensione di lettura che riguarda l'indotto generato da fiere e congressi tramite il turismo fieristico, la cui rilevanza rende il comparto centrale nelle strategie nazionali (Ministero del Turismo, 2024)[1]. Associazione Esposizioni e Fiere Italiane (2025)[2] ha infatti recentemente calcolato che il sistema fieristico e congressuale in Italia genera un fatturato annuo di 4 miliardi di euro e occupa 17.000 addetti, collocandosi al quarto posto mondiale dopo Cina, Stati Uniti e Germania. L'impatto economico di una fiera è generalmente valutato secondo tre tipologie: l'impatto diretto, ovvero l'occupazione e la spesa direttamente connessi all'organizzazione e fruizione dell'evento (per esempio spesa del biglietto da parte dei visitatori); l'impatto indiretto, generato dall'acquisto di beni e servizi nella filiera dell'offerta fieristica (per esempio, fornitura energetica, l'affitto delle sedi); e l'impatto indotto, che si riflette sui contesti economici nazionali e locali attraverso crescita del PIL e della capacità di spesa (UFI, 2025)[3]. La presente ricerca si concentra principalmente sulla comprensione dell'impatto economico indotto tramite la spesa turistica. Come nell'Annual Report 2024, è stata presa in esame l'elaborazione annuale prodotta dal Centro Studi di Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza che calcola l'indotto generato da Salone del Mobile. Milano e la Settimana del design 2025. A marzo 2025, Confcommercio ha previsto un indotto di 278 milioni di euro generato sul territorio da Salone del Mobile.Milano e Settimana del design 2025[4], con un incremento del +1,1% rispetto al 2024 (275,1 milioni). Cresce a 202,1 milioni di euro la stima della spesa effettuata dai turisti stranieri (+5,8% sull'edizione 2024) ovvero il 73% del totale, mentre la spesa dei turisti italiani si contrae scendendo a 75,9 milioni (-9,7%). Tuttavia, questi dati vanno considerati tenendo conto del minor numero di visitatori attesi per le edizioni del Salone con la Biennale Euroluce. Per un confronto appropriato, consideriamo quindi anche l'elaborazione di Confcommercio per l'anno 2023, l'ultimo in cui si è svolta Euroluce prima del 2025. Il confronto tra le stime prodotte nelle due edizioni con lo stesso contenuto e numeri di pubblico (2023 e 2025) mostra come l'edizione 2025 registri un consistente incremento per tutte le voci di spesa (+15%, **Tab. 5.11**). Il dato previsionale sulla spesa del Ticket del Salone del Mobile.Milano 2025 è anch'esso in crescita rispetto all'edizione 2023 della Manifestazione, mentre decresce rispetto al 2024, a causa del minor numero di presenze registrate quest'anno (**Par. 1.5**). Focalizzandoci sul confronto tra il 2024 e il 2025, risulta particolarmente rilevante osservare come si siano modificate le principali voci di spesa turistica (servizi ricettivi, ristorazione e shopping), distinguendo tra italiani e stranieri (**Tab. 5.12**). I servizi ricettivi continuano a rappresentare la voce di spesa prevalente anche nel 2025, riflettendo in parte l'aumento generalizzato dei prezzi delle strutture in questo periodo. Allo stesso tempo, la spesa per servizi ricettivi risulta l'unica categoria in leggera diminuzione, imputabile alla riduzione della spesa da parte dei turisti italiani (–21,8%), in linea con l'andamento dei flussi di visita analizzati nella precedente sezione. La spesa turistica media pro capite stimata è di 275,5 euro (+0,6% sul 2024) divisa in 119,8 euro per i servizi ricettivi (–1,3%), 87,9 euro per la ristorazione (+2,3%) e 67,8 euro per lo shopping (+1,8%). Le previsioni di Confcommercio sono state validate tramite l'analisi sulla spesa effettuata attraverso circuiti di pagamento bancario, curata dall'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia e presentata nella sezione successiva (**Par. 5.7**).

1 Ministero del Turismo (Settembre 2024). *Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027*
2 AEFI (2025). *Libro Bianco sul sistema fieristico italiano*
3 UFI (2025) *Global Economic Impact of Exhibitions*
4 L'elaborazione di Confcommercio, pubblicata a marzo 2025, si incentra sulla metrica della spesa turistica generata dalla Settimana del design 2025 sul territorio di Milano, stimata sul numero di visitatori attesi.

5.11 Stima spesa turistica totale Settimana del design 2023, 2024, 2025 (in milioni di euro)

Elaborazione Centro Studi di Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza. Variazione percentuali calcolate tra edizioni 2025 e 2023 (Euroluce) ed edizione 2024 (EuroCucina / FTK - Technology For the kitchen e il Salone Internazionale del Bagno).

	Salone del Mobile. Milano 2023	Salone del Mobile. Milano 2024	Salone del Mobile. Milano 2025	2025 vs 2023	2025 vs 2024
Servizi ricettivi per i visitatori	101,3	115,6	115,3	**13,8%**	**-0,3%**
Servizi di ristorazione	71,9	81,8	84,5	**17,6%**	**3,3%**
Shopping	56,2	63,4	65,4	**16,4%**	**3,2%**
Ticket Salone del Mobile	12,3	14,3	12,8	**4,1%**	**-10,5%**
Totale	**241,7**	**275,1**	**278**	**15%**	**1,1%**

5.12 Stima spesa italiani e stranieri Settimana del design 2024 e 2025 (in milioni di euro)

Elaborazione Centro Studi Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza.

	Spesa turistica 2024	Spesa turistica 2025	Var. % 2025 vs 2024
Servizi ricettivi per i visitatori	115,6	115,3	-0,3%
Italiani	31,2	24,4	-21,8%
Stranieri	84,4	90,9	7,7%
Servizi di ristorazione	81,8	84,5	3,3%
Italiani	24,8	24,3	-2%
Stranieri	57	60,3	5,8%
Shopping	63,4	65,4	3,2%
Italiani	23,1	22,6	-2,2%
Stranieri	40,4	42,7	5,7%
Ticket Salone del Mobile	14,3	12,8	-10,5%
Italiani	5,1	4,6	-9,8%
Stranieri	9,2	8,2	-10,9%
Totale	**275,1**	**278**	**1,1%**
Italiani	84,1	75,9	-9,7%
Stranieri	191	202,1	5,8%

Analisi della spesa digitale e delle tariffe OTA

A cura dell'Osservatorio del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia

5.7

L'analisi dell'impatto economico del Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design 2025 sulla città di Milano e sul suo territorio è stata realizzata a partire dall'elaborazione dei dati relativi ai pagamenti digitali effettuati tramite carte di credito all'interno del circuito Mastercard (Piattaforma Geospending di Xcc-Mastercard): tali dati, rappresentati da indici di volumi di spesa realizzati, permettono di osservare e interpretare alcune dinamiche economiche legate all'evento. In particolare, sono state rilevate e analizzate informazioni sull'origine dei possessori delle carte di credito, sul volume complessivo delle spese e sulle categorie merceologiche in cui i turisti e i visitatori hanno effettuato i pagamenti e, pertanto, tale analisi ha permesso di avere evidenza riguardo all'incidenza della manifestazione sulla spesa dei visitatori anche con riferimento alla tipologia di spesa rilevando il possibile impatto economico "indiretto" della manifestazione stessa.

Durante la settimana di Salone del Mobile.Milano 2025, Milano ha registrato un aumento della spesa pari al +3% rispetto all'edizione precedente, con un incremento che raggiunge il +6% se si considera l'intera area metropolitana. Questo dato riflette una tendenza generale che ha visto una crescita progressiva dei volumi di spesa a partire dall'8 aprile, con un picco massimo registrato il 12 aprile (**Fig. 5.13**).

L'analisi ha anche evidenziato come Salone del Mobile.Milano continui a confermare la sua rilevanza internazionale. I dati confermano che oltre il 63,5% del volume di spesa sulla Città di Milano è stato effettuato da turisti provenienti dall'estero. I gruppi di turisti stranieri più numerosi sono stati gli svizzeri, che hanno contribuito con l'8,1% della spesa totale, seguiti da statunitensi (6,4%), tedeschi (6,3%), turchi (6,0%) e britannici (5,5%). Complessivamente, questi Paesi rappresentano oltre il 30% della spesa complessiva dei visitatori internazionali. Il restante 26,6% delle spese è stato generato dai turisti italiani, con una particolare concentrazione nelle regioni del Piemonte (12,52%), Emilia-Romagna (11,36%), Lazio (10,12%), Liguria (9,53%) e Veneto (9,04%). Interessante notare che una parte significativa della spesa, pari al 9,86%, è stata effettuata da turisti provenienti dalle province limitrofe di Milano, come Monza e Brianza, Bergamo e Varese.

Se dal punto di vista territoriale, l'analisi ha evidenziato che la spesa dei turisti stranieri a Milano è pari al 63,5% (in particolare si concentra maggiormente nel centro città in corrispondenza dei codici postali 20121 di Brera, via della Spiga, Sempione e Castello, 20122 di Duomo, San Babila, Crocetta e 20123 di Sant'Ambrogio, Magenta, Colonne dove si supera il 40% della città), spostandosi verso l'intera area metropolitana di Milano la percentuale di spesa generata dai turisti internazionali scende al 50,08% (**Fig. 5.14**).

Riguardo alla stagionalità della spesa, i dati raccolti sugli andamenti dei pagamenti digitali nel periodo compreso tra gennaio 2024 e maggio 2025 rivelano che la settimana di Salone del Mobile.Milano rappresenta un picco significativo di spesa. Non solo questo picco supera quello delle settimane estive, ma mette in evidenza come la manifestazione sia nel 2024 sia nel 2025 abbia generato un aumento consistente anche rispetto ad altre stagioni dell'anno (**Fig. 5.15**). Nella settimana del Salone, la spesa dei turisti è aumentata del +17,92% rispetto alla settimana precedente e con la quota degli stranieri pari a +23% rispetto alla settimana precedente, mentre per i turisti italiani si è registrata una crescita più contenuta pari al 7%.

Analizzando le categorie merceologiche, i settori che hanno visto una maggiore spesa sono stati l'abbigliamento (32,31% del totale della spesa), con un ticket medio di 228,39 €, seguito dai ristoranti (18,74% della spesa) con un ticket

medio di 27,81 €. Anche il settore dello shopping ha avuto una quota significativa, pari al 10,83%, con un ticket medio di 79,67 €, mentre i supermercati e specialità alimentari hanno rappresentato il 7,98% della spesa, con un ticket medio di 15,72 €. Un dato significativo è la percentuale di variazione rispetto alla settimana precedente che permette di rilevare aumenti in tutti i settori considerati e, da questo punto di vista, la gioielleria, pur rappresentando il 4,75% della spesa, ha fatto registrare un incremento della spesa del +69% con il ticket medio più alto di tutti i settori analizzati, pari a 1048,85 € (**Tab. 5.16**).

L'analisi delle tariffe del 2025 delle strutture ricettive di Milano durante la settimana dell'evento (Dati OTA da Piattaforma D/AI Destinations), se confrontate con la medesima del 2024 (ovvero un periodo in cui non si svolgeva Salone del Mobile.Milano), fa emergere un ulteriore elemento di impatto economico della manifestazione in quanto, le variazioni rilevate non sono attribuibili ad elementi di stagionalità, ma alla contingenza dell'evento stesso.

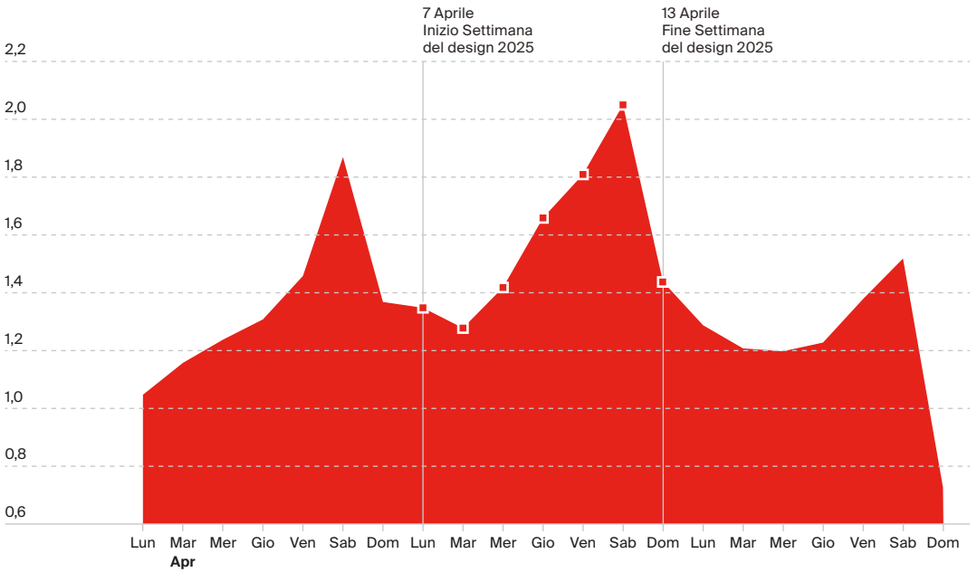
Le tariffe degli hotel durante la settimana dell'evento, nel Comune di Milano, hanno registrato un'ampia variabilità, con prezzi compresi tra un minimo di 145,02 € e un massimo di 3.641,43 €. Il confronto con la stessa settimana del 2024 evidenzia aumenti molto rilevanti, che mettono in luce l'impatto diretto dell'evento sui prezzi del comparto ricettivo. Gli incrementi tariffari sono particolarmente marcati per alcune categorie alberghiere: si va da un +59,40% per le tariffe minime degli hotel a tre stelle, fino a un +115,59% per quelle massime degli hotel a una stella, a conferma del forte effetto della manifestazione sui prezzi delle strutture ricettive con categoria minore (**Tab. 5.17**).

Anche il segmento delle "Case o Appartamenti" ha mostrato dinamiche simili: durante la settimana di Salone del Mobile.Milano 2025, le tariffe di queste strutture infatti si sono attestate tra 254,96 € e 914,37 €, con aumenti compresi tra il +59,02% e il +77,41% rispetto all'anno precedente (**Fig. 5.18**).

Salone del Mobile.Milano si conferma pertanto un evento internazionale di grande importanza economica sia per Milano sia per tutta l'area metropolitana. L'impatto economico è chiaramente generato dalla spesa diretta per la ricettività, ma risulta significativo anche in settori come il retail e la ristorazione. L'analisi dei pagamenti digitali fornisce una chiara evidenza della centralità di Milano come meta internazionale, con turisti provenienti da tutto il mondo che contribuiscono in maniera determinante all'economia locale. La manifestazione, infine, rappresenta un grande attrattore di presenze turistiche che genera un impatto economico molto rilevante, dimostrato anche dal fatto che nella settimana di Salone del Mobile.Milano si registra il picco più alto di spesa giornaliera di tutto l'anno.

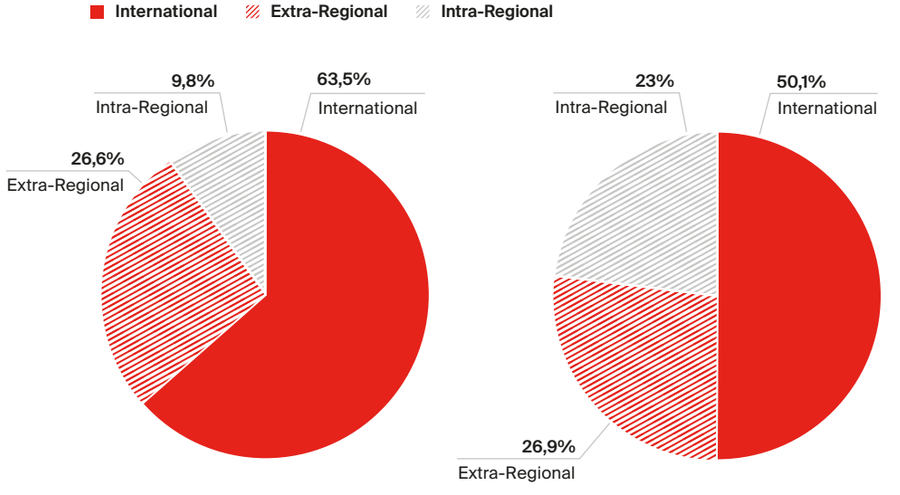
5.13 Volumi di spesa giornaliera a Milano (31 marzo – 20 aprile 2025)

Fonte: Piattaforma Geospending di Xcc-Mastercard. Andamento del volume di spesa giornaliera rilevato tramite pagamenti digitali sul circuito di pagamento Mastercard nella città di Milano.



5.14 Provenienza geografica dei volumi di spesa durante la settimana di Salone del Mobile.Milano 2025

Fonte: Piattaforma Geospending di Xcc-Mastercard. Dati divisi per provenienza delle carte (7 – 13 aprile 2025): "International" (estero), "Intra-Regional" (Regione Lombardia), "Extra-Regional" (altre regioni italiane).

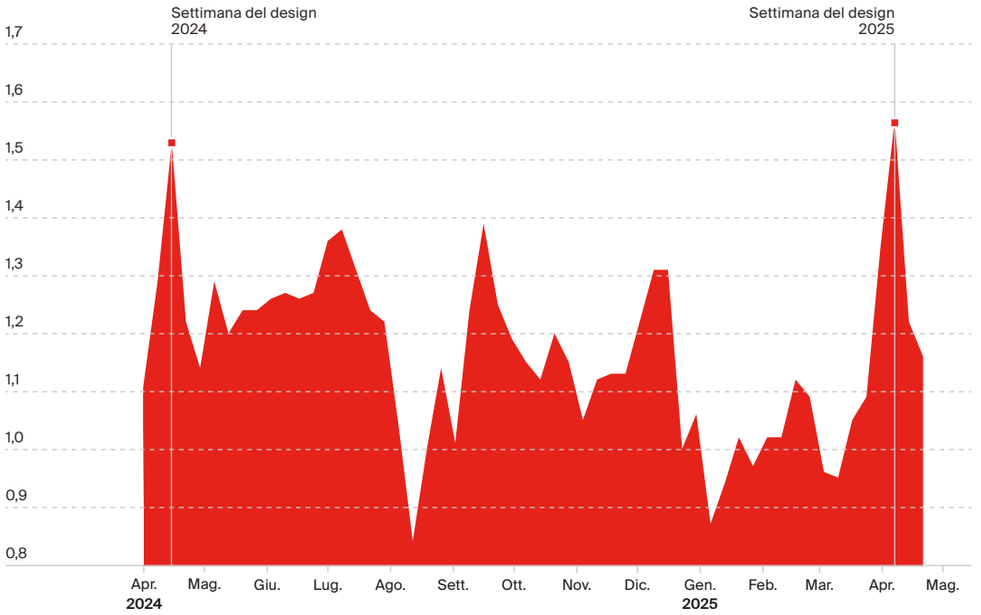


Milano
Volume di spesa (%)

Città Metropolitana di Milano
Volume di spesa (%)

5.15 Volume di spesa settimanale a Milano (aprile 2024 – maggio 2025)

Fonte: Piattaforma Geospending di Xcc-Mastercard. Volumi di spesa settimanali rilevati tramite pagamenti digitali sul circuito Mastercard a Milano.



5.16 Categorie merceologiche più rilevanti per volumi di spesa durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile)

Fonte: Piattaforma Geospending di Xcc-Mastercard. Var. WoW calcolato rispetto alla settimana precedente di aprile 2025

	Speso	Var. WoW	Ticket Medio
Abbigliamento	32,31%	22%	228,39 €
Ristoranti	18,74%	21%	27,81 €
Shopping	10,83%	20%	79,67 €
Supermercati e negozi alimentari	7,98%	10%	15,72 €
Gioielleria	4,75%	69%	1.048,85 €

5.17 Tariffe degli hotel durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile) e variazione rispetto alla stessa settimana di aprile 2024

Fonte: Analisi dati OTA da Piattaforma D/AI Destinations. I valori rappresentano la tariffa minima e massima assoluta registrata durante la settimana in analisi.

	Tariffa Min.	Tariffa Max.
5 stelle	938,40 € 88,71%	3.641,43 € 67,36%
4 stelle	320,69 € 63,96%	1.051,28 € 96,23%
3 stelle	207,43 € 59,40%	690,65 € 104,34%
2 stelle	163,65 € 67,13%	435,41 € 129,56%
1 stella	145,02 € 61,91%	496,93 € 115,59%

5.18 Tariffe delle “Case o Appartamenti” durante il Salone del Mobile.Milano 2025 (7 – 13 aprile) e variazione rispetto alla stessa settimana di aprile 2024

Fonte: Analisi dati OTA da Piattaforma D/AI Destinations. I valori rappresentano la tariffa minima e massima assoluta registrata durante la settimana in analisi.

Tariffa Min.	Tariffa Max.
254,96 €	914,37 €
77,4%	59%

Mobilità urbana

Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.8

In questo quarto step, il *visitor journey* esplora l'impatto del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design 2025 sulla mobilità urbana. Questo ambito complesso è stato indagato attraverso tre chiavi di lettura: il trasporto pubblico locale, i servizi integrativi di mobilità *sharing* ed il trasporto privato, tramite basi di dati condivise da AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio del Comune di Milano.

L'analisi del trasporto pubblico locale si focalizza sui dati del sistema integrato di mobilità urbana gestito da ATM (Azienda Trasporti Milanesi), e in particolare sul servizio di Metropolitana Milanese[1]. Durante i giorni del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design 2025, la metropolitana ha registrato una media settimanale di 1.320.965 ingressi ai tornelli, con un ulteriore aumento del 4,8% rispetto all'edizione 2024 (1.260.428 ingressi). In valore assoluto, si tratta di 9.246.755 ingressi su tutte le linee, 423.762 ingressi in più rispetto alla Settimana del design 2024. La Linea Rossa M1, con capolinea ovest la fermata Rho Fieramilano, ha registrato 449.180 ingressi medi, in calo rispetto al 2024 di circa 16 mila (-3,5%).

Confrontando questi numeri con i valori medi nelle serie storiche di riferimento, l'impatto della Settimana del design 2025 sul servizio della metropolitana appare inequivocabile (**Fig. 5.19**). Dal 1 aprile 2024 al 27 aprile 2025, il numero di ingressi ai tornelli registrati in questa settimana rappresenta il picco assoluto sull'intera rete (+39,6% sulla media del periodo), seguito dai numeri registrati durante l'edizione 2024 (+33,4% sulla media settimanale annuale). Per la linea M1, i numeri di ingressi ai tornelli durante la Settimana del design 2025 sono al secondo posto nella serie storica (+37,2% sulla media settimanale annuale), superati solo dagli stessi durante la Settimana del design 2024 (+42,1%).

L'analisi della distribuzione oraria dei flussi della metropolitana milanese conferma dinamiche simili a quelle di Trenord. Il giorno di massima affluenza registrato è giovedì (10 aprile), come già avvenuto nell'edizione 2024. Per i giorni considerati, le fasce orarie[2] con più ingressi sono il mattino (ore 7.00 – 13.00), in particolare tra le 8.00 e le 9.00 (839.642 ingressi totali in questa fascia per tutti i giorni della Settimana), ed il pomeriggio (ore 13.00 – 18.00), soprattutto tra le 18.00 e le 19.00 (849.756 ingressi settimanali totali in questa fascia). Per quanto riguarda la Linea Rossa M1 durante l'edizione 2025 della Settimana del design il giorno con massima affluenza si conferma giovedì 10 aprile (533.874 ingressi), mentre nel 2024 è stato mercoledì 17 aprile. Nel 2025 i valori più alti registrati su tutte le linee al mattino e al pomeriggio ricorrono entrambi giovedì 10 aprile, mentre nel 2024 i valori più alti sono stati registrati il mattino di giovedì 18 aprile e il pomeriggio di mercoledì 17. Nel 2025, il giovedì risulta il giorno con il traffico più intenso anche nella fascia serale (ore 18.00 – 24.00), mentre nel 2024 era stato il mercoledì. Per la Linea M1, le fasce orarie maggiormente trafficate sono a cavallo tra il pomeriggio e la sera (271.928 ingressi dalle 17.00 alle 18.00 su tutta la settimana; 301.385 dalle 18.00 alle 19.00), in linea con l'orario di chiusura del Salone del Mobile.Milano, seguite dalla mattina (266.571 ingressi dalle 8.00 alle 9.00).

La seconda parte dell'analisi si concentra sull'impatto della manifestazione sulla mobilità urbana attraverso i dati sui servizi di *mobility sharing* pubblico e privato (biciclette, monopattini, scooter e auto). L'utilizzo dei servizi di mobilità condivisa tra le edizioni 2024 e 2025 della Settimana del design presenta alcune differenze in base al mezzo considerato (**Fig. 5.20**). Durante la Settimana del design 2025, l'uso dei monopattini in *sharing,* con 13.853 noleggi, è più che triplicato rispetto al 2024 (+244%, 4.029 noleggi). Al contrario, *bike* e *scooter sharin*g, dopo la crescita tra il 2023 e il 2024, soprattutto riguardante i noleggi di biciclette, registrano invece un lieve calo: 23.713 noleggi per il *bike sharing* (–2,2% rispetto ai 24.250 del 2024) e 6.103 per lo *scooter sharing* (–6,1%, erano 6.502 nel 2024)[3].

Infine, con 7.516 noleggi registrati nel 2025 prosegue la tendenza negativa del *car sharing* già osservata nel Annual Report 2024 (–16,7% rispetto ai 9.024 noleggi del 2024). Questi andamenti, diversi tra loro, possono riflettere variazioni nella disponibilità dei mezzi, legate alle scelte degli operatori e agli accordi con la città.

L'impatto effettivo della Manifestazione su questo segmento di mobilità urbana emerge più nettamente dal confronto tra il numero di noleggi effettuati durante Settimana del design 2025 e la media settimanale degli stessi durante il periodo della serie storica (1 aprile 2024 - 27 aprile 2025): durante la Settimana del design 2025 crescono *bike sharing* (+49,5% sulla media settimanale nel periodo considerato), *scooter sharing* (+45,6%) e monopattini (+73,2%), il *car sharing* cala ma resta sostanzialmente stabile (-2,5%). L'analisi della distribuzione giornaliera dei noleggi durante la Settimana del design evidenzia ulteriori dinamiche differenti in base al tipo di mezzo. Il *bike sharing* raggiunge i valori più alti a metà settimana (mercoledì e giovedì), mentre *car sharing*, scooter e monopattini concentrano i noleggi in prossimità o durante il weekend (venerdì e sabato). Un andamento che trova conferma sia nel 2024 sia nel 2025. Infine, per quanto riguarda le fasce orarie, i picchi di utilizzo si concentrano prevalentemente nel tardo pomeriggio e la sera (ore 18.00 - 21.00), indipendentemente dal tipo di mezzo e per tutti i giorni della settimana eccetto la domenica[4]. Insieme a quelli già menzionati della metropolitana, questi picchi orari segnalano una fruizione degli eventi in città dopo la frequentazione della fiera o dopo l'orario di lavoro.

Il trasporto privato chiude questa sezione dell'Annual Report con i dati forniti da AMAT sul numero di transiti medi settimanali (ovvero la media giornaliera dei transiti calcolata su base settimanale) ai varchi delle due Zone a Traffico Limitato (ZTL)[5] attive nell'area di Milano. I dati ci mostrano un forte incremento dei transiti medi settimanali tra Settimana del design 2025 e l'edizione 2024: per l'Area C parliamo di una crescita del +45,5% pari a 117.253 transiti medi nella settimana, l'Area B vede una crescita del +31,8% rispetto al 2024, pari a 845.963 transiti medi settimanali (**Fig. 5.21**). Se confrontati con la serie storica (1 aprile 2024 - 27 aprile 2025), il numero di transiti medi settimanali in Area C è superiore del +24,5% sulla media settimanale del periodo considerato (94.187) mentre quello di Area B del +12,8% sulla media (750.200). La Settimana del design 2025 è quindi al secondo posto per l'area C e al quindicesimo posto per Area B nella serie, mentre la Settimana del design 2024, si colloca nello stesso arco temporale al quarantacinquesimo posto per numero di transiti in Area C (-14,5% sulla media), e al quarantaseiesimo posto per transiti in Area B (-14,5%).

La distribuzione oraria degli accessi in Area C durante la Settimana del design 2025 mostra uno schema correlabile all'attività lavorativa della città di Milano: nei giorni feriali i valori massimi si registrano nella fascia 8.00 - 11.00 (in media 7.848 transiti per ogni ora di questa fascia); il sabato registra un volume importante nella stessa fascia (6.231 transiti medi all'ora) assottigliando la differenza rispetto alle fasce pomeridiane, che la domenica diventano prevalenti. Rispetto all'edizione 2024, nelle giornate di martedì e mercoledì i consueti picchi mattutini dei feriali sono stati superati alle 19.00, segnalando più attività nel centro storico, probabilmente legata ai visitatori del Salone del Mobile.Milano che rientrano in città per gli eventi della Settimana del design. Il giorno con il maggior numero di accessi in Area C nella Settimana del design 2025 è stato mercoledì 9 aprile (126.384 transiti), mentre durante l'edizione 2024 il massimo si era registrato giovedì 18 aprile (129.538 transiti). In Area B si osserva una dinamica simile, con picchi di transiti in entrata o uscita alle 8.00 nei feriali e tra le 17.00 e le 19.00 nei festivi. Il giorno di massimo afflusso in Area B durante la Settimana del design 2025 è stato venerdì 11 aprile (917.846 transiti), mentre nel 2024 era stato mercoledì 17 aprile (917.196 transiti).

1 Elemento centrale della mobilità pubblica urbana (112 km di rete, 134 stazioni), la metropolitana consente di raggiungere la maggior parte dei luoghi della Settimana del design ed il polo fieristico di Rho Fiera. A luglio 2024 ha incrementato la propria offerta di corse grazie al completamento della Linea Blu Metro 4 fino all'aeroporto di Linate.

2 Le fasce orarie considerate sono le stesse già introdotte nel Par. 5.4 per l'analisi dei flussi ferroviari, estese per coprire l'intero arco del servizio metropolitano, aggiungendo le fasce "prima mattinata" (3.45 – 7.00) e "notte" (mezzanotte – 3.44).

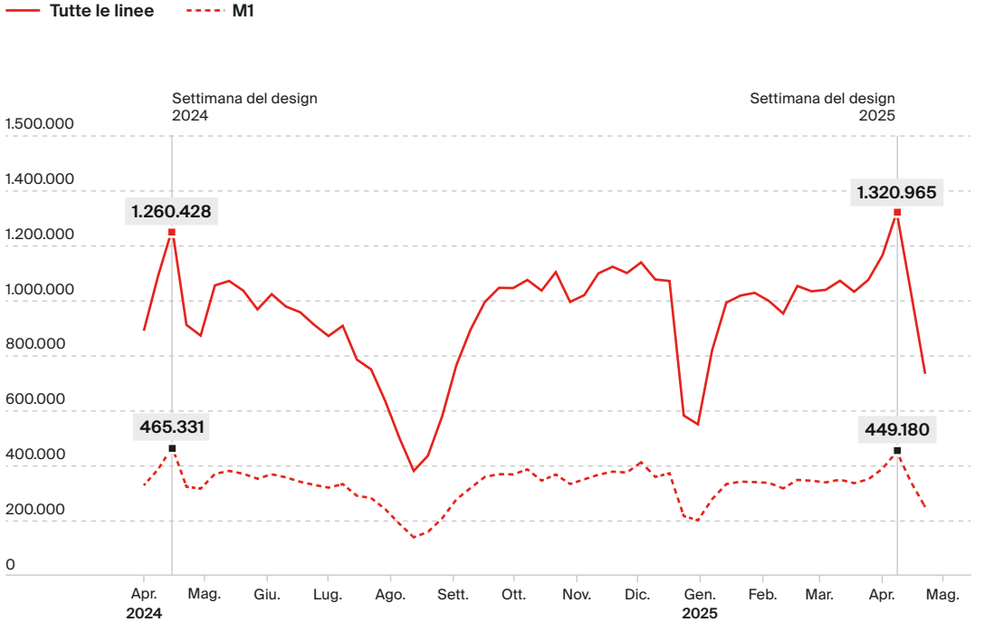
3 I dati su *scooter sharing* sono soggetti a un ricalcolo delle informazioni da parte di AMAT a seguito del cambio della piattaforma di monitoraggio e differiscono quindi rispetto a quelli pubblicati nell'Annual Report 2024.

4 Più specificamente, il *car sharing* registra i valori massimi tra le 20 e le 21, con l'unica eccezione della domenica, quando il picco cade a cavallo tra sabato e domenica. Lo *scooter sharing* mostra un maggior numero di noleggi tra le 19 e le 20. I monopattini invece raggiungono il massimo soprattutto alle 18, ma si spostano alle 20 il sabato e nella fascia notturna tra sabato e domenica.

5 L'Area C con 40 varchi telecamere lungo i confini del centro storico, e l'Area B, che presenta 188 varchi più esterna e coincidente per il 72% con il territorio comunale offrono dati rappresentativi dei movimenti dei veicoli privati in città durante il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design 2025.

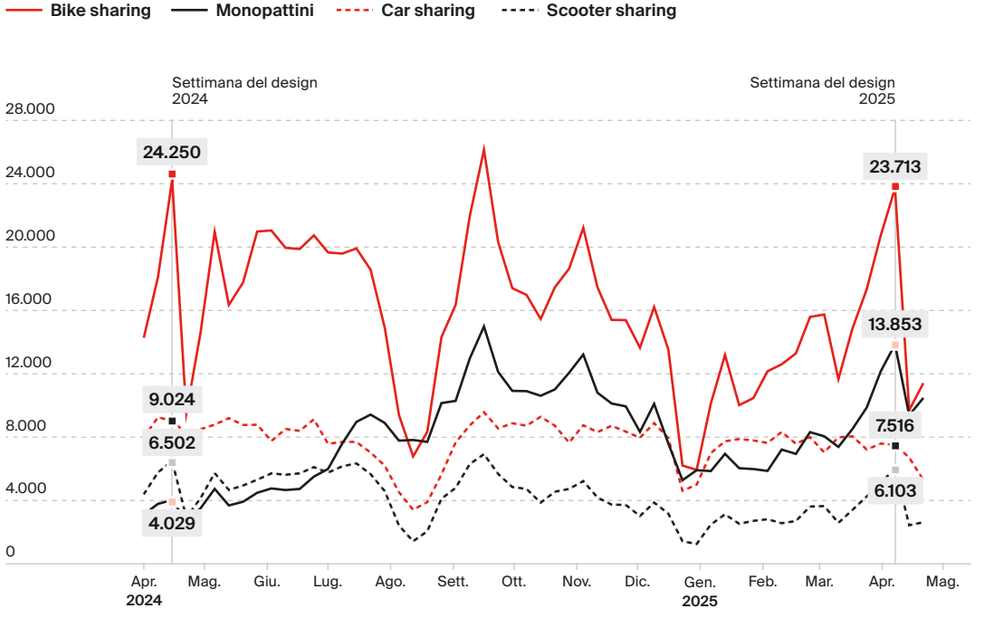
5.19 Ingressi nella Metropolitana di Milano (tutte le linee, M1)

Variazione degli ingressi nella Metropolitana di Milano (media giornaliera su base settimanale) dall'1 aprile 2024 al 27 aprile 2025 (56 settimane). Fonte: AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio.



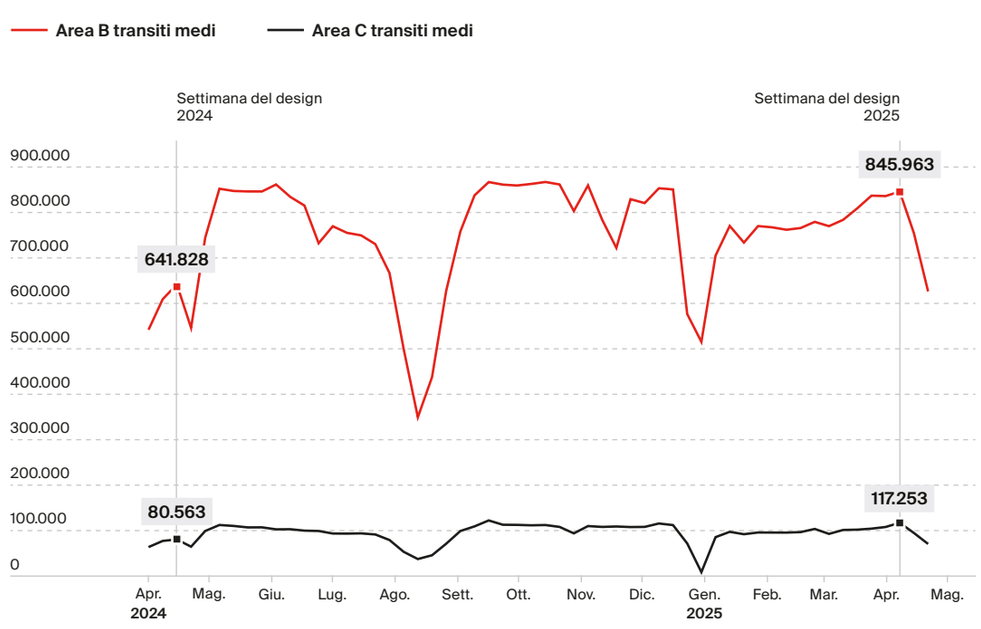
5.20 Servizi per la mobilità *sharing*

Variazione del numero di noleggi a Milano per tipologia di veicolo in sharing (media giornaliera su base settimanale) dall'1 aprile 2024 al 27 aprile 2025 (56 settimane in totale).
Fonte: AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio.



5.21 Transiti in Area B e Area C a Milano

Numero transiti (media giornaliera su base settimanale) in Area B e in Area C (varchi della ZTL dalle 7.30 alle 19.30 sabato e domenica compresi) dall'1 aprile 2024 al 27 aprile 2025 (56 settimane in totale).
Fonte: AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio.



Sicurezza pubblica

Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.9

La fitta programmazione di eventi della Settimana del design richiama un grande afflusso di pubblico, intensificando la pressione sugli spazi pubblici e privati, con potenziali conseguenze sul decoro urbano e la qualità di vita dei residenti[1]. L'Annual Report 2025 amplia lo studio sugli impatti della Settimana del design 2025 includendo nel *visitor journey* l'analisi dei comportamenti sociali critici registrabili in occasione di una grande manifestazione a scala urbana, attraverso i dati del sistema di monitoraggio[2] della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale del Comune di Milano relativi ai reclami presentati dai cittadini alle autorità pubbliche.

L'analisi ha preso in considerazione una base dati di 11.288 reclami nel periodo 1 aprile 2024 - 27 aprile 2025. La maggioranza delle motivazioni dei reclami riguarda musica e schiamazzi (8.460, pari al 74,9%), abbandono di rifiuti (1.088; 9,6%), commercio irregolare o ambulanti abusivi (526; 4,7%), occupazione di suolo pubblico (441; 3,9%), inosservanza delle norme del codice della strada (346; 3,1%), inosservanze di ordinanze o provvedimenti delle autorità (330; 2,9%) e altri reclami (67; 0,6%) tra cui 48 reclami riguardanti persone in stato di ubriachezza, 16 segnalazioni per esercizi che non rispettano l'orario di chiusura e 3 per concerti non autorizzati.

Durante la Settimana del design 2025 si sono registrati in totale 189 reclami (pari al 1,7% del dataset, in media 27 al giorno). È la trentesima settimana per numero di segnalazioni nella serie storica considerata, al di sotto della media settimanale (-6,2%). Le segnalazioni riguardano principalmente il disturbo della quiete pubblica (132 reclami, ovvero 69,8% del totale, contro una media settimanale nel periodo di 151 per questa tipologia), il degrado urbano con abbandono di rifiuti (17, media 19), l'occupazione di suolo pubblico (11, media di 8), il commercio irregolare e ambulanti abusivi (10, media 9), l'inosservanza del codice della strada (10, media di 6), le inosservanze di ordinanze (7, media 6) e altre tipologie di reclami (2).

Nei giorni della Settimana del design 2024 erano stati riportati 206 reclami (pari al 1,8% del totale del dataset), al ventiduesimo posto nella serie storica (+2% sulla media), principalmente riguardanti il disturbo della quiete pubblica (158 reclami, pari al 76,7% del totale settimanale, +4,6% rispetto alla media settimanale del periodo), seguiti da commercio irregolare e ambulanti abusivi (16), abbandono di rifiuti (15), occupazione di suolo pubblico (8), inosservanza del codice della strada (7) e inosservanza di ordinanze (2). Nel complesso, la Settimana del design presenta un numero di reclami leggermente inferiore alla serie storica considerata, in leggera diminuzione nel 2025, in particolare per i reclami riguardanti la quiete pubblica (da 158 a 132).

Per offrire una lettura del dato più vicina al territorio, è stata verificata la distribuzione dei reclami tra gli 88 NIL di Milano durante la Settimana del design 2025. Sebbene i numeri siano molto contenuti, con un massimo di 13 segnalazioni nei NIL di Loreto-Casoretto-NoLo e Brera, durante questo periodo è possibile notare un lieve incremento nelle aree centrali rispetto a quelle periferiche. Spicca, in particolare, il NIL Duomo, zona ad alta densità di eventi, dove le segnalazioni calano da 20 nel 2024 a 6 nel 2025 (media settimanale annua in questo NIL è pari a 9,4). Occorre specificare che i dati considerati possono variare a causa di fattori quali eventi specifici e la propensione dei cittadini a presentare reclami, a sua volta legata alla conoscenza delle procedure di segnalazione da parte della cittadinanza. Questi temi aprono uno spazio di approfondimento sui comportamenti individuali e collettivi nelle grandi manifestazioni urbane insieme agli attori della filiera del dato (es. polizia locale).

1 Per affrontare questa problematica, il Comune di Milano ha predisposto alcune misure specifiche. In occasione delle edizioni 2024 e 2025 della manifestazione, sono state emanate ordinanze che proibiscono la vendita e distribuzione di bevande in contenitori di vetro e il commercio itinerante su area pubblica nei quartieri più densi di eventi: 5 Vie, Brera, Quartiere Brolo, Durini, Isola, Monumentale, Porta Venezia, Tortona. V. Comune di Milano, *Ordinanza ORDS_2025_5, del 31/03/2025, Milano Design Week 2025 – disciplina su uso spazi urbani, decoro e commercio*

2 Il Comune di Milano ha istituito un sistema di monitoraggio integrato delle segnalazioni dei cittadini per mitigare gli effetti negativi della movida notturna. V. Comune di Milano (2024). *Piano degli obiettivi - PDO 2024 - 2026.*

Circolarità

Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

5.10

L'ultimo step del *visitor journey* indaga le esternalità generate dall'afflusso dei visitatori del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design 2025 in un'ottica di circolarità dell'evento e della Manifestazione. La gestione dei rifiuti e dell'energia costiuisce uno dei parametri più importanti per misurare la sostenibilità di Salone del Mobile.Milano, in linea con la certificazione ISO 20121 (**Par. 1.3**). Questi aspetti risultano sempre più rilevanti anche per i soggetti che hanno organizzato eventi e allestimenti in città durante la Settimana del design 2025 (**Par. 2.5**).

Per approfondire questo aspetto, sono state considerate due principali basi dati rese accessibili anche per il 2025 da AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio[1]: il volume (tonnellate) di rifiuti solidi urbani (RU) smaltiti durante i giorni della manifestazione nella città di Milano, e i valori dei consumi elettrici (kWh), registrati da una serie di cabine primarie della rete elettrica della città. I dati relativi a rifiuti raccolti e consumi elettrici, offrono una metrica indicativa per inquadrare alcune dimensioni di sostenibilità della città in relazione alla Settimana del design 2025. I volumi complessivi di rifiuti solidi urbani raccolti durante la Settimana del design 2025 sono pari a 13.046 tonnellate, in lieve diminuzione rispetto ai giorni dell'edizione 2024 (13.425 tonnellate, –2,8%). La Settimana del design 2025 è al nono posto nella serie storica considerata (dal 1 aprile 2024 al 27 aprile 2025) per tonnellate di rifiuti raccolti, al di sopra del 7,1% rispetto alla media del periodo (12.182,72 tonnellate). La Settimana del design 2024 si colloca invece al terzo posto, superando la media del +10,2%.

I dati relativi alla Settimana del design 2025, distribuiti in 38 aree corrispondenti ai CAP della città, consentono una lettura più puntuale delle quantità di rifiuti raccolti. Il CAP 20124 – che comprende i quartieri di *Porta Garibaldi–Porta Nuova* (NIL 9), *Isola* (NIL 11), *Stazione Centrale–Ponte Seveso* (NIL 10) e la parte est di *Buenos Aires–Porta Venezia–Porta Monforte* (NIL 21) – risulta l'area della città con più rifiuti raccolti (5% del totale, pari a 655,044 tonnellate, superiore del 90,8% alla media delle 38 aree).

Al secondo posto si colloca il CAP 20121, corrispondente a *Brera* (NIL 2) e alla porzione nord del *Duomo* (NIL 1), con 613,634 (4,7% del totale, sopra la media del 78,7%). Al terzo posto il CAP 20129, che copre i *Giardini Porta Venezia* (NIL 3), parte di *Buenos Aires–Porta Venezia–Porta Monforte* (NIL 21) e *XXII Marzo* (NIL 26) con 559 tonnellate (4,3% del totale, sopra la media del 62,9%). La distribuzione giornaliera mostra che il lunedì è il giorno con la maggiore quantità di rifiuti raccolti sia nell'edizione 2025 che in quella 2024. In entrambe le Settimane l'andamento è pressoché analogo, con un leggero calo nella giornata di giovedì per l'edizione 2025.

Considerando invece i dati sui consumi energetici, non riferibili ai NIL come invece per i rifiuti, durante la Settimana del design 2025 l'erogazione media giornaliera di energia elettrica a Milano è stata pari a 14.256.780 kWh, in lieve calo rispetto al 2024 (14.302.713 kWh, -0,32%). Si tratta di un valore inferiore dell' 11,2% alla media del periodo dal 1 gennaio 2024 al 27 aprile 2025 (16.040.629 kWh). Come elemento di raffronto riportiamo il dato sul consumo elettrico quotidiano del Salone del Mobile.Milano: 326.598 kWh di cui 67% da fonti rinnovabili, equivalente al 2,29% del consumo medio urbano settimanale (**Par. 1.5**). Il dato sul consumo energetico indica che i giorni della Manifestazione rimangono nella media dei consumi della città durante l'anno.

1 I dati sui rifiuti solidi urbani sono forniti da Amsa – Azienda Milanese Servizi Ambientali S.p.A., mentre quelli sui consumi elettrici da Unareti S.p.A.

Un journey per mappare l'impatto, dal globale al locale

Francesco Leoni
Ricercatore, Politecnico di Milano

Massimo Bianchini
Professore Associato, Politecnico di Milano

5.11

Il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design sono *hallmark events* che legano l'identità internazionale di Milano al design e alla cultura del progetto. Riconoscerne il duplice livello di relazioni e interazioni, globali e locali, ha consentito di ricostruire un'analisi degli impatti, collegati tra loro attraverso lo strumento del *visitor journey*, con dimensioni che vanno dal livello macro della scala internazionale o nazionale (flussi di viaggio, domanda e spesa turistica) al livello micro della scala locale (mobilità urbana, sicurezza, gestione circolare). Tra i principali elementi del *journey* emerge la conferma di una connessione tra l'evento e il pubblico internazionale, collegabile al turismo *business*, riscontrabile anche nella quota di operatori e presenze straniere partecipanti al Salone del Mobile.Milano (**Par. 1.5**).

In particolare, l'ospitalità e la spesa turistica sono ambiti in cui i dati evidenziano la rilevanza dei visitatori stranieri. Sebbene l'incidenza del turismo internazionale sia un tratto tipico di Milano e della Lombardia, soprattutto nei mesi primaverili, alcuni elementi ricorrenti tra i dati delle edizioni 2024 e 2025 dell'evento confermano una relazione specifica e consolidata tra la manifestazione e il turismo straniero, la cui quota rimane stabile nei flussi turistici complessivi. I valori positivi di questo turismo compensano il contemporaneo decremento degli arrivi nazionali. A questa tendenza si accompagna l'espansione del sistema della ricettività milanese e lombarda, soprattutto nella sua componente extra-alberghiera, i cui costi rimangono elevati tra le due edizioni e sono comparabili a quelli dell'offerta alberghiera con esclusione della fascia di lusso. Le scelte di spesa sembrano privilegiare settori merceologici, in particolare moda e gioielleria, per i quali Milano e l'Italia sono note nel mondo, oltre che riflettersi sul sistema dell'ospitalità e sulla ristorazione (**Par. 5.7**). L'analisi suggerisce che il turismo *business* durante il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design è di tipo *altospendente*: un'interpretazione corroborata dai picchi nei dati sull'aviazione privata, soprattutto su Linate, che segnalano l'importanza di questo tipo di trasporto per raggiungere la manifestazione.

Spostandosi sul livello locale, così come nell'Annual Report 2024, si conferma l'impatto della Manifestazione sulla mobilità urbana: la Settimana del design risulta il momento di massimo stress per il sistema metropolitano e tra i più intensi per il sistema ferroviario suburbano. Questo impatto evidente della manifestazione sulla mobilità urbana indica la possibilità di intervenire sul potenziamento dei servizi per favorire una migliore gestione dei flussi. Nel caso dei turisti *business*, per esempio, potenziando e offrendo servizi in specifiche stazioni dei treni, come quelle connesse agli aeroporti. Nel caso dei *city users,* le forti crescite percentuali registrate sui mezzi *sharing* suggeriscono di supportare e gestire le forme di mobilità collettiva anche tramite interventi temporanei che aiutino a mitigare eventuali criticità (per esempio, delimitare le aree di parcheggio dei mezzi a seconda della densità degli eventi in determinate zone).

Se questi appaiono come gli impatti più chiaramente leggibili, altre dimensioni restano invece metriche descrittive di valore, ma difficili da correlare direttamente con l'impatto dell'evento. Questo limite è stato riscontrato soprattutto nelle dimensioni del *journey* che riguardano la sicurezza (**Par. 5.9**) e la circolarità (**Par. 5.10**) e deriva anche dalla natura dei dati disponibili, il cui livello di aggregazione e tecnicalità richiedono una profonda conoscenza di dominio per poter essere ricondotti a possibili cause. In questo senso, quasi due anni di esperienza maturati nella relazione periodica con i *data holder* fa intravedere la possibilità di compiere un ulteriore passaggio evolutivo nello studio degli impatti del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design nella città di Milano. Tale passaggio implica una transizione: da una relazione incentrata sui dati verso future progettualità condivise e rilevanti per gli stakeholder di Salone del Mobile e della Settimana del design.

Filiera Legno-Arredo Made in Italy

6.1 FederlegnoArredo e Salone del Mobile.Milano tracciano la rotta. Il ruolo dei corpi intermedi e delle fiere per la competitività del settore

6.2 FederlegnoArredo. Consuntivi 2024

6

FederlegnoArredo e Salone del Mobile. Milano tracciano la rotta. Il ruolo dei corpi intermedi e delle fiere per la competitività del settore

Claudio Feltrin
Presidente FederlegnoArredo

6.1

A un anno dal primo Report *(Eco) Sistema Design Milano*, ho avuto la netta sensazione che la percezione del tempo, sia oggi profondamente diversa da quella scandita dal calendario. Come se un anno fosse diventato molto più lungo di un anno, e il "valore" di ogni giorno si fosse dilatato, in un flusso continuo, il cui ritmo è dettato non tanto dall'imprevisto, ma piuttosto dall'imprevedibile. Viviamo in un'epoca segnata da mutamenti geopolitici che, in alcuni casi, sono sfociati in conflitti; da politiche economiche "protezionistiche" che si traducono in altre forme di guerre, seppur commerciali; da una rivoluzione tecnologica che corre con una rapidità inedita, mettendo alla prova imprese, istituzioni e persone, chiamate a confrontarsi con l'intelligenza artificiale, che non abbiamo ancora ben chiaro se considerarla una preziosa alleata, o un pericoloso competitor.

Il 2025 è stato un anno scandito da eventi talmente impattanti, capaci di mettere in discussione certezze, obiettivi, strategie e strumenti. Immaginare il futuro - motore di ogni attività imprenditoriale - è diventato un esercizio ardito. Le regole del mercato si riscrivono di continuo e l'incertezza che ne deriva può disorientare, ma può anche diventare terreno fertile per chi sa leggerla come opportunità. In uno scenario così complesso, è naturale chiedersi quali siano oggi i punti di riferimento capaci di offrire stabilità e direzione a una filiera, quella del legno-arredo, che porta nel mondo il 'bello e ben fatto' del design Made in Italy, generando un valore economico, culturale e sociale. In questo contesto fluido, dove il futuro si costruisce giorno per giorno, avere una bussola non è solo rassicurante, ma indispensabile.

Siamo chiamati a ripensare il modo di produrre, di abitare, di concepire i luoghi del lavoro e della socialità, Siamo chiamati a ridisegnare la politica industriale e a ripensare le rotte del nostro business, senza mai dimenticare la responsabilità sociale verso le donne e gli uomini che, con le loro competenze e know how, contribuiscono al successo del nostro settore preservandone l'unicità. Dobbiamo saper guardare al futuro, investendo non solo in nuovi prodotti e tecnologie, ma soprattutto in relazioni solide capaci di trasformare la collaborazione e la condivisione in leve di competitività, in un processo osmotico tra radici e innovazione, in cui il valore umano resta al centro. Come riuscirci? Attraverso la centralità di un corpo intermedio - FederlegnoArredo – la Federazione che dialoga con istituzioni e stakeholder per conto dell'intera filiera, offrendo strumenti e servizi mirati per affrontare le sfide globali. E grazie a una vetrina unica al mondo come il Salone del Mobile.Milano dove, ogni anno, community del design, espositori, buyer, istituzioni, stampa e pubblico si incontrano per misurare la vitalità del settore e leggerne la direzione di marcia.

Da ottant'anni, FederlegnoArredo è la casa comune delle imprese del legno-arredo. Le accompagna nel percorso di crescita, ne tutela gli interessi e ne alimenta la visione. Custodisce l'identità profonda di una comunità industriale che ha saputo attraversare epoche e crisi mantenendo sempre intatte le proprie radici, pur innovando costantemente. Salone del Mobile.Milano è la proiezione internazionale di questa identità: non solo una fiera, ma una piattaforma economica e culturale. Ogni edizione è un laboratorio in cui industria e progetto dialogano, trasformando l'idea in forma e funzione. Ma è anche - e soprattutto - il momento in cui gli imprenditori tornano a parlarsi, a confrontarsi e condividere preoccupazioni e visioni.

L'edizione 2025 lo ha dimostrato in modo emblematico: l'annuncio shock dei dazi da parte di Trump, pochi giorni prima dell'inizio della fiera, paradossalmente, ci ha costretti a reagire con lucidità e compattezza. In quelle ore concitate, è emersa una consapevolezza chiara: nessuno era solo. Tutti eravamo coinvolti, e solo insieme, avremmo potuto cercare le soluzioni. In quei giorni, nei padiglioni di Fiera Milano, Rho è stato evidente come, FederlegnoArredo e Salone del Mobile, più che rappresentare un settore, ne incarnassero la rotta. E in un tempo in cui tutto sembra muoversi senza una direzione, avere una rotta e poterla costruire insieme, è la risposta migliore per affrontare il futuro.

FederlegnoArredo Consuntivi 2024

A cura del Centro Studi FederlegnoArredo

6.2

Il fatturato della filiera legno-arredo, che rappresenta il 4,3% del totale manifatturiero, chiude il 2024 a 51,7 miliardi di euro registrando un -2,9% che conferma quella che, più volte, abbiamo definito una fase di normalizzazione dopo il periodo Covid, in cui la filiera aveva registrato performance ampiamente sopra la media. La flessione è stata più marcata per il mercato interno (-3,3%) che, con 32,3 miliardi di euro, rappresenta il 62% del totale; calano meno le esportazioni (-2,1%) a quota 19,4 miliardi che costituiscono il 38% del fatturato della filiera, quota che sale al 52% per il solo macrosistema arredamento.

È questa la fotografia scattata dai Consuntivi elaborati dal Centro Studi di FederlegnoArredo, da cui risulta che sono 64.144 le aziende della filiera legno-arredo e poco meno di 297.000 gli addetti, che rappresentano rispettivamente il 14,7% e il 7,8% del manifatturiero.

Il macrosistema arredamento ha chiuso il 2024 con un calo del fatturato alla produzione del 2,3%, per un valore pari a oltre 27,5 miliardi di euro e l'export in modesta flessione (-1,8%) rispetto al 2023 per un valore complessivo di poco inferiore ai 14,4 miliardi di euro. Sulla diminuzione incidono le minori esportazioni verso la Francia (primo mercato con oltre 2,3 miliardi di euro, -3,6% sul 2023) e la Cina (che scende dalla settima posizione del 2023 all'ottava del 2024, con vendite per 393 milioni e una flessione del 17,9%).

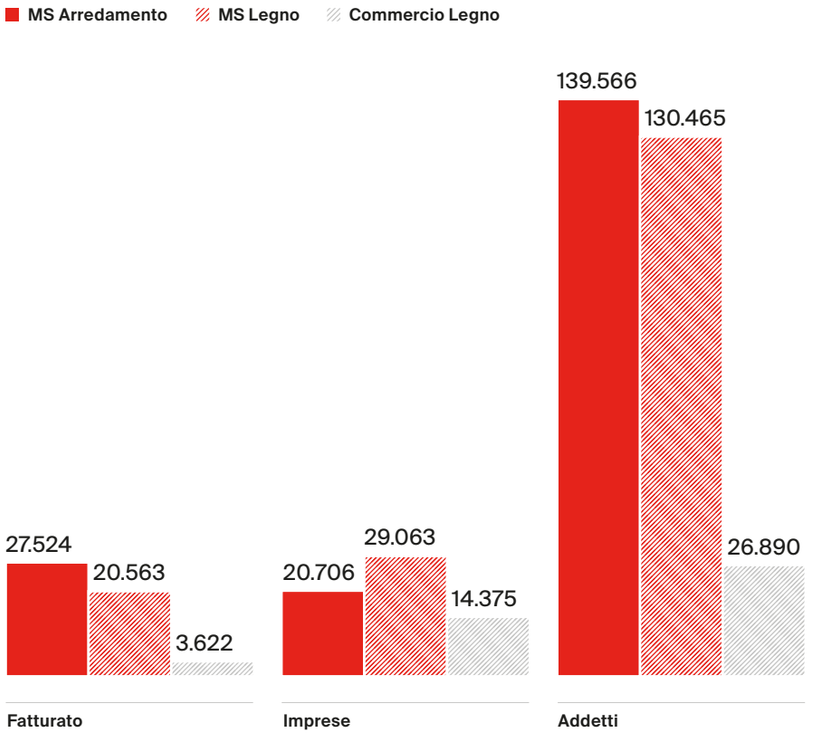
Da evidenziare come per tutta la filiera, con la riduzione degli incentivi fiscali in Italia e la contrazione dei principali mercati europei di riferimento nel 2024, sia proseguito il ridimensionamento già avviatosi nel 2023, dopo un biennio di crescita. Ricordiamo infatti che la maggior parte delle esportazioni italiane è destinata al Continente europeo e in particolare al mercato Ue (51%), che vale quasi 10 miliardi di euro sui 19,4 complessivi. La Francia, primo mercato, registra una diminuzione del 3,3% che coinvolge in particolare il macrosistema arredamento e la Germania, con un -6%, ormai terzo mercato. Anche il mercato europeo extra UE27, che è il secondo sul totale, risulta in flessione del 4% soprattutto per le performance negative di Regno Unito e Russia. Da segnalare invece l'andamento positivo degli Emirati Arabi Uniti, che registrano la migliore performance nella Top Ten, posizionandosi all'ottavo posto, e dell'Arabia Saudita. Gli Stati Uniti, primo mercato extraeuropeo di riferimento, nel 2024 registrano un miglioramento (+1,5%) dopo il -10,6% del 2023. L'America nel suo complesso vale 2,8 miliardi di euro e cresce del +1,9%.

Resta inteso che, ad oggi, con la politica dei dazi di Trump, l'incertezza imperante e il quadro geopolitico che anziché migliorare si complica a ogni longitudine, l'anno in corso abbia subito dei contraccolpi e delle frenate su cui sarà possibile dare un giudizio complessivo solo a fine anno.

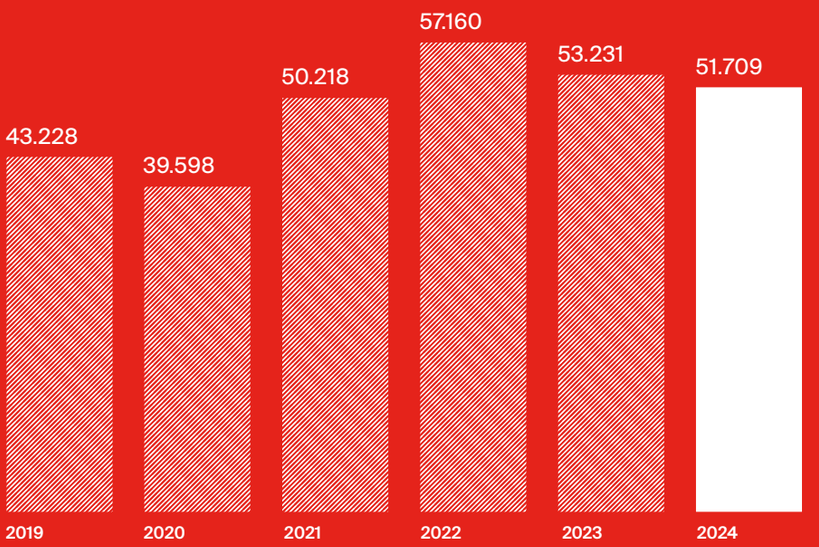
6.1 Filiera Legno-Arredo Consuntivi 2024 (Valori in milioni di euro)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fatturato alla produzione	43.228	39.598	50.218	57.160	53.231	**51.709**
Esportazioni	17.113	15.228	18.534	20.866	19.839	**19.420**
Quota esportazioni	40%	38%	37%	37%	37%	**38%**
Produzione per mercato italiano	26.115	24.370	31.685	36.294	33.392	**32.289**
Saldo commerciale	8.321	7.341	8.059	6.882	8.422	**7.917**
Imprese	72.977	71.520	70.064	68.014	66.432	**64.144**
Addetti	297.949	291.392	293.698	297.920	299.079	**296.921**

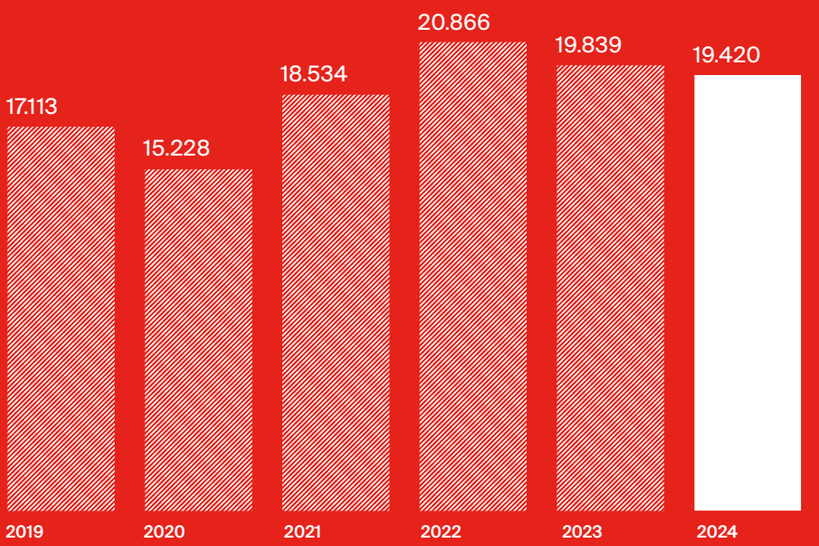
6.2 Macrosistemi



6.3 Fatturato alla produzione (Valori in milioni di euro)



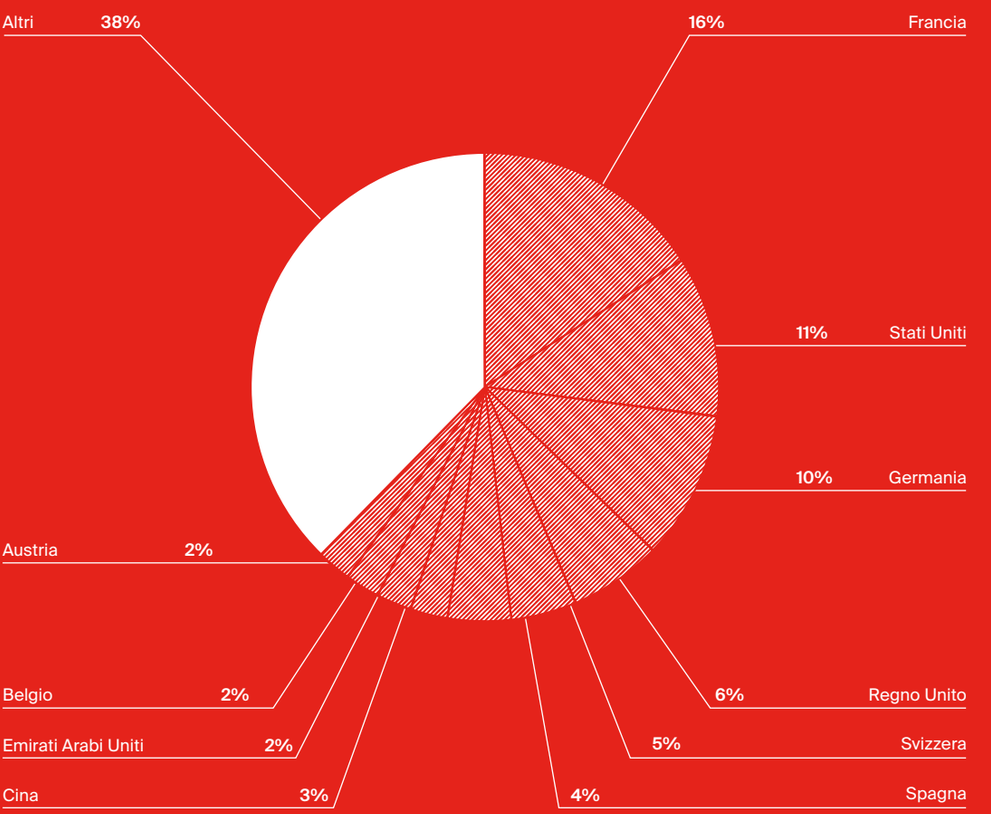
6.4 Andamento esportazioni (Valori in milioni di euro)



6.5 Top 10 paesi per esportazioni (Valori in milioni di euro)

Rank	Esportazioni	2024	2024 vs 2023, Var %
1	Francia	3.094,2	-3,3%
2	Stati Uniti	2.161,8	1,5%
3	Germania	1.989,8	-6,0%
4	Regno Unito	1.239,7	-6,4%
5	Svizzera	878,2	0,0%
6	Spagna	850,3	1,0%
7	Cina	494,6	-13,2%
8	Emirati Arabi Uniti	470,5	21,2%
9	Belgio	458,7	0,7%
10	Austria	454,5	-6,0%
	Altri	7.327,7	-1,7%
	Totale	**19.420,1**	**-2,1%**

6.6 Peso % dei Paesi per esportazioni



Conclusioni

7.1 Un journey complesso e dinamico che coinvolge tutta la città

7.2 Salone come modello di osservazione

7

Un journey complesso e dinamico che coinvolge tutta la città

Stefano Maffei
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

Francesco Zurlo
Professore Ordinario, Politecnico di Milano

7.1

Il Report 2025 conferma la solidità e la vitalità del fenomeno del design milanese, aggiungendo un nuovo livello di analisi sul tema della produzione culturale di design all'interno dell'ecosistema stesso. Questa ulteriore esplorazione mostra come il sistema culturale del design rispecchi le stesse dinamiche dell'ecosistema complessivo: una rete complessa di attori, luoghi, informazioni, scambi e iniziative che interagiscono non solo durante la Settimana del design, ma durante tutto l'anno. Questo processo è sostenuto dall'apertura della città verso persone, culture e stili di vita diversi, a conferma del cosmopolitismo che da sempre caratterizza Milano. Lo si osserva, ad esempio, nel numero crescente di imprese fondate da professionisti stranieri e nell'attrattività delle scuole di design milanesi per studenti provenienti da tutto il mondo. In questo contesto, la diversità diventa un motore di innovazione: l'incontro tra culture differenti genera nuove combinazioni e favorisce la capacità di esplorazione di prospettive inedite e originali.

Leggere design e cultura come due facce della stessa medaglia non è immediato. In molti contesti, il design è ancora percepito come un'attività tecnica o professionalmente caratterizzata, volta a ricomporre vincoli operativi o d'uso per delineare forme, materiali e fattori di produzione per concretizzare quello che Maldonado definiva come un *individuo tecnico,* ovvero quegli artefatti che noi comunemente chiamiamo prodotti. Questa visione rimanda a una concezione del design come atto eminentemente tecnico che ha forti implicazioni per la sua interpretazione. In particolare, per il design italiano, da sempre inteso come pratica riflessiva in dialogo con il mondo produttivo, artigianale e industriale e attento a sostenere le ragioni tipologiche, formali e funzionali degli oggetti d'uso. Ma se approfondiamo lo sguardo, nell'evoluzione del design italiano sebbene emerga chiaramente come produzione e lavoro siano parte inscindibile della rete articolata di conoscenze e competenze che lo specificano, scopriremo un sistema che va oltre il semplice *know-how*, per esplorare il *know what* e, soprattutto, il *know why*. Gli artigiani e i produttori della Brianza, e non solo, cercano il confronto con il mondo del progetto non soltanto per innovare il loro repertorio tradizionale, ma anche per crescere culturalmente rispetto al proprio contesto. Visione ed emancipazione portate dalla *cultura del progetto* diventano così anche leve competitive per il cambiamento della dimensione tecnica e produttiva. Fin dal dopoguerra, infatti, la ricerca di differenziazione ha trasformato esigenze locali in opportunità universali, costruendo visioni competitive e narrazioni di successo che ancora oggi distinguono il modo italiano di intendere il design. Oggi più che mai, la relazione tra progetto e impresa deve ancorare la propria offerta innovativa a un solido quadro culturale, per catturare l'attenzione, spesso ondivaga e superficiale, di una società colta, consapevole e globale.

L'ecosistema culturale del design milanese può essere letto come un *sistema adattativo complesso* che funge da sistema d'orientamento tacito: un intreccio di relazioni e interdipendenze in cui ogni cambiamento nell'ambiente di riferimento globale può essere rilevato, discusso e interpretato e può generare così effetti sull'intero ecosistema locale. Questa dinamica si evolve mantenendosi costantemente lontana dall'equilibrio: ha bisogno di un flusso costante di energia, interna o esterna, per continuare a rigenerarsi. Senza variazione nei flussi e nelle interazioni, senza *disturbi* ed elementi imprevisti, il sistema tende a irrigidirsi e progressivamente a spegnersi.

La natura e la sopravvivenza di un ecosistema complesso come quello milanese implicano l'accettazione e la comprensione dell'imprevedibilità come una condizione positiva: non è possibile anticipare gli effetti di una perturbazione. È questa la sua forza e, al tempo stesso, la sfida, che richiede adattabilità, rapidità di risposta e una cultura organizzativa capace di modificarsi. In questo contesto,

quale può essere il ruolo di chi sceglie di avventurarsi attraverso questi processi? Riprendendo il concetto di burocrazia creativa di Charles Landry, emerge l'importanza di costruire *piattaforme abilitanti*: cornici che favoriscano l'evoluzione sostenibile dei sistemi adattativi, preservandone la vitalità e la competitività. Sul piano culturale, diversi attori possono contribuire a definire i confini di queste piattaforme e a promuoverne l'adozione tra gli stakeholder dell'ecosistema culturale del design milanese e, più in generale, italiano. Proprio la capacità di costruire e mantenere nel tempo tali piattaforme costituisce uno dei principali indicatori della maturità del sistema. Esse non si configurano unicamente come spazi fisici o istituzionali, ma come vere e proprie infrastrutture cognitive, sociali e simboliche che permettono al sapere progettuale di circolare e rinnovarsi. Queste piattaforme favoriscono la connessione tra mondi apparentemente distanti, l'impresa e la ricerca, la scuola e l'artigianato, la cultura e la tecnologia, generando un terreno fertile per la sperimentazione e l'apprendimento collettivo. La presenza di incubatori, fondazioni e centri di ricerca applicata contribuisce a consolidare tale tessuto, offrendo occasioni di scambio intergenerazionale e intersettoriale che rafforzano il capitale relazionale della città. In questo quadro, il design milanese assume un ruolo di mediazione culturale tra istanze locali e traiettorie globali. Esso agisce come un linguaggio capace di tradurre bisogni sociali, valori e identità in forme tangibili e condivisibili, e al tempo stesso come strumento di diplomazia culturale, in grado di costruire ponti tra discipline, comunità e territori. La città diventa così una piattaforma abilitante per nuove forme di imprenditorialità creativa, dove il progetto si trasforma in dispositivo di connessione, di interpretazione e di rigenerazione dei contesti urbani.

Un ulteriore elemento distintivo del sistema milanese è la sua capacità di rigenerare ciclicamente il proprio immaginario collettivo. L'ecosistema culturale del design non si limita a riprodurre modelli consolidati, ma incorpora continuamente nuove sensibilità: la transizione ecologica, la dimensione digitale, l'inclusione sociale, l'attenzione ai beni comuni. Questa convergenza dà origine a un campo di sperimentazione ibrido, dove i confini disciplinari si dissolvono a favore di approcci transdisciplinari e sistemici. In questo senso, Milano si configura come un *laboratorio aperto*, in cui la creatività non è soltanto espressione individuale, ma una *forma di intelligenza collettiva* orientata alla costruzione di futuri desiderabili. Tale prospettiva implica una responsabilità culturale e politica crescente. Il design, inteso come pratica critica e riflessiva, è chiamato a interrogare le logiche della produzione e del consumo, a promuovere modelli più equi, sostenibili e partecipativi. L'innovazione non può più essere considerata un fine in sé, ma un processo di apprendimento continuo, che mette in relazione le dimensioni estetiche, etiche ed economiche del progetto. La capacità del sistema milanese di restare rilevante nel panorama globale dipenderà dunque dalla sua attitudine a integrare conoscenza e consapevolezza, forma e contenuto, visione e responsabilità. In prospettiva, la sfida per il design milanese sarà quella di preservare la propria identità evolutiva, continuando a interpretare le trasformazioni culturali sociali come opportunità di rigenerazione. La sua forza risiede proprio nell'equilibrio dinamico tra memoria e innovazione: la tradizione diventa materia viva, costantemente reinterpretata attraverso nuovi linguaggi, materiali e tecnologie. In questo continuo processo di adattamento, Milano rimane un punto di riferimento internazionale, un ecosistema che non solo produce design, ma produce cultura, senso e futuro.

Salone come modello di osservazione

Susanna Legrenzi
Press & Communication Strategy Advisor, Salone del Mobile.Milano

7.2

L'Annual Report nasce da un'intuizione semplice e ambiziosa: leggere il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design come un ecosistema vivo, un organismo culturale e sociale che riflette e al tempo stesso genera trasformazioni nel pensiero progettuale, nella città e nel sistema produttivo. Il Salone diventa così non soltanto l'oggetto di questa ricerca, ma anche il suo metodo: una piattaforma di osservazione dove la pluralità di linguaggi, competenze e visioni costringe a ridefinire di continuo le categorie con cui lo si interpreta. Il lavoro di ricerca con il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano dimostra quanto sia urgente, e al tempo stesso complesso, adottare uno sguardo in grado di leggere fenomeni ad alto impatto economico, simbolico e relazionale. Salone è un osservatorio privilegiato per la sua posizione di vertice ma, anche e soprattutto, per la sua capacità di rendere visibili processi più ampi – produttivi, distributivi, culturali, sociali, comunicativi - e di trasformarli in esperienza collettiva. In una Milano che da decenni agisce come ponte internazionale per il mondo del progetto, Salone, la città, le imprese, le scuole, gli archivi e le comunità temporanee di progettisti e visitatori compongono un sistema aperto e poroso: una geografia mobile del contemporaneo, dove il "progettare" diventa uno strumento di connessione e di interpretazione del presente.

Leggere il Salone come ecosistema significa, dunque, riconoscerlo come un *fatto sociale totale,* una struttura che attraversa e intreccia diverse dimensioni della vita collettiva. È un evento economico, dove si concentrano mercati, imprese e reti di produzione. È anche un fenomeno culturale, perché il progetto si fa linguaggio e forma di rappresentazione del presente; e da questa dimensione simbolica nasce la capacità di generare comunità temporanee, pratiche di condivisione e rituali urbani capaci di ridisegnare, ogni anno, il modo di abitare la città. Al tempo stesso, il Salone orienta discorsi pubblici, visioni e desideri, offrendo un campo di sperimentazione del possibile. Nella stessa prospettiva, anche la Settimana del design va oltre alla sua dimensione espositiva per diventare un indicatore sensibile delle trasformazioni sociali e culturali. Ogni edizione dell'evento può essere letta come sintomo e segnale: sintomo delle dinamiche profonde che attraversano il sistema – le sue accelerazioni, le sue contraddizioni, i suoi vuoti di senso – e segnale di tendenze emergenti, di nuovi comportamenti e linguaggi che anticipano mutamenti. Lo stesso Salone riflette il presente e, allo stesso tempo, lo anticipa. Registra le tensioni del sistema e ne prefigura gli scenari futuri, agendo come sismografo non solo dei mercati.

Ampliando i perimetri della ricerca, l'edizione 2025 del Report ha scelto di estendere l'analisi alla produzione culturale del design, con l'obiettivo di comprendere come il sistema del progetto – a partire dalla manifattura – generi oggi innovazione, valore simbolico, conoscenza condivisa, nuove forme di racconto. Ampliare lo sguardo oltre la dimensione economica significa riconoscere il design come infrastruttura sociale e culturale, capace di connettere esperienze, saperi e immaginari. Le riflessioni raccolte nei capitoli del Report – dalle analisi storiche, a quelle su base dati, fino alle osservazioni più analitiche – compongono una molteplicità che non aspira a essere risolta, ma accolta e resa leggibile. L'immagine del Salone come ecosistema non è solo una metafora, ma un modo di pensare la società come campo di forze interdipendenti, in cui il progetto agisce da mediatore tra produzione materiale e produzione di senso. Studiare la Settimana del design, per Salone significa in fondo osservare come la cultura del progetto diventi un fatto collettivo: una palestra di costruzione sociale, capace di generare appartenenza, visione e responsabilità condivisa. Da questa prospettiva, l'Annual Report è un esercizio di autoriflessione: uno strumento che restituisce consapevolezza a un sistema spesso percepito solo nella sua dimensione espositiva o produttiva, ma che è prima di tutto un laboratorio di socialità e di immaginazione.

L'analisi non è mai separata dall'esperienza: i grandi eventi sono organismi sociali in costante trasformazione. Conoscerne le logiche significa riconoscerne la natura culturale e collettiva, per orientare un ecosistema che continua a interrogare sé stesso, la città e il tempo che abita. Prossimi passi? Trasformare i limiti in opportunità. Ogni tensione, mancanza o distanza è una possibilità di progetto: un invito a ripensare le forme del fare e del pensare il design.

Appendice

Tavoli di Lavoro (Eco) Sistema Design Milano

Design Cultures @Milano Presente e futuro della produzione culturale di design nella città

L'Annual Report *(Eco) Sistema Design Milano* è nato come atto di costruzione collettiva. Non cataloga evidenze ma crea relazioni tra fenomeni, dati, attori e narrazioni frammentari e sempre più complessi. In questi due anni di lavoro, i data holder coinvolti nel percorso di ricerca sono diventati nodi attivi di un sistema che apprende attraverso il confronto. I Tavoli di Lavoro, promossi dal Salone del Mobile.Milano, hanno espresso con chiarezza la stessa dinamica. In due edizioni, hanno coinvolto oltre 240 decision maker cittadini, configurandosi come luogo di incontro aperto tra competenze e prospettive diverse. Obiettivo: non un manuale d'istruzioni, ma un primo esercizio di conversazione, da cui ciascun attore possa partire per immaginare e concretizzare nuove traiettorie. In questo senso, la stessa ricerca *(Eco) Sistema Design Milano* si configura come una piattaforma di apprendimento collettivo, così come un ecosistema non si misura solo per la sua forza, ma nella capacità di trasformare interdipendenze in risorse, differenze in possibilità, dati in visioni utili a definire un insieme di condizioni abilitanti.

Da quest'ultima edizione dei Tavoli – la prima tematica – è emerso un dibattito plurale che conferma la forza di Milano come ecosistema cognitivo, in cui la cultura del design nasce da un costante, seppur non sempre lineare, processo di relazione fra industria e ricerca, produzione, mercato e pensiero critico. Un modello aperto, fragile e prezioso, in continua evoluzione, che Salone del Mobile.Milano ha scelto di abitare e ascoltare, nella consapevolezza che sono i *commons* a sostenere la capacità delle comunità di apprendere, adattarsi e rigenerarsi. I Tavoli di Lavoro sono questo: il riflesso di una Milano, che non "ospita" il design ma lo produce, lo discute, lo rende linguaggio collettivo.

Tavolo 1
Politiche culturali e governance della cultura del progetto

Il Tavolo invita a un confronto sul ruolo delle istituzioni pubbliche e private nella promozione della cultura del design, dalle azioni agli strumenti di governance, alla misurazione dell'impatto.

Content Leader

Chiara Rostagno
Vice Direttore Generale,
Pinacoteca di Brera

Facilitatrice

Annalisa Rosso
Editorial Director and Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano

Partecipanti

Anna Barbara
WDO Board of Directors,
Politecnico di Milano

Gilda Bojardi
Direttrice, Sistema Interni

Valentina Ciuffi
Founder Studio Vedèt
Co-founder Alcova

Claudio Luti
Past-President,
Salone del Mobile.Milano

Maria Porro
Presidente, Salone del Mobile.Milano

Nicola Ricciardi
Direttore Artistico, Miart

Francesca Tasso
Direttrice, Musei Civici Castello Sforzesco di Milano

Sintesi

Chiara Rostagno
Vice Direttore Generale, Pinacoteca di Brera

Il Tavolo 1 ha accolto Salone, il sistema di *Interni*, Pinacoteca di Brera, i Musei Civici di Milano e una serie di istituzioni e realtà che, in modi diversi, lavorano per creare valore intorno alla cultura del design, per darle continuità, per prendersene cura, per conservarne l'*heritage* e proiettarlo in una dimensione di futuro. Durante la conversazione è emerso, sin da subito, che la realtà con cui oggi ci confrontiamo è profondamente diversa da quella da cui è nato tutto questo. Nel dialogo sono state evidenziate tensioni che attraversano il sistema e che rendono evidente una contrapposizione tra le molteplici comunità del design che animano Milano durante la la Settimana del design.

Milano, che tanto ha dato e continua a dare all'universo del design, vive oggi – come molti interventi hanno ricordato – una forma di sofferenza, dissonanza e mancanza di coralità. Una condizione che si manifesta durante la Settimana del design ma che, in realtà, attraversa la città tutto l'anno. È come se lo spirito e la qualità delle proposte non fossero più governati, né governabili, a causa di un contesto radicalmente cambiato e di una bulimia di eventi che rende difficile mantenere una direzione chiara, una posizione forte e una visione proiettata al futuro.

Il tema dell'inclusività, così cruciale per coltivare il futuro e garantire una pluralità di linguaggi e di offerte, appare oggi in contrasto con la ricerca di un valore condiviso e di una cultura del design capace di rappresentare e unire. Ci si trova così in una condizione sospesa: da un lato l'impossibilità di tornare indietro, dall'altro la necessità di trovare un nuovo orientamento, positivo e costruttivo.

Da qui è emersa l'idea che la stessa comunità del design possa e debba generare un confronto concreto e generativo, dando vita a un esercizio curatoriale puntuale e coraggioso. Non per introdurre atteggiamenti censori, ma per promuovere un approccio premiante, capace di riconoscere e sostenere la qualità. Ciò che serve è avere il coraggio di indicare criteri condivisi, soprattutto tra università, attori del sistema e istituzioni, e di valorizzare chi conduce un lavoro che produce cultura, valore e significato, non solo in termini teorici ma anche concreti, legati alla produzione e al territorio.

Una strategia che non riguarda solo i grandi player internazionali, che spesso beneficiano di rendite di posizione rispetto al valore costruito nel tempo, ma anche di chi opera quotidianamente nella città, generando cultura viva. In questo senso, diventa necessario ritrovare il coraggio di essere protagonisti di una cultura del design che sia condivisa e plurale, in cui ciascuno – la filiera, la formazione, la ricerca, le istituzioni – possa assumersi la responsabilità del proprio ruolo. I musei, per esempio, non sono solo luoghi di conservazione della memoria, ma anche laboratori di futuro, capaci di sollecitare e coltivare nuove forme di pensiero e di progetto.

Riaffermare la centralità di Milano significa, in sintesi, restituirle il ruolo di luogo e non di semplice location: una città accogliente, capace di pensiero lungo, in grado di rigenerare qualità e visione. Questo richiede il coraggio di esercitare una critica e una curatela, cioè di prendersi cura.

Come ricorda spesso Angelo Crespi, Direttore della Pinacoteca di Brera, avere cura è la cosa più importante che si possa fare: che si tratti di impresa, di formazione, di ricerca o di valorizzazione culturale. Avere cura significa esercitare una responsabilità etica, oltre che culturale, economica e sociale. Affermare la necessità di una nuova curatela, e di una rinnovata cura della città del design, è un impegno che Milano deve assumere. Milano ha l'*heritage,* la forza e le potenzialità per farlo. Ha la storia e la capacità per prendersi cura della propria indole e del proprio design. Ed è proprio da questa consapevolezza che nasce la convinzione, condivisa da tutto il gruppo di lavoro, che il futuro della città del design passi da qui: da una nuova cultura, che sappia rigenerare senso, qualità e responsabilità collettiva.

Tavolo 2 Milano nel panorama globale delle culture del design

Il Tavolo esplora il ruolo di Milano, capitale del progetto, tra identità storica, offerta permanente ed estemporanea, reti globali, nuove strategie di dialogo e confronto con altre città emergenti.

Content Leader

Marco Sammicheli
Curatore Settore Design, Moda
e Artigianato Triennale Milano
Direttore, Museo del Design Italiano

Facilitatore

Stefano Maffei
Professore, Politecnico di Milano

Partecipanti

Michela Arnaboldi
Responsabile Scientifico,
Osservatorio Innovazione Digitale
per la Cultura, Politecnico di Milano

Giampiero Bosoni
Professore, Politecnico di Milano

Andrea Cancellato
Direttore, ADI Design Museum

Giulia Halabi
Head of Special Projects and Public
Relations, Salone del Mobile.Milano

Franco Laera
Founder, Change Performing Arts

Stefania Lazzaroni
Direttore Generale, Altagamma

Federica Olivares
Director, International Program
on Public and Cultural Diplomacy,
Università Cattolica

Marco Sabetta
Direttore Generale,
Salone del Mobile.Milano

Sintesi
Marco Sammicheli
Curatore Settore Design, Moda e Artigianato Triennale Milano
Direttore, Museo del Design Italiano

Stante il fatto che Salone del Mobile.Milano (e il sistema che ha generato intorno all'appuntamento fieristico) non ha ancora competitor, dalla riflessione del Tavolo è emerso un segnale di crisi: il modello commerciale e quello culturale vanno ampiamente ripensati. Un ripensamento necessario per garantirne la competitività e l'attrattività internazionale - requisiti di un primato minacciato nella sua centralità globale. C'è preoccupazione e volontà di individuare una nuova visione a partire da alcuni dati: affluenze, presenze, aspettative, cambi di prospettive, comportamenti dei pubblici, limiti del contesto, minacce interne.

I punti critici di una leadership, che nel tempo potrebbe essere compromessa, riguardano un nuovo inquadramento del rapporto con la città di Milano e soprattutto una rivisitazione dell'impianto fieristico che scommetta di più sulla ricerca e sull'innovazione delle imprese. Va recuperata l'energia espressa da quelle realtà che non accedono più alla piattaforma Salone e alla città di Milano per i limiti della stessa e non solo per ragioni di costi. Pensiamo a scuole, università, centri ricerca, start-up... Il Salone deve tornare a favorire senza indugi queste realtà all'insegna di prodotto, progetti, imprese e professioni.

Si segnala una qualità della Settimana del design meno evidente; un'offerta libera in città sempre meno comprensibile e orientata; un sistema organizzativo aperto che non funziona più sia per gli addetti ai lavori che per i diversi tipi di pubblico. Infine, la città, intesa come realtà amministrativa, deve adeguare la sua offerta pubblica durante l'evento agendo su trasporti, ordine pubblico, igiene urbana, limite alle manifestazioni parallele, ecc... Contro una probabile bolla speculativa che porterebbe all'esplosione del fenomeno o a un verosimile e lento ridimensionamento, occorre mettere a punto un'attività di regia che lo argini, che amministri ciò che del nostro sistema design è asset duraturo, ciò che è leva temporanea e quanto ne costituisca la legacy. Queste energie sono un patrimonio da tenere attivo costantemente come leva di identità locale ed elemento differenziale rispetto ad altri appuntamenti internazionali. Milano è sempre stata la risultante della combinazione di più elementi: progetto e produzione, formazione e comunicazione, ricerca e condivisione, cultura e servizi.

La proposta di una nuova rotta passa da tre punti: alzare la qualità di settore della manifestazione; generare inclusione internazionale; dare continuità a un fenomeno che trascenda la logica della "week". Riportare in fiera la qualità dell'incontro tra imprenditori, progettisti, distributori, professionisti attraverso il prodotto, la ricerca e il dibattito verticale è prioritario. Rivedere le logiche di accesso dei giovani, delle scuole e dei Paesi emergenti offrendo un palcoscenico internazionale sostenibile è necessario. Investire in politiche di comunicazione che al "saper fare" associno il "far sapere", spesso trascurato da altri driver, ci ripara da quei contenuti accessori che hanno offuscato i principali aspetti di industria, business e ricerca. Va costruita credibilità internazionale riducendo lo iato tra città e Salone con un'azione che valorizzi l'intreccio culturale e il rapporto con monumenti specifici come le architetture del secondo Novecento. Elaborare un passaggio tecnologico che porti ampie situazioni dell'evento nella sfera digitale.

Un passo da fare a valle di un'attenta fase che misuri i pesi dei diversi attori dell'ecosistema Salone con l'obiettivo di produrre un evento d'impatto fisico e digitale.

Tavolo 3
Spazi e infrastrutture per la cultura del design

Il Tavolo riflette su come spazi fisici e digitali - nuovi o esistenti, formali e informali - possano favorire produzione e diffusione della cultura del design, dando vita a ecosistema più inclusivo e connesso.

Content Leader

Isabella Inti
Founder Temporiuso.org
Co-direttrice M-US-T Master Temporary Uses, Politecnico di Milano

Facilitatrice

Susanna Legrenzi
Press & Communication Strategy Advisor, Salone del Mobile.Milano

Partecipanti

Paolo Casati
Co-Founder, Fuorisalone.it
Studiolabo

Eleonora Di Lauro
Redattrice, RAI TGR Lombardia

Joseph Grima
Founder, Space Caviar
Co-founder Alcova

Aleksandra Miljkovic
Senior Interior Architecture and Retail Design Leader; Former CMO Adidas Italia

Luca Molinari
Founder, Studio Luca Molinari
Professore, Università della Campania – Editorial Director Platform

Alberto Salvadori
Founder, Fondazione ICA

Andrea Vaiani
Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano

Nicola Zanardi
Founder, Hublab

Sintesi

Isabella Inti
Founder Temporiuso.org – Co-direttrice M-US-T Master Temporary Uses, Politecnico di Milano

Quali spazi e infrastrutture temporanee e permanenti per la cultura del design? Quali attori e progettualità contribuiscono a un rinnovamento della vision urbana? Come le infrastrutture temporanee della Settimana del design possono anche essere progettate per una legacy in risposta alle necessità dei contesti locali?

Attorno al Tavolo abbiamo innanzitutto evidenziato cinque diversi modi di organizzazione spaziale, fisica e digitale, che oggi attivano e risignificano parti di città durante la settimana del Salone del Mobile e della Settimana del design:

- Il nodo urbano, il perimetro dove si svolge il Salone del Mobile.Milano.
- I Distretti coinvolti nella Settimana del design.
- Il sistema degli eventi diffusi nei palazzi storici e nelle ville urbane, nelle Università e nelle Accademie, nei grandi parchi e nei giardini di comunità, nelle gallerie d'arte e negli spazi socioculturali ibridi.
- La costellazione di luoghi diffusi fuori città, uniti da un palinsesto di visite ed eventi creati da un'organizzazione (per esempio Alcova Milano a Varedo).
- Gli spazi immateriali, di cui si è discusso molto durante e dopo la pandemia.

Ma in che modo questi cinque modelli di organizzazione spaziale possono coesistere e collaborare per rafforzare l'*(Eco) Sistema Design Milano?* La domanda apre a un panorama di opportunità e a nuovi scenari di collaborazione tra spazi e servizi. Al tavolo si è parlato di circolarità, intesa non solo come processo tecnico ma come principio di progettazione culturale: installazioni, allestimenti e arredi di servizio ideati per un uso temporaneo potrebbero entrare a far parte di una filiera del riuso e del riciclo, grazie a una piattaforma digitale che ne mappi, attivi e faciliti il passaggio da un evento all'altro, da un luogo a un altro contesto urbano o territoriale. La stessa logica potrebbe estendersi alla produzione di materiali e componenti, generando una sorta di "economia secondaria" del design, capace di ridurre sprechi e creare valore condiviso. Allo stesso modo, ci si è confrontati su nuove forme di investimento: la capacità di attrarre sponsor tecnici e designer potrebbe dare vita a progetti nati durante la Settimana del design ma destinati a evolversi in modo permanente, diventando prototipi o infrastrutture leggere per la città. L'obiettivo è rafforzare il dialogo tra i mondi del progetto e le comunità locali, attivando processi che rispondano ai bisogni reali dei territori, trasformando gli eventi temporanei in piattaforme di ascolto e di co-progettazione urbana.

E, ancora, si è discusso di spazi immateriali e infrastrutture digitali condivise tra luoghi ed eventi per connettere informazioni utili ai cittadini e ai visitatori. Si immagina una rete capace di raccogliere dati, storie e percorsi, restituendo una geografia viva dell'Ecosistema Design Milano, dove il digitale non sostituisce ma amplifica l'esperienza fisica. Tale infrastruttura potrebbe trovare corrispondenza in un hub fisico, un luogo di orientamento e incontro che renda visibile la complessità del sistema e ne favorisca la fruizione durante tutto l'anno.

Infine, è stato approfondito un ultimo tema chiave: come potenziare l'esperienza del pubblico attraverso una valorizzazione permanente della cultura del progetto e del lavoro di ricerca e produzione culturale che sostiene designer, imprese e produttori culturali. In questa prospettiva, la Settimana del design e il Salone del Mobile.Milano non rappresentano solo momenti di esposizione e comunicazione, ma occasioni per attivare consapevolezza, formazione e riconoscimento del valore che il design genera nelle economie e nella vita quotidiana.

Tavolo 4
Cultura di design sostenibile e per la sostenibilità

Il Tavolo affronta la sostenibilità ambientale, economica e sociale degli eventi di design: dall'impatto sulla transizione circolare a possibili modelli alternativi di finanziamento.

Content Leader

Domenico Sturabotti
Direttore, Fondazione Symbola

Facilitatore

Filippo Parolini
Ricercatore, Politecnico di Milano

Partecipanti

Omar Degoli
Responsabile Ambiente ed Economia Circolare, FederlegnoArredo

Maria Cristina Didero
Design professional and independent curator

Paolo Eterno
Head Hosted Exhibition, Fiera Milano

Simone Farresin
Co-founder, Formafantasma

Vincenzo Memmola
Responsabile Sostenibilità, Salone del Mobile.Milano

Anna Meroni
Vicepreside, Scuola del Design, Politecnico di Milano

Camilla Nicolini
Strategy & Innovation Associate, CRA-Carlo Ratti Associati

Laura Traldi
Giornalista, Interni

Andrea Trimarchi
Co-founder, Formafantasma

Gloria Zavatta
Sustainability and Impact Director, Fondazione Milano Cortina 2026

Sintesi
Domenico Sturabotti
Direttore, Fondazione Symbola

Salone del Mobile.Milano e la Design Week rappresentano da tempo non solo una vetrina del design, ma un osservatorio privilegiato sul futuro delle pratiche produttive, sociali e culturali. Alla domanda su come eventi di questa portata possano diventare motore di transizione ecologica e circolare, la riflessione emersa al Tavolo 4 converge su alcuni punti chiave. Innanzitutto, la necessità di assumere una funzione trasformativa: Salone deve farsi sempre più laboratorio di ricerca e sperimentazione, per le comunità del design e della filiera del legno-arredo, capace di mostrare lo stato dell'arte e proporre soluzioni concrete alle sfide della sostenibilità.

Questo implica non solo affrontare in modo sistematico temi come l'uso dei materiali, il ciclo di vita degli allestimenti e la gestione delle risorse, qui il percorso è già avviato, anche se è necessario comunicarlo in maniera più efficace. È necessario elaborare e diffondere una nuova cultura dell'abitare, capace di generare linguaggi inediti in cui design e sostenibilità creino una nuova sintesi. Il tema del lascito è centrale. Salone e Design Week, in questa nuova funzione, dovrebbero agire come motori di evoluzione culturale della sostenibilità, guidando la propria comunità a maturare conoscenze, consapevolezze e pratiche condivise. Ogni edizione della Settimana del design dovrebbe segnare un "prima" e un "dopo": perché il vero valore aggiunto risiede nell'evoluzione della filiera lungo la traiettoria della transizione verde.

Questo lascito non dovrebbe riguardare soltanto le eredità materiali – installazioni permanenti, riqualificazioni urbane, dispositivi concreti che restano nella città – ma anche le pratiche immateriali: modalità di progettazione, allestimento, produzione e fruizione. È in questa combinazione di trasformazioni culturali, operative e fisiche che si riconoscerebbe la forza del messaggio, reso visibile e duraturo attraverso segni concreti e condivisi. Accanto alla dimensione ambientale emerge il tema delle regole. Negli anni, Salone ha introdotto innovazioni significative – dall'adesione al *Gobal Compact* all'ottenimento della certificazione ISO 20121 che ha portato per esempio all'eliminazione del cartongesso negli allestimenti – ma resta necessario un approccio più stringente e pervasivo, che premi chi produce e comunica meglio con meno, evitando eccessi poco sostenibili. Regole chiare, controlli effettivi, sistemi premianti e un miglior coordinamento tra Salone e Design Week sul tema potrebbero incentivare, ancor di più, innovazione e comportamenti virtuosi, limitando fenomeni di greenwashing e competizioni dispendiose. Un altro nodo cruciale è l'accessibilità. L'aumento dei prezzi di alloggi e servizi durante la Settimana del design, rischia di escludere fasce importanti di pubblico, soprattutto giovani e studenti. Alcune esperienze – come i campeggi urbani temporanei o i programmi di ospitalità diffusa – mostrano possibili strade da ampliare. Garantire inclusione significa non solo aprire gli eventi a una platea più ampia, ma anche rafforzare la funzione culturale del design come bene collettivo.

La seconda domanda del Tavolo ha posto l'accento sulla sostenibilità economica e sociale. Il Sistema Design Milano necessita di modelli che vadano oltre la pura logica commerciale: circuitazione delle mostre, cooperazione tra istituzioni e imprese, politiche condivise su trasporti e accoglienza, investimenti in formazione e ricerca. Allo stesso tempo, occorre contrastare la crescente spettacolarizzazione, che rischia di avvicinare la Design Week cittadina a dinamiche tipiche della moda, con eventi esclusivi e code per gadget, a scapito della qualità culturale e sperimentale che da sempre caratterizza queste manifestazioni.

L'Italia, con Milano, ha l'opportunità di consolidarsi come capitale internazionale di un design in grado di creare una nuova sintesi tra bellezza, manifattura, sostenibilità e comunità. Per farlo, serve una visione di lungo periodo: un programma che, anno dopo anno, renda visibili progressi concreti, definisca tematiche chiare, produca conoscenza e trasformazioni durature. Solo così Salone e la Design Week potranno diventare non solo la celebrazione di un settore, ma un vero motore di transizione ecologica, sociale ed economica.

Tavolo 5
Nuove generazioni, culture alternative e pratiche emergenti

Il Tavolo esplora pratiche emergenti tra giovani designer e curatori milanesi per individuare nuovi luoghi, piattaforme, linguaggi e formati partecipativi.

Content Leader

Angela Rui
Curatrice, Ricercatrice,
Head of Master of Arts, IED Milan

Facilitatrice

Porzia Bergamasco
Project Coordinator Consultant
SaloneSatellite, Salone del Mobile.
Milano

Partecipanti

Matteo Arietti
Head of innovation, Park

Andrea Brega
Head of Press Office Coordination,
Salone del Mobile.Milano

Aurèlie Callegari
Co-founder, Studio Giacomo Moor

Paola Carimati
Giornalista indipendente

Giulia Cugnasca
Project Development and
Program Curator, Base Milano

Beppe Finessi
Critico e curatore – Professore,
Politecnico di Milano

Andrea Meneghel
Direttore Marketing, Sostenibilità
e innovazione, FederlegnoArredo

Bertram Niessen
Founder, cheFare

Sintesi

Angela Rui
Curatrice, Ricercatrice, Head of Master of Arts, IED Milan

Al Tavolo 5 – dedicato a *Nuove generazioni, culture alternative e pratiche emergenti* – ci siamo interrogati su come Milano possa continuare a essere centrale nello sviluppo di un pensiero progettuale capace di alimentare sperimentazioni e nuovi linguaggi. La prima constatazione condivisa è stata semplice e netta: pur nella sua dinamicità, il sistema milanese mostra una fragilità, ovvero l'assenza di spazi destinati alle nuove pratiche.

A differenza del mondo dell'arte contemporanea – in cui esistono spazi, istituzioni, programmi di residenza e produzione – nell'ambito del design questi luoghi sono rari. A partire da questo nodo, la conversazione ha trovato un punto di convergenza: non mancano idee, ma politiche. Ciò di cui abbiamo bisogno è un impegno congiunto, pubblico e privato, per costruire nuove infrastrutture – materiali e immateriali – capaci di accogliere e sostenere chi sta emergendo. Luoghi, risorse e piattaforme che permettano alle nuove pratiche di svilupparsi nel tempo, anziché disperdersi nella contingenza degli eventi. La mancanza di infrastrutture destinate alla sperimentazione impedisce a questa rete diffusa di essere riconosciuta e valorizzata.

Il Tavolo ha ragionato in modo progettuale, provando a formulare strategie operative: come creare continuità oltre la temporalità dell'evento? Come trasformare l'energia che si concentra in momenti straordinari in un processo costante di produzione culturale? Tra le proposte emerse, l'istituzione di osservatori permanenti sul design e sulle pratiche emergenti, aperti e partecipativi, in grado di raccogliere e mettere in rete esperienze diffuse sul territorio. L'idea è di riattivare modelli che in passato hanno funzionato, ma che oggi tendono a chiudersi all'interno delle istituzioni, perdendo la loro funzione generativa. Allo stesso modo, si è discusso della necessità di promuovere bandi, premi e residenze dedicati alla giovane comunità del progetto, ispirandosi ai modelli europei che offrono fondi pubblici e privati per la sperimentazione e la ricerca indipendente. Un altro punto cruciale riguarda la collaborazione tra università e istituzioni cittadine. Il design milanese ha sempre vissuto della relazione tra saperi e pratiche, ma negli ultimi anni la presenza delle scuole e dei giovani progettisti durante la Settimana del design si è progressivamente impoverita, anche a causa dell'aumento dei costi di affitto delle location e della crescente competizione con le logiche commerciali degli eventi. Questa riduzione di visibilità ha indebolito uno degli elementi fondanti del sistema milanese: la relazione virtuosa tra formazione, sperimentazione e cultura del progetto. Il Tavolo ha sottolineato la necessità di riattivare questa relazione, immaginando politiche e strumenti che favoriscano il ritorno delle scuole nel palinsesto cittadino – attraverso spazi accessibili, partnership pubblico-private e una programmazione condivisa che restituisca ai giovani un ruolo visibile e generativo nella città del design.

Altro tema chiave è l'inclusività. Milano ha una lunga tradizione di partnership pubblico-private, ma forse oggi la sfida è rovesciare la prospettiva: immaginare che anche gli investimenti privati possano contribuire a costruire una dimensione pubblica del design, restituendo valore alla città e ai suoi cittadini attraverso spazi condivisi, accessibili, socialmente utili. Abbiamo definito questa visione come una "terza atmosfera": non solo i "terzi luoghi" della sociologia urbana, ma una condizione che unisce scuole, associazioni, fondazioni e comunità locali. In questi spazi si coltivano relazioni e progettualità nuove, dove la cultura del design diventa strumento di inclusione, educazione e cura.

Infine, abbiamo immaginato un gesto più ambizioso: destinare parte delle risorse oggi impiegate in eventi temporanei a programmi continuativi, capaci di lasciare tracce durature. E ci siamo chiesti – provocatoriamente, ma non troppo – perché Milano, città riconosciuta in tutto il mondo come capitale del design, non abbia una Biennale del design: una manifestazione culturale capace di rappresentare la complessità e la vitalità di questa disciplina, offrendo spazio e voce alle nuove generazioni, e allo stesso tempo in grado di costruire ponti duraturi tra i programmi della municipalità, il terzo settore e la partecipazione civica.

Tavolo 6
Ruolo di formazione e ricerca nel promuovere le culture del design

Il Tavolo approfondisce come formazione e ricerca producono innovazione nel design, sperimentando nuovi linguaggi, metodi e approcci progettuali sempre più sostenibili e accessibili.

Content Leader

Stefano Micelli
Professore, Università Ca' Foscari Venezia

Facilitatore

Francesco Zurlo
Preside Scuola del Design, Politecnico di Milano

Partecipanti

Matteo Bartolomeo
Presidente, Fondazione Milano Scuole Civiche

Massimo De Giuseppe
Preside, Facoltà di arti, moda e turismo, Università IULM

Marva Griffin Wilshire
Curator and Founder SaloneSatellite

Jonathan Pierini
Professore, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Raffaela Scognamiglio
Managing Director, SPD Scuola Politecnica di Design

Guido Tattoni
Preside, NABA Nuova Accademia di Belle Arti

Alessandro Valenti
Direttore, elledecor.it – About

Sintesi

Stefano Micelli
Professore, Università Ca' Foscari Venezia

Il Tavolo di Lavoro dedicato al tema "Ruolo di formazione e ricerca nel promuovere le culture del design" si è concentrato principalmente su due tematiche: la prima ha riguardato l'impatto dell'intelligenza artificiale nella gestione dei percorsi formativi degli studenti di Design. La seconda tematica ha preso in esame la trasformazione dei mercati di riferimento del settore del legno-arredo come conseguenza delle scelte operate dall'amministrazione americana e le implicazioni che questa trasformazione avrà sulla mobilità di ricercatori e studenti.

Per quanto concerne l'impatto dell'intelligenza artificiale sui mestieri della creatività, il Tavolo ha condiviso alcune tendenze di fondo che caratterizzano il mercato del lavoro americano e che, a termine, potrebbero estendersi all'Europa e all'Italia. Le analisi a oggi disponibili segnalano come l'intelligenza artificiale generativa costituisca una sfida per le professionalità creative (design, marketing, coding) che a lungo sono state considerate al riparo dall'impatto del digitale. I partecipanti al Tavolo hanno manifestato un atteggiamento proattivo rispetto al tema segnalando una varietà di sperimentazioni già avviate nella pratica della docenza e la disponibilità di studenti e ricercatori a farsi carico delle novità tecnologiche senza passatismi.

Emergono due criticità che meritano un approfondimento trasversale:

- La necessità di verificare se il tema meriti uno sviluppo "verticale" (ad es. un corso o più corsi ad hoc per gestire questi nuovi strumenti) o se l'ampiezza della trasformazione in atto richieda uno sviluppo "orizzontale" (ad es. inserendo moduli specifici all'interno di ogni esame che compone il corso di laurea).
- L'esigenza di promuovere uno spirito critico come antidoto all'appiattimento di una cultura del design che rischia di diventare passiva rispetto alle grandi sfide del contemporaneo. In questa prospettiva il design è chiamato a coinvolgere i giovani in uno sforzo di formazione e ricerca che li ingaggi di fronte alle grandi questioni del nostro tempo.

Per quanto concerne la nuova geografia della globalizzazione, il Tavolo ha condiviso il carattere per molti aspetti irreversibile delle recenti politiche americane e la necessità di esplorare una nuova geografia dove promuovere la cultura del Made in Italy. La globalizzazione non è finita, ma certamente non avrà gli stessi caratteri che hanno contraddistinto gli ultimi venticinque anni. Su questo fronte i componenti del Tavolo hanno confermato l'interesse di tanti studenti e ricercatori internazionali a passare del tempo in Italia e soprattutto a Milano per assorbire in modo originale la cultura del design.

Su questa tematica sono emerse due criticità:

- La necessità di avviare un confronto con le istituzioni per garantire a studenti che provengono da paesi emergenti di interesse per il design italiano *procedure semplificate* per l'ottenimento dei visti, per il pagamento delle rette, per la gestione di servizi come alloggio e mobilità.
- Sul versante della mobilità verso l'estero degli studenti e dei ricercatori italiani emerge per contro l'esigenza di redigere *un atlante di priorità* relativo a paesi, università e centri di ricerca che, pur non essendo oggi al centro dell'attenzione internazionale, potrebbero presto diventare importanti laboratori economici e sociali con cui il design italiano potrà e dovrà collaborare.

Tavolo 7
Nuove narrazioni e comunicazione della cultura del design

Il Tavolo esplora come oggi si comunica il design, tra media, eventi, linguaggi e tecnologie, narrazioni ufficiali, alternative, marginali e loro possibili intersezioni.

Content Leader

Walter Mariotti
Direttore editoriale, Domus

Facilitatrice

Marilena Sobacchi
Head of Global Press Office,
Salone del Mobile.Milano

Partecipanti

Paola Albini
Presidente, Fondazione Franco Albini

Francesca Caruso
Assessore Cultura,
Regione Lombardia

Cristiano de Majo
Direttore esecutivo, Rivista Studio

Angiola Maria Gili
Head of Communication and Press Office, Pirelli HangarBicocca

Ferruccio Laviani
Founder, Studio Laviani

Lucia Manella
Co-direttrice, Open House Milano

Raffaella Pollini
Consulente di comunicazione

Ludovica Serafini
Co-founder, Palomba Serafini Associati

Sintesi

Walter Mariotti
Direttore editoriale, Domus

Nel dibattito contemporaneo sul design emerge una questione fondamentale: la distinzione tra comunicazione e informazione. L'informazione è unidirezionale e neutrale, si limita a trasmettere dati, fatti, contenuti – come una scheda tecnica che elenca le caratteristiche di un prodotto. La comunicazione, invece, è un processo più complesso e bidirezionale: costruisce significati, spiegando perché un oggetto è importante e quale visione rappresenta; crea relazioni stabilendo un legame tra chi progetta e chi fruisce, generando appartenenza e identità; genera cultura trasformando contenuti isolati in un sistema di valori condivisi che influenza la società.

Questa differenza diventa cruciale in un'epoca dove la forma dominante è il video, verso cui si sta decisamente orientando la maggior parte della comunicazione del design. Un linguaggio che si è imposto per la sua immediatezza, per la capacità di catturare l'attenzione rapidamente, coinvolgere emotivamente attraverso vista, udito e movimento ideale per la diffusione sui social media. Tuttavia, il video pone problemi difficilmente risolvibili da video stesso: tende per sua natura a privilegiare l'impatto visivo – l'effetto "wow" – piuttosto che la profondità del messaggio, la velocità invece della riflessione, l'emozione immediata invece dell'approfondimento critico.

Nel design questo significa rischiare di mostrare solo quanto un oggetto è "bello" o "accattivante", senza spiegare il processo progettuale, i valori etici, la sostenibilità, l'innovazione tecnica. Senza trasmettere, cioè, la sostanza che fa del design il vero design. Stiamo insomma passando da una comunicazione che educa e forma a una che semplicemente colpisce, e questo è problematico per un settore che ha bisogno di trasmettere complessità e cultura, progettuale e individuale, sociale e personale. Di fronte a questo scenario le istituzioni si rivolgono al mondo del design chiedendo aiuto, consapevoli che la comunicazione visiva e progettuale può giocare un ruolo strategico. Ma la risposta non può limitarsi all'emergenza. Il problema va affrontato alla radice, a partire dall'educazione. La scuola deve tornare a essere il luogo, dove si formano pensiero critico e sensibilità estetica, dove si impara a distinguere qualità da quantità, dove la cultura del progetto diventa patrimonio collettivo. Oggi, invece, non solo le scuole non sono all'altezza del compito, ma si registra soprattutto una preoccupante mancanza di maestri, di personalità che ispirino le nuove generazioni. Figure capaci di trasmettere non solo competenze tecniche ma visione, etica, passione. Senza riferimenti autorevoli, il rischio è una comunicazione senza direzione, un design senza anima.

Per invertire questa tendenza, Salone del Mobile. Milano deve evolvere, facendosi sempre più promotore di un sistema integrato che coinvolga aziende, istituzioni, fondazioni, media e università. Non più un evento isolato che si esprime in una settimana, che talvolta sfrutta espedienti "wow", mutuando eventi e processi dal mondo dell'infotainment. E soprattutto senza confondere il contenuto, che è il design, con il contenitore contenitore che può anche prendere la forma della creazione culturale. Occorre, insomma, che Salone divenga un ecosistema permanente di scambio e crescita, di valorizzazione dell'esperienza e non uno dei tanti incubatori urbani di eventi. In questo contesto, le istituzioni devono assumere un ruolo attivo: dare regole chiare, orientare le scelte, non limitarsi a essere un bancomat che finanzia senza governare.

Un passo importante sarebbero progetti comuni come l'apertura dei laboratori e delle fondazioni dei grandi designer, trasformandoli in luoghi di formazione accessibili, dove il sapere si trasmette attraverso la pratica. Infine, va ripensato il rapporto tra Salone del Mobile e Design Week: da competizione a dialogo, da frammentazione a progetto comune, perché solo facendo sistema la cultura del design può tornare a essere motore di innovazione e identità.

Tavolo 8
Cultura come asset per le industrie creative ad alta intensità di design

Il Tavolo riflette su come cultura e design generino valore competitivo, traducendo valori culturali in prodotti e servizi distintivi. Al centro, il ruolo delle industrie creative.

Content Leader

Annibale D'Elia
Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano

Facilitatore

Massimo Bianchini
Professore, Politecnico di Milano

Partecipanti

Simonpaolo Buongiardino
Vice Presidente, Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza

Giovanna Castiglioni
Curatrice, Fondazione Achille Castiglioni

Giulia Falcinelli
Manager e SME, Native Strategy

Simona Greco
Director Hosted Exhibition, Fiera Milano

Gianfranco Marinelli
Presidente, Federlegno Arredo Eventi

Carolina Sciomer
Responsabile Eventi Istituzionali, FederlegnoArredo

Francesca Taroni
Direttrice, Living - Corriere della Sera – Abitare

Carlo Urbinati
Presidente Assoluce di FederlegnoArredo

Alberto Zontone
Co-founder, Studio Urquiola

Sintesi

Annibale D'Elia
Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano

Il Tavolo 8 è stato invitato a riflettere sul ruolo della cultura – e in particolare della cultura del progetto – come risorsa per generare valore competitivo per le imprese milanesi, capace di trasformare valori immateriali in prodotti e servizi distintivi. La discussione è stata organizzata in due parti – la prima dedicata al rapporto tra passato e presente, la seconda più di visione sul futuro alla luce delle grandi incertezze e delle trasformazioni in corso. È stato un dialogo ricco di molteplici punti di vista, anche grazie alla composizione del Tavolo che rispecchiava le diverse anime dell'ecosistema del design: progettisti con una forte proiezione internazionale, rappresentanti delle imprese del comparto legno-arredo, operatori del settore fiere ed eventi, giornalisti specializzati, associazioni di categoria del retail, voci narranti della grande tradizione del design italiano.

Siamo partiti da una considerazione sulle radici, cioé sull'origine dei fenomeni che ci hanno portato fin qui. Nella seconda metà del Novecento, trent'anni prima che nel mondo anglosassone si affermasse il concetto di "impresa culturale e creativa", a Milano è nata un'alleanza tra cultura e industria, tra intellettuali-progettisti (in città) e artigiani-produttori (in provincia) che ha posto le basi per un primato che ora è riconosciuto in tutto il mondo.

Oggi cultura / impresa è un binomio ormai affermato. "La cultura – è stato detto al Tavolo – è un acceleratore; nel progetto c'è il valore capace di generare business". Anche se, paradossalmente, proprio il riconoscimento di quel valore immateriale ha messo in secondo piano la dimensione materiale, produttiva e radicata sui territori che era (e resta) una componente fondamentale del *bello e ben fatto*. E il futuro? Qual è, e soprattutto, quale sarà il ruolo della cultura del progetto in un mondo sempre più grande, instabile e interconnesso? Come hanno sottolineato alcuni interventi, la cultura resta un fondamentale carattere distintivo per le nostre imprese ma è necessario un salto di paradigma.

Di fronte alla capacità produttiva e ai massicci investimenti in creatività e conoscenza dei nuovi attori della scena economica globale, il design non è più una disciplina europea e un'eccellenza italiana ma "un ultimo baluardo"; un asset per preservare uno dei pochi fattori di competitività che ancora ci rimangono: la credibilità.

In quest'ottica, il tavolo ha provato a riflettere sulle diverse accezioni di "cultura". Di seguito si riporta una sintesi dei contributi che riprende le esatte parole scelte dai partecipanti:

- Cultura come identità, ovvero la cultura del progetto, tra senso e tecnica, che ci ha reso diversi;
- Cultura come memoria, ma senza adagiarsi sulla nostalgia della propria eccellenza.
- Cultura come racconto, avendo cura non solo di raccontare quanto è già accaduto ma di creare le condizioni per far nascere nuove storie (con particolare riguardo ai giovani).
- Cultura materiale, perché anche i produttori sono "imprese culturali" e questa cultura va alimentata attraverso la formazione tecnica (come accade nell'ITS promosso da FederlegnoArredo).
- Cultura della trasparenza, perché oggi non ti puoi più nascondere (come dimostrano le recenti disavventure in Borsa di alcune imprese italiane);
- Cultura della sostenibilità, che vuol dire bello, ben fatto e che non mi intossica.
- Cultura della collaborazione, ricordando che il Salone è l'unica fiera al mondo di proprietà dei produttori espositori.
- Cultura dell'inclusione, per raggiungere e coinvolgere anche i non addetti ai lavori (come ha fatto Salone del Mobile.Milano allestendo il Design Kiosk in Piazza Scala).

Di fronte agli scenari inediti connessi con l'avvento dell'intelligenza artificiale e dei nuovi sistemi di progettazione e produzione guidati da algoritmi predittivi, la cultura per le imprese milanesi e italiane si presenta non come una scelta ma come una necessità vitale. Non un abito da indossare all'occorrenza ma una risorsa strategica da coltivare, agendo sia dall'alto che dal basso, contemporaneamente. E senza dimenticare la *cultura d'impresa* che dev'essere capace di pensare a lungo termine. "Perché, per fare un prodotto di qualità si possono impiegare 3 anni, ma poi quel prodotto si venderà per i successivi 20".

Tavolo 9
I pubblici del design: comportamenti e nuove modalità di ingaggio

Il Tavolo si interroga sui nuovi pubblici del design e su come intercettarli. Obiettivo: individuare come costruire e comunicare esperienze in grado di generare partecipazione attiva e consapevole.

Content Leader

Andrea Rurale
Direttore, Intensive Program in Art Markets and Finance, Università Luigi Bocconi

Facilitatore

Gianluca Carella
Ricercatore, Politecnico di Milano

Partecipanti

Michele Sebastiano Barca
Coordinatore Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività, Regione Lombardia

Paola Cavaggioni
Direttore Marketing & Comunicazione, Salone del Mobile.Milano

Anna Detheridge
Founder e Presidente, Connecting Culture

Maria Fratelli
Direttrice, Casva

Riccardo Giannì
Head of Digital Product, Salone del Mobile.Milano

Caterina Mosca
Founder, MoscaPartners

Valeria Mogavero
Creative & Design Lead, Balich Wonder Studio

Margherita Pellino
Responsabile, Fondazione Vico Magistretti

Alessandro Petti
IOT connectivity e Analytics Lead, Fastweb+Vodafone

Sintesi

Andrea Rurale
Direttore, Intensive Program in Art Markets and Finance, Università Luigi Bocconi

Il Tavolo 9 ha affrontato il tema dei pubblici del design, con l'obiettivo di riflettere sulle trasformazioni in atto, sugli strumenti di analisi oggi disponibili e sulle possibili strategie per intercettare e ingaggiare nuovi segmenti di visitatori. È emerso sin da subito come la Settimana del design rappresenti un momento di straordinaria rilevanza per Milano, capace di attrarre pubblici differenziati, generare ricadute economiche significative e configurarsi come piattaforma di visibilità internazionale per le realtà locali legate all'arte, alla cultura e al design. Un primo elemento discusso riguarda la disponibilità crescente di dati quantitativi e geolocalizzati, che consentono di tracciare i percorsi dei visitatori, identificare i distretti urbani più frequentati (tra cui Brera e Durini) e stimare la spesa media pro capite.

Questi strumenti, già in uso da operatori come Fastweb+Vodafone e dall'Osservatorio Regionale del turismo e dell'attrattività, permettono una lettura sempre più raffinata dei flussi e dei comportamenti dei pubblici, confermando l'eccezionalità di un evento che ha pochi equivalenti in Europa in termini di intensità e impatto.

Accanto a tale dimensione analitica, il dibattito ha posto al centro la necessità di distinguere e al contempo coordinare le due anime della manifestazione: Salone del Mobile e la Design Week. Pur essendo percepiti come parte di un unico ecosistema, essi attirano tipologie di pubblico differenti e generano dinamiche di partecipazione non sempre sovrapponibili. Se da un lato Salone mantiene una maggiore aderenza ai contenuti disciplinari e alle logiche di settore, dall'altro la Design Week, con la sua molteplicità di eventi e la partecipazione diffusa di aziende, istituzioni e associazioni, rischia talvolta di disperdere l'attenzione e di diluire il focus sul design.

La domanda chiave del Tavolo è stata, dunque, come attrarre nuovi pubblici al design, garantendo al contempo una coerenza tematica e un valore aggiunto per i visitatori. In particolare, è stato sottolineato come le associazioni culturali milanesi trovino nella Settimana del design un'occasione straordinaria di visibilità e di relazione con un pubblico internazionale. Proprio per questo, le grandi iniziative dovrebbero assumersi la responsabilità di restituire alla città e ai cittadini la possibilità di fruire di eventi e contenuti anche oltre i giorni più convulsi della manifestazione. L'esempio particolarmente apprezzato è stato quello dell'installazione *Mother,* curata da Robert Wilson per Salone del Mobile.Milano, che ha proseguito anche dopo la Manifestazione, consentendo ai milanesi di partecipare con maggiore calma e continuità e offrendo un modello virtuoso di come si possa estendere il valore di una proposta culturale.

Le proposte emerse nel corso del confronto si sono concentrate su tre direttrici principali:

- Rafforzare la centralità critica del design, promuovendo nei mesi successivi al Salone momenti di riflessione e valutazione da parte di esperti e critici, così da prolungare l'impatto dell'evento e stimolare un dibattito qualificato che non si esaurisca nell'immediatezza dei giorni di apertura.
- Valorizzare l'esperienza del pubblico cittadino, restituendo al tessuto milanese una parte del valore generato attraverso iniziative durature e accessibili, capaci di oltrepassare la congestione della Settimana del design e di coinvolgere anche chi non riesce a partecipare attivamente nei giorni più affollati.
- Favorire un maggior coordinamento tra Salone e Design Week, introducendo criteri dichiarativi di pertinenza rispetto al design per gli eventi inseriti nei calendari ufficiali, al fine di facilitare l'orientamento dei visitatori, ridurre la dispersione e preservare la coerenza complessiva dell'offerta.

Il Tavolo ha evidenziato come la sfida principale consista nel trasformare l'ampiezza e la ricchezza dell'offerta in un'occasione di ingaggio consapevole, capace di attrarre nuovi pubblici senza smarrire il nucleo identitario del design. La prospettiva di un dialogo più stretto tra gli attori istituzionali, le imprese e le realtà culturali indipendenti appare dunque come condizione necessaria per valorizzare il capitale simbolico ed economico che la Settimana del design continua a generare per Milano, per i suoi cittadini e per la comunità internazionale.

Tavolo 10
Reti di innovazione tra ecosistemi territoriali e cultura del design

Il Tavolo esplora come attori pubblici e privati possano contribuire a costruire alleanze strategiche nella filiera del design per rafforzare la competitività territoriale attraverso la cultura del progetto.

Content Leader

Luciano Galimberti
Presidente, ADI

Facilitatore

Filippo Benedetti
Responsabile Relazioni Istituzionali, FederlegnoArredo

Partecipanti

Carlo Bagnoli
Professore, Università Ca' Foscari Venezia

Luciano Caspani
Presidente, Gruppo Design e Arredo di Assolombarda

Armando de Crinito
Direttore Generale, Sviluppo Economico, Regione Lombardia

Claudio Feltrin
Presidente, FederlegnoArredo

Carla Morogallo
Direttore Generale, Triennale Milano

Livia Peraldo
Direttrice, Elle Decor

Alessia Quiriconi
Responsabile Ufficio Stampa, FederlegnoArredo

Sintesi
Luciano Galimberti
Presidente, ADI

Evidentemente, Salone del Mobile.Milano rappresenta un grande ecosistema, che raggruppa idee e interessi che a Milano trovano un palcoscenico internazionale straordinario, palcoscenico che viene sempre di più utilizzato da soggetti solo parzialmente riconducibili all'ecosistema e che sovrappongono prodotti e comunicazioni sostanzialmente autoreferenziali. Di fatto ci troviamo di fronte a una serie di ecosistemi spuri che entrano in contatto o semplicemente si sovrappongono all'ecosistema Salone per opportunità di comunicazione: "non puoi non esserci". All'interno dell'ecosistema Salone, esistono numerose reti di innovazione che solo in parte dialogano tra loro e con i vari componenti dell'ecosistema.

Un primo fattore di miglioramento è stato individuato nell'opportunità di mettere a disposizione le tante ricerche e analisi che spesso fanno capo alle istituzioni parte dell'ecosistema per dare informazioni utili all'ecosistema, per capire meglio il proprio profilo di innovazione.

Per favorire questo scambio sono fondamentali occasioni di confronto e un dialogo periodico tematico continuo e non occasionale. Un secondo fattore di miglioramento riguarda invece l'opportunità per l'ecosistema Salone di entrare in relazione con reti di innovazione lontane, favorendo trasmigrazioni di fattori di innovazione e stimolando forme di "pensiero laterale". Oggi l'innovazione viene fatta coincidere con la tecnologia digitale, ma questo non esclude la possibilità di nuovi utilizzi di tecniche consolidate, che l'occhio progettuale può reinterpretare o ricollocare (esempio discusso: Munari con la sua lampada derivata dalla tecnica di tessitura tubolare per calze e maglieria). L'appuntamento annuale con il Salone a Milano potrebbe quindi coincidere con azioni di matching tra reti di innovazioni contigue o esterne all'ecosistema, focalizzando così il Salone del Mobile quale elemento catalizzatore per favorire innovazione nel settore legno-arredo. Il design, quale disciplina sistemica, diventa fattore chiave per interpretare nuovi fattori di innovazione. Per concretizzare questa idea, è fondamentale presentare fattori di attrattività per tutte le reti di innovazione lontane dall'ecosistema Salone. Un primo fattore di attrattività è rappresentato da progetti, che le istituzioni culturali possono introdurre per stimolare il pensiero laterale: mostre o workshop sono sembrati gli strumenti più adatti.

Un secondo fattore di attrattività riguarda il possibile matching economico tra differenti ecosistemi; perché questo possa avvenire è fondamentale il sostegno delle istituzioni nazionali, regionali e cittadine. Un elemento critico emerso per l'ecosistema riguarda l'equilibrio tra interessi internazionali e locali, tra problematiche di differente scala, con attori non omogenei per dimensione, obiettivi e linguaggi. Evidentemente l'ecosistema deve necessariamente aspirare a una sempre maggiore incisività internazionale, ma le reti di innovazione locale, ad esempio legati alle scuole di formazione professionale specializzate, possono diventare fattori di successo invidiabili nell'ambito di una concorrenza legata alla qualità.

Ultimo fattore analizzato dal Tavolo riguarda la comunicazione di obiettivi comuni e non il semplice racconto di una sommatoria di obiettivi attraverso una narrazione capace di immettere positività.

Bibliografia

Capitolo 2

Augé, M. (1996). *Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*. Elèuthera.

Benjamin, W. (2000). *Parigi, capitale del XIX secolo* A. Fortini, (a cura di), Einaudi. (Originale pubblicato nel 1982).

Codeluppi, V. (2021). *Vetrinizzazione. Individui e società in scena*. Bollati Boringhieri.

Couldry, N. (2021). *Media: Why it matters*. Polity.

d'Ovidio, M. e Pradel, M. (2025). 10 The European Creative City: Contextualising Urban Policies and Strategies for Creative Industries. In L. Dubois, L. Simon e B. Szostak (a cura di), *De Gruyter Handbook of Creative Industries* (pp. 135–150). De Gruyter.

Debord, G. (2001). *La società dello spettacolo*. (G. Sanguinetti, Trad.). Baldini e Castoldi. (Prima edizione: Debord, G. (1967). *La société du spectacle*. Buchet-Chastel).

Fraser, M. (2025, 24 aprile). *The days of dressing up superfluous stuff and placing it amid vapid installations surely need to stop. Dezeen*. Consultato il 14 settembre 2025: https://www.dezeen.com/2025/04/24/milan-design-week-max-fraser-opinion/

Holloway, I., Brown, L., e Shipway, R. (2010). Meaning not measurement: Using ethnography to bring a deeper understanding to the participant experience of festivals and events, *International Journal of Event and Festival Management 1*, 74–85.

Hopkins, R. (2008). *The Transition Town Handbook: From Oil Dependency to Local Resilience*. White River Junction: Chelsea Green.

Jaimangal-Jones, D. (2014). Utilising ethnography and participant observation in festival and event research. *International Journal of Event and Festival Management 5*(1), 39–55.

Jones, R. A. (1996). *Research Methods in the Social and Behavioral Sciences*. Oxford University Press, Incorporated.

Marx, K. (1974). Il Capitale. Critica dell'economia politica. Libro primo: Il processo di produzione del capitale (D. Cantimori Mezzomonti, Trad.). Roma: Editori Riuniti. (Opera originale pubblicata nel 1867, *Libro I, Capitolo 1, §4: Il carattere di feticcio della merce e il suo segreto*, p. 104).

Perry, F. (2025, 29 marzo). *At Milan Design Week, fashion is centre stage. Financial Times*. In Financial Times. Consultato il 14 settembre 2025: https://www.ft.com/content/1ec2a5c1-a0fe-4535-beec-f5fce30bc4db

Richards, G. (2020). Urban studies and the eventful city. In S. J. Page e J. Connell (a cura di), *The Routledge handbook of events* (pp. 273–286). Routledge.

Scalisi, M. (2024). *Spazi liminali e globalizzazione culturale: il caso del Roskilde festival in Danimarca*. CNR - Dipartimento Scienze Umane e Sociali Patrimonio Culturale.

Weick, K. E., e Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.

Weick, K. E., e Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2ª ed.). Jossey-Bass.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., e Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In B. M. Staw e L. L. Cummings (a cura di), *Research in organizational behavior* (Vol. 21, pp. 81–123). JAI Press.

Capitolo 3

Bassett, K. (2002). Cultural industries, cultural clusters and the city: The example of natural history film-making in Bristol. *Geoforum, 33*(2), pp. 165–177.

cheFare (a cura di). (2025). *Da Spettacolo a Sostanza. Civicity come approccio*. Consultato il 14 settembre 2025: https://www.che-fare.com/pubblicazioni/da-spettacolo-a-sostanza

Cooke, P. (2008). Regional innovation systems: Origins and prospects. In Braczyk, H.J., Cooke, P. e Heidenreich, M. (a cura di), *Regional innovation systems: The role of governances in a globalized world*. Routledge.

d'Ovidio, M. (2016). *The Creative City Does Not Exist: critical essays on the creative and cultural economy of cities*. Ledizioni.

Evans, G. (2009). Creative cities, creative spaces and urban policy. *Urban Studies, 46*(5–6), 1003–1040.

Florida, R. L. (2019). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.

Howkins, J. (2013). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin.

Irwin, T. (2015). Transition design: A proposal for a new area of design practice, study, and research. *Design and Culture, 7*(2), 229–246.

Landry, C. (2000). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Earthscan/Comedia.

Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod.

Maldonado, T. (2002). *La speranza progettuale: Ambiente e società* (R. Riccini e M. Chiapponi, a cura; G. Bonsiepe, pref.). Giangiacomo Feltrinelli Editore. (Opera originale pubblicata nel 1970).

Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. The MIT Press.

Politecnico di Milano - Corso di Laurea in Disegno Industriale (1999). *Sistema Design Milano*. Editrice Abitare Segesta

Pratt, A. C. (2015). Resilience, locality and the cultural economy. *City, Culture and Society, 6*(1), 27–33.

Quint, E. (2024). Collaborative creativity: A design approach to systemic challenges navigating the innovation ecosystem. *Journal of Innovation Management, 12*(2).

Resta, F. (2025). Milano laboratorio dell'innovazione. Tra ecosistemi, transizioni e competitività. In Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi. (2025). *Milano Produttiva 2025: l'infrastruttura dell'innovazione*. Servizio Studi Statistica e Programmazione.

Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P., van Steenbergen, F., Frantzeskaki, N., e Loorbach, D. (2014). *Transition management in the urban context: Guidance manual*. DRIFT, Erasmus University Rotterdam.

Salone del Mobile.Milano e Politecnico di Milano (2024). *Ecosistema Design Milano: Rapporto annuale 2024*. Salone del Mobile.Milano

Scott, A. J. (2014). Beyond the creative city: cognitive–cultural capitalism and the new urbanism. *Regional Studies, 48*(4), 565–578.

Tarrius, A. (1993). Territoires circulatoires et espaces urbains: Différentiation des groupes migrants. *Les Annales de la Recherche Urbaine, 59–60*, pp. 51–60.

Zukin, S. (2020). Seeing like a city: How tech became urban. *Theory and Society, 49*(5), 653–676.

Capitolo 4

Abdelmeguid, A., Abdalla, H., e Alawadhi, B. (2024). Towards circular fashion: Management strategies and consumer behaviour. *Sustainable Production and Consumption, 47*, 1–15.

Associazione Italiana Editori – Osservatorio (2024, 6 novembre). *I consumi culturali nella città di Milano: 2024*. Osservatorio AIE per BookCity Milano (Quarta edizione). AIE.

Becattini, G. (2000). *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*. Rosenberg e Sellier.

Bosoni, G. (2024). The essence of Italian design / L'essenza del design italiano. *Domus,* (1096), 4–9.

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.

Bureau of European Design Associations (BEDA). (2025, 1 aprile). *Culture Compass: Position paper*.

Burström, T., Lahti, T., e Parida, V. (2024). Industrial ecosystems: A systematic review, framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 123656.

cheFare (2021). Sono usciti i risultati della Call To Action, il progetto di mappatura nazionale dei nuovi centri culturali. Consultato il 14 settembre 2025: https://che-fare.com/articoli/risultati-call-to-action-chefare-nuovi-centri-culturali

Ciagà, G. L. (2023). *I Quaderni del CASVA: Gli archivi di architettura, design e grafica in Lombardia*. CASVA.

Costanza-Chock, S. (2020). *Design justice: Community-led practices to build the worlds we need*. The MIT Press.

Crouch C., Le Gales P., Trigilia C., e Voelzkow H. (2004). *I sistemi di produzione locale in Europa*. Il Mulino.

Dunne, A. e Raby, F. (2013). *Speculative Everything. Design, Fiction, and Social Dreaming*. The MIT Press.

Fondazione Symbola, Unioncamere, Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, e Deloitte. (2024). *Io sono cultura 2024: L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. Fondazione Symbola.

Julier, G. (2013). The Culture of Design (3ª ed). Sage.

Komninos, N. (2022). Transformation of industry ecosystems in cities and regions: A generic pathway for smart and green transition. *Sustainability, 14*(15), 9694.

Kubler, G. (1972). *The shape of time*. Yale University Press. (Trad. it. *La forma del tempo: La storia dell'arte e la storia delle cose*, Einaudi, 1976).

Lave, J., e Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Manzano, C., Nessi, C., d'Ovidio, M., Bracci, M., e Raccanelli, L. (2025). The Art of Taking Space: Interdependencies in the Contemporary Art Ecosystem in Milan, Italy. *Space and Culture, 0*(0).

Manzini, E. (2016). Design culture and dialogic design. *Design Issues, 32*(1), 52–59.

Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. The MIT Press.

Margolin, V. (2002). *The politics of the artificial*. The University of Chicago Press.

Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Macmillan.

Nonaka, I., e Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons and other hangouts at the heart of a community.* Marlowe e Company.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday e Company

Salone del Mobile.Milano e Politecnico di Milano (2024). *(Eco) Sistema Design Milano: Rapporto Annuale 2024*. Salone del Mobile.Milano.

Sammicheli, M., e Mainoli, A. (2019). *The Design City: Milano città laboratorio*. Forma Edizioni.

Sgambaro, L., Chiaroni, D., e Urbinati, A. (2024). The design and servitization of products according to the circular economy principles: An ecosystem perspective in the building industry. *Journal of Cleaner Production, 454*, 142322.

Shen, L., Shi, Q., Parida, V., e Jovanovic, M. (2024). Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework development and research agenda. *Journal of Business Research, 173*, 114463.

Spinoza, B. (1677). Ethica. (Trad. it. Etica, Bompiani Testi a Fronte, 2007).

Uzzi, B., e Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology, 111*(2), 447–504.

Watts, D. J., e Strogatz, S. H. (1998). *Collective dynamics of 'small-world' networks. Nature, 393*(6684), 440–442.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Capitolo 5

Bathelt, H., e Sydow, J. (2025). Beyond Temporary Organizations: Trade Fairs as Temporary Markets, Clusters, and Community Gatherings. *Project Management Journal, 56*(5), 557-566.

Battistella, C., Biotto, G., e De Toni, A. F. (2012). From design-driven innovation to meaning strategy. *Management Decision, 50*(4), 718–743.

Carayannis E. G. e Campbell D. F .J. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management, 46*(3–4), 201–234.

Combs, T. D., e Brown, R. A. (2018). *Digital Behavioral Design*. Boundless Mind.

Gold, J. R., e Gold, M. M. (2008). Olympic cities: Regeneration, city rebranding and changing urban agendas. *Geography Compass, 2*(1), 300–318.

Goodman, P. S. (1982). *Change in organizations*. Jossey-Bass.

Han, H., Wu, Y., Su, Z., e Zurlo, F. (2024). Design-Driven Innovation in Urban Context–Exploring the Sustainable Development of City Design Weeks. *Sustainability, 16*(3), 1299.

Landry, C. (2000). *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. Earthscan/Comedia.

Mair, J., e Smith, A. (2022). Events and sustainability: Why making events more sustainable is not enough. *Journal of Sustainable Tourism, 29*(11–12), 1739–1755.

Meyrick, J., Barnett, T., Brown, S., Getz, D., Pettersson, R., e Wallstam, M. (2015). Event evaluation: Definitions, concepts and a state of the art review. *International Journal of Event and Festival Management, 6*(2), 135–157.

Pine, B. J., e Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre e Every Business a Stage*. Harvard Business Review Press.

Roche, M. (2000). *Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. Routledge.

Salone del Mobile.Milano e Politecnico di Milano (2024). *(Eco) Sistema Design Milano: Rapporto Annuale 2024*. Salone del Mobile.Milano

Söderlund, J., Stjerne, I. S., e Zerjav, V. (2025). An identity work theory of temporary organizations: On tensions and temporalities. *Scandinavian Journal of Management, 41*(2), 101404.

Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Harvard Business Press.

Zhu, Y., Zhang, Y., e Li, H. (2018). Temporary creative clusters and knowledge creation: Evidence from Beijing Design Week. *Sustainability, 10*(3), 767.

Zukin, S. (2010). *Naked city: The death and life of authentic urban places*. Oxford University Press.

Ringraziamenti

Si ringraziano tutti i data holder

ADI - Associazione per il Disegno Industriale; ADOR - Associazione Designer Orafi; Agenzia delle Entrate; AIAP - Associazione italiana design per la comunicazione visiva; AIDI - Associazione Italiana di Illuminazione; AMAT - Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio; Associazione Design for All Italia; Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi - Ufficio Studi; Centro Studi di Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza; Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne; Comune di Milano - Direzione Bilancio e Partecipate - Area Gestione Fiscalità; Comune di Milano - Direzione di Progetto Economia Urbana, Moda e Design - Direzione Lavoro, Sport e Giovani; Comune di Milano - Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale - Area Interoperabilità del Dato; Fastweb+Vodafone; Fondazione Symbola; Gruppo del Colore - Associazione Italiana Colore; Gruppo SACBO; Gruppo SEA; Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia; Ordine dei Periti industriali di Milano e Lodi; Studiolabo; Trenord; Triennale Milano.

Per FederlegnoArredo / Salone del Mobile.Milano

Si ringraziano Filippo Benedetti (Responsabile Relazioni Istituzionali, FederlegnoArredo); Andrea Brega (Head of Press Office Coordination, Salone del Mobile.Milano), Paola Cavaggioni (Direttore Marketing e Comunicazione, Salone del Mobile.Milano) Riccardo Giannì (Head of Digital Product, Salone del Mobile. Milano), Giulia Halabi (Head of Special Projects and Public Relations, Salone del Mobile.Milano), Vincenzo Memmola (Ufficio Tecnico, Relazioni con Fiera Milano, Salone del Mobile.Milano), Alessandro Mitola (Digital Editor-At-Large, Salone del Mobile.Milano), Alessia Quiriconi (Responsabile Ufficio Stampa, FederlegnoArredo), Marilena Sobacchi (Head of Global Press Office, Salone del Mobile.Milano) Valentina Vesco (Segreteria, Salone del Mobile.Milano); Giorgio Reggiori (Relazioni Istituzionali e Internazionali, FederlegnoArredo), Carolina Sciomer (Responsabile Eventi Istituzionali FederlegnoArredo), Mara Timpano (Ufficio Grafico, Salone del Mobile.Milano).

Per Politecnico di Milano

Si ringraziano i ricercatori Gianluca Carella e Valentino Stella del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano e lo studente David Zhou della Scuola del Design per il supporto alle attività di ricerca.

Un ringraziamento particolare a Graziella Leyla Ciagà e Francesco Ermanno Guida, docenti del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, per il prezioso confronto nella mappatura degli archivi e delle riviste di design.

Ringraziamo Giampiero Bosoni, docente del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, per il suo intervento all'evento "Design Culture(s) @Milano". Un ringraziamento va anche all'Ufficio di Presidenza della Scuola del Design e all'Ufficio Comunicazione del Dipartimento di Design per il supporto organizzativo.

Infine, un ringraziamento speciale agli studenti della Scuola del Design e della Scuola di Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni AUIC del Politecnico di Milano che hanno partecipato al progetto didattico Passion in Action *"FuoriSalone e.Reporter"*, in collaborazione con Studiolabo.

Si ringraziano inoltre

Luciano Galimberti, Paola Monti (ADI); Rodolfo Santero (ADOR); Loredana Sarti (AEFI); Federico Mannini (Agenzia delle Entrate - Direzione regionale della Lombardia); Francesco Ermanno Guida; Elena Panzeri (AIAP); Roberta Mascherpa (AIDI); Ali Filippini, Chiara Lecce (AIS / Associazioni Italiana Storici del Design); Andrea Canevazzi, Alessandro Giovannini, Adriano Loporcaro, Andrea Medici, Silvia Moroni, Davide Nuccio, Manuela Ojan, Roberta Righini, Valentino Sevino (AMAT); Francesco Rodighiero (Associazione Design for All Italia); Lidia Mezza, Alessandro Deltredici, Emanuela Croci, Monica Mauri, Federica Villa (Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi); Giacomo Giusti, Alessandro Rinaldi (Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne); Bertram Niessen (cheFare); Assessore Tommaso Sacchi, Nicolò Bargiggia, Gianmaria Christophe Biancuzzi, Elena Maria Conenna, Paolo Ferdinando Paleari (Comune di Milano - Assessorato alla Cultura); Massimiliano Bianchimano, Carla Bastiani, Loredana Milanesi, Michele Truglio (Comune di Milano - Direzione Bilancio e Partecipate - Area Gestione Fiscalità); Annibale D'Elia, Patrizia Bertocchi (Comune di Milano - Direzione di Progetto Economia Urbana, Moda e Design - Direzione Lavoro, Sport e Giovani); Guido Arnone, Silvia Castellanza, Salvatore Deodati, Alessio Cannizzaro (Comune di Milano - Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale); Marco Barbieri, Simona Ciralli, Arianna del Ben, Mattia Dognini, Roberta Guarnotta, Giorgia Lionetti, Corrado Mosele, Andrea Peviani, Linda Rossi, Carlo Vitti (Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza); Stefania Giannini, Luigi Mancino, Fabiana Paradiso, Alessandro Petti, Arianna Pozzatti (Fastweb+Vodafone); Andrea Siniscalco (Gruppo del Colore - Associazione Italiana Colore Gruppo Colore); Maurizio Baruffi, Alessandro Gervasoni (Gruppo SEA); Carlo Biasia, Gilda Bojardi, Cristina Monica (INTERNI Magazine); Fiorenza Lipparini, Sara Coletti, Giorgio Senacheribbe, Francesca Santoro, Davide Bello (Milano & Partners - YESMilano); Glauco Mantegari (Motion Analytica); Michele Sebastiano Barca, Daniele Ghitti, Daniele Capone (Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia); Gianluca Pappalardo (Politecnico di Milano - Servizio Ricerca Ateneo); Paolo Casati, Cristian Confalonieri (Studiolabo); Domenico Sturabotti (Symbola - Fondazione per le qualità italiane); Giovanni Chiodi, Marta Galvani, Matteo Ambrogio Turconi (Trenord); Marco Sammicheli, Tommaso Tofanetti, Giorgio Galleani (Triennale Milano); Marianna d'Ovidio (Università degli Studi di Milano Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale).

Per l'estratto da Arte e artefatti di Tomás Maldonado si ringrazia Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano.

(Eco) Sistema Design Milano è un progetto di ricerca promosso dal Salone del Mobile.Milano con la supervisione scientifica del Politecnico Milano. Protagonista della ricerca è un fenomeno unico al mondo, che ha come principali attori Salone del Mobile.Milano e la Design Week in città, in connessione con il Sistema Design Milano. In questo volume sono raccolti dati e interpretazioni della prima fase di esplorazione di questo grande evento internazionale, che ogni anno trasforma Milano in una metropoli globale. Obiettivo: informare il futuro di Milano, Capitale del design, attivando un Osservatorio permanente aperto alla città, per la città.

ISBN 978-88-941674-5-0

