

(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 Discesa

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 Gianni

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.

Giuseppe Sala Sindaco di Milano	8
Attilio Fontana Presidente di Regione Lombardia	10
Donatella Sciuto Rettrice, Politecnico di Milano	12
Gianfranco Marinelli Presidente, Federlegno Arredo Eventi	24
Maria Porro Presidente, Salone del Mobile.Milano	

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

1 Salone del Mobile.Milano 2025

1.1 Un'infrastruttura per il futuro Maria Porro Presidente, Salone del Mobile.Milano	36
1.2 Salone, Milano e oltre Marco Sabetta Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano	40
1.3 Percorso di sostenibilità	44
Fiera Milano per la sostenibilità ambientale A cura di Fiera Milano	47
Linee Guida Green	48
1.4 63° Salone del Mobile.Milano Andrea Vaiani Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano	50

1.5 Salone del Mobile.Milano 2025. Numeri	56
1.6 Progetto Vision 2025 Laura Falcinelli Manager e SME, Native Strategy	72
1.7 SaloneSatellite 2025 Marva Griffin Wilshire Curator and Founder, SaloneSatellite	78
1.8 Thought for Humans.	82
1.9 Programma Culturale 2025 Annalisa Rosso Editorial Director & Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano	84
1.10 The Night Before – Objects, Chairs, Opera	88
1.11 Robert Wilson. Mother Robert Wilson Artista	94
1.12 Es Devlin. Library of Light Es Devlin Artista e Designer	100
1.13 Paolo Sorrentino. La dolce attesa Paolo Sorrentino Regista	106
1.14 Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage Pierre-Yves Rochon Founder and Global Design Director, PYR	112
1.15 Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives	118
1.16 The Euroluce International Lighting Forum Carlo Urbinati Presidente Assoluce di FederlegnoArredo	122

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 Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano Massimo Bianchini Professore Associato, Politecnico di Milano	232
5.4	Flussi in arrivo e partenza Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano	236
5.5	Ospitalità: offerta e domanda Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano	244
5.6	Indotto Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano	252
5.7	Analisi della spesa digitale e delle tariffe OTA A cura dell'Osservatorio del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia	256
5.8	Mobilità urbana Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano	262
5.9	Sicurezza pubblica Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano	268
5.10	Circolarità Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano	270
5.11	Un journey per mappare l'impatto, dal globale al locale Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano Massimo Bianchini Professore Associato, Politecnico di Milano	272

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 Claudio Feltrin Presidente, FederlegnoArredo	276
6.2	FederlegnoArredo. Consuntivi 2024 A cura del Centro Studi FederlegnoArredo	278

7 Conclusioni

7.1	Un journey complesso e dinamico che coinvolge tutta la città Stefano Maffei Professore Ordinario, Politecnico di Milano Francesco Zurlo Professore Ordinario, Politecnico di Milano	286
7.2	Salone come modello di osservazione Susanna Legrenzi Press & Communication Strategy, Salone del Mobile.Milano	290

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 Chiara Rostagno Vicedirettore Generale, Pinacoteca di Brera	294
Tavolo 2	Milano nel panorama globale delle culture del design Marco Sammiceli Curatore Settore Design, Moda e Artigianato Triennale Milano Direttore, Museo del Design Italiano	296
Tavolo 3	Spazi e infrastrutture per la cultura del design Isabella Inti Founder Temporiuso.org Co-direttrice M-US-T Master Temporary Uses, Politecnico di Milano	298
Tavolo 4	Cultura di design sostenibile e per la sostenibilità Domenico Sturabotti Direttore, Fondazione Symbola	300
Tavolo 5	Nuove generazioni, culture alternative e pratiche emergenti Angela Rui Curatrice, Ricercatrice, Head of Master of Arts IED Milano	302
Tavolo 6	Ruolo di formazione e ricerca nel promuovere le culture del design Stefano Micelli Professore, Università Ca' Foscari Venezia	304
Tavolo 7	Nuove narrazioni e comunicazione della cultura del design Walter Mariotti Direttore editoriale, Domus	306

Tavolo 8	Cultura come asset per le industrie creative ad alta intensità di design Annibale D'Elia Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano	308
Tavolo 9	I pubblici del design: comportamenti e nuove modalità di ingaggio Andrea Rurale Direttore, Intensive Program in Art Markets and Finance, Università Luigi Bocconi	310
Tavolo 10	Reti di innovazione tra ecosistemi territoriali e cultura del design Luciano Galimberti Presidente, ADI	312

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

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-iniziativa-da-inserire-nel-palinsesto-ufficiale-della-milano-design-week-2025, consultato il 14 settembre 2025.