

(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 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	1.5	Salone del Mobile.Milano 2025. Numeri	56
	Attilio Fontana Presidente di Regione Lombardia	10	1.6	Progetto Vision 2025 Laura Falcinelli Manager e SME, Native Strategy	72
	Donatella Sciuto Rettrice, Politecnico di Milano	12	1.7	SaloneSatellite 2025 Marva Griffin Wilshire Curator and Founder, SaloneSatellite	78
	Gianfranco Marinelli Presidente, Federlegno Arredo Eventi	24	1.8	Thought for Humans.	82
	Maria Porro Presidente, Salone del Mobile.Milano		1.9	Programma Culturale 2025 Annalisa Rosso Editorial Director & Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano	84
	Introduzione Tomás Maldonado Arte e artefatti Intervista di Hans Ulrich Obrist	28	1.10	The Night Before – Objects, Chairs, Opera	88
1	Salone del Mobile.Milano 2025		1.11	Robert Wilson. Mother Robert Wilson Artista	94
1.1	Un'infrastruttura per il futuro Maria Porro Presidente, Salone del Mobile.Milano	36	1.12	Es Devlin. Library of Light Es Devlin Artista e Designer	100
1.2	Salone, Milano e oltre Marco Sabetta Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano	40	1.13	Paolo Sorrentino. La dolce attesa Paolo Sorrentino Regista	106
1.3	Percorso di sostenibilità	44	1.14	Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage Pierre-Yves Rochon Founder and Global Design Director, PYR	112
	Fiera Milano per la sostenibilità ambientale A cura di Fiera Milano	47	1.15	Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives	118
	Linee Guida Green	48	1.16	The Euroluce International Lighting Forum Carlo Urbinati Presidente Assoluce di FederlegnoArredo	122
1.4	63° Salone del Mobile.Milano Andrea Vaiani Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano	50			

2 La Settimana del design 2025

2.1	Milano, Capitale del design Alessia Cappello Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro, con delega Moda e Design, Comune di Milano	132
2.2	La Settimana del design 2025. Mappa	134
2.3	La Milano Design Week vista da chi la fa Annibale D'Elia Direttore Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano	136
2.4	La città in movimento A cura di Fastweb+Vodafone con il supporto di Motion Analytica	140
2.5	Osservazione sul campo Filippo Parolini Ricercatore, Politecnico di Milano	152
2.6	Il paradosso del mostrare Stefano Maffei Professore Ordinario, Politecnico di Milano Francesco Zurlo Professore Ordinario, Politecnico di Milano	170

3 Sistema Design Milano

3.1	L'infrastruttura invisibile. Competitività territoriale e Sistema Design Milano Stefano Maffei Professore Ordinario, Politecnico di Milano Francesco Zurlo Professore Ordinario, Politecnico di Milano	178
3.2	Sistema Design Milano: una mappatura aggiornata Massimo Bianchini Professore Associato, Politecnico di Milano	184

4 La produzione culturale di design a Milano

4.1	Esperimento Permanente. Il design e la città di Milano Tommaso Sacchi Assessore alla Cultura, Comune di Milano	200
4.2	Cultura del design: una storia d'incontri Giampiero Bosoni Professore Ordinario, Politecnico di Milano	202
4.3	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	208
4.4	Numeri e geografie della produzione culturale di design Massimo Bianchini Professore Associato, Politecnico di Milano	214

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 Debora Massari Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia	226
5.2	Città, impatto, transizione Stefano Maffei Professore Ordinario, Politecnico di Milano Francesco Zurlo Professore Ordinario, Politecnico di Milano	228

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 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 giovani, 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 <i>visitor journey</i> , 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 <i>sharing</i>
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

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 che probabilmente uscirà 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.