

(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 Discezza

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	28	1.10 The Night Before – Objects, Chairs, Opera	88
Tomás Maldonado		1.11 Robert Wilson. Mother Robert Wilson Artista	94
Arte e artefatti		1.12 Es Devlin. Library of Light Es Devlin Artista e Designer	100
Intervista di Hans Ulrich Obrist		1.13 Paolo Sorrentino. La dolce attesa Paolo Sorrentino Regista	106
1 Salone del Mobile.Milano 2025		1.14 Pierre-Yves Rochon. Villa Héritage Pierre-Yves Rochon Founder and Global Design Director, PYR	112
1.1 Un'infrastruttura per il futuro Maria Porro Presidente, Salone del Mobile.Milano	36	1.15 Drafting Futures. Conversations about Next Perspectives	118
1.2 Salone, Milano e oltre Marco Sabetta Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano	40	1.16 The Euroluce International Lighting Forum Carlo Urbinati Presidente Assoluce di FederlegnoArredo	122
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		

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

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 (Sgamaro *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.