

# DESIGN 2020

LE SFIDE DELLA TRASFORMAZIONE  
DEL SISTEMA DESIGN LOMBARDO

Autori:  
STEFANO MAFFEI  
MASSIMO BIANCHINI  
MARZIA MORTATI



Regione  
Lombardia

Direzione Generale Commercio, Turismo e Terziario

Ente di ricerca:  
POLITECNICO DI MILANO



SCUOLA DEL DESIGN  
DIPARTIMENTO DI DESIGN

 **LIBRACCIO**EDITORE

# DESIGN 2020

LE SFIDE DELLA TRASFORMAZIONE  
DEL SISTEMA DESIGN LOMBARDO

Autori:

STEFANO MAFFEI  
MASSIMO BIANCHINI  
MARZIA MORTATI



Direzione Generale Commercio, Turismo e Terziario

Ente di ricerca:

POLITECNICO DI MILANO



SCUOLA DEL DESIGN  
DIPARTIMENTO DI DESIGN



**DESIGN 2020** è stato commissionato da Regione Lombardia nel 2014 al seguente gruppo di docenti e ricercatori del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano:

**ARTURO DELL'ACQUA BELLAVITIS** (Presidente della Scuola del Design, Politecnico di Milano)

**MASSIMO BIANCHINI**

**ROSSANA GADDI**

**STEFANO MAFFEI** (Coordinatore scientifico)

**MARZIA MORTATI**

**LORENZO MORGANTI**

**DESIGN 2020** è il risultato di un processo di lavoro collettivo di discussione, analisi ed elaborazione da parte di tutti gli autori.

Un ringraziamento particolare va a **Pietro Lenna, Antonella Prete e Giovanni D'Addario** (Direzione Generale Commercio, Turismo e Terziario, Regione Lombardia) per il puntuale e stimolante confronto sui temi del report, a **Pietro Imbrò** (DG Attività produttive, Ricerca e Innovazione, Staff Innovazione ed economia della conoscenza - Regione Lombardia) per i preziosi dati sui Bandi Meta-Distretti, a **Venanzio Arquilla** (Dipartimento di Design, Politecnico di Milano) per i dati sul Sistema del Design e a **Beatrice Villari** (Dipartimento di Design, Politecnico di Milano) per la documentazione sulle Design Policy in Europa.

Il riassunto, la citazione o la riproduzione di brani o di parti della ricerca e la loro comunicazione al pubblico sono liberi se effettuati per uso di critica o di discussione, nei limiti giustificati da tali fini e purché non costituiscano concorrenza all'utilizzazione economica dell'opera; se effettuati a fini di insegnamento o di ricerca scientifica l'utilizzo deve inoltre avvenire per finalità illustrative e per fini non commerciali. Il riassunto, la citazione o la riproduzione debbono essere sempre accompagnati dalla menzione del titolo dell'opera, dei nomi dell'autore e di Regione Lombardia ed essere preventivamente autorizzati da Regione Lombardia.

Milano, 26 maggio 2014

Per contatti e informazioni:

*stefano.maffei@polimi.it,*

*massimo.bianchini@polimi.it,*

*marzia.mortati@polimi.it*

LibraccioEditore

Gruppo Libraccio

ISBN: 9-788897-748045



# INDICE

INTRODUZIONE (p\_4)

EXECUTIVE SUMMARY. DESIGN 2020, UN QUADRO  
SINTETICO (p\_8)

1. IL DESIGN OGGI: UNA PAROLA, TANTI SIGNIFICATI  
(p\_11)

2. L'INNOVAZIONE GUIDATA DAL DESIGN: COS'È E COME  
PRODUCE VALORE PER LE IMPRESE (p\_21)

3. UNO SGUARDO ALLE POLITICHE PER IL DESIGN IN  
EUROPA (p\_41)

4. LE POLITICHE PER IL DESIGN IN ITALIA E IN  
LOMBARDIA (p\_53)

5. UNA PROPOSTA DI ROADMAP PER LA COSTRUZIONE DI  
UNA POLITICA DI DESIGN PER LA REGIONE  
LOMBARDIA: RACCOMANDAZIONI E AREE TEMATICHE  
(p\_62)

BIBLIOGRAFIA (p\_72)

# INTRODUZIONE

**DESIGN 2020** è un'iniziativa di analisi e inquadramento strategico che vuole costruire una visione complessiva sui temi dell'**INNOVAZIONE GUIDATA DAL DESIGN** per la Regione Lombardia.

Lo scopo di questo documento di posizionamento è costruire una riflessione sui modi in cui questa Regione possa e debba utilizzare il design come elemento cardine della crescita culturale, sociale ed economica della propria comunità di cittadini, imprese e istituzioni.

**DESIGN 2020** propone una argomentazione ad ampio spettro sul contributo del design allo sviluppo di policy e azioni per l'innovazione, individuando tre percorsi possibili e articolandoli in tre direzioni connesse e complementari:

1. l'incremento delle **COMPETENZE DELLE PERSONE** che spazia dallo sviluppo di nuove professionalità allo stimolo della capacità imprenditoriale, dal miglioramento dei processi formativi alla rigenerazione delle pratiche dedicate all'innovazione;
2. l'incremento della **CAPACITÀ DI INNOVARE DELLE IMPRESE** (quelle esistenti e quelle nascenti) basato sia sullo sviluppo di nuove forme d'impresa in settori emergenti che sulla rigenerazione dei settori tradizionali, sino alla valorizzazione del patrimonio del design regionale e all'integrazione di questa risorsa nel sistema di servizi per il territorio;
3. l'incremento della **CAPACITÀ DI CONNESSIONE E SOSTEGNO DEL SISTEMA PUBBLICO** attraverso ruoli, attività e servizi dedicati.

Le informazioni e le analisi presentate in questo report contribuiscono a definire le principali aree e direzioni di lavoro utili a orientare il ruolo e il contributo delle politiche e delle iniziative regionali per l'innovazione guidata dal design. In particolare, è stato ritenuto necessario proporre un lavoro di confronto e posizionamento riferito ai principali attori ed esperienze europee, nazionali e regionali che operano su livelli e scale diverse: dall'innovazione di prodotto e di processo, a quella sistemica, economica, sociale, tecnologica e ambientale.

Obiettivo finale è la proposta di una cornice interpretativa e di azione entro cui costruire un piano di iniziative pubbliche regionali rivolte a cittadini, professionisti, imprese e istituzioni, allo scopo di proporre idee e attività originali per **COSTRUIRE INSIEME NUOVE OPPORTUNITÀ D'INNOVAZIONE LEGATA AL DESIGN.**



# EXECUTIVE SUMMARY. DESIGN 2020: UN QUADRO SINTETICO<sup>1</sup>

I processi d'innovazione guidati dal design sono sempre più considerati una risorsa fondamentale per immaginare una visione di sviluppo economico e sociale dei territori delle economie avanzate. Studiare questi processi una volta storicizzati - sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo - è fondamentale per costruire una roadmap di conoscenza, comprensione, ed interpretazione mirata all'attivazione di politiche ed azioni concrete. Questo è il focus di questo documento di posizionamento che tenta di procedere da una principale domanda iniziale: come possiamo definire il design in un'ottica di innovazione allargata, ovvero non solo di prodotto?

Il report è una guida alla comprensione del design come attività, processo e settore economico, una lettura delle visioni e definizioni sostenute da molti prestigiosi soggetti istituzionali, di ricerca e accademici, che dimostra la capacità del design di essere uno straordinario abilitatore di sviluppo economico-impresonditoriale e socio-culturale.

Il percorso proposto evidenzia inoltre la necessità di interpretare questo campo disciplinare come sistema articolato e multi-livello dotato di logiche complesse legate a diverse aree della produzione di beni e servizi nonché alla produzione culturale e sociale. Il punto d'osservazione è quello della committenza (Regione Lombardia), e mira a capire in che modo questa azione può divenire una politica ed un programma d'azione. Perciò il report propone un'analisi serrata della relazione tra design e policy a livello europeo, nazionale e regionale e genera una preziosa ricognizione del panorama nazionale che mappa e integra per la prima volta tutte le fonti e le analisi disponibili grazie ad un processo di ricerca desk sistematico ed esteso.

---

<sup>1</sup> Questo capitolo è a cura di Stefano Maffei, Massimo Bianchini e Marzia Mortati.

Questo (ri)costruisce la prima visione completa della storia recente della relazione tra azione istituzionale e design in Italia. Inoltre, propone come sintesi finale una serie di indicazioni aperte e flessibili sulla possibile costruzione di un piano di sviluppo di politiche e programmi che supportino i processi di comprensione, advocacy, sostegno e sviluppo di questo campo disciplinare, sia dal punto di vista del supporto dei soggetti, che del potenziamento e sviluppo delle risorse, degli strumenti e delle aree tematico-strategiche.

**"DESIGN IS A  
MULTIFACETED AND BROAD  
CONCEPT WITH NO  
COMMONLY AGREED  
DEFINITION. THERE IS  
AGREEMENT THAT DESIGN  
CAN BE BOTH A VERB AND A  
NOUN — AN ACTIVITY (TO  
DESIGN) AND THE RESULTS  
OF THIS ACTIVITY (A  
DESIGN) — BUT THE  
UNDERSTANDING OF WHAT  
THE ACTIVITY OF DESIGN  
ACTUALLY ENTAILS  
VARIES."**

UNIONE EUROPEA, 2009

# 1. DESIGN OGGI: UNA PAROLA, TANTI SIGNIFICATI<sup>2</sup>

## DESIGN: UN TENTATIVO DI DEFINIZIONE

Negli ultimi decenni la disciplina del design ha accompagnato lo sviluppo economico, tecnologico e sociale di molti paesi avanzati (soprattutto occidentali) trasformandosi insieme alla società e ricoprendo ruoli sempre più rilevanti in molti settori d'attività della ricerca, dell'industria e dei servizi. Nella sua evoluzione, la parola *design* ha progressivamente ampliato il suo significato uscendo dalla definizione tradizionale che la connotava esclusivamente come attività mirata alla definizione estetica della forma del prodotto (industriale o artigianale). Quando parliamo di design oggi possiamo intenderlo come *attività* (processo di innovazione guidata dal design), come *risultato* di tale attività (un prodotto, servizio, comunicazione, strategia), e come *sistema* di attori organizzato (il sistema del design).

In termini di attività, il design definisce un *processo organizzato* condotto da una pluralità di soggetti (tra cui il principale spesso è l'impresa) che coinvolge gli utenti nelle diverse fasi (ricerca, progetto, sviluppo, produzione, distribuzione...). Inoltre, può essere inteso come uno degli elementi strategici per la definizione di nuovi processi d'innovazione. L'attività descritta può risultare nella produzione di *design* in termini di output del processo, vale a dire prodotti, servizi e così via sviluppati seguendo i principi progettuali della disciplina. Infine, il design è anche un sistema articolato di attori (il sistema del design) che include professionisti, imprese, istituzioni, associazioni, musei, scuole e università, rappresentando così un settore economico che concorre - in modo diretto e indiretto - alla produzione di ricchezza culturale, materiale ed economica.

---

<sup>2</sup> Questo capitolo è a cura di Stefano Maffei, Massimo Bianchini e Marzia Mortati.

Di recente, il design ha conquistato un importante ruolo politico all'interno dei sistemi di governo regionali, nazionali e internazionali. Questo ha contribuito alla nascita di reti, agenzie e centri che promuovono l'utilizzo ed i benefici del design come leva di innovazione e crescita rispetto alla trasformazione dei modelli e processi produttivi-distributivi, alla progettazione di servizi per imprese, cittadini e settore pubblico, all'utilizzo delle informazioni prodotte dalla rete (*big data*) e delle nuove forme d'interazione con la tecnologia (*app* e *smart thing*), all'ideazione di nuovi modelli di business, e così via. Il design è così utilizzato in una gamma sempre più ampia di attività e professioni che includono la progettazione di servizi, sistemi, ambienti, informazione, ma anche agricoltura, cibo, moda, reti sociali, biotecnologie.

In ragione di questa natura *multiverso*, l'Unione Europea ha avviato un percorso di consultazione ad ampio raggio (tanto in termini di ricerca preparatoria quanto di finanziamento di progetti pilota) per comprendere quali siano oggi il significato e l'approccio specifici del design (in termini di cultura, progetto, strumenti e esperienze concrete). Con il documento **DESIGN AS A DRIVER OF USER-CENTERED INNOVATION**<sup>3</sup> questa natura complessa e articolata è resa esplicita anche per il sistema europeo, sottolineando come il potenziale del design vada ben oltre l'attribuzione di qualità estetica ai prodotti. A testimonianza di questo, il documento riporta alcune delle definizioni proposte da paesi che hanno posizionato il design al centro della propria agenda politico-economica come Finlandia, UK e Danimarca.

La Finlandia ha elaborato la sua prima design policy nel 2000 intitolandola **DESIGN 2005**<sup>4</sup> e definendo il design come segue:

*“Design means planning which takes aesthetic and ethical considerations, usability and marketing into account and which is targeted at businesses in industry, trade and services and at public sector organisations. The object of design may be a product, a service, communications, the living environment, and a corporate or organisational identity.”*

Il Dipartimento per il Commercio e l'Industria (DTI)<sup>5</sup> del governo britannico ha definito il design in modo ancora più ampio:

---

<sup>3</sup> Commission of the European Communities (2009). Design as a driver of user-centred innovation. (Commission Staff Working Paper). [pdf] Disponibile: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm)>

<sup>4</sup> *Ibidem*

*“Design is a structured creative process. Design is readily associated with industrial product design for manufactured products – specifically the ‘look’ of a product. However, the application of design is much broader, for example designing for function; for aesthetic appeal; for ease of manufacture; for sustainability; and designing for reliability or quality and business processes themselves. Service design affects how customers will experience the delivery of a service, such as a bank or a fast food restaurant. Elements of design, particularly graphic design, will form part of product, service and company branding and advertising strategy.”*

Il Ministro per l'Economia della Regione Belga delle Fiandre<sup>6</sup> ha definito il design in un'ottica sistemica:

*“A holistic dealing with matters, that besides the (re-)styling of products, extends to the application of innovative and alternative materials, ergonomics, engineering, ecology and ethics, psychology, culture and last but not least management.”*

Il governo danese si è invece concentrato<sup>7</sup> sull'individuazione del potenziale esprimibile dal **BUON DESIGN**:

*“Good design is an increasingly important means for businesses to hold their own in international competition. Design has the power to make products and services more attractive to customers and users, so they are able to sell at a higher price by being differentiated from the competition by virtue of new properties, values and characteristics.”*

Un altro tentativo di evidenziare il potenziale del buon design è stato elaborato nel 2007 dal Design Council<sup>8</sup> inglese ed è sintetizzato nel documento **The GOOD DESIGN PLAN**:

*“Good design is sustainable design. It results in objects, systems or services that work aesthetically, functionally and commercially, improving people's lives and making the smallest possible impact on the planet. It is a process (...) Good design is a verb, not just a noun. It is a sequence of steps that defines problems, discovers solutions and makes them real. (...) joining creativity and innovation... Creativity generates ideas and innovation exploits them. Good design connects the two. It links ideas to markets, shaping them to become practical and attractive propositions for customers or users....and delivering value. Good design is a quantifiable benefit, not a cost. Its value can be measured economically, socially and environmentally.”*

---

<sup>5</sup> DTI (2005). Creativity, Design and Business Performance. (DTI Economic Paper N° 15, November 2005). [pdf] Disponibile: <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070603164510/http://www.dti.gov.uk/files/file13654.pdf>>

<sup>6</sup> Nauwelaerts, Y., Van Assche, F., Van Beveren, I. (2008). Innovation Profile of the Flemish Creative SMEs. [pdf] Disponibile: <[http://www1.kmu.unisg.ch/rencontres/Renc2008/Topics\\_2008/D/Rencontres\\_2008\\_Nauwelaerts\\_VanAssche\\_VanBeveren\\_f.pdf](http://www1.kmu.unisg.ch/rencontres/Renc2008/Topics_2008/D/Rencontres_2008_Nauwelaerts_VanAssche_VanBeveren_f.pdf)>

<sup>7</sup> Danish Government (2007). Design Denmark. [pdf] Disponibile: <<http://erhvervsstyrelsen.dk/file/7260/designdenmark.pdf>>

<sup>8</sup> Design Council (2007). The good design plan. [pdf] Disponibile: <[http://www.atvinnuvegaduneyti.is/media/Acrobat/The-Good-Design-Plan\\_designcouncil.pdf](http://www.atvinnuvegaduneyti.is/media/Acrobat/The-Good-Design-Plan_designcouncil.pdf)>

Oltre ai soggetti politici menzionati fin qui, una visione simile è espressa dal mondo associativo della professione e dell'industria. In particolare, l'*International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID)<sup>9</sup> ha definito il design come:

*"... a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole lifecycles. Therefore, design is the central factor of innovative humanisation of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange."*

Anche le associazioni che si occupano della promozione dell'artigianato in apparenza distanti dal design ne stanno maturando una visione ragionata. Un documento di posizionamento sullo sviluppo dell'artigianato a cura del Craft Council UK<sup>10</sup> sostiene che:

*"Design is an integral part of the Designer Crafts sector, it is not well understood that design can have a significant role to play in the wider Craft (-type) micro companies... There is a need for a greater recognition of the contribution design can make to these micro and craft (-type) companies across Europe in order for their greater potential to be realised."*

L'esplorazione delle definizioni di design proposta non è esaustiva e potrebbe certamente essere più lunga. Tuttavia questi esempi sono sufficienti a dimostrare la complessità e ricchezza della questione in discussione, rimandando per un successivo approfondimento al documento **DESIGN FOR GROWTH AND PROSPERITY**<sup>11</sup> ed all'ultimo **ACTION PLAN FOR DESIGN-DRIVEN INNOVATION**<sup>12</sup>, documenti più recenti pubblicati dall'Unione Europea per il design.

In ultima analisi, è possibile sostenere che:

- *il design è sia un processo che un'attività, e non solo il risultato di quell'attività;*
- *il design permette di prendere in considerazione un'ampia gamma di punti di vista contemporaneamente;*
- *il design concerne la progettazione di prodotti, servizi, sistemi, ambienti, e comunicazione.*

---

<sup>9</sup> ICSID (2014). Definition of design [online] Disponibile: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>>

<sup>10</sup> *Crafting Futures* è uno studio relativo alla carriera dei giovani artigiani in Gran Bretagna una volta diplomati nei vari istituti di formazione superiore.

<sup>11</sup> Thomson, M., Koskinen, T. (Eds) (2012). Design for Growth and Prosperity, DG Enterprise and Industry [pdf] Disponibile: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-for-growth-and-prosperity-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-for-growth-and-prosperity-report_en.pdf)>

<sup>12</sup> Commission of the European Communities (2013). Implementing an Action Plan for Design-Driven Innovation. (Commission Staff Working Paper). [pdf] Disponibile: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380_en.pdf)>

Una definizione univoca del design e della sua connessione con l'innovazione è estremamente difficile da rilevare. Per connettere il design coerentemente con le politiche di innovazione e sviluppo è quindi più interessante e rilevante costruire un perimetro concettuale di pratiche, progetti, e conoscenza che orienti e supporti le istituzioni nella corretta integrazione del design e nell'utilizzo dei suoi benefici come professione, come settore, e come approccio alla risoluzione delle nuove sfide socio-economiche.

## UN FOCUS SULLA GEOGRAFIA DISCIPLINARE DEL DESIGN

Alla luce dell'esplorazione proposta nel paragrafo precedente, è interessante arricchire l'argomento descrivendo brevemente quali sono le **CAPABILITIES**<sup>13</sup> del design, inteso sia come pratica progettuale che come approccio all'innovazione. L'argomento legato alle design capabilities è molto ricco e recente. Darne una lettura rispetto alla letteratura di riferimento sembra troppo complesso in questo contesto. Un elemento di approfondimento su tutti è il progetto europeo *DeEP – Design in European Policies*. Questo ha recentemente pubblicato un Glossario<sup>14</sup> sulle design policy che definisce le tre principali capability del design : **DESIGN LEADERSHIP, DESIGN MANAGEMENT, DESIGN EXECUTION**. In particolare, queste sono definite come l'abilità di un soggetto o organizzazione di condurre attività di design in maniera sistematica e non casuale e sono descritte come segue (DeEP, 2013: 14):

***Design Leadership***

*is encountered when design participates to the strategic choices of the firm/organisation, so that a design-driven innovation strategy is the core activity carried out through a people centered approach.*

***Design Management***

*is the ability of managing design resources, in terms of human resources, design process and creativity, economic resources.*

***Design Execution***

*involves the presence of human resources with technical skills, design technologies and infrastructures, investments in the NPD process.”*

---

<sup>13</sup> Per un approfondimento sull'argomento visitare il sito: [www.designpolicy.eu](http://www.designpolicy.eu) o consultare il paper: Mortati, M., Villari, B., Maffei, S. (2014). Design capabilities for value creation. Conference Proceedings, DMI Academic Conference 2014, London, UK.

<sup>14</sup> DeEP (2013). Glossary describing the system of european design policy. [pdf]  
Disponibile: <<http://www.deepinitiative.eu/wp-content/uploads/2013/07/DeEP-Glossary1.pdf>>

Tali *capacità/attitudini* sono applicate dal designer agli scenari e sfide che riguardano la società attuale<sup>15</sup> per proporre soluzioni attraverso la definizione di modelli di produzione, distribuzione, utilizzo e consumo delle merci (artefatti materiali/immateriali e/o prodotti/servizi), attraverso l'interpretazione ed analisi di dati complessi, attraverso la progettazione di sistemi, ecosistemi e reti fatti di imprese, cittadini ed istituzioni. La pratica del design oggi è caratterizzata da un vasto insieme di professionalità che vede la presenza simultanea di capacità imprenditoriali, progettuali, empatiche e sociali, di conoscenza approfondita della tecnologia e delle macchine produttive. Figure così formate possono operare singolarmente o costituirsi in collettivi e reti per sviluppare, produrre e distribuire il progetto del prodotto/servizio. Per chiarire meglio questa evoluzione, è possibile articolare quanto detto tramite l'aggiornamento delle tradizionali figure di designer, dal product designer, all'interior designer, dal design della moda, alla comunicazione, i servizi e l'interazione.

Di seguito un tentativo di definizione sintetica delle attuali aree disciplinari del design, così come ufficialmente riconosciute al Politecnico di Milano:

**DESIGN STRATEGICO:** è un'attività di progettazione riguardante la definizione del *sistema-prodotto*, cioè l'insieme integrato di prodotti, servizi e comunicazione con cui un'impresa si presenta sul mercato e dà forma alla propria strategia aziendale. Il designer strategico agisce da una prospettiva di orientamento generale del processo d'*innovazione design-driven* e ne coordina tutti gli aspetti.

**DESIGN DEL PRODOTTO:** è un'attività progettuale che ha come obiettivo lo sviluppo di nuovi prodotti appartenenti alle più svariate merceologie e tipologie; il *design engineering* ne rappresenta un approfondimento che interviene combinando un mix di competenze progettuali, tecnologiche-informatiche e di tipo ingegneristico.

---

<sup>15</sup> Manzini, E., Bertola, P. (2005) Design Multiverso. Milano: Edizioni POLI.design

**DESIGN DEGLI INTERNI/AMBIENTI:** è l'area disciplinare che si occupa della progettazione degli spazi interni e della cultura della città contemporanea. Un interno è inteso in maniera ampia dal privato al pubblico (museo, ospedale, ufficio, aeroporto, stazione), dal permanente al temporaneo, ed è progettato e studiato come insieme complesso di elementi che contribuiscono alla qualità della vita privata e delle relazioni tra gli uomini.

**DESIGN DELLA MODA:** si occupa di sviluppare competenze progettuali integrate che prendono spunto dalle relazioni con il sistema dell'industria della moda. Si articola in ambiti eterogenei, che vanno dal settore del tessile e abbigliamento al knitwear, sportswear, al gioiello e agli accessori moda. Inoltre si occupa di approfondire i processi di innovazione, dei materiali, delle tecnologie e delle lavorazioni, seguendo logiche di concorrenza, di posizionamento di mercato e dei processi di distribuzione, di vendita e di comunicazione.

**DESIGN DELLA COMUNICAZIONE:** è l'attività di progettazione che riguarda i sistemi mediatici e dell'informazione, includendo ideazione, produzione e diffusione dell'insieme delle soluzioni grafico-visive, interattive e comunicative sia a livello di artefatti che di strumenti, processi e canali. In particolare, il design della comunicazione si occupa di editoria, di trasporto informatizzato, della relazione tra prodotto industriale e servizi, e della grande distribuzione con il consumatore, di musica, di sport, di spettacolo.

**DESIGN DEI SERVIZI:** è la progettazione di un'attività di servizio inteso come processo di attività più o meno intangibili che rappresentano una soluzione ai problemi dell'utente e che solitamente si esplicitano in interazioni tra l'utente e gli operatori del servizio, o le evidenze fisiche prodotte/erogate del service provider. Il design dei servizi propone un approccio progettuale integrato e multidisciplinare per generare soluzioni in cui la dimensione materiale e immateriale si mescolano (per esempio l'identità comunicativa e valoriale o i touchpoint fisici e virtuali che costituiscono le evidenze del servizio). Esso genera soluzioni quindi che hanno una natura sistemica e complessa, che si materializzano attraverso forme peculiari di service experience e interazione.

**DESIGN DELL'INTERAZIONE:** è l'attività di progettazione dell'interazione che avviene tra esseri umani e sistemi meccanici e informatici. Scopo fondamentale della progettazione dell'interazione è rendere possibile e facilitare

per l'essere umano l'uso e l'interazione con macchine (meccaniche e digitali), e la fruizione di servizi e sistemi complessi in modo proficuo e soddisfacente.

## ...IN SINTESI

Le dinamiche legate tanto alla disciplina quanto alla professione del designer sono diventate sempre più articolate, richiedendo una espansione dei suoi ambiti disciplinari e delle modalità con cui è insegnato ai professionisti di domani. **AL PROGETTISTA MODERNO È RICHIESTA UNA MENTE ELASTICA** (Antonelli, 2008) per dialogare in situazioni e campi di conoscenza diversi, rendendolo rilevante nel supporto e rigenerazione delle dinamiche di innovazione delle imprese e delle politiche dedicate al supporto delle stesse.

DESIGN IS INCREASINGLY  
RECOGNISED AS A KEY  
DISCIPLINE AND ACTIVITY  
TO BRING IDEAS TO THE  
MARKET (...) THOUGH STILL  
OFTEN ASSOCIATED SOLELY  
WITH AESTHETICS, THE  
APPLICATION OF DESIGN  
IS MUCH BROADER. A MORE  
SYSTEMATIC USE OF  
DESIGN AS A TOOL FOR  
USER-CENTRED AND  
MARKET-DRIVEN  
INNOVATION IN ALL  
SECTORS OF THE ECONOMY,  
COMPLEMENTARY TO R&D,  
WOULD IMPROVE  
EUROPEAN  
COMPETITIVENESS.

UNIONE EUROPEA, 2013

# IL SISTEMA DEL DESIGN IN ITALIA

(FONTE: DESIGN DIRECTORY ITALIA 2009)

**5.500**  
PROFESSIONISTI

**150**  
UNIVERSITÀ  
ACCADEMIE  
SCUOLE E ISTITUTI PROFESSIONALI

**350**  
CENTRI DI RICERCA

**160**  
FIERE

**200**  
MUSEI, ARCHIVI, MUSEI D'IMPRESA  
GALLERIE E SPAZI ESPOSITIVI

CIRCA **200** RIVISTE  
CON 60 EDITORI"

# 2. L'INNOVAZIONE GUIDATA DAL DESIGN: COS'È E COME PRODUCE VALORE PER LE IMPRESE<sup>16</sup>

## QUAL È IL RUOLO DEL DESIGN NEI PROCESSI D'INNOVAZIONE D'IMPRESA?

È ampiamente riconosciuto che il design costituisce un'importante parte del processo d'innovazione delle imprese e che la sua integrazione nei processi aziendali produce molti effetti positivi tra cui quello di generare una crescita economica. Molti studi ne sono testimonianza, grazie a dati quantitativi chiaramente a sostegno di questa tesi. Tra questi:

- un survey<sup>17</sup> realizzato in Danimarca che ha dimostrato come il numero di imprese che utilizza il design come risorsa strategica sia aumentato dal 15% del 2003 al 21% nel 2007;
- un recente report prodotto dal Design Council britannico<sup>18</sup> che ha dimostrato attraverso 12 casi aziendali come il design non venga più utilizzato dalle imprese come aggiunta estetica ad un prodotto, bensì come elemento culturale per la differenziazione dell'offerta e la crescita strategica;
- un survey sulle imprese irlandesi che ha chiarito che il 75% delle PMI che usano il design sono promotrici di quello che può essere definito come il

---

<sup>16</sup> Questo capitolo è a cura di Stefano Maffei, Massimo Bianchini e Marzia Mortati.

<sup>17</sup> National Agency for Enterprise (2007). Design Creates Value, Copenhagen, Settembre 2007.

<sup>18</sup> Micheli, P. (2014). Leading Business by Design. Why and how business leaders invest in design, Design Council and Warwick Business School [pdf] Disponibile:

<[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc\\_lbdd\\_report\\_08.11.13\\_FA\\_LORES.pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc_lbdd_report_08.11.13_FA_LORES.pdf)>

tipo di innovazione più radicale, sviluppando nuovi prodotti e servizi per nuovi consumatori<sup>19</sup>.

Queste sono solo alcune delle recenti evidenze che hanno portato l'innovazione guidata dal design all'interno dell'agenda strategica dell'Europa come importante driver di crescita e sviluppo. Più complesso è tuttavia descrivere o definire la relazione tra design e innovazione. Per gli scopi di questo documento, non sembra necessario proporre un'ampia ricognizione di punti di vista accademici. Piuttosto, sembra più appropriato riportare una serie di concetti chiave – così come fatto per le definizioni di design – utili a dare un'idea generale del fenomeno.

**1. IL DESIGN AGISCE COME PONTE TRA SOCIETÀ', TECNOLOGIA, E MERCATO**, mettendo l'utente e i suoi bisogni al centro delle proprie proposte. In questi termini, una delle descrizioni più riconosciute è quella di *“legame tra creatività – come generazione di nuove idee – e innovazione – come utilizzo di nuove idee per ottenere successi di mercato”*<sup>20</sup>.

**2. IL DESIGN PUÒ' RINFORZARE IL LEGAME E LA COMUNICAZIONE TRA LE VARIE FASI DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE**, ad esempio tra R&D e produzione o tra R&D e marketing, e trasformare invenzioni e scoperte tecnologiche in prodotti e servizi adatti al mercato. Questo lo rende uno strumento di cruciale importanza tanto per i mercati emergenti che per quelli in crisi o saturi, così come per le economie mature, dove un incremento tecnologico non è più determinante per la conquista di nuove porzioni di mercato.

**3. UN BUON UTILIZZO DEL DESIGN PUÒ' PORTARE AD UN SIGNIFICATIVO INCREMENTO DELLE VENDITE E DEI MARGINI DI PROFITTO AZIENDALI**. Questo aspetto è riconducibile a due possibili ruoli per il design in azienda: da un lato la creazione e/o differenziazione di prodotti e servizi che vada oltre la mera competizione di performance/prezzo che comprende l'utente e il suo sistema di bisogni/desideri; dall'altro il supporto alla razionalizzazione di processi e sistemi oltre che all'utilizzo di nuove tecnologie e materiali, dove il design può introdurre novità inedite grazie alla sua visione olistica. Il design dunque contribuisce alla creazione di vantaggi competitivi unici che riguardano cultura, reputazione, identità, e relazione con l'utente;

---

<sup>19</sup> Irish Centre for Design Innovation (2007). The design difference. A survey of design and innovation amongst Ireland's SMEs [pdf] Disponibile: <<http://www.designinnovation.ie/downloads/TheDesignDifference2007.pdf>>

<sup>20</sup> Si tratta della definizione di design derivata al documento inglese The Cox Review of Creativity in Business, 2005.

**4. IL DESIGN PUÒ' ANCHE CONTRIBUIRE ALLA RIDUZIONE DEI COSTI AZIENDALI**, dalla ri-progettazione della produzione, dell'assemblaggio, del packaging, del trasporto, e della dismissione dei prodotti, al rinforzo degli *asset* competitivi.

5. Nonostante l'esistenza di punti di vista differenti e la mancanza di una definizione di design univoca e universalmente riconosciuta, è possibile identificare **ALCUNI PUNTI CARDINE LARGAMENTE ACCETTATI** rispetto alle competenze che il design apporta ad un'impresa:

- *capacità di focalizzare* le aree problematiche e/o di opportunità;
- *focus sull'utente* per l'inquadramento e risoluzione di sfide complesse – il design trova nello studio dell'utente uno dei suoi maggiori punti di forza, poiché sa tradurre le sue esigenze in proposizioni per il mercato;
- *capacità di integrazione multidisciplinare* – il design è in grado di connettere competenze diverse sia all'interno che all'esterno delle imprese;
- *attitudine strategica e olistica* – il design permea il processo d'innovazione in ogni sua fase. Per questo motivo è un abilitatore delle strategie d'innovazione, in grado di aiutare l'impresa nella generazione di visioni e scenari di sviluppo.

## **(PROVARE A) COLMARE UNA STORICA MANCANZA DI DATI ORGANIZZATI SUL DESIGN**

Nonostante l'importanza della connessione tra design ed innovazione ed il valore economico che questa è in grado di generare, uno studio sistematico del fenomeno design è tuttora poco sviluppato, in Italia come in Europa. I dati disponibili sono parziali e frammentati ed i pochi esistenti - sebbene molto interessanti – contengono sia un problema d'integrazione che di continuità (mancano le serie storiche). Per studiare il design in modo appropriato e con evidenze fattuali, occorrerebbe raccogliere, integrare e studiare dati quantitativi-qualitativi riferiti a:

- **DESIGN COME SISTEMA DI ATTORI**, quindi non solo i professionisti ma tutti i soggetti che operano con e per essi quali le associazioni professionali e d'impresa, le professioni e i servizi di supporto (modellisti, fotografi e pubblicitari ma anche i FabLab), le case editrici e le riviste specializzate, le scuole e le università, i musei, gli archivi, gli showroom, le

gallerie, i negozi e le fiere.

- **DESIGN COME SETTORE DI ATTIVITÀ**, quindi le caratteristiche e il valore economico del design sia come specifico settore di attività economiche, professionali e d'impresa (codici ATECO 74.10.10 e 74.10.90 degli Studi di Settore dell'Agenzia delle Entrate) che come parte del più ampio settore delle industrie creative.
- **DESIGN COME ELEMENTO CHE CREA VALORE ECONOMICO**, quindi il contributo e il valore economico aggiunto del design in relazione ad altri settori e macro-settori di attività del *Made in Italy* come Automazione-Meccanica, Abbigliamento-Moda, Arredo-Casa e Alimentari-Bevande (Fortis, 2005).

## IL DESIGN COME SISTEMA DI ATTORI

I primi studi sul **SISTEMA DEL DESIGN ITALIANO**, lombardo e milanese risalgono all'inizio degli anni Duemila<sup>21</sup>. Successive esperienze di ricerca hanno lavorato sulla creazione di un database in grado di tracciare una mappa realistica degli attori del design italiano<sup>22</sup>.

La fotografia più aggiornata sul Sistema del Design è del 2009 e forniva i seguenti numeri: **5.500 PROFESSIONISTI<sup>23</sup>, 150 UNIVERSITÀ, ACCADEMIE, SCUOLE E ISTITUTI PROFESSIONALI, 350 CENTRI DI RICERCA, 160 FIERE, 200 MUSEI, ARCHIVI, MUSEI D'IMPRESA, GALLERIE E SPAZI ESPOSITIVI, CIRCA 200 RIVISTE E 60 EDITORI.**

Questa mappa andrebbe oggi rivista alla luce delle trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali che hanno rimodellato la struttura e la natura del sistema, non senza segnali contrastanti. Ad esempio, lo sviluppo di internet e dei social media ha democratizzato l'accesso e l'utilizzo di risorse e servizi di design, ha favorito lo sviluppo di nuove piattaforme commerciali ed ha messo in crisi l'editoria tradizionale; i processi di delocalizzazione e deindustrializzazione hanno messo a dura prova la tenuta di molti studi di design ed hanno fatto emergere

---

<sup>21</sup> Si faccia riferimento in particolare alla ricerca Sistema Design Italia e le ricerche condotte dall'osservatorio Design Focus sul Sistema del Design Lombardo.

<sup>22</sup> Si tratta in particolare del progetto *Design Directory* che ha riconosciuto sette categorie per mappare il sistema del design italiano: 1) Aziende e associazioni di categoria, 2) Progettisti e associazioni di design; 3) Scuole, 4) Centri di ricerca, 5) fiere ed esposizioni; 6) Editori, 7) Il sistema culturale. G. Simonelli, Arquilla V., A. Castelli, M. Sammicheli (2009). *Design Directory: creating networks among the design community*. In: Design Connexity. Aberdeen - Scotland, 01/04/2009 - 03/04/2009, p. 438-441.

<sup>23</sup> La fotografia del 2006, basata sugli studi di settore dell'Agenzia delle Entrate, riportava una popolazione complessiva di 12.907 professionisti ufficialmente collegati al design di cui: 7.302 disegnatori tecnici, 3.219 Architetti, 2.319 Designer e stilisti.

fenomeni come la *micro fabbricazione*<sup>24</sup> ed altre strade più vicine all'imprenditorialità per i giovani designer.

## IL DESIGN COME SETTORE DI ATTIVITÀ'

Uno spaccato parziale sull'evoluzione delle attività di design in Italia è fornito dagli Studi di Settore dell'Agenzia delle Entrate. Gli unici dati ufficiali in questo caso fanno riferimento al 2013 (su dati del 2012) e fotografano le attività di 'Design di moda e design industriale' (Cod. ATECO 74.10.10) e 'Altre attività di design' (Cod. ATECO 74.10.90)<sup>25</sup> in Italia.

Lo studio prende in esame la posizione fiscale di **5.707 DESIGNER** di prodotto, moda, interni e comunicazione relativamente all'anno 2011 (su un totale di oltre 6.600 soggetti (tab.5) analizzando la tipologia e le principali caratteristiche delle loro attività (Tab. 6 e 7): servizi offerti, clientela e mercato, forma organizzativa e luogo di lavoro.

| Distribuzione dei contribuenti per forma giuridica |       |       |
|--|-------|-------|
| Persone fisiche                                    | 4.041 | 70,8% |
| Società di persone                                 | 835   | 14,6% |
| Società di capitali, enti commerciali e non        | 831   | 14,6% |
| Totale   | 5.507 | 100%  |

Tab. 5 – I designer 'contribuenti' in Italia. Fonte: Agenzia delle Entrate

| Studi di design suddivisi per tipologia di attività                 |       |       |
|---|-------|-------|
| Studi specializzati nel design d'interni                            | 649   | 11,4% |
| Studi specializzati nel design industriale                          | 885   | 15,5% |
| Studi specializzati nel design della moda                           | 2.415 | 42,3% |
| Studi specializzati nel design della comunicazione                  | 336   | 6,0%  |
| Studi di design che operano in più ambiti                           | 849   | 15,0% |
| Designer che operano quasi esclusiv. per studi stilistici/di design | 227   | 3,9%  |
| Studi di design di più grandi dimensioni                            | 145   | 2,5%  |
| Studi di design che vendono prodotti di propria realizzazione       | 195   | 3,4%  |

Tab. 6 – Specializzazione dei designer in Italia. Fonte: Agenzia delle Entrate

<sup>24</sup> Fa riferimento alla produzione di oggetti su piccola scala anche attraverso l'utilizzo di macchine per la fabbricazione digitale, come le stampanti 3D (fabbers o Digital Fabricators) che si caratterizzano per la (relativa) facilità di utilizzo e il costo contenuto insieme alla diffusione di software per la progettazione e modellazione di semplice utilizzo e quindi l'abbondanza di file digitali di oggetti.

<sup>25</sup>Fonte:

<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/wcm/connect/0da291804fde416eb50aff6a6786abb5/Cluster+VG93U+++Attivit%C3%A0+degli+studi+di+design.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0da291804fde416eb50aff6a6786abb5>;  
[http://www1.agenziaentrate.it/settore/studiapprovati/note\\_tecniche\\_2011/nota\\_tecnica\\_UG93U.pdf](http://www1.agenziaentrate.it/settore/studiapprovati/note_tecniche_2011/nota_tecnica_UG93U.pdf)

| <b>Caratteristiche degli studi di design</b>                                      |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | <b>Attività</b>  | <b>Clientela e mercato</b>  | <b>Forma organizzativa</b>   | <b>Luogo di lavoro</b>   |
| <b>Studi specializzati nel design d'interni</b>                                   | Si occupano di progettazione, offrono servizi di consulenza e curano la direzione artistica o del progetto.  | La clientela è rappresentata da imprese individuali e società private (65% dei compensi/ricavi). Il 18% dei soggetti si rivolge principalmente a studi tecnici di architetti, ingegneri. Nel 85% dei casi la clientela è nazionale. Il 52% opera in larga prevalenza per un committente principale. | Il 64% sono lavoratori autonomi che esercitano a titolo individuale. Le società (60% dei casi) si avvalgono in genere di 1-2 addetti.  | La superficie complessiva destinata all'attività è 64 mq.                              |
| <b>Studi specializzati nel design industriale</b>                                 | Si occupano di progettazione, offrono servizi di consulenza e realizzano prototipi.  | La clientela di riferimento è costituita da imprese individuali e società private e nel 18% dei casi include clienti stranieri. Il 51% dei designer opera per un committente principale.  | Il 50% sono imprese e l'altra metà lavoratori autonomi. Nel 98% dei casi si tratta di lavoratori autonomi che esercitano a titolo individuale (cioè imprese individuali).      | La superficie complessiva destinata all'attività è 67 mq.                              |
| <b>Studi specializzati nel design della moda</b>                                  | Il 40% si occupa di progettazione (fonte del 79% dei compensi/ricavi), il 29% di creazione stilistica (77%), il 25% eroga servizi di consulenza (64% dei compensi/ricavi), il 12% realizza prototipi (48% dei compensi/ricavi), l'11% si dedica allo sviluppo di modelli rappresentativi (59% dei compensi/ricavi) e alla realizzazione di campioni (47%). | La clientela di riferimento è costituita da imprese individuali e società private. Nel 75% dei casi la clientela è nazionale e nel 25% dei casi include clienti stranieri. Il 52% opera in larga prevalenza per un committente principale.  | Il 59% sono imprese che si avvalgono in di 1-2 addetti (nel 22% dei casi c'è personale dipendente) I lavoratori autonomi esercitano quasi esclusivamente a titolo individuale. | La superficie complessiva destinata all'attività è 58 mq.                              |
| <b>Studi specializzati nel design della comunicazione</b>                         | I designer si occupano perlopiù di progettazione, il 36% eroga servizi di consulenza, il 15% si occupa di direzione artistica.   | La clientela è costituita da imprese individuali e società private. Il 20% eroga servizi di design alla Pubblica Amministrazione. Il 17% dei designer del cluster ha clienti stranieri. Il 50% opera per un committente principale.   | Il 64% sono lavoratori autonomi che esercitano a titolo individuale.   | La superficie complessiva destinata all'attività è 60 mq.                              |
| <b>Studi di design che operano in più ambiti</b>                                  | Il 50% dei designer si occupa di progettazione, il 26% eroga servizi di consulenza mentre il 12% cura la direzione artistica o del progetto.   | La clientela è composta principalmente da imprese individuali e società private. L'83% dei designer ha una clientela nazionale. Il 46% dei designer opera per un committente principale.  | Il 54% sono lavoratori autonomi che esercitano a titolo individuale. Il 46% sono società che nel 62% dei casi si avvalgono in media di 1 addetto.                              | La superficie complessiva destinata all'attività è 49 mq.                              |
| <b>Designer che operano quasi esclusivamente per studi stilistici o di design</b> | Il 20% si occupa di Design del prodotto, industriale, il 76% di Design della moda. Il 52% si occupa di progettazione, il 32% di creazione stilistica, il 27% eroga servizi di consulenza.  | La clientela di riferimento è costituita da studi stilistici o di design.   | Il 69% dei designer è organizzato in forma di ditta individuale e si avvale in genere di 1 addetto.  | Il 57% dei designer dispone di 48 mq di superficie destinata all'attività.             |
| <b>Studi di design di più grandi dimensioni</b>                                   | Il 77% si occupa di Design della moda: - progettazione,  | La clientela di riferimento è costituita da imprese individuali e società   | I grandi studi impiegano in media 9 addetti di cui 6   | La superficie complessiva destinata all'attività è di 350 mq di cui, nel 50% dei casi, |

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
|   | -creazione stilistica,<br>- direzione artistica o del progetto,<br>- realizzazione di prototipi,<br>- consulenza,<br>- realizzazione di campioni,<br>- sviluppo di modelli rappresentativi. | private. Oltre il 50% degli studi offre di servizi di design a clienti stranieri.  | dipendenti.  | 170 mq sono adibiti a laboratorio per la produzione di prototipi/modelli.   |
| <b>Studi di design che vendono prodotti di propria realizzazione (autoproduttori)</b> | Ambiti:<br>- Design del prodotto<br>- Design della moda   | Clienti:<br>- imprese individuali<br>- società private<br>- soggetti privati.<br><br>Un terzo dei designer realizza il 43% dei compensi/ricavi con clienti stranieri | 61% sono ditte individuali che si avvalgono di 1-2 addetti (nel 20% dei casi ci sono dipendenti).<br>Il 97% dei designer sono lavoratori autonomi che esercitano a titolo individuale. | La superficie complessiva destinata all'attività è 68 mq di cui, nel 51% dei casi, 48 mq sono adibiti a laboratorio per la produzione di prototipi/modelli. |

Tab. 7 - Principali caratteristiche dell'attività di design in Italia. Fonte: Agenzia delle Entrate

Le principali evidenze rilevano che:

**1. IL DESIGN È UN'ATTIVITÀ MOLTO DIVERSIFICATA.** Lo studio evidenzia che il designer è sempre meno un progettista puro, ma è in grado di offrire un insieme articolato di servizi che coprono tutta la filiera del progetto e spaziano dalle attività più sperimentali a quelle più strategiche. Queste attività configurano il designer come *prototipatore* e *curatore* di processi di innovazione;

**2. IL DESIGN È UN'IMPRESA PERSONALE CHE LAVORA PER UN UNICO COMMITTENTE.** La dimensione dell'impresa personale è largamente prevalente con tutti i vantaggi e gli svantaggi che ciò comporta: se da un lato si evidenzia la capacità di sviluppare legami stabili, dall'altro il designer è vincolato ai destini dell'impresa;

**3. IL DESIGN È UN'ATTIVITÀ CONCRETA.** Lo studio evidenzia che il design non è un'attività puramente concettuale. Per molti studi di grandi e piccole dimensioni una parte importante dello spazio di lavoro è adibita a laboratorio, inteso come luogo di sperimentazione, prototipazione e fabbricazione;

**4. IL DESIGN È UN'ATTIVITÀ DA ESPORTAZIONE.** Un dato interessante fotografa la maggiore propensione all'export da parte di due piccole categorie di soggetti di natura tra loro molto diversa: da un lato la presenza di studi di progettazione di grandi dimensioni (si tratta di piccole imprese con circa 10 addetti) dall'altro lato i *progettisti-autoproduttori*.

Questi dati seppur interessanti, non sono da considerare esaustivi perché dovrebbero essere ulteriormente interpretati e integrati con altri dati collegati ai seguenti soggetti esclusi dagli Studi di Settore:

- designer che operano come dipendenti negli studi professionali e negli studi tecnici delle imprese (*forme di lavoro stabili*);
- designer che operano senza Partita IVA con contratti di collaborazione a progetto (*forme di lavoro flessibili*);
- designer che operano con contratti di collaborazione occasionale inferiori a 5.000 € o svolgono stage più o meno retribuiti (*forme di lavoro precarie*).

In relazione ai contratti non stabili uno studio di carattere non scientifico intitolato **DESIGNERS' INQUIRY**<sup>26</sup> condotto nel 2012 su un campione di 767 designer di età compresa tra i 21 e 35 anni (di cui il 96% italiani) ha evidenziato una serie di istanze principalmente di carattere economico sulle caratteristiche del campione: redditi molto bassi con entrate irregolari (il 32% da 0 a 5000 euro, il 40% euro tra 5.000 e 20.000 euro), necessità di svolgere un secondo lavoro per integrare il proprio reddito (33% dei casi), mancanza di tutele, necessità di avere reti di contatti consolidate per ottenere collaborazioni. Tuttavia, a causa dell'assenza di soggetti nazionali come il Design Council Britannico, responsabili dello studio e promozione del settore, questo tipo di dati in Italia non è consolidato.

Degni di nota sono poi studi più generali che inquadrano il design come parte integrante delle industrie creative. È questo il caso del rapporto di Symbola e Associazione Valore Italia<sup>27</sup>, dove però l'unico dato relativo al design lo inserisce nel sistema della produzione culturale. Questa nel 2012 contava 460.000 imprese, vale a dire il 7,5% delle attività economiche in Italia, che vale il 15,3% dell'economia nazionale, crea un valore aggiunto di 80,8 miliardi di euro e impiega il 5,7 della forza lavoro italiana.

**IL CASO INGLESE.** La Gran Bretagna è uno dei migliori esempi in Europa di approccio allo studio e valorizzazione del design molto strutturato. Ne sono

---

<sup>26</sup> L'inchiesta Designers' Inquiry ([www.pratichenonaffermative.net/inquiry/it/](http://www.pratichenonaffermative.net/inquiry/it/)) e la relativa pubblicazione sono state realizzate dal gruppo di designer *Cantiere per pratiche non affermative* ([www.pratichenonaffermative.net](http://www.pratichenonaffermative.net)). Tutti i contenuti sono pubblicati sotto licenza Creative Commons.

<sup>27</sup> Fonte: <http://www.eciaplatform.eu/wp-content/uploads/2014/02/Italian-Quality-and-Beauty.pdf>

testimonianza due degli studi statistici recenti più significativi nel panorama internazionale.

Il primo è il report del Department of Culture, Music and Sport<sup>28</sup> intitolato ‘Creative Industries Economic Estimates’, pubblicato il 14 gennaio 2014. Si tratta di una ricerca statistica ufficiale sul valore economico che le industrie creative apportano all’economia britannica. In particolare, fotografa il contributo apportato alla creazione di posti di lavoro, il contributo al PIL, ed all’export della nazione. La definizione di industrie creative che viene utilizzata qui comprende “*tutte quelle imprese che hanno origine nella creatività, capacità e talento individuali, e che sono in grado di creare ricchezza e posti di lavoro attraverso l’utilizzo della proprietà intellettuale*”. Si tratta quindi di una definizione che individua il design solo come settore.

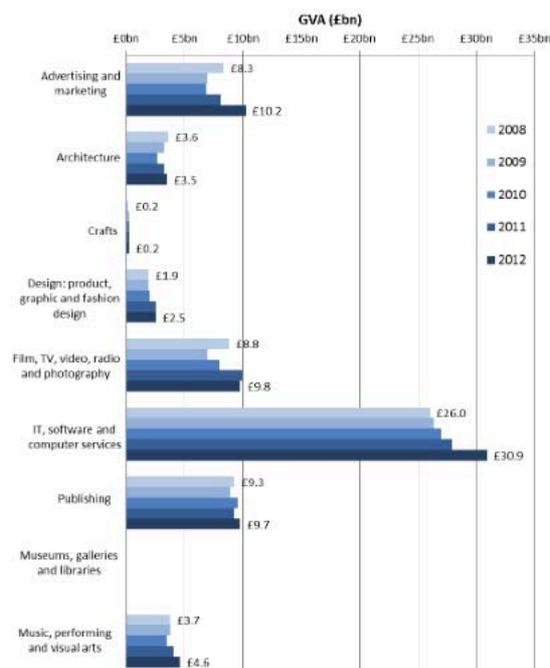
Il contributo del *settore creativo* (Tab. 8) emerge come cruciale per la crescita dell’economia inglese. Rispetto alla relazione tra industrie creative e occupazione, la ricerca stima 2.55 milioni di occupati (nel 2012), cioè il 6% della forza lavoro totale nel Regno Unito.

| <b>Employment in the Creative Economy in 2012</b> |   |                                      |   |                                    |
|---|---|--------------------------------------|---|------------------------------------|
| Creative Economic Group                           | ‘Support’ jobs in the Creative Industries | Creative Jobs in Creative Industries | Creative Jobs outside the Creative Industries | Employment in the Creative Economy |
| Advertising and Marketing                         | 68.000                                    | 75.000                               | 322.000                                       | 465.000                            |
| Architecture                                      | 34.000                                    | 55.000                               | 30.000  | 120.000                            |
| Crafts  | 4.000                                     | 3.000                                | 95.000  | 102.000                            |
| <b>Design (product, graphic, fashion design)</b>  | <b>43.000</b>                             | <b>73.000</b>                        | <b>50.000</b>                                 | <b>166.000</b>                     |
| Film, TV, Video, radio and photography            | 92.000                                    | 146.000                              | 28.000  | 266.000                            |
| IT, software and computer services                | 316.000                                   | 242.000                              | 233.000                                       | 791.000                            |
| Publishing  | 104.000                                   | 119.000                              | 32.000  | 255.000                            |
| Museums, galleries and libraries                  | 68.000                                    | 18.000                               | 22.000  | 108.000                            |
| Music, performing and visual arts                 | 66.000                                    | 158.000                              | 53.000  | 277.000                            |
| <b>Total Jobs</b>                                 | <b>796.000</b>                            | <b>888.000</b>                       | <b>866.000</b>                                | <b>2.550.000</b>                   |
| Wider UK Economy Total                            | -   | -                                    | -   | 30.150.000                         |
| Percentage Share of UK Total                      |   |                                      |   | 8,5%                               |

Tab. 8 – Design e Industrie creative nel Regno Unito (Fonte: Department for Culture, Media and Sport).

Le industrie creative hanno contribuito al PIL nella misura di 71,4 miliardi di sterline, vale a dire rappresentano il 5,2% del valore totale dell’economia britannica nel suo complesso (Tab.9).

<sup>28</sup>Fonte:[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/271008/Creative\\_Industries\\_Economic\\_Estimates\\_-\\_January\\_2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271008/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2014.pdf)



Tab. 9 – Valore delle industrie creative UK all'economia nazionale. (Fonte: Dep. for Culture, Media and Sport, UK).

Infine, il valore dell'export di servizi è aumentato di 15,5 miliardi di £ nel 2011, vale a dire l'8% del totale nazionale.

| Exports of Services for the UK Creative Industries |              |          |          |
|--|--------------|----------|----------|
| Creative Industries Group                          | Exports (£m) |          |          |
|  | 2009         | 2010     | 2011     |
| Advertising and Marketing                          | £2,136       | £1,861   | £2,013   |
| Architecture                                       | £319         | £384     | £362     |
| Crafts   | -            | -        | -        |
| Design (product, graphic, fashion design)          | £116         | £122     | £131     |
| Film, TV, Video, radio and photography             | £3,826       | £4,658   | £4,257   |
| IT, software and computer services                 | £5,811       | £6,286   | £7,210   |
| Publishing   | £854         | £1,032   | £1,245   |
| Museums, galleries and libraries                   | -            | -        | -        |
| Music, performing and visual arts                  | £286         | £357     | £275     |
| Creative Industries Total                          | £13,351      | £14,719  | £15,503  |
| UK Total (ONS Balance of Payments, Pink Book)      | £174,444     | £182,026 | £194,463 |
| Creative Industries as a percentage of UK Total    | 7.7%         | 8.1%     | 8.0%     |

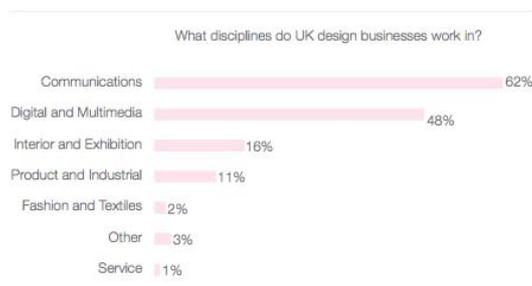
Tab. 10 – Incremento delle quote di export. (Fonte: Department for Culture, Media and Sport).

Il secondo report prodotto in Gran Bretagna riguarda il settore del design più nel dettaglio. **DESIGN INDUSTRY RESEARCH**<sup>29</sup> è stato pubblicato dal Design Council nel 2010 e riporta i risultati di un survey nazionale che indaga 2.200 imprese del settore del design. Queste includono i team di design nelle imprese, gli studi di consulenza e i designer professionisti che lavorano in vari ambiti. Il report propone dettagli su tutto il settore, dal profilo d'impresa diviso in specialità in cui il settore del design si qualifica, la concentrazione geografica, la performance finanziaria, la tipologia di clienti che si avvalgono di queste imprese, fino alla competizione con le altre imprese nazionali.

Il survey ha permesso di capire che **IN GRAN BRETAGNA LAVORANO CIRCA 232.000 DESIGNER** che producono ricchezza per il paese per circa 15 miliardi di sterline l'anno. Tale settore è cresciuto dal 2005 al 2010 del 29% nonostante la recessione, aumentando il proprio fatturato di 3,4 miliardi di sterline. La maggior parte del settore è composto da imprese piccole e giovani, con esigenze specifiche di supporto da parte delle istituzioni. Più del 60% degli studi di consulenza ha meno di 5 dipendenti ed un altro 27% ne ha meno di 10. Di seguito, alcuni grafici estratti dal report che raccontano alcuni dati interessanti.

#### What disciplines do UK design businesses work in?

Communications design and digital design are the dominant disciplines for UK design businesses.



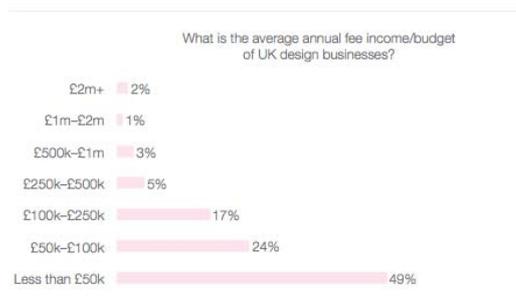
#### What is the demographic profile<sup>3</sup> of UK designers?

The average UK designer is 38, white and male. Design has a lower proportion of people from ethnic minority groups than other related professions, but a higher proportion of women.

| Demographic indicator   | Designers | Architects | Software professionals | Artists & literary professionals |
|-------------------------|-----------|------------|------------------------|----------------------------------|
| % Male                  | 60        | 84         | 86                     | 57                               |
| % Minority ethnic group | 7         | 11         | 16                     | 9                                |
| Average age, years      | 38        | 44         | 38                     | 44                               |

#### How good is the financial performance<sup>4</sup> of UK design businesses?

Almost 50% of UK design businesses have a fee income/budget of less than £50k. Only very few have a fee income/budget of over £1m.



#### What industry sectors do UK design businesses<sup>6</sup> work for?

UK design businesses are most likely to work for the business services and financial sector.

|   |     |
|---|-----|
| Business services and Financial             | 40% |
| Public administration, Health and Education | 28% |
| Wholesale and Retail                        | 28% |
| Manufacturing                               | 24% |
| Hotels, Transport and Communications        | 17% |
| Recreational, Culture and Sport             | 16% |
| Construction, Utilities                     | 10% |
| Agriculture and Mining                      | 2%  |

<sup>29</sup> Design Council (2010). Design Industry Research. [pdf] Disponibile: < <https://www.designcouncil.org.uk/knowledge-resources/report/design-industry-research-2010> >

Esistono poi altre fonti sovra nazionali che forniscono dati interessanti di confronto su questo tema concentrandosi anche in questo caso principalmente sulle Industrie Creative. Uno per tutti, è il **CREATIVE ECONOMY REPORT** pubblicato nel 2013 dall'UNESCO<sup>30</sup> che fotografa il settore a livello mondiale. In particolare, le industrie culturali e creative sono fotografate nelle molte sfaccettature che le caratterizzano, dalla definizione e mappatura di buone pratiche nel mondo (Africa, Asia, Paesi Arabi, America Latina, ecc.), all'analisi dei metodi e programmi di supporto e sviluppo della creatività ed innovazione nei vari contesti locali. Il report si focalizza in particolare sulle economie in via di sviluppo e pone l'accento sulla capacità delle industrie creative di produrre non solo sviluppo economico, ma anche sociale, civico e culturale. A questo proposito, sono proposte diverse categorie di indicatori utili a misurare gli *outcome* del settore:

- *indicatori economici*, che riflettono il valore degli investimenti, dei posti di lavoro creati, della crescita economica del settore;
- *indicatori sociali*, che riflettono sulla coesione sociale creata, sullo scambio interculturale e la produzione di capitale sociale;
- *indicatori culturali*, che indagano la produzione di benessere nelle comunità tramite partecipazione dei cittadini in attività artistiche e culturali;
- *indicatori ambientali*, che riguardano lo sviluppo sostenibile prodotto anche in termini di valorizzazione delle tradizioni e delle risorse naturali.

## IL DESIGN COME ELEMENTO DI CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO

Negli ultimi venti anni diversi economisti esperti di sistemi produttivi locali, tra cui Fortis e Micelli, hanno individuato una stretta relazione tra **DESIGN E MADE IN ITALY**. Marco Fortis (2013) nel rapporto Symbola elaborato con Unioncamere e Fondazione Edison intitolato *I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo made in Italy*<sup>31</sup> sostiene che:

*“... Migliaia di imprese, soprattutto medie e piccole, permettono all'Italia di competere con Paesi che possono schierare molti più gruppi di grandi dimensioni e di rilievo multinazionale, ma che non possiedono la capacità tipica delle imprese italiane di essere flessibili ed operative in centinaia di tipologie di prodotti dalle caratteristiche “quasi sartoriali”. In questi ambiti di attività emergono come fattori vincenti del Made in Italy la creatività, l'innovazione, la qualità,*

---

<sup>30</sup> UNESCO (2013). Creative Economy Report. [pdf]

Disponibile: < <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>>

<sup>31</sup> Symbola (2013). Italian Quality and Beauty. Compact Report on the Cultural and Creative Industries in Italy. [pdf]

Disponibile: < <http://www.eciapplatform.eu/wp-content/uploads/2014/02/Italian-Quality-and-Beauty.pdf>>

*il design e una spiccata “artigianalità industriale”, cioè la capacità di realizzare beni “su misura” per i clienti, anche in tipologie produttive hi-tech come la meccanica o i mezzi di trasporto.”*

Stefano Micelli (2006) riflette invece su creatività e design come leve per il rilancio del *Made in Italy* e dell'industria italiana, evidenziando come su questo punto manchi in Italia un dibattito sugli elementi che hanno consentito alle nostre imprese di raggiungere importanti risultati tramite queste risorse.

Nonostante diversi tentativi ad oggi non esistono studi esaustivi che misurino il contributo del design all'economia italiana nel suo complesso. Nel 2008 Unioncamere ha proposto un primo *Rapporto sul Design nelle imprese italiane* che pone le basi per successive attività di osservatorio sul design per il *Made in Italy*. Il Rapporto del Centro Studi Unioncamere del 2010<sup>32</sup> ha prodotto la sintesi di un'indagine quali-quantitativa su un campione di 62 imprese operanti nei settori industriali e terziari *design oriented*, verificata anche con esperti di settore, accademici e opinion leader. L'analisi mette in luce diversi aspetti relativi alle opportunità e criticità del rapporto tra design e imprese italiane vagliando entrambi i punti di vista. Di seguito le principali evidenze riportate in questo lavoro:

- **LA RELAZIONE TRA IMPRESE E DESIGN.** Lo studio individua due profili di impresa: da un lato quelle medio-grandi che usano il design e lo ritengono un fattore importante per aumentare la competitività dei propri prodotti/servizi, dall'altro una maggioranza di piccole e piccolissime imprese che hanno una conoscenza del tutto superficiale del design ma lo ritengono capace di influenzare il proprio business. L'analisi porta alla luce un problema generale di carattere culturale, cioè la **DIFFUSA CARENZA DI UNA CULTURA DEL PROGETTO** ed evidenzia che le medie imprese usano il design *“con un atteggiamento che mira a seguire le tendenze piuttosto che a influenzarle, evidenziando la propensione, caratteristica delle aziende italiane, ad applicare in maniera empirica e poco strutturata i concetti del design”*. La tendenza si accentua con le piccole e piccolissime imprese. Lo studio evidenzia anche come *“il mondo dell'industria si muove pensando prevalentemente al marketing mentre il mondo del progetto si colloca in un territorio più orientato all'innovazione”*.

---

<sup>32</sup> Unioncamere (2010). L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di commercio [pdf]  
Disponibile: <[www.unioncamere.gov.it/download/725.html](http://www.unioncamere.gov.it/download/725.html)>

- **I 'GAP' TRA DESIGN E IMPRESA.** Lo studio di Unioncamere evidenzia come l'attuale distanza tra design e impresa sia da attribuire a diversi fattori collegati a vari attori. Se da un lato si riconosce la presenza di un gap di "cultura del progetto" in un'ampia fascia del sistema imprenditoriale, dall'altro si pone l'accento sul processo di istituzionalizzazione del design ritenuto una con-causa di questo progressivo distanziamento. L'analisi fa emergere come i designer debbano *compiere uno sforzo per avvicinarsi all'impresa*, in quanto (specialmente quelli più giovani) sono ritenuti eccessivamente attenti allo stile aspirando piuttosto all'anticonformismo, quindi non entrando in sintonia con i bisogni delle imprese. Anche il ruolo delle istituzioni è ritenuto fondamentale per innescare un processo di avvicinamento delle aziende ai designer, non solo per far comprendere le potenzialità competitive del design ma anche nel diffondere la cultura del design in modo capillare nei cittadini. Il rapporto evidenzia infine come il mondo del design abbia ancora un gap nella relazione con l'economia dei servizi, dove settori come i beni culturali, i servizi di welfare e la green economy contengono un grande potenziale inesplorato per l'inserimento del design.

La fonte di dati quantitativi ad oggi più significativa in Italia è il Rapporto Unioncamere 2013 dell'**OSSERVATORIO BREVETTI, MARCHI E DESIGN**<sup>33</sup>, che fornisce, fra i principali risultati, i database anagrafici e statistici dei soggetti italiani attivi nella tutela della proprietà industriale tra il 2003-2012. Il rapporto contiene dati sulle **DOMANDE DI DESIGN COMUNITARIO** aggregati a livello nazionale (95.058), regionale (25.713 in Lombardia) e provinciale (22.280 sommando le province di Milano, Monza e Brianza, Brescia, Bergamo e Varese che risultano tra le 20 più attive in Italia).<sup>34</sup>

Di seguito i principali dati e le analisi riportate dal report:

**DINAMICHE NAZIONALI.** L'attività di tutela dell'innovazione di prodotti e servizi in Italia è caratterizzata dal ricorso al design comunitario rispetto a quello nazionale italiano. Dopo la crescita progressiva delle domande di design comunitario nel periodo 2004-2007, nel periodo 2009-2012 le domande sono

---

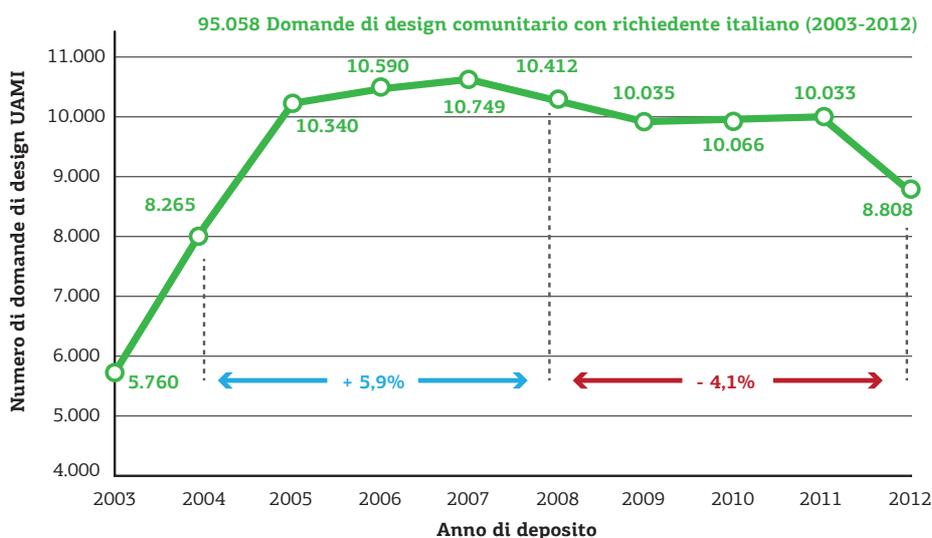
<sup>33</sup> Lo studio è stato realizzato da Unioncamere e Dintec - Consorzio per l'Innovazione Tecnologica. Unioncamere (2013). Brevetti, Marchi e Design [pdf]

Disponibile: < <http://www.unioncamere.gov.it/P42A2226C4285146/Rapporto-2013-Osservatorio-Unioncamere-Brevetti--Marchi-e-Design-.htm>>

<sup>34</sup> Sono cinque le province lombarde più attive tra le prime 20 in Italia: Milano, Monza e Brianza, Brescia, Bergamo e Varese.

calate con un tasso pari al -4,1% medio annuo (Tab.12). Nel lungo periodo la tendenza è risultata crescente (+4,8% medio annuo nel decennio 2003-2012). La maggioranza di soggetti che richiede il design comunitario sono le imprese (92,9% nel quadriennio 2009-2012), seguono le persone fisiche (gli 'inventori' sono il 6,9%) e in misura residuale gli Enti (cioè Associazioni, Enti pubblici e privati, Fondazioni e Università, solo lo 0,1%). Nel periodo 2009-2012, a fronte della diminuzione dei depositi che ha interessato maggiormente imprese e Enti, si evidenzia un aumento del numero di domande di design depositate da persone fisiche (+14,7% medio annuo). Le imprese italiane considerano il ricorso al design comunitario una pratica consolidata (72% ha depositato più di una domanda di design), ma sono il 2% ha depositato più di 100 domande fra il 2009 e il 2012. Se sono le medie e le piccole imprese (le più internazionalizzate) quelle più interessate al design comunitario, il peso relativo della "grande impresa" (oltre 500 addetti) è cresciuto nel 2010 e 2012.

**Andamento temporale delle domande italiane di design comunitario (2003 -2012)**



Tab. 12 - Fonte: Osservatorio Unioncamere su Elaborazione Unioncamere-Dintec su dati UAMI e Questel-Orbit

# DOMANDE DI DESIGN COMUNITARIO IN ITALIA E LOMBARDIA

(FONTE: UNIONCAMERE 2013)

PERIODO 2012-2013:



**OLTRE 95.000**  
DOMANDE DI DESIGN COMUNITARIO  
PROPOSTE DA SOGGETTI ITALIANI  
A UAMI\*  
(UFFICIO ARMONIZZAZIONE MERCATO INTERNO)

DI CUI:



**25.713 (27%)**  
DI IMPRESE, ENTI, PERSONE FISICHE  
DELLA REGIONE LOMBARDIA

PROVINCE PIÙ ATTIVE:

MILANO: 11.151

MONZA E BRIANZA: 3.944

BRESCIA: 3.320

BRESCIA: 2.240

VARESE: 1.715

\* AGENZIA DELL'UNIONE EUROPEA COMPETENTE  
PER LA REGISTRAZIONE DI MARCHI, DISEGNI E MODELLI  
IN TUTTI I 27 PAESI DELLA UE.

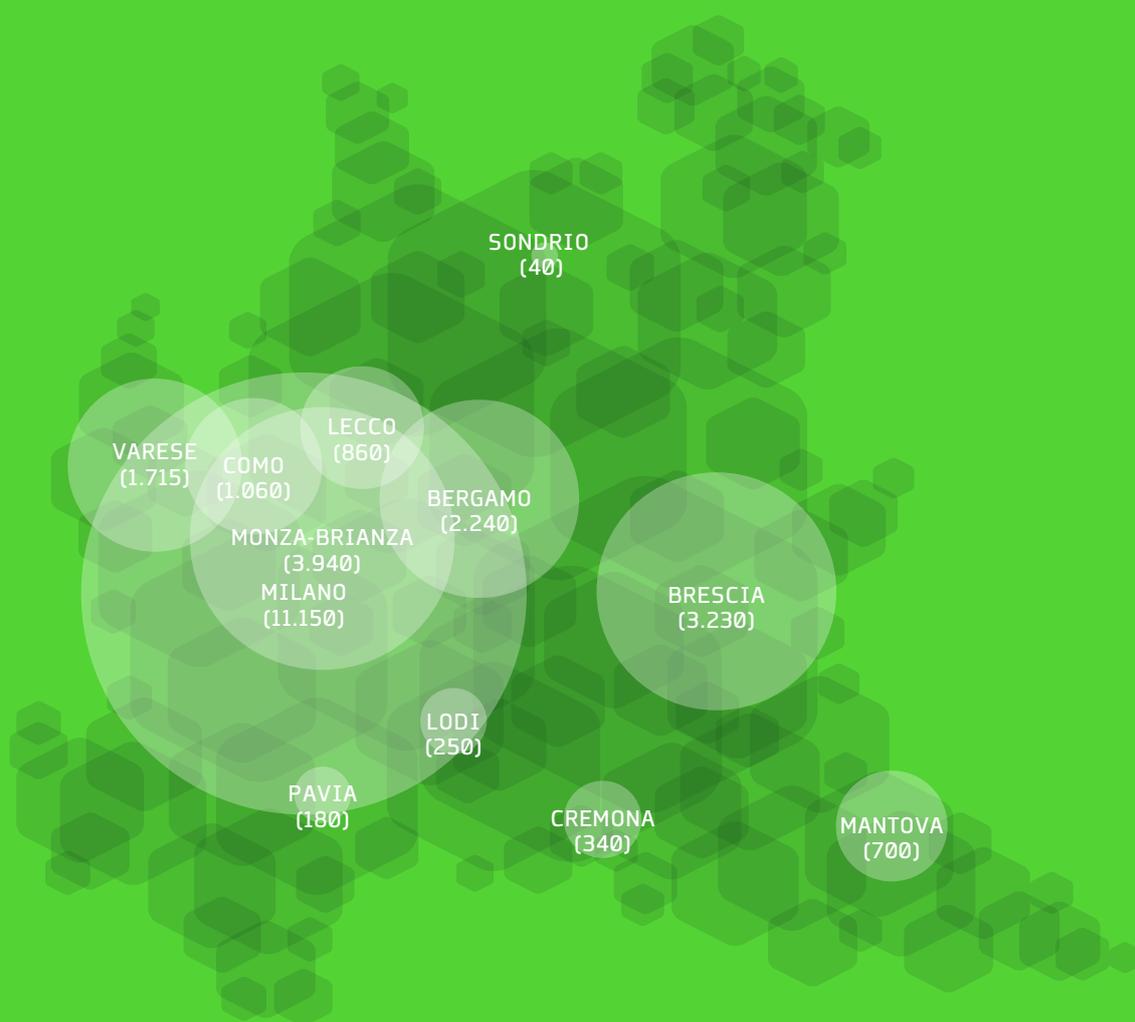
# DOMANDE DI DESIGN COMUNITARIO IN LOMBARDIA

(FONTE: UNIONCAMERE 2013)

PERIODO 2012-2013:



OLTRE **25.713**  
DOMANDE DI DESIGN COMUNITARIO  
PROPOSTE DA SOGGETTI LOMBARDI A UAMI\*  
(UFFICIO ARMONIZZAZIONE MERCATO INTERNO)



\* AGENZIA DELL'UNIONE EUROPEA COMPETENTE  
PER LA REGISTRAZIONE DI MARCHI, DISEGNI E MODELLI  
IN TUTTI I 27 PAESI DELLA UE.

**DISTRIBUZIONE TERRITORIALE REGIONALE E PROVINCIALE.** La distribuzione delle domande di design comunitario a livello nazionale è piuttosto eterogenea. Nel periodo 2003-2012 il Nord-Est aveva il 42,6% delle domande superando il Nord-Ovest con una quota del 34,0%. (Il Nord detiene il 76,6% a livello nazionale). La prima regione per richiesta di design comunitario è comunque la Lombardia (il 27,0% sul totale nazionale) seguita da Veneto (17,7%) ed Emilia Romagna (11,5%). Nel complesso del decennio 2003-2012 la crescita maggiore si è verificata in Trentino Alto Adige, Sicilia ed Emilia Romagna. Il rapporto fotografa le dinamiche territoriali individuando 5 raggruppamenti che coprono un intervallo di richieste da 1 a più di 100 domande. Marche e Friuli Venezia Giulia sono particolarmente attive con le imprese che depositano tra 10 e 100 domande anche se in termini assoluti il maggior numero di imprese con più di 100 domande ha sede in Lombardia (15 aziende costituiscono una quota pari all'1,9% del totale di imprese titolari di design comunitario). A livello provinciale, Milano è in testa con l'11,7% dei depositi di domande di design comunitario nel 2003-2012; seguono Treviso (6,3%), Udine (5,8%), Vicenza (4,6%) e Bolzano (4,4%). Tra il 2003 e il 2012 le domande della provincia di Milano sono cresciute a un tasso medio annuo pari al 6,4% anche se i tassi di crescita più elevati si registrano a Bolzano e Modena (25,9% e 15,5%). Nelle province di Monza-Brianza e di Udine i depositi si sono invece contratti (rispettivamente, -1,8% e 0,7%).

**I PRODOTTI DI DESIGN.** Nel periodo 2003-2012 i principali ambiti di tutela richiesti per i depositi riguardano i prodotti di arredamento (19,1%) e gli articoli di abbigliamento e merceria (13,5% sul totale). Focalizzando l'attenzione sulle 20 province più attive sul design<sup>35</sup> il report ha rilevato che La provincia di Milano è caratterizzata da una propensione al design diffusa su diversi ambiti merceologici in particolare articoli di abbigliamento e merceria (11,5%), oggetti per uso ornamentale (10,8%), arredamento (10,0%) apparecchi di illuminazione (8,8%). La provincia di Monza-Brianza ha una quota preponderante di domande di design per nel campo dell'arredamento; 35,7%) e degli utensili e ferramenta (23,5%). Infine la provincia di Brescia dove la propensione al design è distribuita equamente sul apparecchi per l'erogazione dei fluidi, installazione sanitarie, di riscaldamento (13,9%), utensili e ferramenta (13,9%), casalinghi (12,8%) e arredamento (12,8%).

**IL DESIGN PER IL MADE IN ITALY.** Il punto di vista dell'industria italiana rispetto al design è espresso in alcuni rapporti elaborati da Confindustria.

---

<sup>35</sup> Nell'ordine: Milano, Treviso, Udine, Vicenza, Bolzano, Monza Brianza, Brescia, Bologna, Padova, Modena, Torino, Firenze, Macerata, Bergamo, Arezzo, Roma, Varese, Bari, Pordenone, Fermo.

Nel rapporto Confindustria intitolato “L’alto prezzo della crisi per l’Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero”<sup>36</sup>, non vengono forniti dati specifici, ma si parla del design in stretta relazione con il fenomeno dell’*insourcing* che è ben presente anche nell’agenda Obama per il rilancio della produzione manifatturiera in USA. Questa la riflessione sul design:

*“...Le imprese industriali americane stanno comprendendo che riportare in USA dall'estero (insourcing) intere produzioni o fase della lavorazione potrebbe portare vari benefici: eliminare costi occulti dovuti al precedente offshoring tramite la perdita dell'innovazione informale che si ottiene con i contatti quotidiani tra ingegneri, designer, assemblatori; recupero di competenze manifatturiere, cruciale visto che con il passare degli anni rinunciare a realizzare il prodotto impoverisce anche le attività di design, engineering, marketing...” (p.26).*

Un altro rapporto del 2014 di Confindustria intitolato ‘Bello e Ben Fatto’<sup>37</sup> (BBF) fa il punto sulle potenzialità di sviluppo del Made in Italy nei paesi emergenti (stimato in circa 170 miliardi di euro per il 2018). Si tratta di beni finali di fascia medio-alta dei settori alimentare, arredamento, abbigliamento e tessile casa, calzature, occhialeria e oreficeria-gioielleria dove non solo il design è considerato fondamentale per le caratteristiche del prodotto, ma anche per lo sviluppo di centri internazionali e di scuole, e come fattore in grado di condizionare il senso estetico e quindi favorire l’acquisto di prodotti *belli e ben fatti*.

Il *Report Milano Produttiva*<sup>38</sup>, prodotto dalla Camera di Commercio di Milano nel 2013, suggerisce di puntare sulla crescita delle attività ad alto valore aggiunto come il design per approdare sui mercati emergenti rinnovando però anche le gamme per i nuovi consumatori. Il report propone un cambio nell’approccio dominante degli anni precedenti che ha favorito uno sviluppo spontaneo di questi settori di attività sostenute anche da incentivi e sostegno pubblico in favore di iniziative che puntano sul mercato.

---

<sup>36</sup> Confindustria (2013). L’alto prezzo della crisi per l’Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero. [pdf] Disponibile: <[http://www.confindustria.it/indcong.nsf/0/8ad3391967a62bbfc1257b810031f02a/\\$FILE/Scenari%20industriali%20n.%204%20-%202013.pdf](http://www.confindustria.it/indcong.nsf/0/8ad3391967a62bbfc1257b810031f02a/$FILE/Scenari%20industriali%20n.%204%20-%202013.pdf)>

<sup>37</sup> Confindustria (2014). Bello e Ben fatto. [pdf]

Disponibile: <<https://www.prometeia.it/it-it/media/comunicati-stampa/-strong-made-in-italy-strong-cresce-export-prodotti-del-eldquo-bello-e-ben-fattoerdquo-in-emergenti-16-6-ml-d-nel-2019.aspx?idC=63337&idO=31370&LN=it-IT>>

<sup>38</sup> Camera di Commercio di Milano (2013). Milano produttiva. [pdf]

Disponibile: <<http://www.mi.camcom.it/milano-produttiva>>

## ...IN SINTESI

Il design emerge come attività economica con necessità di avere propri diritti e doveri. Esso è in grado di contribuire un consistente valore economico e di differenziazione competitiva all'Europa ed ai suoi stati membri. Come paese con una forte tradizione in tale ambito, l'Italia dovrebbe approfittare della necessità di rinnovamento ed innovazione per valorizzare i tratti principali che da sempre rendono parte del suo sistema industriale ed imprenditoriale riconoscibile ed inimitabile nel mondo, investendo nel design come leva per la crescita futura.

**"DEVELOPING INTEGRATED  
DESIGN STRATEGIES FOR  
INNOVATION WILL IMPACT  
AT THE HIGHEST LEVEL OF  
GOVERNMENTS".**

DESIGN FOR GROWTH AND PROSPERITY, UNIONE  
EUROPEA, 2012

# 3. UNO SGUARDO ALLE POLITICHE PER IL DESIGN IN EUROPA<sup>39</sup>

## IL SISTEMA DELLE POLITICHE DI SOSTEGNO ALLA DESIGN INNOVATION NELLA EU

Il panorama europeo legato alla diffusione di politiche di design è correntemente frammentato. Nei suoi *Action Plan* per il design più recenti (European Design Innovation Initiative e Action Plan for Design-Driven Innovation), l'Unione Europea ha riconosciuto un paesaggio fatto di economie cosiddette *leader*, dove il sistema di rappresentanza del design è ben sviluppato e integrato nelle politiche di sviluppo nazionali, ed economie cosiddette *follower*, dove il design tarda a essere riconosciuto dai governi nazionali e/o regionali quale elemento strategico per l'innovazione. All'interno dei principali documenti strategici per gli obiettivi del 2020, quale ad esempio nel documento strategico-programmatico **INNOVATION UNION**<sup>40</sup>, *flagship initiative* della strategia programmatica per Europa 2020, uno degli obiettivi principali è favorire un più ampio riconoscimento del design come leva strategica e motore di sviluppo innovativo a tutti i livelli dei sistemi socio-produttivi degli stati membri, finanziando e promuovendo strategie di avvicinamento, accompagnamento e coaching tra leader e follower. Questo ha generato dal 2011 a oggi – anno in cui è stato lanciato il primo *Action Plan* – una decisa attivazione di molte economie europee, che hanno iniziato a promuovere politiche e iniziative di supporto del design, sia per la sua crescita come settore economico all'interno delle cosiddette industrie creative, sia per la sua connessione più diretta e consapevole al mondo dell'industria.

---

<sup>39</sup> Questo capitolo è a cura di Arturo Dell'Acqua Bellavitis, Rossana Gaddi, Lorenzo Morganti, Marzia Mortati.

<sup>40</sup> Commission of the European Communities (2010). Europe 2020 Flagship Initiative. Innovation Union. [pdf] Disponibile: <[http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=keydocs](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=keydocs)>

Di seguito riportiamo una breve sintesi delle due azioni più recenti e significative fatte dall'Unione Europea per promuovere il design:

| <b>European Design Innovation Initiative (EDII)</b><br><i>(<a href="http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm">http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm</a>)</i> |  |
|---|--|
| Paese   | UE   |
| Anno e durata   | 2011   |
| Enti Promotore  | Unione Europea   |
| Soggetti coinvolti e loro ruolo   | Il Segretariato EDII è stato ospitato da Aalto University School of Arts, Finlandia  |
| Beneficiari   | Stati membri dell'Unione Europea   |
| Descrizione generale  | L'uso strategico del design in tutti i settori della società, per le imprese pubbliche e private, contribuisce all'innovazione guidata dall'utente (user-driven innovation). Per favorire l'inserimento e sfruttare appieno le potenzialità del design per l'innovazione e per rafforzare il legame tra design, innovazione e competitività, la Commissione europea ha lanciato nel 2011 European Design Innovation Initiative (EDII). EDII marca l'importanza del design sia come disciplina che come attività chiave per portare le idee innovative al mercato. L'iniziativa mira a promuovere il tema del design come motore di innovazione in Europa. In questo ambito, la Commissione Europea ha inoltre nominato per un anno l'European Design Leadership Board (EDLB), consiglio di quindici esperti di design e innovazione a livello europeo, che ha avuto il compito di elaborare proposte per rafforzare il ruolo del design nella politica dell'innovazione. |
| Obiettivi   | Supportare tutte le forme di innovazione user-driven.  |
| Risultati attesi  | Attuazione del "Piano d'azione per la Design-Driven Innovation" (2013)   |
| Progetti finanziati   | Sono stati finanziati 6 progetti con l'obiettivo di migliorare l'impatto delle politiche di innovazione Europee e degli stati membri tramite la migliore inclusione del design come strumento per l'innovazione user-centred. I sei progetti sono elencati di seguito.   |
| Progetto IDeALL - Integrating Design for All in Living Labs<br>(Coordinatore: EPCC Cite du Design, Francia)   | Il progetto connette i designer con l'ecosistema dell'innovazione per accrescere la competitività delle imprese utilizzando strumenti e metodologie per l'user-centered design e la design-driven innovation.  |
| Progetto EuroDesign – Measuring Design Value<br>(Coordinatore: Barcelona Design Centre, Spagna)   | Il progetto definisce una nuova serie di domande per l'indagine comunitaria sull'innovazione per fornire informazioni sul design come fattore economico per la creazione di valore.  |
| Progetto DeEP – Design in European Policies.<br>(Coordinatore: Politecnico di Milano, Italia; partecipa Confartigianato Lombardia)  | Il progetto lavora sugli indicatori di valutazione per la comprensione dell'impatto del design nelle politiche di innovazione. Il progetto sviluppa anche metriche per misurare l'impatto delle policy e crea una tassonomia delle politiche di innovazione di design.   |
| Progetto SEE Platform: Sharing Experience Europe Policy Innovation Design<br>(Coordinatore: Design Wales, UK)   | Il progetto integra il design nelle politiche di innovazione attraverso una piattaforma per lo scambio di buone pratiche che collega tra loro circa 100 enti pubblici.   |
| Progetto EHDM – European House of Design Management<br>(Coordinatore: Design Business Association, UK; partecipa Innovhub CamCom Milano)  | Il progetto migliora le competenze di design management nel settore pubblico attraverso lo sviluppo di strumenti di formazione e programmi basati su modelli collaudati del settore privato.   |

|  |  |
|--|--|
| Progetto REDI - When Regions support Entrepreneurs and Designers to Innovate<br>(Coordinatore: APCI, France) | Il progetto REDI promuove ecosistemi per l'innovazione territoriale che stimolano l'innovazione attraverso il design, il targeting degli intermediari in contatto diretto con le PMI.  |
| Importanza del design  | EDII è stato utile come strumento per favorire l'inserimento e lo sviluppo del ruolo del design nelle politiche per l'innovazione in Europa a livello nazionale, regionale e locale. Questa volontà si è attestata tanto tramite il documento 'Design for Growth & Prosperity', pubblicato nel 2012, quanto con il successivo Action Plan per la creazione di una piattaforma europea per il design. |

|   |   |
|---|---|
| <b>European Design Innovation Platform (EDIP)</b><br>( <a href="http://www.designplatform.eu">www.designplatform.eu</a> ) |   |
| Paese   | EU  |
| Anno e durata   | Dal 2014 al 2017  |
| Enti Promotore  | Unione Europea  |
| Enti Erogatori  | DG Enterprise and Industry  |
| Beneficiari   | La partnership EDIP coinvolge: <ul style="list-style-type: none"> <li>- British Design Council</li> <li>- Lancaster University, UK</li> <li>- Birmingham City University, UK</li> <li>- Politecnico di Milano, Italy</li> <li>- Danish Design Centre, Denmark</li> <li>- Nesta, UK</li> <li>- KEPA Business and Cultural Development Centre, Greece</li> <li>- Invest Northern Ireland, UK</li> <li>- Estonian Design Centre, Estonia</li> <li>- ARC Fund, Bulgaria</li> <li>- Luxinnovation, Luxembourg</li> <li>- La 27e Region, France</li> <li>- dSola, Slovenia</li> <li>- European Network of Living Lab</li> </ul> |
| Descrizione generale  | EDIP è co-finanziato dall'Unione Europea nell'ambito dell'Action Plan for Design-Driven Innovation. Il progetto dura 3 anni, ed è indirizzato a tutti coloro che si occupano di design in Europa o che vogliono avvicinarsi a questo ambito. Il programma è incentrato principalmente sulla creazione di una piattaforma Europea per il design e sulla promozione di un programma di eventi indirizzati ad imprese, cittadini, settore pubblico, policy maker.  |
| Obiettivi   | EDIP mira ad incrementare l'utilizzo del design per l'innovazione e la crescita in Europa, attraverso lo sviluppo di una piattaforma digitale che faccia convergere la conoscenza su questo ambito e la veicoli a tutti gli attori del sistema europeo. Inoltre mira a disseminare esempi di successo di innovazione guidata dal design, ed a creare uno spazio dove il sistema design europeo possa trovare un luogo di discussione e scambio di contenuti.  |
| Risultati attesi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di una piattaforma europea per il design;</li> <li>- Aumento della comprensione dei temi e dei benefici legati all'innovazione di design per i principali attori europei che lavorano nelle PMI, nel settore pubblico, nelle pubbliche amministrazioni;</li> <li>- Creazione di un ambiente unico per lo scambio di conoscenza e la generazione di discussione sul design;</li> <li>- Collegamento in un forum unico per far convergere i risultati dei progetti pilota sul design finanziati da EDII.</li> </ul>  |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Importanza del design | Il design rappresenta l'elemento centrale su cui si fondano tutti i concetti promossi nel progetto. In particolare, EDIP rappresenta l'ultimo Action Plan lanciato dall'Unione Europea a seguito di EDII nel 2013 con l'obiettivo di far convergere gli sforzi di introduzione esplicita del design nelle politiche di innovazione, tanto a livello europeo, quanto nei singoli stati membri. |
|-----------------------|---|

## I PRINCIPALI CASI DI DESIGN POLICY IN EUROPA

Di seguito sono riportati alcuni dei casi più recenti e più rilevanti di politiche di design, selezionati sia in base al tipo di economia nazionale (economia emergente o matura), che in base alla rilevanza temporale dell'azione (si è scelto di optare il più possibile per azioni recenti, che rispecchino le linee guida dell'Europa per il 2020).

|   |  |
|---|--|
| <b>Design Bulldozer</b><br>( <a href="http://www.disainikeskus.ee">www.disainikeskus.ee</a> ) |  |
| Paese   | Estonia  |
| Anno e durata   | 2012-2014 (20 mesi)  |
| Enti Promotore  | Estonian Design Centre, Ministero Estone dell'Economia e delle Comunicazioni, Impresa Estonia  |
| Enti Erogatori  | Estonian Design Centre   |
| Soggetti coinvolti e loro ruolo   | Agenzie e studi professionali nel ruolo di design manager  |
| Beneficiari   | Imprese estoni   |
| Descrizione generale  | Design Bulldozer mira a migliorare le prestazioni economiche e il potenziale di esportazione delle imprese estoni.<br>Si tratta di un progetto pilota lanciato dal Design Centre estone, dal Ministero dell'Economia e delle Comunicazioni, ed Enterprise Estonia. Al progetto hanno partecipato una decina d'impresе con caratteristiche diverse per dimensione, struttura e mercati di riferimento: dalla moda al software, dai servizi portuali alle comunicazioni. Ogni impresa è stata affiancata da un design manager, che ha svolto un percorso di formazione e accompagnamento interno all'azienda suddiviso in cinque fasi e con la partecipazione attiva del personale.<br>Le fasi di sviluppo, sempre sotto la regia del design manager hanno previsto un primo momento di incontro e ascolto reciproco, per passare ad una valutazione finalizzata a rilevare i possibili ambiti di sviluppo attraverso l'uso del design, definiti nella successiva fase di progettazione ed infine avviati a realizzazione e conclusi con la presentazione dei risultati al pubblico. Al design manager, oltre alla regia generale, è stata affidata anche la definizione dei brief progettuali e le revisioni in fase di sviluppo, attribuendo le attività di ideazione e di realizzazione dei progetti a risorse esterne o interne all'azienda. |
| Obiettivi   | Aumentare la capacità delle imprese estoni e il potenziale di esportazione.  |
| Risultati attesi  | Migliori prestazioni aziendali (in termini di produzione e comunicazione) e una miglior comprensione del mercato da parte delle imprese.   |
| Progetti finanziati   | I progetti sviluppati sono stati in tutto 10. Di seguito i due più significativi.  |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
|                                     | <p><b>Progetto 1 “Porto di Tallin”</b> .Con l’ente gestore del Porto di Tallin è stato svolto il lavoro preliminare di formazione ai temi della progettazione partecipata e sono stati così registrati i valori aziendali, lo spirito di appartenenza e le potenzialità inesprese dell’ente portuale, attualmente incapace di trasformarsi da ente gestore a compagnia di sviluppo. Osservati i dati sull’afflusso turistico dovuto al porto di Tallin, in grado di riversare ogni anno su Tallinn un numero di turisti 6 volte e mezza maggiore dell’intera popolazione estone, sotto la guida del design manager, si è deciso di sviluppare un nuovo percorso turistico valorizzando alcune aree portuali in stato di abbandono. Con una comune regia i diversi uffici dell’ente hanno quindi definito un progetto a basso costo, raccolto le risorse disponibili e coinvolto media e volontari nell’opera di pulizia e razionalizzazione che ha reso fruibile a cittadini e turisti una nuova promenade.</p> <p><b>Progetto 2 “Alpaka”</b>. Con l’impresa Alpaka, un’impresa estone di piccole dimensioni e di nicchia che produce abbigliamento in lana d’alpaca è stata seguita dalla medesima strategia di design impiegata in altri progetti di maggiori dimensioni. In questo caso è stato applicato un approccio di progettazione partecipata, con il coinvolgimento diretto di dipendenti e dirigenti, che, pur dichiarando essere al primo esperimento di progettazione in assoluto, ha consentito una miglior consapevolezza aziendale del marchio e dei suoi valori. Inoltre è stata progettata una nuova linea di prodotti e un nuovo packaging all’altezza delle qualità di materiali e manifattura già in possesso dell’azienda, incrementando quindi la produttività e migliorando la programmazione aziendale, prima interamente assorbita dalle attività di produzione e vendita.</p> |
| <p><b>Importanza del design</b></p> | <p>Tutti i progetti sviluppati sono stati impostati secondo una filosofia e con metodologie tipiche della ricerca di design: a partire dalla progettazione partecipata in sostituzione dell’approccio classico economico (guidato dalle ricerche di mercato in forma anonima e prestrutturate), fino allo sviluppo creativo dei progetti ed all’attenzione posta al tema della percezione e della comunicazione per favorire lo spirito di appartenenza, le sinergie interne all’azienda e il rapporto impresa-utente, incrementando i profitti economici e sociali insieme.</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Designing Demand</b><br/>(<a href="http://www.designcouncil.org.uk">www.designcouncil.org.uk</a>)</p> |  |
| <p><b>Paese</b></p>   | <p>Regno Unito</p>   |
| <p><b>Anno e durata</b></p>   | <p>2007-2014 (ancora in atto con il nome di Design Leadership Programme)</p>   |
| <p><b>Enti Promotore</b></p>  | <p>Design Council, Governo del Regno Unito (Department for Business, Innovation &amp; Skills)</p>  |
| <p><b>Enti Erogatori</b></p>  | <p>Design Council</p>  |
| <p><b>Soggetti coinvolti e loro ruolo</b></p>   | <p>Associati del Design Council (formazione e tutoraggio)</p>  |
| <p><b>Beneficiari</b></p>   | <p>Studi professionali e agenzie (sviluppo progetti)</p>   |
| <p><b>Descrizione generale</b></p>  | <p>Il programma Designing Demand, inserito anche dal Governo del Regno Unito nel piano nazionale di supporto alle piccole e medie imprese, fa parte del Design Leadership Programme, piano sviluppato dal Design Council e dedicato a fornire strumenti di comprensione per un uso efficace e strategico del design da parte delle PMI. Si tratta di un programma su base nazionale (probabilmente la design policy più conosciuta in Europa) che aiuta le PMI del Regno Unito ad integrare il design nelle proprie attività quotidiane, passando per un percorso di formazione e accompagnamento. Questo mira ad un migliore o nuovo posizionamento in mercati esistenti e/o nuovi, allo sviluppo di prodotti</p> |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | e servizi innovativi, alla sperimentazione nei processi produttivi (per innovazione diretta o per trasferimento di conoscenza) ed al rafforzamento della comunicazione dei marchi. Il programma, sviluppato nell'arco di sei anni, ha inoltre potuto rilevare e quantificare gli effetti economici positivi (diretti e indiretti) dei progetti. Le stime e le valutazioni hanno mostrato un forte ritorno economico per le imprese beneficiarie, nell'ordine di 20 sterline di ricavi maggiori e di 5 sterline di maggiori esportazioni per ogni sterlina investita in design. Analoghi benefici sono stati inoltre stimati per le pubbliche amministrazioni (in termini di maggior valore aggiunto negli investimenti) e per le agenzie e gli studi professionali sotto il profilo occupazionale.   |
| <b>Obiettivi</b>             | Sostenere la crescita e l'innovazione delle PMI.   |
| <b>Risultati attesi</b>      | Innovazione di prodotto e servizio, migliori prestazioni aziendali (in termini di produzione e comunicazione), miglior posizionamento sui mercati, sviluppo di relazioni e circuiti virtuosi tra il mondo della produzione, gli studi professionali e i creativi.  |
| <b>Progetti finanziati</b>   | <p><b>Progetto 1 "Generare".</b> Il primo progetto è stato dedicato alle piccole imprese con limitata esperienza nell'ambito del design. Le ricadute registrate alla chiusura della prima edizione del programma (2012) sono state valutate in 56 milioni di sterline di nuovi ricavi ed in circa 9 milioni di sterline di nuove esportazioni, oltre ad una stima di circa 1.200 posti di lavoro (a tempo pieno) salvaguardati e di 28 nuove assunzioni (a tempo pieno).</p> <p><b>Progetto 2 "Innovare".</b> Il secondo progetto si è concentrato sulle nuove imprese in attività da meno di tre anni in ambito tecnologico e della proprietà intellettuale. Anche questo ha registrato ricadute positive nell'ordine di 3,3 milioni di sterline di nuovi ricavi e di circa 840.000 sterline di nuove esportazioni. Meno significativi i riscontri occupazionali (entro le cento unità per entrambi i parametri considerati).</p> <p><b>Progetto 3 "Innovare".</b> Il terzo progetto ha riguardato le PMI più solide e radicate con piani di sviluppo e di lancio su media-larga scala. Le ricadute registrate alla chiusura del programma sono state valutate in quasi 20 milioni di sterline di nuovi ricavi e in circa 4,6 milioni di sterline di nuove esportazioni. Sono stati salvaguardati più di 200 posti di lavoro e poco meno di altri 200 ne sono stati creati.</p> |
| <b>Importanza del design</b> | Il mondo del design e della progettazione è stato considerato in questo programma nel suo insieme e in maniera estensiva. Il soggetto promotore, il Design Council, organizzazione indipendente no-profit che gode di finanziamenti privati e pubblici, ha potuto infatti garantire la regia e la pianificazione, ma sono stati coinvolti attivamente anche il mondo della ricerca, i suoi associati e il mondo della progettazione ponendo il design a servizio delle imprese. I progetti sviluppati hanno dato origine a circuiti virtuosi, con ulteriori potenziali di sviluppo, a partire da strategie fondate interamente sul design nelle sue diverse aree di influenza: dal prodotto al servizio dal processo alla comunicazione.   |

### Design Driven Innovation

([www.norskdesign.no](http://www.norskdesign.no))

|                |  |
|----------------|--|
| Paese          | Dal 2009 a oggi                                    |
| Anno e durata  | Norvegia   |
| Enti Promotore | Ministero Norvegese del Commercio e dell'Industria |
| Enti Erogatori | Norsk Designråd                                    |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Soggetti coinvolti e loro ruolo | Norwegian Design Council, Ministero Norvegese del Commercio e dell'Industria  |
| Beneficiari                     | Imprese, istituzioni, enti pubblici e privati che sviluppino progetti innovativi e design-driven.   |
| Descrizione generale            | L'innovazione design-driven è un approccio sistematico e partecipato alla fase di ideazione per lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o processi di impresa. Attraverso il programma Innovazione Design-Driven, sono stati finanziati diversi progetti pilota, sia in aziende private che nel settore pubblico. La selezione dei criteri per il finanziamento è affidata al Design Council Norvegese (Norsk Designråd) su mandato del Ministero Norvegese del Commercio e dell'Industria. In seguito alla crisi finanziaria mondiale ed in seguito alle rilevazioni per il 2009 registrate sia dall'Istituto di Statistica Norvegese che dal Rapporto Europeo sull'Innovazione, visto il basso livello di innovazione delle imprese norvegesi, il Governo Norvegese ha infatti deciso di dare l'avvio al programma, tutt'ora in corso. Il programma ha quindi preso l'avvio finanziando poco più del 10% dei progetti presentati nell'arco degli ultimi 6 anni. Di questi la grande maggioranza ha potuto trasformarsi in prodotti ed innovazioni concrete.  |
| Obiettivi                       | Implementazione delle conoscenze e dell'esperienza nell'ambito dell'innovazione design-driven.  |
| Risultati attesi                | Sviluppo di strumenti e metodologie per l'avvio di nuove attività di consulenza e servizi alle imprese.   |
| Progetti finanziati             | Tra i progetti sviluppati, in ambiti differenti e con differenti caratteristiche, si segnalano i seguenti.<br><b>Progetto 1 "Thon Hotels AS"</b> . Thon Hotels AS è una catena di hotel diffusa in Norvegia, Belgio, Svezia e Paesi Bassi. Leader di mercato a Oslo e Bergen, fino ad oggi si è concentrata principalmente sul turismo d'affari. Per crescere, l'azienda sta quindi cercando di incrementare il turismo d'esperienza. L'attuale tendenza al turismo invernale è verso la Norvegia del nord e le isole Lofoten, che non sono al momento in grado di offrire attrazioni all'altezza delle aspettative dei visitatori. Si è quindi deciso di sviluppare un nuovo progetto per i 4.500 mq dell'isola di Bukkedauen, trasformandola in un'attrazione nazionale. L'approccio alla trasformazione non sarà semplicemente mirato alla progettazione di un nuovo albergo, ma alla progettazione olistica di un'esperienza per i futuri visitatori, seguendo i canoni dell'experience design.<br><b>Progetto 2 "Scandinavian Business Seating"</b> . Scandinavian Business Seating è un gruppo scandinavo che sviluppa e vende mobili per ufficio in Europa, USA e Asia e che riunisce i tre marchi HÅG, Sedie RH e RBM. La società sta mutando oggi con un ritmo sostenuto, e questi rapidi cambiamenti influiranno anche sulla vita lavorativa e sul modo in cui saranno organizzati i diversi ambienti di lavoro. Il personale nei paesi occidentali sarà per esempio più anziano, perché vivremo più a lungo e godremo di maggior salute di un tempo; anche la nuova e diffusa responsabilità ambientale è già divenuta un fondamentale prerequisito progettuale. Tali cambiamenti influenzano ed influenzeranno sempre più i mercati di SBS, occasione questa per avviare un forte processo di innovazione. Lo scopo del progetto è quindi quello di anticipare i futuri scenari di vita lavorativa coinvolgendo direttamente l'utente nel processo creativo (User Centered Design). La società desidera così posizionarsi in prima linea nella salvaguardia ambientale. Ciò fornirà una base per ulteriori strategie e per lo sviluppo di nuovi prodotti. |
| Importanza del design           | Il programma in oggetto è stato sviluppato in seguito ad una ricerca condotta dal Synovate per conto del Norges forskningsråd (The Research Council of Norway). La ricerca, analogamente a quanto rilevato anche dal britannico Design Council, ha rilevato come  |

|  |   |
|--|---|
|  | l'introduzione di nuovi prodotti nell'arco di un triennio, sia doppia rispetto alla media nelle imprese guidate dal design. Alcuni dei progetti sviluppati hanno inoltre rilevato come un finanziamento nell'ambito disciplinare del design si sia tradotto in un potenziamento complessivo del settore ricerca e sviluppo da parte delle imprese molto superiore ai fondi effettivamente impiegati, con positive ricadute in termini occupazionali, d'innovazione, di ricavi e in termini di risposta alla sempre maggiore richiesta di flessibilità da parte dei mercati. |
|--|---|

|  |   |
|--|---|
| <b>Creative Business Cup</b><br>( <a href="http://www.creativebusinesscup.com">www.creativebusinesscup.com</a> ) |   |
| Paese  | Danimarca   |
| Anno e durata  | 2010-2014 (concorso annuale attivo)   |
| Enti Promotore   | CKO - Center for Cultural and Experience Economy (ente pubblico cofinanziato dai Ministeri danesi dell'Economia e della Cultura)  |
| Enti Erogatori   | CKO   |
| Soggetti coinvolti e loro ruolo  | Ministero dell'Economia (Main Partner), Ministero della Cultura (Main Partner), Danish Business Authority (Main Partner), Fondazione Kauffman per l'imprenditorialità (Main Partner), Global Intrepeneurship Week (Main Partner)  |
| Beneficiari  | Imprenditori internazionali del settore delle Creative Industries   |
| Descrizione generale   | Creative Business Cup è un concorso annuale rivolto ad imprenditori internazionali che operano nel settore delle industrie creative. Obiettivo della competizione è rafforzare le competenze e la competitività internazionale degli imprenditori, ai quali viene richiesto di proporre idee con forte potenziale di mercato. Il concorso prevede una prima fase di selezione a livello nazionale, e una seconda fase internazionale, dove le singole nazioni competono al Global Award Show di Copenhagen, che si tiene ogni novembre durante la Global Entrepreneurship Week. Nel 2013 CBC ha offerto premi per un totale di 100.000 euro, oltre all'accesso per 12 mesi a Catalyst, incubatore di startup di SoftLayer (società controllata da IBM). Nell'edizione 2014 le nazioni partecipanti saranno circa 30.  |
| Obiettivi  | Favorire la competitività delle singole nazioni partecipanti, sostenere la crescita e lo scambio di idee tra imprenditori internazionali.   |
| Risultati attesi   | Immissione nel mercato di idee innovative con forte potenziale di mercato nel campo delle creative industries.  |
| Progetti finanziati  | Di seguito i vincitori del concorso 2013:<br><b>Progetto 1 "Teddy the Guardian"</b> (Croazia, primo premio). Teddy appare come un normale orsetto di peluche, ma possiede al suo interno sensori che recepiscono e tracciano lo stato di salute del bambino che gioca con lui, come frequenza cardiaca, saturazione di ossigeno, temperatura corporea. Quando un bambino stringe l'orso e interagisce con lui, i dati vengono inviati a un tablet, smartphone o applicazione web rendendo più facile il lavoro dei pediatri, i risultati più pertinenti e i bambini meno stressati.<br><b>Progetto 2 "Kinematics"</b> (Germania, secondo premio). Kit di costruzione robotica composto da moduli cinetici e blocchi collegabili liberamente e senza la necessità di cavi, adatto a bambini dai 6 anni in su che senza competenze informatiche possono costruire robot interattivi, macchine e altri modelli simili, con la capacità di muoversi. Esplorare e giocare con i blocchi cinematici introduce i bambini al mondo della meccanica, dei sensori e delle energie rinnovabili. Inventato alla Bauhaus Universität di Weimar e sviluppato negli ultimi tre anni, sarà disponibile presso i rivenditori di giocattoli nel 2015. |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Importanza del design | <p>Le competenze creative sono, insieme al potenziale di mercato, il criterio principale di valutazione per la giuria. Il board di CBC definisce il design “fattore chiave per lo sviluppo del settore delle industrie creative”, riconoscendo come queste ultime contribuiscano in modo significativo alla crescita, all’occupazione e allo sviluppo di nuove soluzioni innovative. Le industrie tradizionali diventano più competitive proprio quando si collabora con aziende creative o con designer con un approccio progettuale dinamico, competitivo e innovativo.</p> <p>Tra gli obiettivi principali della competizione c’è l’assistenza e la tutela (uno dei premi è infatti l’accesso all’incubatore di startup Catalyst di SoftLayer) durante il processo di inserimento nel mercato di nuovi professionisti, e il tentativo di ridimensionare gli ostacoli alla crescita che imprenditori e designer si trovano a fronteggiare rispetto a business tradizionali, perché considerati investimenti meno stabili e più rischiosi.</p> |
|-----------------------|---|

|   |  |
|---|--|
| <b>Mind Lab</b><br>( <a href="http://www.mind-lab.dk/en">www.mind-lab.dk/en</a> ) |  |
| Paese   | Danimarca  |
| Anno e durata   | Attivo dal 2002  |
| Enti Promotore  | MINDLAB  |
| Enti Erogatori  | Ministero dell’Economia e della Crescita, Ministero dell’Istruzione, Ministero del Lavoro/Occupazione, Municipalità di Odense  |
| Soggetti coinvolti e loro ruolo   | Ministero degli Interni e degli Affari economici (collaborazione)  |
| Beneficiari   | Portatori di interesse nel campo dell’istruzione, dell’occupazione, dell’imprenditorialità, dei servizi digitali, delle design policy.   |
| Descrizione generale  | <p>MindLab è una realtà intergovernativa danese che coinvolge esperti, cittadini e imprese nella creazione di nuove soluzioni per la società. E’ parte di tre ministeri e di una municipalità: il Ministero del business e della crescita, il Ministero della Pubblica Istruzione, il Ministero del Lavoro e la Municipalità di Odense. MindLab è un esempio di cooperazione nel settore pubblico ed ha un focus strategico sull’innovazione e sui servizi al cittadino (approccio user-centered, “centrata sull’utente”). Le aree di interesse coprono i settori politici che influenzano la vita quotidiana come imprenditoria, servizi digitali, istruzione e occupazione.</p> <p>Obiettivo principale è il supporto agli enti pubblici nell’azione di creazione di progetti e servizi per il cittadino, sviluppando progetti a lungo termine, definiti da un board di esperti che decide ogni anno su quali progetti lavorare l’anno seguente.</p> <p>Lo staff è composto da due project manager: un primo con un background nel campo del design, scienze politiche, antropologia, sociologia e comunicazione, e un altro che si dedica (per un periodo compreso tra i 6 e i 12 mesi) a progetti specifici sul tema dello sviluppo user-centered, indicati esplicitamente dai ministeri a cui Mindlab fa capo. Inoltre, Mindlab si offre come consulente e interlocutore a supporto di progetti privati e porta avanti dialoghi tematici e progetti di ricerca in collaborazione con esperti, gruppi di riflessione, ricercatori (seminari mindlabmorning).</p> <p>I temi di cui di sta occupando attualmente sono: co-produzione per il settore pubblico, gestione ed evoluzione della conoscenza, attuazione delle policies (dalle policies alle pratiche), sviluppo degli ambienti pubblici.</p> |
| Obiettivi   | Favorire la nascita di progetti e di policy user-centered a servizio dei cittadini, coinvolgendo gli utenti finali (cittadini e imprenditori) in un processo di co-creazione.  |

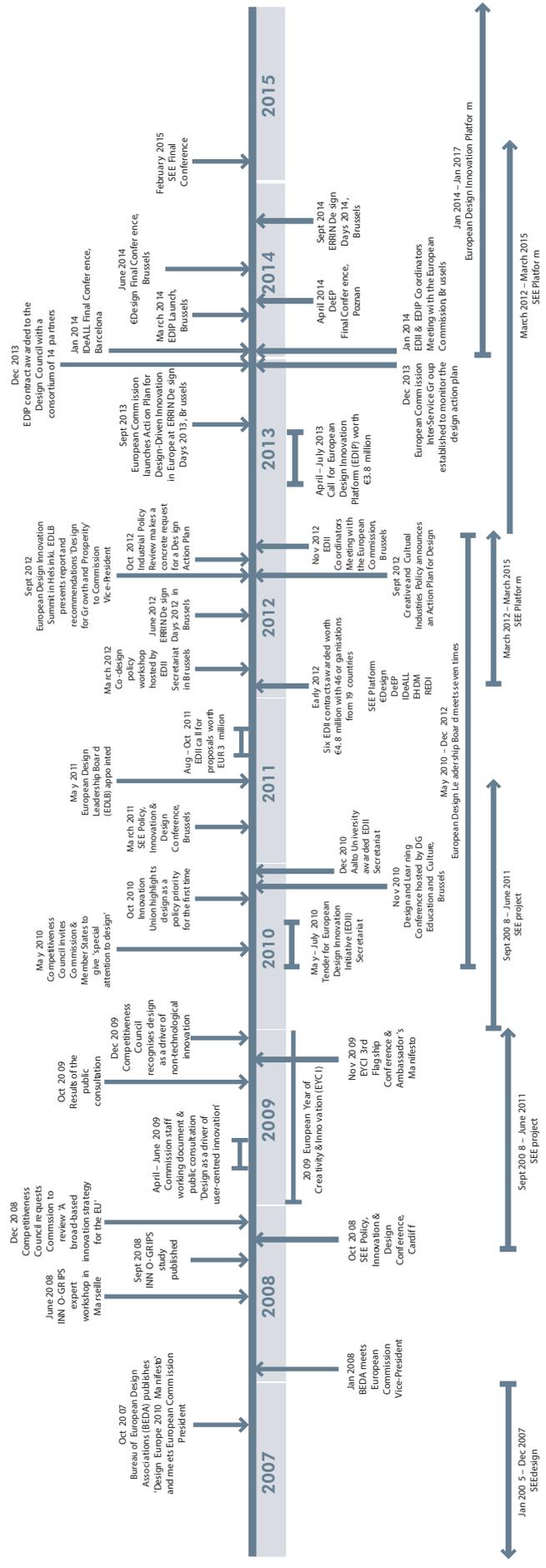
|                       |  |
|-----------------------|--|
| Risultati attesi      | Sviluppo di progetti di innovazione user-centered per il settore pubblico.   |
| Progetti finanziati   | I progetti seguiti da Mindlab coprono le seguenti aree: cooperazione, comunicazione, soluzioni digitali, imprenditorialità e lavoro, monitoraggio, sviluppo policy, servizi e strategie per il business. Di seguito alcuni esempi.   |
|                       | <b>Servizi ai consumatori.</b> MindLab, per l'Agenzia per i consumatori danese, ha sviluppato un'analisi focalizzata sulla comprensione delle scelte di acquisto dei consumatori "irrazionali", per sviluppare successivamente un progetto di supporto all'acquisto per consumatori non consapevoli delle potenzialità di risparmio.   |
|                       | <b>Sicurezza sul lavoro.</b> MindLab ha eseguito, tramite interviste e rilievi in luoghi di lavoro selezionati, una mappatura delle difficoltà sul lavoro più frequenti in tema di sicurezza. Questa analisi ha ispirato un team di progetto che ha successivamente sviluppato un progetto di comunicazione per l'Autorità per il Lavoro Danese, in grado di promuovere la sicurezza sul lavoro.   |
|                       | <b>SKAT.</b> Sviluppo di un servizio per smartphone a supporto della compilazione della dichiarazione dei redditi.   |
|                       | <b>Utilizzo dei social network per favorire l'integrazione dei lavoratori stranieri in danimarca.</b> La Danimarca ha acquisito la sua prima rete ufficiale nazionale per i lavoratori stranieri altamente qualificati, con lo scopo di sostenerli e incoraggiarli a rimanere nel Paese.   |
| Importanza del design | L'attitudine inclusiva di Mindlab, con la sua particolare attenzione all'utente finale (coinvolto nel processo progettuale), evidenzia una metodologia tipica della ricerca di design, dove nel processo creativo è centrale la partecipazione e l'analisi dei bisogni dell'utente. Lavorare per l'innovazione "centrata sull'utente" (user-centered innovation), richiede quindi un approccio sistematico riguardo al tema di indagine, e mette in atto una vasta gamma di metodologie progettuali variabili a seconda del progetto e degli utenti finali, basate sulla ricerca quantitativa e qualitativa. Il processo seguito da MindLab consta di sette fasi: focus e definizione dell'ambito applicativo, conoscenza degli utenti, analisi, sviluppo concept di progetto, verifiche e test, comunicazione dei risultati e misurazione degli impatti del progetto. |

## ...IN SINTESI

I casi analizzati evidenziano come gli investimenti a supporto del design siano di recente entrati a far parte delle priorità di molti paesi europei. Si tratta delle economie oggi più dinamiche ed innovative, che anche l'Unione Europea ha catalogato come paesi *leader*. L'Italia potrebbe non essere da meno, ed iniziare ad impostare iniziative di valorizzazione specifica del suo grande patrimonio di industrie culturali e creative, nonché della naturale propensione dei suoi imprenditori all'innovazione guidata dal design. I casi dimostrano come interventi di *coaching* e affiancamento siano certamente i migliori in contesti imprenditoriali e socio-produttivi ancora in cerca di best practice e bisognosi di apprendimento. Inoltre, i casi rilevano come spesso non siano necessari investimenti esorbitanti per ottenere forti ricadute positive e rigenerazione inaspettata di tutta la filiera dell'innovazione. Il design può certamente rappresentare uno degli elementi di miglioramento che l'Italia sta cercando.

# L'INCLUSIONE DEL DESIGN NELLE POLITICHE EUROPEE

(FONTE: SEE BULLETIN - 2014)



# 4. LE POLITICHE PER IL DESIGN IN ITALIA E IN LOMBARDIA<sup>41</sup>

Il nostro paese è riconosciuto per la sua grande tradizione e cultura nel campo del design - un patrimonio che si è sviluppato grazie a un territorio ricco di competenze professionali progettuali e di risorse produttive e imprenditoriali, di cui la Lombardia è leader indiscussa. Sorprendentemente l'Italia è anche l'unica ad avere un modello di *governance del design* debole perché decentralizzato, scoordinato, frammentato e promosso tramite insufficienti e sporadiche policy, tanto in termini di supporto finanziario che di promozione e diffusione del valore del design.

In Italia il design è tradizionalmente legato al concetto di *Made in Italy*, grazie al quale ancora oggi molti prodotti sono venduti e resi riconoscibili sui mercati esteri<sup>42</sup>. Poiché questo costituisce una forte leva competitiva, esso definisce ancora la maggior parte delle azioni nazionali e regionali di politiche per il design. Per quanto ancora importante, tuttavia il *Made in Italy* rappresenta solo una piccola parte del reale potenziale dell'innovazione di design, poiché non tiene in considerazione le tematiche legate all'innovazione non tecnologica e sociale, ed ai grandi driver del cambiamento della società identificati dalla UE, quali energia, ambiente, salute, alimentazione, sicurezza. Nella maggior parte dei casi le policy per l'innovazione di supporto al design sono implicite, a causa di alcuni motivi

---

<sup>41</sup> Questo capitolo è a cura di Massimo Bianchini e Stefano Maffei e rielabora un precedente articolo di Bianchini, M., Maffei, S., Arquilla V. del 2010 intitolato Local, Diffuse, and Bottom-Up: A New Design Policy for Italy? Pubblicato su Design Management Review, Volume 21, Issue 4, pages 24-31.

<sup>42</sup> A titolo esemplificativo uno degli ultimi progetti finanziati dal Ministero dello Sviluppo Economico nel 2011 è stato realizzato da ICE con Confartigianato, CNA e Casartigiani si intitolava "Artigianato e Design di Qualità negli USA" ha operato per promuovere e consolidare sul mercato USA la presenza commerciale di circa 50 PMI e imprese artigiane del settore arredo, illuminazione, complementi, tessuti.

principali:

- le competenze istituzionali in materia di design<sup>43</sup> sono distribuite tra una molteplicità di centri decisionali e di voci di spesa diverse, rendendo le iniziative di policy maker nazionali e regionali difficilmente integrabili;
- l'insieme delle azioni è dispersa nei territori regionali ed è priva di un coordinamento nazionale. Questo rende gli investimenti frammentati ed aumenta le probabilità di replica di iniziative e programmi;
- la mancanza di un sistema di identificazione, comunicazione e valutazione degli effetti e dei risultati delle politiche di design impedisce di trarre un effettivo vantaggio dalla pluralità di interventi che è sperimentata sui territori;
- i centri nazionali e/o regionali a cui spesso è attribuita la gestione di iniziative per il design spesso non hanno competenze e conoscenze specifiche legate a questo mondo, risultando quindi spesso nella scarsa efficacia o novità delle azioni che si sceglie di promuovere.

La somma di queste limitazioni non permette di costruire una politica nazionale per il design o di unificare le iniziative regionali a supporto tanto delle imprese che lo usano o vorrebbero avvicinarsi a esso, quanto dei soggetti che lo praticano. Per comprendere meglio quest'affermazione, di seguito è proposta una breve classificazione delle design policy più rilevanti in Italia:

1. **AZIONI DI SOSTEGNO ALLE COMPETENZE E ALLE IDEE** – supporto allo sviluppo di design skill personali e/o di start up;
2. **AZIONI DI SOSTEGNO ALLE IMPRESE** – supporto allo sviluppo di nuovi prodotti-servizi, processi e tecnologie;
3. **AZIONI DI SOSTEGNO ALLA PROMOZIONE, COMUNICAZIONE, DISTRIBUZIONE** – supporto alla rigenerazione di identità aziendali, ed azioni di internazionalizzazione.

---

<sup>43</sup> In Italia a livello istituzionale nazionale il solo Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MIBAC) ha recentemente sviluppato (dal 2007) specifiche azioni e strutture dedicate ad una policy di design. In modo autonomo alcune Regioni (Lombardia, Veneto) hanno costituito sulla base delle proprie specificità produttive alcune azioni intese soprattutto nel senso di riconoscere il design come settore produttivo abbinato ai prodotti del Made in Italy (un esempio è quello del Meta-distretto del Design nel quale rientrano tutte le imprese produttrici di prodotti per la casa e la persona). A livello locale molte Province, Camere di Commercio e Comuni finanziano programmi per l'innovazione in cui sono riconoscibili attività legate al design.

| <b>AZIONI</b>           |  |   |  |
|-------------------------|--|---|--|
|                         | <b>Industria e Imprese</b><br>(Sviluppo di prodotti, servizi, processi e tecnologie)   | <b>Promozione e distribuzione</b><br>(brand e sistemi prodotto-servizio)                                | <b>Competenze e idee</b><br>(Sviluppo di skill e imprese)  |
| <b>Attori Nazionali</b> | <b>Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE)</b><br><b>Camera di Commercio Nazionale (Unioncamere)</b><br><b>Associazioni Industriali (Confindustria)</b> | <b>Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE)</b><br><b>Camera di Commercio Nazionale (Unioncamere)</b> | <b>Ministero della Cultura (MIBAC)</b><br><b>* Consiglio Italiano del Design (CID)</b><br><b>Ministro della Gioventù (fino a 2011)</b> |
| <b>Attori Regionali</b> | <b>Governi regionali</b><br><b>Camere di Commercio regionali</b><br><b>Associazioni Industriali (delegazioni)</b><br><b>Fondazioni</b>                     | <b>Camere di Commercio regionali</b>  | <b>Governi regionali</b><br><b>Camere di Commercio regionali</b><br><b>Fondazioni</b>  |
| <b>Attori Locali</b>    | <b>Governi locali</b><br>(Province e comuni)<br><b>Camere di Commercio locali</b>  | <b>Camere di Commercio locali</b>   | <b>Governi locali</b><br>(Province e comuni)   |

Tab. 12 - Classificazione delle iniziative di policy per il Design in Italia e soggetti promotori  
(Fonte: Design Management Review, 2012)

In Italia non esiste ad oggi una legge quadro nazionale sul design e più in generale sull'innovazione, ma solo esperimenti legislativi condotti a livello regionale. Il caso più rilevante di design policy in ambito nazionale è stato attuato nei primi anni 2000 dalla Regione Lombardia, dove, in modo complementare alle dinamiche di sviluppo dei distretti industriali, sono stati individuati per legge alcune "... aree di eccellenza produttiva in grado di rappresentare poli di sviluppo con un elevato potenziale tecnologico ove operare politiche di incentivazione della cooperazione tecnologica tra imprese e tra queste ed i centri di ricerca tecnico-scientifica, con l'obiettivo di rafforzare la capacità competitiva sui mercati locali e internazionali..."<sup>44</sup>, definite Meta-Distretti. Tra questi era stato inserito il **META-DISTRETTO DEL DESIGN**<sup>45</sup> cui sono stati destinati specifici interventi, programmi e risorse soprattutto a sostegno dell'innovazione nelle imprese, incorporando il design sotto le voci di sviluppo precompetitivo o innovazione di processo e prodotto e più recentemente di servizio.

<sup>44</sup> Legge Regionale 5 gennaio 2000, n.1 – Regione Lombardia – Le aree tematiche individuate sono state in prima battuta: biotecnologia alimentari, biotecnologie non alimentari, design, materiali e moda, ai quali si è aggiunto successivamente quello delle ICT.

<sup>45</sup> Aree tematiche del Meta-Distretto Design sono: mobili, apparecchi illuminanti, articoli di coltelleria e posateria, serrature e cerniere, stoviglie, pentolame, casalinghi, arredo bagno ecc., minuteria metallica, rubinetti e valvole, macchine per legno.

Con i Bandi Meta-Distretti, ovvero le call di finanziamento per progetti di *Ricerca e Sviluppo e Progetti Integrati (R&D + I&I)*, la Regione Lombardia<sup>46</sup> si è proposta di *“sostenere l’innovazione di impresa in settori produttivi strategici attraverso contributi pubblici mirati che premiano la qualità di progetto, la capacità di aggregazione e crescita e il coinvolgimento del mondo della ricerca”*<sup>47</sup>. La Regione Lombardia, nell’ambito dei Meta-Distretti, ha assunto un ruolo simile a quello di ‘banca pubblica’ sostenendo gli impegni progettuali richiesti alle imprese<sup>48</sup>.

Il rapporto di analisi sui risultati delle politiche meta-distrettuali nel periodo 2003-2007 a cura della Regione Lombardia ha analizzato un totale di 123 progetti finanziati nel periodo 2003-2008 di questi 13 (16%) si riferivano al Meta-Distretto del Design (Tab.14)<sup>49</sup>. A questi vanno aggiunti altri 6 progetti finanziati con il bando ATP2009 (1.740.242€ come contributi erogati). Il totale dei finanziamenti erogati al Design nel periodo 2003-2009 è stato così di 10.596.000 €.

| <b>Quadro erogazioni Meta-Distretti 2003-2008</b> |                   |                            |                               |
|---|-------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Aree Metadistretti                                | Numero Progetti   | Totale Costi Sostenuti (€) | Totale Contributi Erogati (€) |
| Biotechnologie Alimentari                         | 10 (12,3%)        | 11.532.919                 | 6.560.442                     |
| Biotechnologie                                    | 20 (24,6%)        | 39.369.579                 | 15.979.743                    |
| Nuovi Materiali                                   | 40 (49,2%)        | 64.088.906                 | 23.618.623                    |
| Moda  | 18 (22,1%)        | 31.517.216                 | 12.682.878                    |
| <b>Design</b>                                     | <b>13 (16,0%)</b> | <b>23.334.995</b>          | <b>8.856.283</b>              |
| ICT   | 22 (27,0%)        | 35.771.606                 | 15.703.096                    |
| <b>Totali</b>                                     | <b>123 (100%)</b> | <b>204.852.838</b>         | <b>83.401.067</b>             |

Tab. 14 – Quadro erogazioni Meta-Distretti periodo 2003-2008 (Fonte: Regione Lombardia)

Un dato interessante è che tra la prima e la terza call del bando si è verificata un’importante crescita dei progetti presentati sull’area Design (dal 5% al 14% sul totale delle proposte). Anche il trend delle proposte finanziate ha mostrato una costante progressione (da 2 proposte nel 2003 a 6 nel 2009). La politica dei Meta-Distretti è stata attiva fino al 2010, quando è stata sostituita in favore di azioni a supporto delle industrie creative più in generale. Tuttavia, a partire dal 2011, grazie al progressivo accento posto dall’Unione Europea sul design, quest’ultimo è tornato nell’agenda di alcune istituzioni nazionali quale parte della comunità che in Europa promuove e rappresenta l’innovazione guidata dal design (con

<sup>46</sup> DG Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione Struttura Innovazione, Economia della Conoscenza e Reti di Impresa Regione Lombardia.

<sup>47</sup> Dal Rapporto MiSE politiche R&I delle regioni (aprile 2009) intitolato Migliorare le politiche di Ricerca e Innovazione per le Regioni - Contenuti e processi di policy.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Alcuni progetti legati alle tematiche di design erano presenti anche in altri Meta-Distretti e viceversa.

particolare riferimento ai progetti finanziati nell'ambito di EDII ed EDIP). La partecipazione italiana a questi progetti è quasi interamente circoscritta a soggetti lombardi. Inoltre, nel panorama di questi progetti emerge come siano tutti guidati e partecipati da design council e design centre, ad eccezione di quello coordinato dal Politecnico di Milano (DeEP – Design in European Policies, [www.designpolicy.eu](http://www.designpolicy.eu)), ribadendo l'importanza nazionale di questo tipo di soggetti.

Procedendo con un elenco puntuale, le azioni di finanziamento nazionale per il design sono principalmente legate alle iniziative per il supporto del sistema della promozione e della cultura. Nel primo caso i finanziamenti hanno riguardato in particolare la creazione del *Triennale Design Museum* e dell'*Esposizione Permanente del Made in Italy e del Design Italiano*. Vi sono poi poche altre azioni finanziate in cui il design è in ogni caso utilizzato come elemento residuale all'innovazione di prodotto e processo, come nel caso dei bandi *Industria 2015* e *FIT*<sup>50</sup>. Questi inquadrano il design tra le competenze per lo sviluppo di progetti su nuove tecnologie per il Made in Italy e la valorizzazione dei Beni Culturali, l'efficienza energetica, la mobilità sostenibile.

Unica eccezione è rappresentata dal Programma di *Incentivi per il design a favore delle PMI "Disegni +"* ([www.incentivi.it](http://www.incentivi.it)) che è stato lanciato nel 2011 dal Ministero dello Sviluppo Economico e affidato alla Fondazione Valore Italia con lo scopo di potenziare la capacità innovativa delle PMI e le microimprese italiane sui mercati nazionale ed internazionali, attraverso la valorizzazione economica del design industriale e la conseguente tutela dell'innovazione da esso generata. Il programma che aveva una dotazione complessiva di 15 mln di euro prevedeva due misure: da un lato premi per il deposito nazionale, comunitario e internazionale di domande di registrazione di modelli e progetti (fino a 27.000€ per singolo richiedente per tre modelli), dall'altro incentivi per la valorizzazione economica dei modelli e progetti relativi alle fasi di progettazione, produzione e commercializzazione (fino a 80.000€ per singola domanda di agevolazione). Lo sportello è stato chiuso nel 2013 dopo avere esaurito i fondi<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Sono bandi sul FIT - Fondo per l'innovazione tecnologica erogati dal Ministro dello Sviluppo Economico che riguardano la concessione di agevolazioni per programmi di sviluppo sperimentale e di ricerca industriale attuate da imprese start-up, per un totale di 35 Milioni di Euro (nel 2009). L'intervento è a favore di progetti proposti da start-up in settori di alta e medio-alta tecnologia. I programmi ammissibili alle agevolazioni del presente bando devono riguardare la realizzazione di innovazioni di prodotto e/o di processo nei seguenti settori tecnologici: Biotecnologie, ICT, materiali innovativi, robotica, tecnologie per l'ambiente e l'energia.

<sup>51</sup> Si tratta di un programma sicuramente interessante di cui allo stato attuale mancano dati analitici.

Sul fronte delle azioni che lavorano sulle idee e le competenze si segnalano soprattutto progetti che valorizzano le capacità d'innovazione personali (*Italia degli Innovatori*<sup>52</sup>, *Kublai*<sup>53</sup>, *Italia Creativa*<sup>54</sup>, *Programma De.Mo*<sup>55</sup>, *PNICube*<sup>56</sup>) o la creazione di network (*Design Directory Italia*<sup>57</sup>).

A livello locale la situazione è più avanzata in quei contesti regionali che per tradizione sono le aree di elezione per il design (Lombardia, Piemonte, Veneto, Trentino Alto Adige, Emilia Romagna e Marche). Qui le politiche per l'innovazione hanno prodotto iniziative orientate sia allo sviluppo della relazione tra design e imprese (soprattutto PMI) sia alla crescita delle competenze di vari tipi di soggetti. Questo ha generato la frammentazione dei finanziamenti locali, favorendo la moltiplicazione di micro azioni e disperdendo le risorse.

La Regione Lombardia rappresenta la situazione più evoluta, poiché ha promosso un'ampia gamma di azioni dirette sia alle imprese che alle idee e alle persone:

---

<sup>52</sup> E' un'iniziativa promossa dal Ministero dell'Innovazione per realizzare una mostra temporanea e eventi collaterali dedicati alle eccellenze tecnologiche italiane. Il progetto ha selezionato 265 innovazioni (su 454 valutate) che sono state inserite all'interno della mostra temporanea delle innovazioni tecnologiche italiane presso il Padiglione Italiano all'Expo di Shanghai ([www.innovazionepa.gov.it/shanghai2010](http://www.innovazionepa.gov.it/shanghai2010)) Le proposte potevano riferirsi ad innovazioni tecnologiche per la città, oppure innovazioni per i cittadini e per la qualità della vita ed essere avanzate da imprese, consorzi, università, centri di ricerca, parchi scientifici e tecnologici italiani.

<sup>53</sup> Kublai (<http://www.progettokublai.net/>) è un ambiente di progettazione pensato per i creativi e orientato allo sviluppo locale, promosso dal Dipartimento per le Politiche di Sviluppo (DPS) dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il suo obiettivo principale è di sviluppare e rafforzare progetti creativi che abbiano un impatto in termini di sviluppo locale, e cioè sul territorio nel quale vengono proposti. Kublai crea una community di creativi e aiuta i creativi a produrre progetti che abbiano impatto sul proprio territorio e ne aiutino lo sviluppo. Non offre risorse finanziarie ma offre assistenza alla progettazione da parte di economisti del DPS, oltre alla possibilità di interagire con altri professionisti che partecipano attivamente alla vita della community creando collaborazioni utili allo sviluppo del progetto.

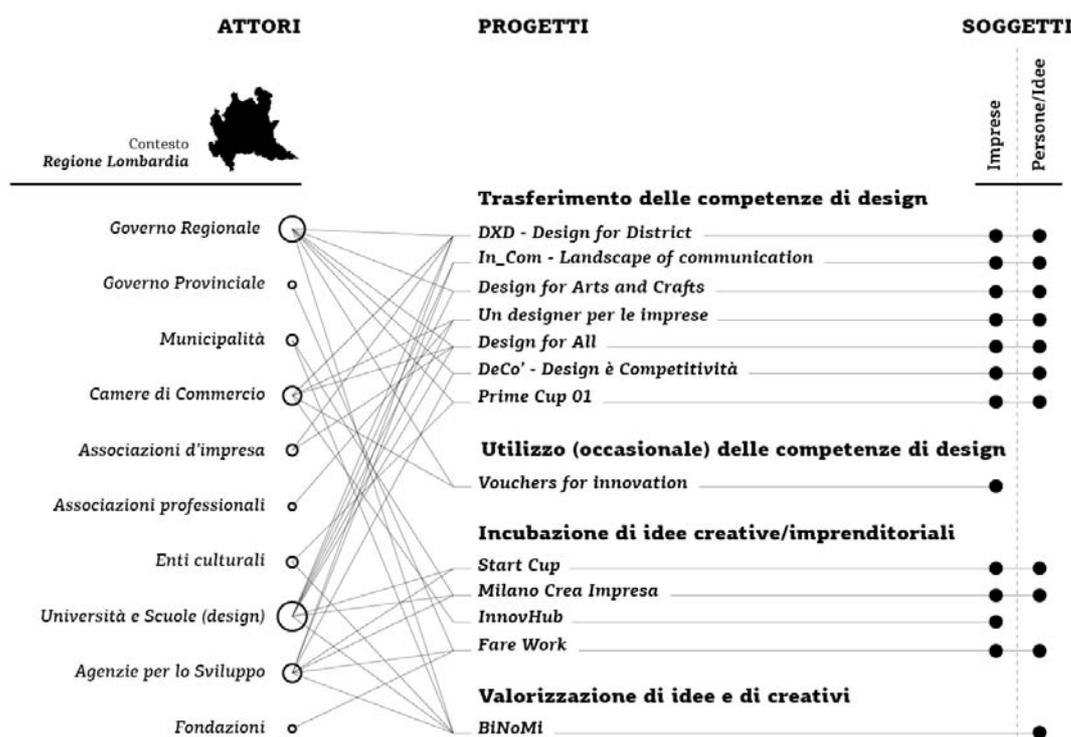
<sup>54</sup> Nasce da una convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Gioventù e l'ANCI – Associazione Nazionale dei Comuni Italiani per la realizzazione del progetto Italia Creativa da attuare in collaborazione con Associazione per il Circuito dei Giovani Artisti Italiani (GAI). Il progetto è rivolto al sostegno di un programma pluriennale di interventi per valorizzare il patrimonio creativo italiano rappresentato dai giovani artisti. Si propone di sviluppare la giovane creatività italiana affrontando i temi della produzione creativa, il rapporto tra creatività e mercato, la promozione del talento, la conoscenza, la crescita professionale, l'internazionalizzazione delle esperienze.

<sup>55</sup> Programma De.Mo. Design e Mobilità nasce dal protocollo d'intesa per la creatività giovanile tra Ministero della Gioventù e Ministero per i beni e le attività culturali e Associazione per il Circuito dei Giovani Artisti Italiani (GAI). Opera per il sostegno al nuovo design e alla mobilità, attraverso il sostegno alla formazione, alla ricerca, alla produzione, al confronto con realtà internazionali e alla qualificazione professionale. Il progetto si articola in due azioni che riguardano: Mobilità – produzione artistica tra ricerca e scambio di esperienze (Movin'up) e Creatività e Imprenditoria – l'innovazione artistica come risorsa del mercato (DAB).

<sup>56</sup> Nel 2003 il Ministero delle Attività Produttive finanzia il progetto IUNet, (gestito dall'Associazione Incubatori Universitari - AIU), al fine di creare una rete di collegamento tra gli incubatori di impresa universitari. Lo stesso anno prende il via la prima edizione del Premio Nazionale per l'Innovazione (PNI), una selezione dei migliori progetti di impresa nati in ambito universitario. Per sfruttare l'esperienza di IUNet e di PNI, nel 2004 nasce PNICube ([www.pnicube.it/](http://www.pnicube.it/)) associazione che si occupa di politiche di trasferimento tecnologico attraverso la creazione di imprese innovative dal mondo della ricerca accademica.

<sup>57</sup> Design Directory Italia ([www.designdirectory.it/](http://www.designdirectory.it/)) è un progetto del Dipartimento INDACO del Politecnico di Milano, sviluppato in collaborazione con Fondazione Museo del Design, che disegna una mappa dinamica e consultabile che rende palese la dimensione sistemica del design italiano, attraverso l'individuazione di apposite sezioni tematiche. La realizzazione di uno strumento di ricerca basato su giacimenti di dati condivisi e riconosciuti, aperto al dialogo con tutti gli attori che sono parte del sistema, rende possibile indagare, approfondire e monitorare le trasformazioni di un sistema in continua evoluzione.

- **PROGETTI DI TRASFERIMENTO DI COMPETENZE DI DESIGN ALLE IMPRESE:** *Dac, DacTool, DaLink, DXD, In\_Com, Un designer per le imprese, Design for All, Prime Cup*<sup>58</sup> e *Deco* (tre edizioni, l'ultima rifinanziata nel 2014). Queste hanno come limite il basso impatto di sistema, la sporadicità, la non continuità dei percorsi di crescita. Ciò significa che spesso queste iniziative tendono ad essere ripetute a livello locale senza reale valutazione dell'efficacia e senza finanziare le imprese realmente innovative. Inoltre spesso le imprese tornano a fare quello che facevano prima.
- **Voucher**<sup>59</sup> erogati dalla Regione, dalle Province e dalle Camere di Commercio per l'utilizzo (non continuativo) delle competenze di design.
- **PROGETTI DI DIVERSA NATURA PER L'INCUBAZIONE DELLE IMPRESE CREATIVE E PER LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE PERSONALI DEI CREATIVI/INNOVATORI:** *Imprese Creative, Start Cup, Milano Crea Impresa, InnovHub, BiNoMi, Fare Work*.<sup>60</sup>



Tab. 15 - le iniziative sul design in Lombardia (Fonte: Design Management Review, 2012)

<sup>58</sup> Si segnalano anche: Fashion Plus (Emilia Romagna), Dea (Trentino Alto Adige)

<sup>59</sup> Si tratta di contributi a fondo perduto per servizi in ricerca e sviluppo e valorizzazione del capitale umano per favorire processi d'innovazione tecnologica, di processo e di prodotto delle micro, piccole e medie imprese.

<sup>60</sup> Piemonte Share (Piemonte); La Fucina (Trentino Alto Adige); INNOVATION Valley (Veneto), Creamos (Emilia Romagna); Casa della Creatività (Toscana); Officina dell'Innovazione (Lazio); Bollenti Spiriti e Principi Attivi (Puglia); Rete Cantieri Creativi (Campania); Rete Goel - Cangiarì (Calabria);

In ultimo è importante sottolineare come ognuna delle iniziative segnalate tenda a generare meccanismi di tipo assistenziale, senza adottare modelli di valutazione. Questo nonostante gli esiti possano essere interessanti non consente il confronto dei risultati anche con altri casi europei, e rischia spesso di degenerare in un'innovazione autoreferenziale.

## ...IN SINTESI

L'analisi della situazione delle design policy in Italia è utile a riflettere sul potenziale di innovazione e generazione di nuova crescita che questa nazione non è stata ancora in grado di mettere a frutto. A partire dall'esempio fornito dall'Unione Europea, una spinta sistemica, più organizzata e determinante a promuovere il design può certamente essere immaginata. Questo dovrebbe essere fatto non in maniera frammentaria come è successo fino ad oggi, ma coerentemente alle necessità del sistema e coinvolgendo i principali esperti del settore, includendo professionisti riconosciuti, studi di settore, accademici, ed analisti.

THE QUALITIES OF  
EUROPEAN DESIGN COME  
FROM DIVERSE CULTURES  
AND MAKE IT DISTINCTIVE  
AND COMPETITIVE IN AN  
AGE OF GLOBALISATION.  
WITH OVER 400.000  
PROFESSIONALLY-TRAINED  
DESIGNERS, EUROPE HAS  
INTERNATIONALLY  
RECOGNISED CAPABILITY  
AND A LEADERSHIP  
POSITION IN DESIGN.

UNIONE EUROPEA, 2013

# 5. UNA PROPOSTA DI *ROADMAP* PER LA COSTRUZIONE DI POLITICHE DI DESIGN IN LOMBARDIA: RACCOMANDAZIONI E AREE TEMATICHE<sup>61</sup>

Da questo lavoro di analisi scaturisce la necessità di costruire un percorso di riflessione e sintesi che generi un quadro strategico d'azione per Regione Lombardia. Le grandi trasformazioni che stanno attraversando il Sistema del Design (e la sua relazione con il mondo produttivo e dell'educazione) possono diventare generatori di idee e stimoli in grado poi di originare aree d'intervento mirate per policy e azioni che promuovano lo sviluppo di progetti d'innovazione guidata dal design.

Questa parte conclusiva cerca perciò di costruire uno schema di possibili direzioni di sviluppo collegate a un sistema di raccomandazioni che riguardino sia la messa a punto di un processo di produzione delle politiche e della loro attuazione, sia l'analisi delle aree di intervento promettenti per il coinvolgimento di diversi attori dell'ecosistema del design ovvero:

- *individui singoli/opinion leader culturali/esperti/comunicatori;*
- *professionisti del design e del settore creativo (individui e imprese);*
- *imprese che usano il design (comprese le imprese artigiane) e imprese che*

---

<sup>61</sup> Questo capitolo è a cura di Stefano Maffei, Marzia Mortati e Massimo Bianchini.

- appartengono al settore del design;
- *mondo accademico e della ricerca*;
  - *soggetti o istituzioni pubbliche*;
  - *associazioni di categoria* (imprenditoriale, professionale...) e soggetti intermedi.

L'obiettivo è far diventare questo rapporto un generatore di stimoli per creare future azioni concrete che fanno convergere il sistema degli attori regionali sopracitati in:

1. Un'*azione di conoscenza* che produca dati quali-quantitativi sia sul design come settore che sul design come generatore di valore economico unitamente a storie di successo/insuccesso (casi studio e best practices) > si veda **RACCOMANDAZIONE #1**.
2. Un *processo di advocacy* che faccia emergere un quadro complesso di opportunità/criticità attraverso una programmazione di presentazioni-discussione pubblica (es. l'evento Design2020 collegato alla presentazione di questo documento) > si veda **RACCOMANDAZIONE #2**;
3. La *costruzione di una task force/special interest group/network di esperti* che creino una piattaforma di discussione e lavoro 'aperta' che coinvolga tutti gli stakeholder sul tema delle politiche di sostegno al design > si veda **RACCOMANDAZIONE #3**.
4. La *costituzione di una Policy Unit regionale* (inter-assessorile) che funga da riferimento stabile per lo sviluppo concreto di azioni e definisca un piano strategico iniziale che abbia come obiettivo annunciato (con tempi e modi programmati dalla Regione stessa) il rilascio di una serie di call a supporto del design > si veda **RACCOMANDAZIONE #4**.

Regione Lombardia potrebbe governare questo processo aperto ovvero fungere da soggetto abilitante per la discussione/decisione che coinvolge i potenziali stakeholder regionali nella costruzione di una visione allargata delle possibili aree di cambiamento del Sistema Design. Questo processo potrebbe essere governato e comunicato attraverso un sito web con un'area d'informazione e una d'interazione pubblica. Inoltre, tale piattaforma digitale potrebbe ospitare una *open call*

permanente per la presentazione di idee e proposte che abbiano una visione strategica e innovativa del design. Questa potrebbe allo stesso tempo contribuire a creare uno scenario del cambiamento e delle nuove sfide dovute alle trasformazioni socio-economiche nell'ottica del programma dell'Unione Europea Horizon 2020. Gli obiettivi principali potrebbero essere:

- promuovere la crescita delle capacità individuali e delle organizzazioni;
- costruire nuovi modelli d'impresa che coniughino eccellenza competitiva e sostenibilità sociale e ambientale;
- creare nuove opportunità di lavoro ampliando e integrando le possibilità di crescita professionale;
- incoraggiare la creazione di sinergie e riconfigurazioni che trasformino il capitale sociale e territoriale lombardo creando nuove opportunità per i processi di creazione del valore;
- costruire nuovi modelli di sviluppo territoriale per individui, comunità e ambiente;
- abilitare e facilitare i processi di produzione e scambio di conoscenze e pratiche soprattutto nell'ottica di costruzione di reti tra mondo accademico e della ricerca, le PMI e le forme dell'artigianato contemporaneo;
- costruire reti aperte di informazione e connessione che fluidifichino i processi di comunicazione e abilitino nuovi modelli operativi collaborativi (peer2peer networks e open data).

## IL PROCESSO DI PRODUZIONE DELLE POLITICHE E LA LORO ATTUAZIONE

Per provare a tradurre gli obiettivi sopra descritti è possibile indicare alcune azioni e *raccomandazioni* che fungano da apertura di una serie di scenari operativi concreti:

### RACCOMANDAZIONE #1 PROMOZIONE E SUPPORTO D'INIZIATIVE INNOVATIVE PER LO STUDIO, LA MAPPATURA E LA COMPrensIONE DEL SISTEMA DEL DESIGN IN LOMBARDIA

Nell'ultimo decennio sono state condotte diverse azioni di ricerca a livello regionale per tentare di mappare il sistema del design (in Lombardia e in Italia). Queste iniziative sono però state caratterizzate da un'estrema frammentazione e dalla mancanza di continuità nel tempo. Ciò ha impedito di costruire un framework interpretativo complessivo supportato da una rilevazione di dati

(quantitativi e qualitativi) quanto più possibile completa, aggiornata e accessibile a disposizione di una pluralità di soggetti per scopi culturali e scientifici, imprenditoriali e di supporto all'azione politica.

Sviluppare un sistema-processo pilota regionale sul settore del design e del suo impatto economico sulla produttività italiana potrebbe essere considerata una *best practice* sia a livello nazionale che europeo. Ciò fungerebbe da base per un processo di valorizzazione di tutto il sistema che potrebbe essere poi sviluppato da politiche e azioni ad hoc.

## UNA BUONA PRATICA?

**DRM - DESIGN RESEARCH MAPS.** Il progetto DRM – Design Research Maps ([www.sistemadesignitalia.it/drm](http://www.sistemadesignitalia.it/drm)) è stato il primo lavoro di indagine che si è occupato di studiare e mappare in modo sistematico il fenomeno della ricerca universitaria nel campo del design. La ricerca promossa dalla Conferenza dei Presidi di Design è stata realizzata con il supporto della Rete Sistema Design Italia – un network di dodici università di design diffuse sul territorio nazionale – che ha coinvolto oltre cento tra docenti, ricercatori e dottorandi. Avviato nel 2008 e concluso a fine 2010, il progetto ha riguardato un'indagine sistematica a livello nazionale sul sistema della ricerca universitaria in design, svolta analizzando i dati relativi a 380 ricerche attivate con finanziamento pubblico e privato nel periodo 2003-2007 e il sistema della ricerca dottorale (116 tesi di dottorato analizzate). Nel 2011 DRM è stato premiato con il XXII Premio Compasso d'Oro ADI.

## RACCOMANDAZIONE #2 COSTRUZIONE DI UN SISTEMA DI ADVOCACY PUBBLICA E PRIVATA

Attraverso una serie di iniziative pubbliche aperte di presentazione di dati, esperienze, casi legati all'*innovazione design driven* sarebbe estremamente interessante costruire un dibattito che coinvolga i diversi stakeholder del sistema del design. Questo permetterebbe di creare le occasioni per far emergere aree problematiche, opportunità, riflessioni su processi e strumenti di azione, e per proporre percorsi guidati di orientamento e affiancamento su alcune grandi questioni condivise (informazione, comunicazione, partecipazione, finanziamento e supporto, educazione, coaching...).

Tale processo, pur partendo da una mano pubblica, dovrebbe mirare al

coinvolgimento e al successivo sviluppo di un sistema di advocacy privato (o a un potenziamento di quello esistente) contribuendo alla creazione di network inediti e al rinforzo di sinergie operative inedite.

Il primo tentativo potrebbe riguardare la messa a sistema informativa e comunicativa di tutte le iniziative che sono connesse al design (es. l'idea di un *Milan Design Year* che indicizzi le attività, i progetti, gli eventi, i luoghi, gli attori che operano ordinariamente).

## UNA BUONA PRATICA?

**LONDON DESIGN FESTIVAL.** Il London Design Festival ([www.londondesignfestival.com](http://www.londondesignfestival.com)) è un progetto nato nel 2003 con l'idea di creare un evento annuale, una festa del design in grado di promuovere la creatività della città di Londra, di valorizzare il tessuto delle attività di design che vi opera e di coinvolgere pensatori, professionisti, educatori e rivenditori che operano in questo campo (l'edizione del 2013 è arrivata a contare 333 progetti ed eventi organizzati da 216 Partner). Pur essendo di dimensioni inferiori rispetto alla Milano Design Week, che è prevalentemente centrata sul Salone del Mobile di Milano, London Design Festival si caratterizza per un formato più libero che celebra il design in tutte le sue forme e ambiti di specializzazione. Si tratta quindi di un evento che rende evidente il settore del design ed esplicita le sue connessioni tanto con l'industria manifatturiera e tecnologica quanto con le industrie creative.

## RACCOMANDAZIONE #3 INDIVIDUAZIONE E COINVOLGIMENTO DI UN POOL DI ESPERTI DI DESIGN E INNOVAZIONE (DESIGN LEADER) PER LO SVILUPPO DI UNA PIATTAFORMA OPERATIVA E INTERATTIVA SUL DESIGN

In linea con il modello del **DESIGN LEADERSHIP BOARD** europeo, la Regione Lombardia potrebbe trovare supporto per la valorizzazione del design in ambito di policy attraverso l'individuazione di un task force/special interest group/network di esperti regionali/nazionali/internazionali pubblicamente appartenenti al mondo delle istituzioni già legate al design, al mondo dell'accademia e della pratica professionale e imprenditoriale che in un tempo ristretto – 1 anno – sviluppi un documento programmatico (un Libro Bianco del design lombardo) per la valorizzazione del sistema del design in Lombardia, indicando i principali indirizzi strategici di investimento e le possibili opzioni di

programmi ed iniziative regionali.

I principali benefici per la Regione Lombardia di tale intervento potrebbero includere:

- l'accelerazione dell'attenzione rivolta al design a tutti i livelli;
- la focalizzazione sui principali punti strategici interessanti;
- il coinvolgimento diretto e strategico della comunità regionale/nazionale del design, e di conseguenza anche di quella internazionale.

## UNA BUONA PRATICA?

**DESIGN LEADERSHIP BOARD.** In questo momento di interesse crescente verso il design, la Commissione Europea ha scelto di seguire un percorso di graduale informazione ed introduzione del tema nel dibattito delle politiche per l'innovazione. A partire dal 2009 ha avviato percorsi di ricerca specifici, per poi costituire un organo di esperti ampiamente riconosciuti a livello internazionale che in un tempo ristretto hanno avuto l'obiettivo di studiare la situazione del design in Europa. A loro volta questi hanno analizzato la fotografia del sistema europeo del design per proporre un insieme di raccomandazioni interconnesso. Queste hanno preso in considerazione tutte le sfaccettature e le sfide legate al design oggi, riguardando in particolare i seguenti sei punti:

- *Differentiating European Design on the Global Stage*
- *Positioning Design within the European Innovation System*
- *Design for innovative and competitive Enterprises*
- *Design for an innovative Public Sector*
- *Positioning Design Research for the 21st century*
- *Design in Europe's Education System*

La stessa modalità operativa potrebbe essere trasferita al contesto italiano e lombardo, seguendo un percorso che sta portando grandi benefici all'Europa.

## RACCOMANDAZIONE #4 COSTITUZIONE DI UNA POLICY UNIT REGIONALE CON FUNZIONE DI COORDINAMENTO, INTEGRAZIONE E SUPPORTO DELLE ATTIVITÀ' DI PROMOZIONE DEL DESIGN

Nelle principali economie avanzate la valorizzazione del design, inteso come motore dei processi d'innovazione, è supportata da un modello di intervento dominante. Si tratta della rappresentanza politico-istituzionale<sup>62</sup> dotata di un

---

<sup>62</sup> Tra i principali esempi possiamo citare il modello inglese ([www.designcouncil.org.uk](http://www.designcouncil.org.uk)); il modello svedese ([www.svid.se](http://www.svid.se)); [www.svenskform.se](http://www.svenskform.se)); il modello danese (<http://en.ddc.dk/>).

sistema integrato di strutture nazionali e locali, quali council, agenzie per lo sviluppo locale, design centers, incubatori. Questi operano in modo coordinato per progettare e attuare, in ambito regionale, nazionale e internazionale, *design-led support programmes*<sup>63</sup>, vale a dire politiche e azioni di design. Al contrario, in Italia e nella stessa Regione Lombardia lo sviluppo di molte azioni di design (senza un quadro di politiche coordinate e strategicamente integrate) è elaborato da soggetti diversi che si attivano e convergono su obiettivi specifici.<sup>64</sup> Manca ancora un organo/istituzione che coordini, supporti e unifichi le rappresentanze e che valorizzi il ruolo e la specificità del design, con lo scopo di aumentarne l'efficacia e il raccordo con le politiche regionali e con quelle nazionali (inesistenti) ed europee.

Per ottenere quest'obiettivo Regione Lombardia dovrebbe:

- riconoscere i principali soggetti locali che promuovono iniziative di supporto al design;
- lanciare un *action plan* di valorizzazione dedicata all'innovazione guidata dal design;
- istituire un luogo/ente/rete di rappresentanza come prima azione dell'*action plan* per il design.

## UNA BUONA PRATICA?

**MindLab.** MindLab è stato creato nel 2002 dal Ministero dell'Economia e delle Finanze danese come incubatore interno per l'invenzione e l'innovazione. In quegli anni, la creazione di un laboratorio dedicato a creatività ed innovazione era alquanto unica per un Ministero. Nella sua costituzione iniziale MindLab era fatto di 5 persone, che in 5 anni hanno condotto più di 300 workshop sia internamente al Ministero che per un ampio numero di altre organizzazioni pubbliche e private.

Nel 2007 MindLab ha acquisito una nuova strategia, quella di lavorare ampiamente sul miglioramento del settore pubblico nazionale coinvolgendo attivamente cittadini ed imprese. Allo stesso tempo, due altri Ministeri sono stati resi parte integrante della struttura (il Ministero della Tassazione ed il Ministero del Lavoro), rendendo MindLab un vero fulcro di cooperazione intra-governativa. Questa strategia ha anche coinvolto nell'organizzazione ricercatori professionisti, che hanno aiutato a renderla più solida

---

<sup>63</sup> Il principale riferimento sono le Design Policies and related Activities condotte dal Design Council inglese a partire dalla seconda metà degli anni '90.

<sup>64</sup> Rientrano in queste categoria le azioni di promozione e valorizzazione del settore del design e le iniziative culturali e di ricerca in campo accademico e scientifico, come ad esempio la Milano Design Week legata al Salone Internazionale del Mobile di Milano ([www.cosmit.it](http://www.cosmit.it); [fuorisalone.it](http://www.fuorisalone.it)), il Torino World Design Capital (<http://www.torinoworlddesigncapital.it/portale/>), la recente BID – la Biennale internazionale del Design di Ascoli Piceno ([http://www.biennaledeldesign.it/default\\_EN.htm](http://www.biennaledeldesign.it/default_EN.htm)) o il Festival del Design della Brianza (<http://www.festivaldeldesign.it/>).

anche dal punto di vista metodologico e scientifico.

Oggi MindLab nella sua missione include un ampio lavoro sulle design policy, sui processi di co-design, sui cittadini e sulle imprese, ed in quanto unità intra-governativa dedicata all'innovazione ed al design rappresenta una best practice da cui Regione Lombardia può certamente trarre spunti interessanti per le proprie strategie future.

## LE AREE TEMATICHE DI INTERVENTO PIÙ PROMETTENTI

Oltre alle raccomandazioni sulle azioni e i processi di supporto attivabili da Regione Lombardia pensiamo sia interessante provare a tracciare una mappa tematica di aree di intervento. Queste potrebbero costituire la prima base di discussione nel processo di attivazione di iniziative concrete. A sua volta, quest'ultimo potrebbe stimolare la partecipazione di stakeholder diversi alle design policy regionali, idealmente attraverso una **CALL FOR IDEAS** che faccia emergere proposte e idee da utilizzare nella costruzione dello scenario di orientamento per le future policy regionali sul design. Il metodo con cui le aree tematiche sono state individuate è basato sull'analisi delle linee di sviluppo contenute nei principali documenti programmatici dell'Unione Europea in materia di design, R&D e innovazione opportunamente ricondotti al contesto regionale.

Questi stimoli tengono anche conto del fatto che Regione Lombardia ha dato un segnale di interesse e attivazione istituzionale attraverso il rilascio di una serie di azioni che elenchiamo di seguito:

- **PROGRAMMA 'DESIGN È'**: Design Competition "Dal Tavolo alla tavola". Si tratta di un programma di voucher/sostegno alla realizzazione di sperimentazione-prototipi del valore complessivo di oltre 1 milione di euro promosso congiuntamente da Regione Lombardia, Comune di Milano, ADI Associazione per il Disegno Industriale e FederlegnoArredo per valorizzare attraverso il design i prodotti e la cultura d'impresa. La design competition è rivolta a designer under 35 e prevede la collaborazione con le imprese lombarde per selezionare 40 idee progettuali di giovani designer e 40 imprese. Si tratta di un'occasione di visibilità per i giovani e di innovazione per le imprese. Il progetto vede inoltre la partecipazione di ADI e FederlegnoArredo sia nelle fasi attuative – realizzazione dei prototipi e affiancamento dei giovani con designer professionisti – sia nelle iniziative

di comunicazione, tra cui l'esposizione dei prototipi in occasione del Salone del Mobile 2015 e degli eventi che animeranno la città di Milano nel corso del semestre di Expo;

- **BANDO PER IMPRESE CULTURALI E CREATIVE:** bando destinato a sostenere l'avvio di start up culturali e creative in Lombardia attraverso accesso a fondi pre-seed per aspiranti imprenditori del settore culturale e creativo.

A partire dalle considerazioni sin qui sviluppate riportiamo a seguire una serie di aree tematiche-scenari che propongono possibili temi di intervento legati alla generazione di nuove aree di opportunità (es.: potenziamento dei sistemi produttivi tradizionali, nuovi modelli di produzione avanzata). Un primo schema delle aree possibili (suscettibile di ampliamento e integrazione) è il seguente:

1. **DESIGN, TERRITORIO E COMPETITIVITÀ (INTERNAZIONALE):** tratta il tema del design per l'internazionalizzazione delle imprese, il potenziamento del sistema del design lombardo e delle sue risorse professionali, culturali, imprenditoriali.
2. **DESIGN E INNOVAZIONE D'IMPRESA:** tratta il tema dello sviluppo imprenditoriale legato al design, dei nuovi modelli d'impresa legati ai nuovi profili professionali del designer, della relazione tra design e sfide socio economiche e tecnologiche.
3. **RIGENERAZIONE DEL SISTEMA DESIGN:** tratta il tema della riorganizzazione del Sistema Design Milano/Lombardia dal punto di vista delle sue risorse, dei suoi soggetti e delle sue pratiche;
4. **DESIGN, SERVIZI PUBBLICI E INNOVAZIONE SOCIALE:** tratta il tema della relazione tra il sistema del design e i servizi pubblici regionali - dal welfare alla mobilità, dal turismo alla cultura - sia dal punto di vista del *procurement* professionale e di servizi, che dal punto di vista della generazione d'iniziativa imprenditoriali.
5. **DESIGN, SISTEMA DELLA RICERCA E DELLA FORMAZIONE:** tratta il tema dell'utilizzo di modelli innovativi di ricerca e formazione nel campo del design come attivatori di processi d'innovazione.



# BIBLIOGRAFIA

Agenzia delle Entrate (2013). Studio di settore VG93U. [pdf]

Disponibile: <

<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/wcm/connect/0da291804fde416eb50aff6a6786abb5/Cluster+VG93U+++Attivit%C3%A0+degli+studi+di+design.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0da291804fde416eb50aff6a6786abb5>>

Agenzia delle Entrate (2013). Studio di settore UG93U. Attività degli studi di design. [pdf]

Disponibile: <

[http://www1.agenziaentrate.it/settore/studiapprovati/note\\_tecniche\\_2011/nota\\_tecnica\\_UG93U.pdf](http://www1.agenziaentrate.it/settore/studiapprovati/note_tecniche_2011/nota_tecnica_UG93U.pdf)  
Antonelli, P. (2008) Design and the Elastic Mind. MoMa Press>

Arquilla, V., Bianchini, M., Maffei, S. (2011). Local, Diffuse, and Bottom-Up: A New Design Policy for Italy? Design Management Review 11/2010; 21(4):24 - 31. DOI:10.1111/j.1948-7169.2010.00091.x

Camera di Commercio di Milano (2013). Milano produttiva. [pdf]

Disponibile: < <http://www.mi.camcom.it/milano-produttiva>>

Christiansen, J., Bunt, L. (2012). Innovation in policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance, NESTA [pdf]

Disponibile: <<http://www.nesta.org.uk/publications/innovations-policy>>

Commission of the European Communities (2009). Design as a driver of user-centred innovation. (Commission Staff Working Paper). [pdf]

Disponibile: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm)>

Commission of the European Communities (2013). Implementing an Action Plan for Design-Driven Innovation. (Commission Staff Working Paper). [pdf]

Disponibile: < [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380_en.pdf)>

Commission of the European Communities (2010). Europe 2020 Flagship Initiative. Innovation Union. [pdf] Disponibile:

<[http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=keydocs](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=keydocs)>

Confindustria (2013). L'alto prezzo della crisi per l'Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero. [pdf]

Disponibile: <

[http://www.confindustria.it/indcong.nsf/0/8ad3391967a62bbfc1257b810031f02a/\\$FILE/Scenari%20Industriali%20n.%204%20-%202013.pdf](http://www.confindustria.it/indcong.nsf/0/8ad3391967a62bbfc1257b810031f02a/$FILE/Scenari%20Industriali%20n.%204%20-%202013.pdf)>

Confindustria (2014). Bello e Ben fatto. [pdf]

Disponibile: <<https://www.prometeia.it/it-it/media/comunicati-stampa/-strong-made-in-italy-strong-cresce-export-prodotti-del-eldquo-bello-e-ben-fattoerdquo-in-emergenti-16-6-mld-nel-2019.aspx?idC=63337&idO=31370&LN=it-IT>>

Cox, G. (2005). Cox Review of Creativity in Business: building on the UK's strengths, HM Treasury [pdf]

Disponibile: <[http://grips-public.mediactive.fr/knowledge\\_base/view/349/cox-review-of-creativity-in-business-building-on-the-uk-s-strengths/](http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/view/349/cox-review-of-creativity-in-business-building-on-the-uk-s-strengths/)>

Danish Government (2007). Design Denmark. [pdf]

Disponibile: <<http://erhvervsstyrelsen.dk/file/7260/designdenmark.pdf>>

DeEP (2013). Glossary describing the system of european design policy. [pdf]

Disponibile: <<http://www.deepinitiative.eu/wp-content/uploads/2013/07/DeEP-Glossary1.pdf>>

Department for Culture Media & Sport (2014). Creative Industries Economic Estimates. [pdf]

Disponibile: <

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/271008/Creative\\_Industries\\_Economic\\_Estimates\\_-\\_January\\_2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271008/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2014.pdf)>

Design Council (2007). The good design plan. [pdf]

Disponibile: <[http://www.atvinnuvegaraduneyti.is/media/Acrobat/The-Good-Design-Plan\\_designcouncil.pdf](http://www.atvinnuvegaraduneyti.is/media/Acrobat/The-Good-Design-Plan_designcouncil.pdf)>

Design Council (2010). Design Industry Research. [pdf]

Disponibile: < <https://www.designcouncil.org.uk/knowledge-resources/report/design-industry-research-2010>>

DTI (2005). Creativity, Design and Business Performance. (DTI Economic Paper N° 15, November 2005). [pdf] Disponibile:

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070603164510/http://www.dti.gov.uk/files/file13654.pdf>

Fortis, M. (2005). Il Made in Italy nel "nuovo mondo": Protagonisti, Sfide, Azioni. [pdf]

Disponibile: <

<http://www.symbola.net/din/adminphp/doc/Made%20in%20Italy%20nel%20nuovo%20mondo%20Marco%20Fortis.pdf>>

Fortis, M. (2013). I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo made in Italy. [pdf]

Disponibile: < [http://www.symbola.net/assets/files/Italia-2013-Geografie-del-nuovo-made-in-italy-WEB\\_1373276934.pdf](http://www.symbola.net/assets/files/Italia-2013-Geografie-del-nuovo-made-in-italy-WEB_1373276934.pdf)>

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. Wiley, 2000. ISBN 0-471-72034-8.

Halsworth, M., Rutter, J. (2011). Making Policy better, Institute for Government [pdf]  
Disponibile: <<http://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/making-policy-better>>

ICSID (2014). Definition of design [online]  
Disponibile: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>>

Irish Centre for Design Innovation (2007). The design difference. A survey of design and innovation amongst Ireland's SMEs [pdf]  
Disponibile: <<http://www.designinnovation.ie/downloads/TheDesignDifference2007.pdf>>

Manzini, E., Bertola, P. (2005) *Design Multiverso*. Milano: Edizioni POLI.design.

Mettler, A. (2009). Innovating Indicators, The Lisbon Council [pdf]  
Disponibile: <<http://www.lisboncouncil.net/publication/publication/55-innovatingindicators.html>>

Micheli, P. (2014). Leading Business by Design. Why and how business leaders invest in design, Design Council and Warwick Business School [pdf]  
Disponibile:  
<[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc\\_lbbd\\_report\\_08.11.13\\_FA\\_LORES.pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc_lbbd_report_08.11.13_FA_LORES.pdf)>

Ministero dello Sviluppo Economico (2009). Migliorare le politiche di Ricerca e Innovazione per le Regioni - Contenuti e processi di policy. [pdf]  
Disponibile: <  
[http://www.dps.tesoro.it/documentazione/docs/all/DPS\\_Rapporto\\_Ricerca\\_e\\_Innovazione.pdf](http://www.dps.tesoro.it/documentazione/docs/all/DPS_Rapporto_Ricerca_e_Innovazione.pdf)>

Ministry of Employment and the Economy (2005). Proposal for Finland's National Innovation Strategy [pdf]  
Disponibile: <[http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/finland\\_national\\_innovation\\_strategy.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/finland_national_innovation_strategy.pdf)>

Mortati, M., Villari, B., Maffei, S. (2014). Design capabilities for value creation. Conference Proceedings, DMI Academic Conference 2014, London, UK.

Moultrie, J., Livesey, F. (2009). International Design Scoreboard: Initial indicators of international design capabilities, University of Cambridge [pdf]  
Disponibile:  
< [http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CIG/090406int\\_design\\_scoreboard.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CIG/090406int_design_scoreboard.pdf)>

National Agency for Enterprise (2007). Design Creates Value, Copenhagen, Settembre 2007

Nauwelaerts, Y., Van Assche, F., Van Beveren, I. (2008). Innovation Profile of the Flemish Creative SMEs [pdf]

Disponibile:

<[http://www1.kmu.unisg.ch/rencontres/Renc2008/Topics\\_2008/D/Rencontres\\_2008\\_Nauwelaerts\\_VanAssche\\_VanBeveren\\_f.pdf](http://www1.kmu.unisg.ch/rencontres/Renc2008/Topics_2008/D/Rencontres_2008_Nauwelaerts_VanAssche_VanBeveren_f.pdf)>

Symbola (2013). Italian Quality and Beauty. Compact Report on the Cultural and Creative Industries in Italy. [pdf]

Disponibile: < <http://www.eciaplatform.eu/wp-content/uploads/2014/02/Italian-Quality-and-Beauty.pdf>>

Thomson, M., Koskinen, T. (Eds) (2012). Design for Growth and Prosperity, DG Enterprise and Industry [pdf]

Disponibile:

<[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-for-growth-and-prosperity-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-for-growth-and-prosperity-report_en.pdf)>

Unioncamere (2010). L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di commercio [pdf]

Disponibile: <[www.unioncamere.gov.it/download/725.html](http://www.unioncamere.gov.it/download/725.html) >

UNESCO (2013). Creative Economy Report. [pdf]

Disponibile: < <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>>

Unioncamere (2013). Brevetti, Marchi e Design [pdf]

Disponibile: < <http://www.unioncamere.gov.it/P42A2226C428S146/Rapporto-2013-Osservatorio-Unioncamere-Brevetti--Marchi-e-Design-.htm>>

◎ **DESIGN 2020** è un'iniziativa di analisi e inquadramento strategico che vuole costruire una visione complessiva e sui temi dell'**INNOVAZIONE GUIDATA DAL DESIGN** per la Regione Lombardia. Lo scopo di questo documento di posizionamento è costruire una riflessione sui modi in cui questa Regione possa e debba utilizzare il design come elemento cardine della crescita culturale, sociale ed economica della propria comunità di abitanti, imprese e istituzioni.

**DESIGN 2020** propone una argomentazione a vasto spettro sul contributo del design allo sviluppo di policy e azioni per l'innovazione, basata su un lavoro di confronto e posizionamento riferito ai principali attori ed esperienze europee, nazionali e regionali che operano sui vari livelli e scale dell'innovazione di design: di prodotto, di processo, sistemica e anche economica, sociale, tecnologica e ambientale.

Obiettivo finale è la proposta di una cornice complessiva interpretativa e di azione entro cui costruire un piano d'iniziativa pubblica regionale rivolto all'attivazione e al coinvolgimento di cittadini, professionisti, imprese e istituzioni per la proposta di idee e attività originali per **COSTRUIRE INSIEME NUOVE OPPORTUNITÀ D'INNOVAZIONE LEGATA AL DESIGN.**



9

788897

748045

Euro 10,00