

(Eco)

Sistema

Design

Milano

FEDEDERLEGNO ARREDO

EVENTI SPA

Presidente
Gianfranco Marinelli
Vice Presidente
Claudio Feltrin

SALONE DEL MOBILE.MILANO

Presidente
Maria Porro
Project Support Advisor
Giulia Halabi

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

Direttore Manifestazioni
Andrea Vaiani
Segreteria Operativa
Elena Franconi
Valeria Scotti

Direttore Marketing
e Comunicazione
Luca Adornato

Ambassador Relazioni
Internazionali
Marva Griffin

AMMINISTRAZIONE, RISORSE

UMANE, LEGALE

Chief Financial Officer
Gabriele Fraschini

Direttore Risorse Umane
Paola Saitta

Responsabile Ufficio Legale
Sara Macchi

SALONE INTERNAZIONALE DEL MOBILE SALONE INTERNAZIONALE DEL COMPLEMENTO D'ARREDO

Italia
Tito Armellini (Responsabile)
Cinzia Baroni
Luca De Micheli
Fabiano Serventi

Barbara Conte (Responsabile)
Carmen Cassarino
Barbara Zanellato
Guido Paramithiotti

Estero
Paola Magro (Responsabile)
Giovanna Ratti
Giulia Magiera

EUROCUCINA / FTK, TECHNOLOGY FOR THE KITCHEN

Barbara Conte (Responsabile)
Carmen Cassarino
Barbara Zanellato
Guido Paramithiotti

SALONE INTERNAZIONALE DEL BAGNO

Barbara Conte (Responsabile)
Carmen Cassarino
Barbara Zanellato
Guido Paramithiotti

EUROLUCE

Paola Magro (Responsabile)
Claudia Spiniello

S.PROJECT/ WORKPLACE3.0

Paola Magro (Responsabile)
Giulia Magiera

HEAD OF INTERNATIONAL BUSINESS

DEVELOPMENT & EVENTS
Monica Molinari (Responsabile)

SALONESATELLITE

Fondatrice e Curatrice
Marva Griffin (consulente)
Porzia Bergamasco (consulente)
Chiara Ghilardi

UFFICIO TECNICO / RELAZIONI

CON FIERA

Responsabile
Elisabetta Gaiaschi
Vincenzo Memmola
Stefano Bertinaria
Marilda Moretti

SEGRETERIA OPERATIVA

Valeria Scotti

UFFICIO MARKETING E COMUNICAZIONE

Press & Communication Strategy
Advisor
Susanna Legrenzi

Editorial Director & Cultural Events
Advisor
Annalisa Rosso

UFFICIO STAMPA

Responsabile Coordinamento
Ufficio Stampa
Andrea Brega

Responsabile Stampa Italia
Marilena Sobacchi

Responsabile Stampa Estero
Patrizia Malfatti

International Press
& Cultural Events Senior Support
Vlatka Selakovic Zanoletti

International Press Incoming
and Media Buying Manager
Patrizia Ventura

Segreteria operativa
Massimo Poggipollini

UFFICIO DIGITAL CONTENT

Head of Brand & Digital Marketing
Giovanna Ferrero
Francesca Giambarini
Giorgia Parrinello
Alice Oieni
Carlotta Primo
Alessandro Mitola (consulente)

UFFICIO DIGITAL PRODUCT

Head of Digital Product
Riccardo Gianni
Luisa Bentivegna
Viviana Giacich
Livia Accolla

UFFICIO BRAND MARKETING

Media Buying
International Press Incoming
and Media Buying Manager
Patrizia Ventura

Ufficio Grafico

Mara Timpano
Adriana Di Giorgio

Marketing Support
Monica Peraino

(Eco) Sistema Design Milano

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

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

Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
Stefano Maffei
Professore Ordinario

Francesco Zurlo
Professore Ordinario

Massimo Bianchini
Professore Associato

Carla Sedini
Ricercatrice

Francesco Leoni
Ricercatore

Progetto grafico
Linkiesta

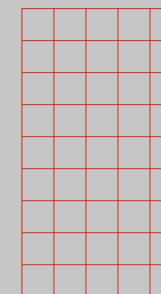
Impaginazione
Elisa Puglielli

Editor
Guido De Franceschi

Illustrazioni
Manuel Bortoletti

Grafici e tabelle
Manuel Bortoletti
Silvano Di Meo
Matteo Riva

Crediti fotografici
Interbrand (pagg. 34 e 35),
Alessandro Russotti (pag. 95),
Paolo Riolzi (pagg. 98-99),
Diego Ravier (pag. 99),
Saverio Lombardi Vallauri (pag. 102)
e Ludovica Mangini (pag. 103).
© Salone del Mobile.Milano.



2024 Salone del
Mobile.Milano
Tutti i diritti
riservati a
Salone del
Mobile.Milano

Stampato in
Italia da
Graf Art
Viale delle
Industrie 30
10078 Venaria
(TO)

ISBN
979 12 210 7862 6

Un progetto
sostenuto da
Federlegno
Arredo Eventi
SpA

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

Il Salone del Mobile.Milano è un appuntamento cui la nostra città non può e non intende rinunciare. Durante la Settimana del design non si avverte soluzione di continuità tra Milano e l'evento: l'una abbraccia l'altro, e viceversa, con il proprio carico di intraprendenza, freschezza, pragmatismo e internazionalità.

Su questo gioco di riflessi, di dialogo e di reciproche influenze, che dura da oltre 60 anni, il Salone e Milano hanno costruito un legame pressoché indissolubile, in grado di attivare un ecosistema che genera valore per il territorio, per il Paese e per il settore del design a livello mondiale. I numeri dell'edizione 2024 del Salone del Mobile aiutano a raccontare questa stretta relazione: oltre 1.950 espositori provenienti da 36 Paesi e quasi 371.000 presenze complessive, +20,2% rispetto al 2023. Camera di Commercio ha stimato 275 milioni di euro di indotto. Tuttavia, l'impatto e gli effetti del Salone sulla città si spingono oltre il dato economico. E, grazie anche alle tante occasioni di incontro che dal Salone traggono ispirazione, riguardano

tutta la città. Dalla ricettività ai trasporti, dalla sicurezza alle proposte culturali e di intrattenimento, alla sostenibilità: non c'è ambito in cui si articoli la vita di Milano che non sia coinvolto – direttamente o indirettamente – nella Settimana del design. Ecco perché studiare le dinamiche che alimentano l'ecosistema design a Milano è quanto mai strategico, per la crescita sia dell'evento sia della città. Il *Report* realizzato dal Salone del Mobile con il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano è la prima pietra di un percorso che porterà alla nascita di un Osservatorio permanente dedicato al Salone: un lavoro complesso, articolato, cui sono fiero abbia preso parte anche il Comune di Milano. Questa analisi apre a riflessioni per nulla banali sul futuro della città. Sono certo che il *Report* oggi e l'Osservatorio domani saranno strumenti utili non solo per indagare le ricadute di questo grande evento sulla nostra comunità, ma anche per aiutare l'Amministrazione a definire politiche e azioni efficaci per rendere la risposta della città sempre più sostenibile e inclusiva.

Il Salone del Mobile.Milano e gli eventi della Settimana del design di Milano rappresentano un momento chiave per l'economia lombarda, per il comparto del design a livello globale e per una vasta gamma di settori correlati. Misurarne gli impatti è prova di grande lungimiranza. Significa riconoscere, nella portata socioeconomica e culturale della manifestazione, una spinta propulsiva a vantaggio dello sviluppo del territorio. Difficile, infatti, rendere il valore dell'evento, se non partendo dall'assunto che siamo al cospetto di un insieme, virtuoso ed eccellente, di competenze e attori. Un sistema compatto e in grado di stimolare sempre nuova ricerca e innovazione. L'ambizione è comprendere il "tutto" da cui si genera quest'*unicum* di straordinaria forza. La forza che origina dal tessuto imprenditoriale, espressione del saper fare lombardo e del Made in Italy, dagli attori della conoscenza, dalle professionalità e dalle specializzazioni, nuove e tradizionali. L'(Eco) Sistema Design Milano, anche grazie a quest'accurata analisi, persegue il miglioramento continuo e si

candida a imprimere una *legacy*, edizione dopo edizione. Sono molto orgoglioso del primo *Annual Report*: una riflessione che ho condiviso fin dagli albori nella sua finalità divulgativa e conoscitiva. Ringrazio Politecnico di Milano per la supervisione scientifica e Salone del Mobile.Milano per la restituzione dei risultati con grande senso di responsabilità e trasparenza verso i nostri cittadini. Un ottimo presupposto per la definizione con gli *stakeholder* – tra cui Regione Lombardia – di politiche, obiettivi e priorità in materia di servizi, imprese, lavoro e formazione. Diamo il benvenuto a questo Osservatorio permanente, specchio dell'immenso valore generato da un prestigioso fenomeno lombardo.

Alla metà degli anni Sessanta, Clark Kerr, al tempo Rettore dell'Università della California, ha ridefinito l'istituzione universitaria come *Multiversity*, per descrivere compiutamente le sfaccettate dimensioni d'impatto che l'università assume nel suo contesto locale, nazionale e internazionale. Ciò vuol dire non solo formazione, ma anche, nel caso del Politecnico, ricerca e impegno nella società e nel contesto territoriale di riferimento. La nostra università è infatti un'istituzione votata all'esplorazione della complessità, attraverso la capacità di pensiero critico, disponibile e aperto e l'attuazione di dispositivi sociotecnici che siano in grado di attivare un dibattito basato su evidenze scientifiche e materiali e su idee e valori costruiti in maniera comunitaria. La richiesta di Federlegno Arredo Eventi di capire, attraverso evidenze, l'ecosistema del design nella sua massima espressione – il grande attrattore del Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design – ci trova preparati alla sfida. La nostra terzietà e neutralità può sostenere una corretta navigazione nella messe di dati

e nella conseguente lettura qualitativa del fenomeno che il termine ecosistema rende, evidentemente, ancora più complesso per qualità e quantità di intrecci, interazioni, interdipendenze tra attori, risorse, luoghi. La ricerca ha dunque scelto di valorizzare il ruolo degli studenti come osservatori di fenomeni: 150 di loro, appartenenti alle Scuole di Design e Architettura, hanno scandagliato la città in occasione della Settimana del design dello scorso aprile restituendo, con casi studio e mappatura qualitativa, buona parte degli eventi cittadini. Tutto questo ha generato le *evidenze* necessarie per costruire una dimensione interpretativa: l'impatto sulla città di questo grande sistema di eventi richiede una sempre maggiore comprensione del fenomeno e di tutto l'ecosistema degli *stakeholder* con il suo panorama di dati, analisi, strumenti, azioni, destinato a istituzioni e *decision maker*, per definire interventi concreti, *policy* e modelli di *governance* co-costruiti.

Indice									
18 Prefazione									
(Eco) Sistema Design Milano									
Maria Porro									
Presidente, Salone del Mobile.Milano									
Gianfranco Marinelli									
Presidente, Federlegno Arredo Eventi									
20 Introduzione									
Se dici Milano, che cosa ti viene in mente?									
Charles Landry									
Saggista e sociologo urbano									
Capitolo 1									
Salone del Mobile. Milano									
26 1.a Il modello Salone					44 1.e Marketing e Comunicazione				
Maria Porro					Luca Adornato				
Presidente, Salone del Mobile.Milano					Direttore Marketing e Comunicazione, Salone del Mobile.Milano				
30 1.b Governance e obiettivi					46 1.f Progetto Vision				
Marco Sabetta					Paola Leoni				
Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano					Founder & Global Head, Native Strategy				
32 1.c L'evoluzione del Brand					54 1.g Percorso di sostenibilità				
Lidi Grimaldi					Vincenzo Memmola				
Chief Executive Officer, Interbrand					Coordinatore percorso di sostenibilità, Salone del Mobile.Milano				
36 1.d 62 edizioni					Daniele Perego				
Patrizia Malfatti					QHSE Specialist, GruppoRES				
Responsabile Ufficio Stampa Estero, Salone del Mobile.Milano									

Capitolo 2									
Salone del Mobile. Milano 2024									
60 2.a La 62esima edizione del Salone					92 2.e Progetto di comunicazione				
Andrea Vaiani					Paolo Ciuccarelli				
Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano					Direttore Center for Design, Northeastern University, Boston e Fondatore DensityDesign Lab, Politecnico di Milano - Consulente scientifico Publicis Groupe				
80 2.b Redesign e neuroscienze					96 2.f Programma Culturale				
Juri Franzosi					Annalisa Rosso				
Direttore Generale, Lombardini22					Editorial Director & Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano				
Cristian Catania					100 2.g SaloneSatellite. Connecting Design since 1998				
Architetto - Reinventing Fairs project director, Lombardini22					Marva Griffin Wilshire				
84 2.c Press & Media					Fondatrice e Curatrice SaloneSatellite				
Marilena Sobacchi									
Responsabile Ufficio Stampa Italia, Salone del Mobile.Milano									
Patrizia Malfatti									
Responsabile Ufficio Stampa Estero, Salone del Mobile.Milano									
88 2.d Digital & Social Media									
Giovanna Ferrero									
Head of Brand & Digital Marketing, Salone del Mobile.Milano									

Capitolo 3

La Settimana del design

- 107 3.a Le sfide della città**
Alessia Cappello
Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro, Comune di Milano
- 108 3.b Design, città, ecosistema**
Stefano Maffei
Professore Ordinario
Francesco Zurlo
Professore Ordinario
Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
- 118 3.c Espositori ed eventi: ricerca sul campo, analisi ed evidenze**
Carla Sedini
Ricercatrice, Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
- 132 3.d L'impegno della città**
Carla Sedini
Ricercatrice, Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Capitolo 4

Sistema Design Milano

- 138 4.a Definizione e interpretazione**
Massimo Bianchini
Professore Associato, Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
- 144 4.b I numeri**
Massimo Bianchini
Professore Associato, Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
- 166 4.c Scenari evolutivi**
Massimo Bianchini
Professore Associato, Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Capitolo 5

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

- 171 5.a L'impatto oltre la città**
Barbara Mazzali
Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia
- 172 5.b Note e considerazioni sugli impatti**
Stefano Maffei
Professore Ordinario
Francesco Zurlo
Professore Ordinario
Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
- 178 5.c Ospitalità: flussi, offerta e domanda**
A cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
(Massimo Bianchini, Carla Sedini, Francesco Leoni, Stefano Maffei, Francesco Zurlo)
- 190 5.d Indotto, spesa e pagamenti digitali**
A cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
(Francesco Leoni, Massimo Bianchini, Carla Sedini, Stefano Maffei, Francesco Zurlo)
- 194 5.e Flussi e mobilità urbana**
A cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
(Carla Sedini, Massimo Bianchini, Francesco Leoni, Stefano Maffei, Francesco Zurlo)
- 202 5.f Circolarità**
A cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
(Massimo Bianchini, Francesco Leoni, Carla Sedini, Stefano Maffei, Francesco Zurlo)

Capitolo 6

Filiera Legno-Arredo Made in Italy

- 209 6.a Export e sostenibilità: i driver di sviluppo**
Claudio Feltrin
Presidente, FederlegnoArredo
- 210 6.b FederlegnoArredo Consuntivi 2023**
A cura del Centro Studi FederlegnoArredo

Capitolo 7

Conclusioni

216 7.a Un ecosistema in continua evoluzione

Stefano Maffei

Professore Ordinario

Francesco Zurlo

Professore Ordinario

Dipartimento di Design -

Politecnico di Milano

220 7.b Oltre le parole, oltre i numeri

Susanna Legrenzi

Press & Communication Strategy Advisor,

Salone del Mobile.Milano

Capitolo 8

Afterword

224 Nuove prospettive

Maria Porro

Presidente, Salone del Mobile.Milano

Stefano Maffei

Professore Ordinario

Dipartimento di Design - Politecnico

di Milano

Appendice

Salone-come-ecosistema. Connettere gli stakeholder per lo sviluppo della città

234 Intelligenza connessa. Re-immaginare l'(Eco) Sistema Design Milano

Derrick de Kerckhove

Sociologo, accademico, direttore scientifico di Media Duemila

244 Tavolo 5 - Formazione
Francesco Zurlo

Professore Ordinario,
Dipartimento di Design -
Politecnico di Milano

246 Tavolo 6 - Imprese e Sviluppo

Claudio Feltrin

Presidente, FederlegnoArredo

Restituzioni

236 Tavolo 1 - City Branding
Lidi Grimaldi

Chief Executive Officer,
Interbrand

248 Tavolo 7 - Politiche del Territorio

Alessia Cappello

Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro, Comune di Milano

238 Tavolo 2 - Community Building

Davide Agazzi

Co-founder, FROM

250 Tavolo 8 - Rigenerazione Urbana

Ezio Micelli

Professore, IUAV

240 Tavolo 3 - Produzione Culturale

Stefano Boeri

Presidente, Triennale Milano

252 Tavolo 9 - Servizi e Ospitalità

Paolo Casati

Co-founder,
Fuorisalone.it - Studiolabo

242 Tavolo 4 - Ecosistema

Maria Porro

Presidente, Salone del Mobile.Milano

254 Tavolo 10 - Sostenibilità
Gloria Zavatta

Sustainability Manager

256 Note

268 Ringraziamenti

Capitolo 1

Salone del Mobile.Milano

1.f Progetto Vision pagg. 46-53

- 1.1 Multidimensioni di lavoro Native Strategy per Salone del Mobile.Milano
- 1.2a Brand Reputation - Percezione del Brand
- 1.2b Target Audience
- 1.2c Soddisfazione Complessiva
- 1.2d Intention to Return
- 1.2e Community

Capitolo 2

Salone del Mobile.Milano 2024

2.a La 62esima edizione del Salone pagg. 60-79

- 2.1 Superficie espositiva netta occupata
- 2.2a Espositori
- 2.2b Espositori italiani e stranieri - Totale
- 2.3 Espositori Salone del Mobile.Milano 2024. Paesi di provenienza - Totale
- 2.4 Espositori SaloneSatellite 2024. Paesi di provenienza
- 2.5 Presenze
- 2.6 Operatori 2024. Paesi di provenienza
- 2.7 Press & Media 2024. Paesi di provenienza
- 2.8 Visitatori aree di prossimità
- 2.9 Aziende allestitrici
- 2.10 Maestranze
- 2.11 Sicurezza
- 2.12 Materiali
- 2.13 Energia
- 2.14 Rifiuti
- 2.15 Rifiuti differenziati e indifferenziati

- 2.16 Km trasporto rifiuti verso impianti trattamento
- 2.17 Mobilità trasporto pubblico
- 2.18 Mobilità trasporto privato
- 2.19 Ingressi Porte Fiera Milano, Rho
- 2.20 Accessibilità
- 2.21 Biglietti venduti online
- 2.22 Servizi digitali
- 2.23 Servizi in fiera per espositori
- 2.24 Servizi in fiera per visitatori
- 2.25 Ristorazione

2.b Redesign e neuroscienze pagg. 80-83

- 2.26 Fasi di ricerca
- 2.27 Esperimento in Realtà Virtuale
- 2.28a Percorsi
- 2.28b Qualità dell'esperienza
- 2.28c Relazione tra numero di stand e qualità dell'esperienza
- 2.28d Compiti cognitivi - Memoria
- 2.28e Compiti cognitivi - Navigazione

2.c Press & Media pagg. 84-86

- 2.29 Indicatori 2024

2.d Digital & Social Media pagg. 88-90

- 2.30 Indicatori 2024

Capitolo 3

La Settimana del design

3.c Espositori ed eventi: ricerca sul campo, analisi ed evidenze pagg. 118-131

- 3.1 Campione eventi Settimana del design 2024
- 3.2 Tipologie di organizzatore
- 3.3 Partecipazione a precedenti edizioni
- 3.4 Persone coinvolte nella realizzazione degli eventi
- 3.5 Voci di costo
- 3.6 Contenuto esposto
- 3.7 Target eventi
- 3.8 Superficie allestita per tipologia di spazio
- 3.9 Superficie allestita per modalità di condivisione dello spazio
- 3.10 Allestimenti - Materiali utilizzati
- 3.11 Allestimenti - Riutilizzo e riciclo
- 3.12 Pratiche di sostenibilità
- 3.13 Materiali di comunicazione
- 3.14 Accessibilità

Capitolo 4

Sistema Design Milano

4.b I numeri pagg. 144-164

- 4.1 Sistema delle Professioni: imprese del settore design (Design Core) a Milano e provincia
- 4.2 Sistema delle Professioni: imprese e addetti, lavoratori e professionisti Design Core a Milano e provincia
- 4.3 Sistema delle Professioni: imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia

- 4.4 Sistema delle Professioni: evoluzione storica delle imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia (serie 2009-2023)
- 4.5 Sistema delle Professioni: imprese che svolgono attività di design secondaria a Milano e provincia (Design Extended)
- 4.6 Sistema delle Professioni: imprese che operano in ambiti professionali connessi o connessibili al design (Design Extended) a Milano e provincia
- 4.7 Iscritti alle associazioni del design a Milano e provincia
- 4.8 Imprese del Sistema dell'Assist
- 4.9 Sistema delle Imprese Design-driven: imprese della filiera strategica "Design-Arredo" nelle province di Milano e Monza Brianza
- 4.10 Sistema della Distribuzione: imprese commerciali specializzate nella vendita di mobili e articoli per la casa a Milano e provincia
- 4.11 Sistema della Distribuzione: numerosità delle sedi delle imprese commerciali di Milano e provincia specializzate nella vendita di mobili e articoli per la casa
- 4.12 Sistema della Formazione: Università, Istituti AFAM, Scuole e istituti privati di design a Milano e provincia
- 4.13a Sistema della Formazione: studenti iscritti a Università e Istituti AFAM a Milano e provincia
- 4.13b Sistema della Formazione: studenti

- laureati e diplomati presso Università e Istituti AFAM a Milano e provincia
- 4.14 Sistema della Ricerca e innovazione: start-up e PMI innovative di design a Milano e provincia

Capitolo 5

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

5.c Ospitalità: flussi, offerta e domanda pagg. 178-189

- 5.1 Passeggeri aerei in arrivo e partenza
- 5.2 RegISTRAZIONI nelle strutture ricettive di Milano e provincia
- 5.3 Pernottamenti nelle strutture ricettive di Milano e provincia
- 5.4 Pernottamenti mensili a Milano in strutture alberghiere ed extra-alberghiere (imposta di soggiorno)
- 5.5 Strutture ricettive nelle province della Lombardia
- 5.6 Capacità ricettiva nelle province della Lombardia
- 5.7 Capacità ricettiva di Milano
- 5.8 Strutture ricettive presenti nei Municipi di Milano
- 5.9 Stima spesa turistica totale Settimana del design 2023 e 2024 (in milioni di euro)
- 5.10 Stima spesa pro-capite giornaliera Settimana del design 2023 e 2024 (in euro)

5.d Indotto, spesa e pagamenti digitali pagg. 190-193

- 5.9 Stima spesa turistica totale Settimana del design 2023 e 2024 (in milioni di euro)
- 5.10 Stima spesa pro-capite giornaliera Settimana del design 2023 e 2024 (in euro)

- 5.11 Variazione della spesa media settimanale nella città di Milano

5.e Flussi e mobilità urbana pagg. 194-201

- 5.12 Presenze a Milano, provincia di Milano e province della Lombardia (utenti rete telefonica)
- 5.13a Presenze nelle Aree di Censimento (ACE) durante la Settimana del design 2023 e 2024 (utenti rete telefonica)
- 5.13b Andamento delle presenze per aree della Settimana del design 2023 e 2024 (utenti rete telefonica)
- 5.14 Ingressi nella Metropolitana di Milano
- 5.15 Servizi per la mobilità sharing
- 5.16 Transiti in Area B e Area C a Milano

5.f Circolarità pagg. 202-205

- 5.17 Raccolta settimanale di rifiuti a Milano

Capitolo 6

Filiera Legno-Arredo Made in Italy

6.b FederlegnoArredo - Consuntivi 2023 pagg. 210-213

- 6.1a Filiera Legno-Arredo Consuntivi 2023
- 6.1b Macrosistemi
- 6.1c Andamento ricavi
- 6.1d Andamento esportazioni
- 6.1e Top 10 Paesi per esportazioni
- 6.1f Peso % dei Paesi per esportazioni

Maria Porro

Presidente, Salone del Mobile.Milano

Gianfranco Marinelli

Presidente, Federlegno Arredo Eventi

(Eco) Sistema Design Milano

(Eco) Sistema Design Milano è un progetto di ricerca, ideato e finanziato dal Salone del Mobile.Milano con la supervisione scientifica del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano. L'obiettivo che ci siamo dati è di condividere con Milano un primo strumento di analisi sistematica di un evento unico al mondo che ha come attori il Salone del Mobile, catalizzatore internazionale, acceleratore di business e cultura di progetto, e la Settimana del design di Milano con la sua sempre più ampia agenda di eventi che nel mese di aprile trasforma, con una pluralità di *governance*, la città in palcoscenico globale. Questa edizione del *Report*, che presenta un quadro generale del Salone e – in forma prototipale – i primi risultati di ricerca, è il primo passo verso la costituzione di un Osservatorio permanente, a testimonianza di un impegno di medio-lungo periodo nel monitoraggio di un grande evento in costante evoluzione. La sfida, da costruire negli anni con la città, è fornire una base sempre più solida di dati e interpretazioni che supportino la progettazione di strategie future che sappiano tenere conto di sfide cruciali,

dalla sostenibilità all'inclusione, a una *legacy* in grado di andare oltre l'impatto economico sul territorio.

Un sentito ringraziamento al Sindaco di Milano Giuseppe Sala e al Presidente di Regione Lombardia Attilio Fontana per aver accolto e supportato il progetto, attivando una preziosa collaborazione con gli assessorati di competenza comunali e regionali, alla Rettrice del Politecnico di Milano Donatella Sciuto, ai distretti della Settimana del design di Milano, alle Associazioni di categoria e professionali, a tutti i *data holder* che hanno generosamente condiviso dati e informazioni e agli oltre 130 *stakeholder*, che hanno partecipato ai Tavoli di Lavoro organizzati lo scorso luglio per approfondire insieme alcuni temi chiave della ricerca. Il loro apporto, unitamente al contributo scientifico del Politecnico di Milano, è stato fondamentale per la realizzazione di questo progetto, che ci auguriamo stimoli un dibattito costruttivo e inclusivo, contribuendo attivamente alla crescita di un Sistema Design Milano sempre più integrato e responsabile, intergenerazionale, aperto al mondo.

Se dici Milano, che cosa ti viene in mente?

Charles Landry

Saggista e sociologo urbano

Se dici Milano, che cosa ti viene in mente? Un mondo di design e di moda – avanguardia, tendenza, stile, inventiva artistica, senza dimenticare Inter e Milan. Ma c'è di più. Con una lunga storia alle spalle e fiera della sua unicità, Milano è un luogo che guarda avanti, anticipando il futuro. Questa miscela di tradizione e innovazione attrae e affascina. E poi c'è il design, un filo dorato che attraversa tutta la città. Una città che è, essa stessa, un sofisticato oggetto di design.

Sappiamo tutti che i mondi del design milanese irradiano un'aura di potere economico, sociale e culturale, che mette la città sotto i riflettori globali e produce una molteplicità di effetti, tra questi il modo in cui cattura le immagini nell'immaginario globale.

Milano potrebbe pensare che tutto questo sia sufficiente. Potrebbe riposarsi sugli allori e abbandonarsi a un declino grazioso, pensando che questo complesso organismo vivente che è la Milano di oggi vada sufficientemente bene così com'è.

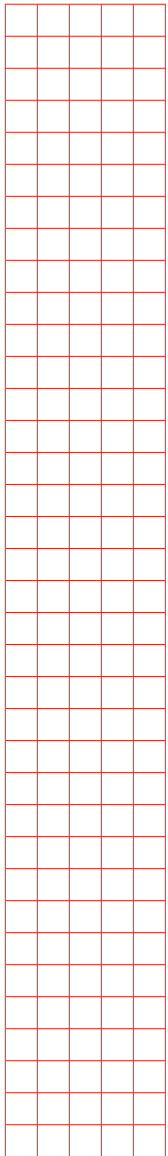
Ma perché è necessario restare vigili e concentrati sull'avvenire, e per quale motivo Milano può giocare un ruolo fondamentale? Con l'aumentare delle "poli-crisi", ci rendiamo sempre più conto che un approccio *business as usual* non ci porterà dove dobbiamo essere come persone, come comunità e come pianeta. Il nostro sistema economico e il nostro tenore di vita sono materialmente espansivi, socialmente divisivi e del tutto ostili all'ambiente. Questa turbolenza globale senza precedenti impone un cambiamento profondo nel modo in cui vediamo e pensiamo il mondo, e anche

nel modo in cui valutiamo il potenziale di Milano. Bisogna saper comprendere la complessità e riflettere sull'*hardware* della città, e sui suoi sistemi, sul *software*, e sul cosiddetto *orgware*, la capacità organizzativa. Agilità ed efficacia organizzativa possono essere gli ingredienti che fanno la differenza.

Per fortuna la città è ambiziosa e riconosce che c'è una partita molto più importante da giocare. Milano può diventare non solo la migliore capitale del design nel mondo ma anche la migliore città di design per il mondo. Questo piccolo scarto da "nel" a "per" comunica un'intenzione etica e il ruolo unico che Milano può conquistare. Fornisce alla città una motivazione e un obiettivo, ovvero restituire valore non solo ai cittadini ma anche, e generosamente, al mondo. Ciò significa che tutto il design che Milano diffonde a livello globale contribuisce a risolvere i grandi problemi che contano davvero, riflettendo il profondo desiderio delle comunità di aspirare a un mondo migliore. Tuttavia a questa visione serve un percorso o una storia avvincente, che parli alle persone per farle sentire coinvolte come artefici, formatori e co-creatori dell'evoluzione della città. È così che ci si sente di avere un potere, ci si impegna, si avverte di appartenere a un luogo. Questo implica che Milano progetti una cultura creativa basata su uno spirito collaborativo in tutti i settori – pubblico, privato, civile e di ricerca. Una cultura che guarda le cose in modo nuovo, ma non dimentica ciò che ha funzionato bene in passato.

Ciò significa stimolare l'immaginazione collettiva di tutti gli *stakeholder* milanesi perché creare una grande città è un'impresa collettiva. Inventare e sviluppare soluzioni innovative richiede diverse forme di creatività, ad esempio, per trasformare i rifiuti in risorse, per ripensare i processi produttivi per la circolarità, per disegnare nuovi interni, spazi abitativi e case, per creare nuovi meccanismi virtuosi di finanziamento, per generare innovazioni sociali che restituiscano un senso di appartenenza. Allargare i nostri orizzonti è cruciale, così come lo è espandere il modo in cui pensiamo alle possibilità del design, compreso il modo in cui progettiamo, cosa progettiamo, per chi progettiamo,

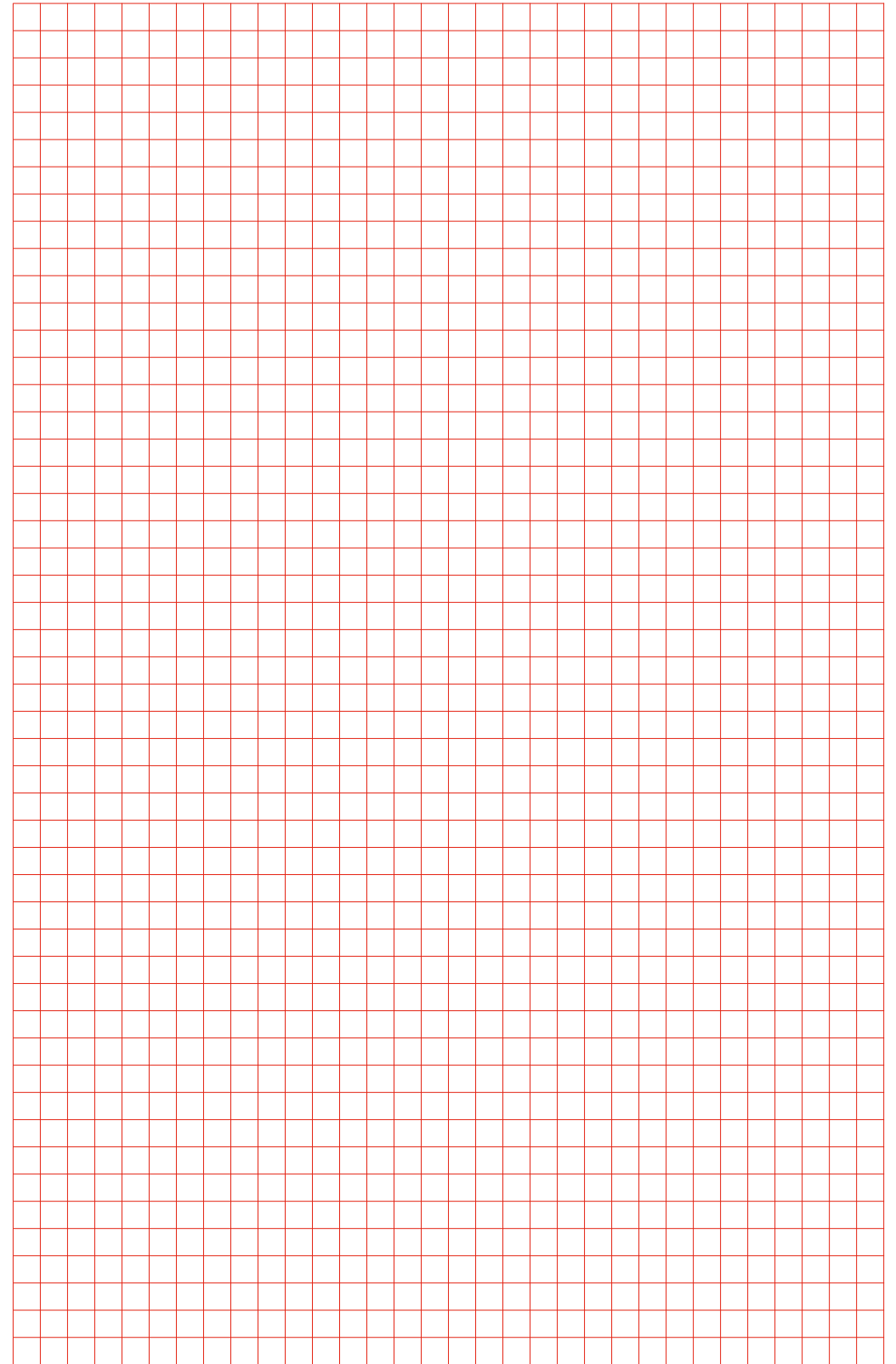
Il 28 novembre 2024 Charles Landry è stato invitato dal Salone del Mobile.Milano a presentare al pubblico l'*Annual Report (Eco) Sistema Design Milano* con una *lectio magistralis*. Landry lavora con le città per aiutarle a migliorare il loro potenziale. Acclamato oratore, autore e innovatore, ha sempre facilitato complessi progetti di trasformazione urbana. Autorità nell'uso dell'immaginazione per il cambiamento urbano autosufficiente, Landry ha lavorato e tenuto discorsi in oltre 60 Paesi, contribuendo a cambiare il modo di reinventare le nostre città. Ha scritto una decina di libri, i più recenti fra i quali sono: *The Creative Bureaucracy* e *The Civic City in a Nomadic World*. I suoi titoli più conosciuti sono: *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators* e *The Art of City Making (City making. L'arte di fare la città)*. È il cofondatore del Creative Bureaucracy Festival a Berlino.



mo e quanto è lungo il nostro orizzonte temporale, se si tratta di un vantaggio a breve termine o di un beneficio a lungo termine.

Pensiamo a tutti i nostri designer, artigiani, ingegneri, urbanisti, progettisti e architetti, tecnici, imprenditori, burocrati, attivisti sociali, legislatori, antropologi, artisti e molti altri ancora. Sono queste le persone e le organizzazioni di cui c'è bisogno, oltre a partnership intersettoriali in grado di trasformare le loro idee e i loro progetti in realtà, perché i problemi complessi raramente si risolvono operando da soli.

Si tratta di ripensare il sistema di regole e di incentivi rilevanti per il presente e per il futuro. Lo slogan potrebbe essere: *Come può Milano creare una cultura del "sì, se" invece del "no, perché"*. È in questo tipo di città che c'è un senso di appartenenza e di potenziale.



Salone del Mobile. Milano

Il modello Salone / Governance
e obiettivi / L'evoluzione
del Brand / 62 edizioni /
Marketing e Comunicazione /
Progetto Vision / Percorso
di sostenibilità

Il modello Salone

Maria Porro

Presidente, Salone del Mobile.Milano

Fabbrica di senso e valore durevole, prodotto e occupazione, cultura materiale e immateriale, da oltre 60 anni, Salone del Mobile.Milano è il “Salone”: un dispositivo complesso, che ha stimolato un processo di innovazione sistemica nell’ambito della cultura di impresa, del lavoro, del progetto.

Con la pausa forzata del 2020, il “modello fieristico” ha dovuto ridiscutere identità e obiettivi. Questo scenario ha innestato un’accelerazione del processo evolutivo anche per il Salone. Nel 2024, a quattro anni di distanza, l’edizione 62 della Manifestazione ha superato ogni previsione, grazie alla fiducia di un ecosistema che, ancora una volta, ne ha riconosciuto la leadership internazionale e l’impegno nel riprogettare format ed esperienze. Con 1.950 espositori, di cui 970 dall’estero, e 370.824 presenze (+20,2% rispetto al 2023; +110.000 rispetto al 2022), quello del Salone si è riconfermato dunque “un modello” unico al mondo: una città intercontinentale, dove la competizione accelera la competitività di un settore importante per l’economia del Paese, e non solo.

La parola chiave che ha guidato il percorso è stata “evoluzione”. Una parola che racchiude più significati. Tra questi, coraggio. Quello della filiera dell’abitare, che nel 2021 ha accolto la sfida di tornare in presenza, per primi, con *supersalone*, evento speciale co-ideato con il Presidente di Triennale Milano Stefano Boeri e inaugurato dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

Ma evoluzione significa anche altro: per esempio, biodiversità delle conoscenze, motore di un percorso di re-design del format e delle esperienze, che ha sempre messo al centro la manifattura industriale, i visitatori, insieme a una rete sempre più ampia e diversificata di partner e *stakeholder*, interni ed esterni.

Quest’attitudine all’apertura e al confronto, fortemente connessa al Sistema Design Milano-Italia-Mondo, ha permesso al Salone di configurarsi come un evento che non si esaurisce nelle date della Manifestazione ma continua a vivere attraverso le interazioni e le esperienze che genera, andando oltre l’incontro tra domanda e offerta.

Questo perché il Salone è innanzitutto un laboratorio, eco-

nomico e culturale, in grado di creare connessioni tra persone, processi creativi, visioni strategiche, modelli di produzione e distribuzione. Ovvero la sintesi di quegli elementi che aiutano a ridefinire le logiche – e la consistenza – di un settore, quello dell’abitare, da sempre orientato verso una qualità che nasce dalla ricerca e dallo sviluppo, dall’investimento creativo, produttivo e, naturalmente, dalle persone.

Da questo punto di vista, uno degli elementi meno visibili ma più potenti del Salone è la capacità di costruire una comunità, che è capitale sociale a servizio e a beneficio di tutti i suoi attori, protagonisti di un patrimonio di “conversazioni”, che permette alle aziende di consolidare la loro posizione in un’economia basata su reti di innovazione globali.

Attraverso il confronto costante con aziende e visitatori, anche nel 2024, il Salone ha raccolto *feedback* e suggerimenti che informano, in chiave partecipativa, la pianificazione di ogni edizione della Manifestazione e delle iniziative collegate. Questa dimensione collaborativa ci ha permesso di realizzare progetti innovativi che hanno sperimentato nuovi strumenti, come le neuroscienze e l’Intelligenza Artificiale.

Queste attività confermano l’impegno del Salone nel continuare a essere un trampolino di lancio verso un futuro. Un futuro, che non può che passare attraverso il rafforzamento dell’internazionalizzazione. Questo obiettivo è reso tangibile, grazie al supporto costante del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e di Agenzia ICE nell’individuare e sostenere nuove opportunità in mercati consolidati ed emergenti così come nell’intensa attività di *incoming* di operatori e media internazionali durante la Manifestazione di aprile.

A sostegno di quella capacità attrattiva, che fa della Manifestazione il catalizzatore internazionale del Sistema Design Milano, nel corso del 2023-2024 sono state realizzate nuove iniziative di networking in geografie vicine e lontane.

Tra queste il *tour worldwide* in 18 metropoli internazionali, dove il Salone, con i suoi Ambassador del progetto, ha raccontato il Salone – e con il Salone anche Milano, Capitale del desi-

gn – a operatori e media, in Europa, negli Stati Uniti, in Canada, Giappone, Cina, Corea del Sud, India e Sudafrica.

Quest'autunno, grazie a un sistema di nuove alleanze strategiche con *player* come Bloomingdale's NY, la West Bund Art & Design di Shanghai, e l'International Design Furniture Fair di Hong Kong (IDFFHK), Salone ha ideato e prodotto inediti format espositivi per due mercati chiave per il Made in Italy. Prima, gli Stati Uniti con l'installazione *Italian Design: from Classic to Contemporary*, a cura di Ferruccio Laviani. Quindi la Cina. A Shanghai, dove il Salone ha presentato *The Orbit's Orbit: installazione performativa dedicata al design italiano firmata dall'artista Matilde Cassani*, allestita negli spazi di The Orbit, architettura icona progettata da Heatherwick Studio. E a Hong Kong, dove – con *SaloneSatellite Permanent Collection 1998-2024 Exhibition* – sono stati esposti in mostra oltre cento progetti della Collezione Permanente del SaloneSatellite per la prima volta in viaggio per il mondo. Un omaggio ai talenti emergenti dell'hub under 35 del Salone, ma anche alle tante aziende che, attingendo da questo inesauribile vivaio, hanno colto l'opportunità di trasformare prototipi in prodotti.

Questo processo di apertura verso il mondo non è solo economico, ma anche culturale. In questo contesto, il Salone si configura come un mediatore di modelli che si scambiano e si ibridano, influenzando cultura di impresa, del lavoro, del progetto. L'investimento continuo del Salone nel Programma Culturale, che accompagna la Manifestazione a Milano in ogni sua edizione, nasce dalla volontà di essere un punto di riferimento anche nell'ambito dell'economia della conoscenza, nella convinzione che la cultura del progetto – quella che radica il Salone nel tessuto creativo di Milano – sia un *mindset* indispensabile per risolvere problemi complessi con approcci innovativi. In questo senso, l'investimento in cultura del Salone ha come obiettivo stimolare la capacità delle imprese a integrare elementi che ne aumentano la forza competitiva sul mercato, la crescita economica e il posizionamento all'interno della scena globale.

Un'altra dimensione fondamentale del Salone è l'impegno

verso la sostenibilità. Il Salone ha sempre espresso una sensibilità nelle buone pratiche per la realizzazione della Manifestazione. Grazie a un percorso misurabile (dal 2023 la Manifestazione è certificata ISO 20121 per la gestione sostenibile dell'evento), il Salone è impegnato a incoraggiare le aziende espositrici a progettare e realizzare allestimenti sostenibili e a presentare prodotti e soluzioni che rispondano a questi principi.

Infine, essere presenti al Salone rappresenta un riconoscimento del valore dell'impresa. La reputazione che si costruisce al Salone ha un valore immateriale. In un'economia post-industriale, dove il marchio e l'immagine sono parte integrante del valore di un'azienda, questa dimensione intangibile è cruciale per la sostenibilità a lungo termine delle imprese nel settore del design, in un mercato sempre più competitivo e globalizzato.

L'attenzione al fattore umano e l'apertura al dialogo come pratica consolidata del Salone sono valori etici e al contempo strategie di business intelligenti.

Questo è il Salone che stiamo immaginando insieme.

Governance e obiettivi

Marco Sabetta

Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano

Il Salone del Mobile.Milano nasce nel 1961 a Milano su iniziativa di COSMIT (Comitato Organizzatore del Salone del Mobile Italiano) per promuovere le esportazioni italiane di mobili e complementi. Nel 2014, la struttura organizzativa ha assunto una nuova forma con la fusione di COSMIT S.p.A. e FederlegnoArredo S.r.l., parte del Sistema Confindustria, che ha dato vita a Federlegno Arredo Eventi s.p.a., a oggi soggetto responsabile dell'organizzazione del Salone del Mobile.Milano. Questa evoluzione ha reso la nostra *governance* più integrata e flessibile, permettendoci di coordinare un'organizzazione complessa e dinamica, che dà vita – all'interno e con il supporto dell'infrastruttura e dei servizi di Fiera Milano – a 8 manifestazioni internazionali: 5 annuali – Salone Internazionale del Mobile, Salone internazionale del Complemento d'Arredo, Workplace3.0, St.Project, SaloneSatellite – e 3 biennali, ad anni alterni – Euroluce, EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen*, Salone Internazionale del Bagno.

Dal punto di vista strategico, il nostro sistema di *governance*, sotto la guida della Presidente Maria Porro, è sempre più orientato a una visione "ecosistemica" volta al mantenimento di una leadership che richiede forte capacità di comprensione di contesto e dinamicità. Questa visione implica considerare il "Salone" oltre la sua dimensione di evento ma come una rete interconnessa, in cui ogni attore – dagli espositori ai visitatori e dalle istituzioni ai partner – riveste un ruolo cruciale nella definizione degli obiettivi.

Per affrontare le sfide della transizione post-pandemica, negli ultimi quattro anni abbiamo concentrato il nostro impegno su due sfide: l'evoluzione del format, in ottica *people first* con approccio *data driven* a supporto di decisioni informate, e il rafforzamento dei processi di internazionalizzazione, che in passato ci hanno visto supportare il Made in Italy nel mondo con tre grandi eventi: i Saloni WorldWide New York (5 edizioni dal 2005); Salone del Mobile.Milano Moscow, (15 edizioni dal 2005); Salone del Mobile.Milano Shanghai, (4 edizioni dal 2016).

Dopo la pausa forzata del 2020, grazie al supporto del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e

di Agenzia ICE, siamo nuovamente impegnati a individuare opportunità di business in mercati consolidati ed emergenti. Svolgiamo missioni internazionali – 18 nel corso dell'ultimo anno – per promuovere le Manifestazioni e stringere nuove partnership commerciali e culturali. Così come siamo impegnati nell'accoglienza di delegazioni di operatori esteri al Salone del Mobile.Milano per rafforzare, sempre con il sostegno di Agenzia ICE, numero e qualità dei contatti a servizio degli espositori. Il risultato di queste azioni è sintetizzabile in un dato: 370.824 presenze all'edizione 2024 del Salone, con un +28,6% di operatori rispetto al 2023, dei quali il 65,6% dall'estero.

In termini di offerta, dal 2022, abbiamo fortemente investito nel processo di evoluzione dei format espositivi e dell'esperienza di visita, delineando una nuova fisionomia di Salone-Piattaforma, fisica e digitale, attiva 365 giorni l'anno, volta ad accelerare business, innovazione, consapevolezza nell'ambito ESG, con forte impegno concreto nella riduzione dell'impatto ambientale e nell'adozione di pratiche sostenibili come motore di vantaggio competitivo.

In questo percorso, *people first* significa ottimizzare la qualità dei contatti, delle reti di relazione e di business, in percorsi sempre più a misura di espositore e visitatore. Mentre l'approccio *data-driven*, che guida le nostre iniziative e gli investimenti strategici per lo sviluppo di servizi ad alto valore aggiunto, è la chiave per rendere l'esperienza di visita sempre più consistente e profilata, come viene restituito dalle sintesi delle *survey* (Cap. 1, Paragrafo 1.f) che, dal 2022, vengono condotte durante la Manifestazione per monitorare non solo la nostra *brand reputation* ma anche il nostro "pubblico di destinazione".

In un'immagine: il capitale del Salone.

L'evoluzione del Brand

Lidi Grimaldi

Chief Executive Officer, Interbrand

Un brand è tale se, attraverso l'influenza che riesce a generare, ha un impatto tangibile. Salone del Mobile.Milano è certamente uno dei brand italiani più rilevanti della nostra economia. Nato a Milano nel 1961 per promuovere a livello internazionale le esportazioni italiane, è diventato nel corso degli anni molto più che un evento fieristico e commerciale. Accelerando e promuovendo – dentro e fuori la Manifestazione – l'eccellenza creativa e l'innovazione, Salone è il volano della Settimana del design più influente del mondo con un impatto economico e culturale senza eguali. Con la saggezza dei suoi oltre 60 anni, Salone è un brand che si è saputo rinnovare conservando la sua rilevanza in un contesto in costante cambiamento. Il percorso di evoluzione intrapreso dalla leadership di Salone – descritto di seguito – ne è una testimonianza concreta.

Il percorso di evoluzione

La *gravitas* del brand Salone è da analizzarsi come l'insieme di significanti e di significati radicati nella cultura del design italiano e internazionale. Nel rispetto dovuto a una storia di successo che dura da 62 edizioni, entrambi devono evolvere per continuare a essere rilevanti e creare influenza. Con questo obiettivo, grazie a un lavoro di ascolto e co-creazione con diversi interlocutori – dalla leadership alle aziende, dai professionisti del settore ai visitatori – abbiamo tracciato il percorso di evoluzione per il brand Salone. Anzitutto, ci siamo interrogati su qual è la sua *raison d'être* (i.e. *purpose*). Oggi, difatti, un brand leader non si definisce solo attraverso quello che fa ma deve contribuire in modo positivo al contesto sociale di riferimento.

Mettendo a sistema il suo campo di azione, ruolo, ed *ethos*, Salone:

- Valorizza il design come sintesi di innovazione e progetto, di etica ed estetica, al servizio dei bisogni della collettività.
- Accelera il business delle aziende creando connessioni rilevanti.

- È portavoce del concetto greco di bellezza¹ come motore del miglioramento culturale e sociale.

Poiché Salone è un brand italiano ma cosmopolita per definizione, abbiamo declinato il suo *purpose* in inglese: *To unleash the beauty of meaningful design, helping communities to live better, connect, and thrive*. Se questa è “la stella polare” di Salone, un brand per avere un impatto tangibile deve necessariamente darsi un obiettivo (Ambizione) e una strategia (Traiettorie) per raggiungerlo, mettendo in campo delle azioni coerenti (Mosse).

Con l'obiettivo di affermarsi come la destinazione d'eccellenza per la comunità internazionale del design, 365 giorni l'anno, abbiamo sintetizzato la strategia di Salone in una traiettoria condivisa: *Fostering Design Ecosystem & Culture*. Salone, difatti, promuove lo sviluppo del Business, dell'Industria e dell'Innovazione progettuale come strumento per vivere meglio (*Fostering*) e facendo sintesi tra interlocutori diversi (*Design Ecosystem*) – il mondo delle aziende, le istituzioni, la città, il talento creativo, i professionisti e gli appassionati del design – da oltre 60 anni è portavoce della cultura del design e del design come cultura (*Culture*).

All'evoluzione della strategia di brand devono seguire delle azioni coerenti. La piattaforma digitale espande il ruolo e l'utilità di Salone oltre la settimana, interagendo con le aziende e la comunità del design 365 giorni all'anno. L'evoluzione del linguaggio verbale e visivo – frutto di un accurato lavoro di valorizzazione degli archivi storici – è volta a trasmettere l'eccellenza creativa e la solidità proprie del brand rispondendo a esigenze multidimensionali di comunicazione. Il Design Kiosk – primo *landmark* urbano allestito, in occasione di Salone 2024, in piazza della Scala – è funzionale a rendere la cultura del design più accessibile e integrata nel contesto urbano di Milano.

Salone del Mobile.Milano

Subject of the topic here

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

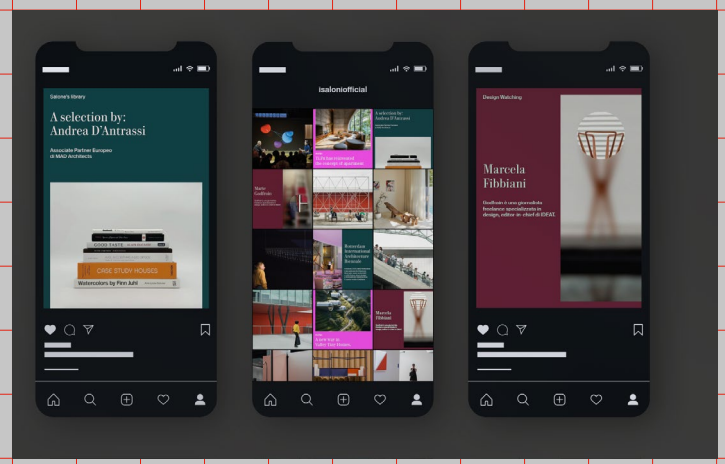
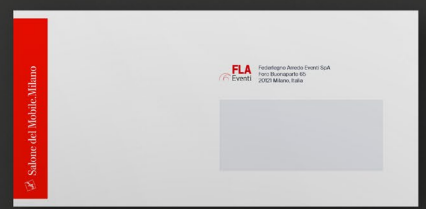
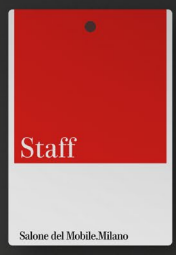
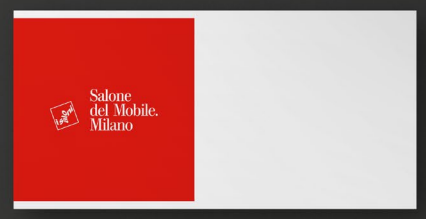
Sed ut perspiciatis unde omnis iste natus error sit voluptatem accusantium doloremque laudantium, totam rem aperiam, eaque ipsa quae ab illo inventore veritatis et quasi architecto beatae vitae dicta sunt explicabo. Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas est quam autem fugi, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est, qui dolorem ipsum quia dolor sit amet, consectetur, adipisci velit, sed quia non numquam eius modi tempora incidunt ut labore et dolore magnam aliquam quaerat voluptatem. Ut enim ad minima veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur? Quis autem vel eum luteo reprehenderit qui in ea voluptate velit esse quam nihil molestiae consequatur, vel illum qui dolorem eum fugiat quo voluptas nulla pariatur?

But I must explain to you how all this mistaken idea of denouncing pleasure and praising pain was born and I will give you a complete account of the system, and expound the actual teachings of the great explorer of the truth, the master-builder of human happiness. No one rejects, dislikes, or avoids pleasure itself, because it is pleasure, but because those who do not know how to pursue pleasure rationally encounter consequences that are extremely painful. Nor again is there anyone who loves or pursues or desires to obtain pain of itself, because it is pain, but because occasionally circumstances occur in which toil and pain can procure him some great pleasure. To take a trivial example, which of us ever undertakes laborious physical exercise, except to obtain some advantage from it? But who has any right to find fault with a man who chooses to enjoy a pleasure that has no annoying consequences, or one who avoids a pain that produces no resultant pleasure.

Federlegno Arredo Eventi S.p.A.
via Cassanese, 10
20123 Milano, Italia

Capitale sociale € 4.790.000 i.v.
Reg. Imp. n° 1/140/0000190002
REA CCIAA Milano 150206

+39 027294111 +39 028008963 fax
salone@smil.it
salone@lorenzoburci.it



Salone del Mobile.Milano, oggi.
Un'identità in evoluzione capace di valorizzare la *legacy* del brand – il logo, il rosso e la tipografia bodoniana – preserva la riconoscibilità e il legame con il passato. Attraverso l'estensione della palette cromatica, che introduce tonalità contemporanee adatte a contesti digitali, e l'aggiunta di un font secondario, in grado di aggiungere maggiore espressività, l'identità può essere modulata tra uno stile *corporate*, che privilegia eleganza e istituzionalità, e uno più espressivo, capace di accogliere contenuti variabili, mantenendo il brand sempre fedele alla sua essenza ma in grado di dialogare con un mondo in continuo cambiamento. Dalla carta, sul web, in nuovi progetti su scala urbana.



Salone del Mobile.Milano in 62 edizioni

19 61	Milano, 24 settembre: nasce il Salone del Mobile Italiano organizzato da Cosmit. La sede è la Fiera Campionaria di Milano. Sono presenti 328 aziende, 12mila i visitatori. Inizio presidenza Alessandro Colli.
19 65	Per la prima volta, uno spazio <i>ad hoc</i> , il Padiglione 30/3, riunisce le aziende leader del "Design Italiano". La rivista Dornus dedica il primo articolo alla Manifestazione.
19 67	Salone apre alle aziende estere e diventa "internazionale". Gli operatori arrivano da 42 Paesi.
19 69	La Manifestazione cresce: l'edizione occupa, per la prima volta, 10 Padiglioni. Inizio presidenza Angelo De Baggis.
19 70	Salone festeggia 10 anni con 70.393 mq di superficie espositiva, 49.403 ingressi.
19 74	Nasce Eurocucina, Biennale internazionale di settore negli anni pari. Il Salone, con 2.372 espositori, occupa per la prima volta l'intera superficie espositiva del quartiere fieristico.
19 76	Nasce Euroluce, la Biennale internazionale dedicata al mondo dell'illuminazione. Alla prima edizione partecipano 245 aziende tra italiane e straniere.
19 80	Salone compie 20 anni: il manifesto d'autore è di Mimmo Rotella. Gli espositori sono 2.034.
19 82	Prima edizione di EIMU, che evolverà in SaloneUfficio (2008), dal 2015 Workplace30.
19 83	Inizio presidenza Franco Busnelli.
19 84	Il Salone è sempre più internazionale: l'affluenza dall'estero rappresenta oltre un quarto dei visitatori. Inizio presidenza Antonio Castelli.
19 85	La Manifestazione compie 25 anni. Per la prima volta, sono previste visite programmate a gruppi per gli operatori. Anche Euroluce festeggia: per la prima decade il manifesto d'autore è di Ugo Nespolo.
19 86	Salone affida l'immagine coordinata a Pierluigi Cerri.
19 87	Cosmit, il Comitato promotore del Salone, riceve il Compasso d'Oro alla Carriera.
19 88	
19 89	Nasce il Salone Internazionale del Complemento d'Arredo.

Ulisse Telematico: L'ufficio verso il Terzo Millennio Allestimento Maurizio Morgantini	Forum Design Allestimento Pierluigi Cerri Altre 4 edizioni.	Giuseppe Maggolini: Ebanista Ideazione Pierluigi Cerri Allestimento Gregotti Associati
Forum Office Design Allestimento Pierluigi Cerri Köhnmesse, Orgatechnik Altre 2 edizioni	Mobili come aforismi. Trentacinque mobili del razionalismo italiano Ideazione e allestimento Pierluigi Cerri A cura di Giacomo Polin, Ornella Selvafoita Altre 9 edizioni	
Neoliberty e dintorni Ideazione e allestimento Pierluigi Cerri A cura di Giacomo Polin, Ornella Selvafoita	Office Design Competition Allestimento Pierluigi Cerri Altre 6 edizioni	

L'Italia che fa bene
A cura di Close to Media
Allestimento Studio Cerri & Associati / Pierluigi Cerri
e Alessandro Colombo

Il diavolo del focolare
Ideazione e curatela Luigi Settembrini - Direzione artistica Francesca Sorace
A cura di Claudia Gian Ferrari - Allestimento Matali Crasset
Triennale Milano, Milano

2006 La Manifestazione si trasferisce nel nuovo polo di Fiera Milano, firmato da Massimiliano Fuksas. Prima edizione del Salone Internazionale del Bagno.

Camera con vista.
Arte e interni in Italia 1900-2000
Concept e curatela generale Luigi Settembrini
A cura di Claudia Gian Ferrari
Allestimento Studio Cerri & Associati / Pierluigi Cerri e Alessandro Colombo
Palazzo Reale, Milano

Avverati - A Dream Come True
Ideazione Marva Griffin Wilshire
A cura di Beppe Finessi
Allestimento Riccardo Bello Dias

Racconti di luce
Concept Herbert Cybulska
Produzione Piccolo Teatro di Milano - Teatro d'Europa
Loggia dei Mercanti, Milano

2007 Nuovo manifesto d'artista: lo firma Guido Scarabatto. SaloneSatellite comple 10 anni.

Peter Greenaway.
L'Ultima Cena di Leonardo
Un progetto di Soprintendenza per i Beni Architettonici e Paesaggistici di Milano
Change Performing Arts
A cura di Franco Laera
Palazzo Reale, Sala delle Cariatidi, Milano

Mebelissima Italia: dal classico al contemporaneo
Progetto e curatela Studio Cerri & Associati / Pierluigi Cerri e Alessandro Colombo
Grandi magazzini GUM, Mosca

Segno Arte Uffici
Michelangelo Pistoletto e Cittadellarte
Loggia dei Mercanti, Milano

2008 Inizio presidenza Carlo Guglielmi.

Magnificenza e Progetto.
Cinquecento anni di grandi mobili italiani a confronto
Concept Cristina Acidini e Luigi Settembrini
Direzione Luigi Settembrini
A cura di Enrico Colle e Manolo De Giorgi
Architettura e messa in scena Mario Bellini
Immagine grafica Italo Lupi
Palazzo Reale, Milano

I=N=V=O=C=A=T=I=O=N
(I call your image to mind)
Concept Cerith Wyn Evans
Sviluppo progetto Dusty Sprengnagel
Triennale Milano, Milano

Tavole meravigliose
A cura di Beppe Finessi
Allestimento Diego Grandi

2009

Cartoline dall'Italia
A cura di Francesca Molteni
Produzione MUSE
Saloni WorldWide Moscow, Crocus Expo, Mosca

La Mano dell'Architetto
A cura di Francesca Serrazanetti e Matteo Schubert
Villa Necchi Campiglio, Triennale Bovisa, Sede "Abitare", Milano

Tutti a Tavola!
Un progetto di Change Performing Arts
A cura di Franco Laera
Galleria d'Arte Moderna e Pinacoteca di Braea, Milano

Perchance to Dream
Progetto Change Performing Arts
A cura di Robert Wilson
Con la collaborazione di Roberto Bolle
Center 548 - 548 West 22nd Street, New York

Un bagno di stelle
Una produzione Muse
A cura di Francesca Molteni
Civico Planetario Uffrico Hoeppli, Milano

Osipiti inaspettati
Case di ieri, Design di oggi
A cura di Beppe Finessi
Immagine coordinata Italo Lupi
Museo Bagatti Valsecchi, Casa Museo Boschi Di Stefano, Villa Necchi Campiglio, Museo Poldi Pezzoli, Milano

2010 Prima edizione del SaloneSatellite Award.

Leonardo's Last Supper:
A Vision by Peter Greenaway
Progetto Change Performing Arts
Park Avenue Armory - 643 Park Avenue, New York

Principia
Stanze e sostanze delle arti prossime
Ideazione e curatela Denis Santachiara
Piazza Duomo, Milano
Civico Planetario Uffrico Hoeppli, Milano

Mani grandi, senza fine.
Nascita ed ascesa del design a Milano I Castiglioni, Magistretti, Menghi, Sottsass, Vigano, Zanuso
Di e con Laura Curino
Regia Laura Curino
Produzione Piccolo Teatro di Milano - Teatro d'Europa
Teatro Studio Melato, Milano

cuorebosco
Luci suoni e alberi di nebbia dove è nata la città
Progetto Attilio Stocchi
Piazza San Fedele, Milano

2011 Salone festeggia 50 anni. Il claim del manifesto è "50 years young". 329.563 le presenze.

Design Dance
Progetto e regia Michela Marelli e Francesca Molteni
Teatro dell'Arte, Triennale Milano, Milano

librocio
Voci e luci sull'abitare dov'era il cuore romano
Progetto Attilio Stocchi
Biblioteca Pinacoteca Accademia Ambrosiana, Milano

2012 Il Salone apre al pubblico anche al sabato. Inizio presidenza Claudio Luti.

Progetto: ufficio da abitare
A cura di Jean Nouvel

2013

Dove vivono gli architetti
A cura di Francesca Molteni e Davide Pizzigoni

2014

SaloneSatellite riceve il Compasso d'Oro alla Carriera. Dalla fusione di Cosmit S.p.A. e FederlegnoArredo s.r.l. nasce Federlegno Arredo Eventi spa che si incarica dell'organizzazione delle manifestazioni fieristiche. Inizio presidenza Roberto Snaidero.

La Passeggiata

A cura di Michele De Lucchi

FAVILLA. Ogni luce una voceProgetto Attilio Stocchi
Piazza San Fedele, Milano**Panorama**Ideazione e curatela Davide Rampello
Progetto, Alessandro Colombo, Studio Cerri & Associati
Piazza Gae Aulenti, Milano20
15**Arredo, design e cucina:****la passeggiata della creatività**A cura di Dario Curatolo
La Rinascente, Milano**IN ITALY**Progetto e installazione a cura di Dario Curatolo
Seconda edizione Saloni WorldWide Moscow, Crocus
Expo, Mosca**STANZE. Altre filosofie dell'abitare**A cura di Beppe Finessi
Allestimento Gianni Filindegou - Grafica Leonardo Sonnoi
Triennale Milano, Milano**Before Design: Classic**Direzione artistica Ciarmoli Queda Studio
Cortometraggio Matteo Garrone20
16Prima edizione del Salone
e del SaloneSatellite a Shanghai.**DeLightFul. - Design, Light, Future, Living**A cura di Ciarmoli Queda Studio
Cortometraggio Matteo Garrone**Classico. Tradizione nel futuro**

A cura di Simone Ciarmoli e Miguel Queda

20
17Il Presidente della Repubblica Sergio
Mattarella inaugura il Salone. Inizio
presidenza Claudio Luti.**SALONESATELLITE. 20 anni di nuova creatività**A cura di Beppe Finessi
Allestimento Ricardo Bello Dias
Grafica Leonardo Sonnoi
Fabbrica del Vapore, Milano20
18**Living Nature. La natura dell'abitare**Progetto Carlo Ratti Associati (CRA)
Concept design Carlo Ratti Associati & Studio Römer - Grafica studio FM milano
Piazza del Duomo, MilanoSalone diventa Salone del Mobile.Milano.
La Collezione Permanente del
SaloneSatellite trova casa presso
l'Arnwood Academy - Polo Formativo del
Legno Arredo Fondazione ITS Rosario
Messina di Lentate sul Seveso, in Brianza.**Salone del Mobile.Milano Isetan Shinjuku**A cura di Ferruccio Laviani
Isetan Shinjuku, Tokyo**DE-SIGNO. La cultura del design
italiano prima e dopo Leonardo**

Ideazione e direzione artistica Davide Rampello

20
19Debutta S.Project, spazio trasversale
dedicato ai prodotti di design e al
progetto d'interni. Primo concerto di
inaugurazione al teatro alla Scala.20
20Covid-19: la 59ª edizione
del Salone del Mobile.
Milano viene cancellata.**The Makers Show**

supersalone

**Take Your Seat / Prendi posizione. Convivialità della sedia /
Solitudine e convivialità della sedia**A cura di Nina Bassoli
supersalone**The Lost Graduation Show**A cura di Annina Kolivu
supersalone20
21A settembre, Salone torna in presenza
con l'evento speciale *supersalone*, a
cura di Stefano Boeri, inaugurato dal
Presidente della Repubblica Sergio
Mattarella. Inizio presidenza Maria Porro.**La Scatola Magica. Undici parole per undici autori**A cura di Davide Rampello
Sala delle Carattidi, Palazzo Reale, Milano**Design with Nature**A cura di Mario Cucinella
Architects20
22Salone celebra la 60ª edizione con
il ritorno, a giugno, al format originale.
La campagna di comunicazione porta
la firma di Emiliano Ponzi. Salone avvia
il percorso di sostenibilità con
l'adesione all'UN Global Compact.
Lancio della nuova piattaforma digitale.**Euroluce. The City of Lights**Concept, direzione artistica e progetto scientifico
Beppe Finessi
Progetto grafico Lettloft**FIAT BULB. La
sindrome di Edison**Curatela e Allestimento
Martina Sanzarello20
23Salone ritorna in calendario ad aprile.
Euroluce presenta un innovativo
layout espositivo e diventa
"The City of Lights". Il Salone riceve
la certificazione ISO 20121.
Dall'autunno, Salone torna a viaggiare
con 18 tappe internazionali per
la promozione della Manifestazione.**HELENE BINET.**Natura, tempo e architettura
Curatela e Allestimento Massimo
Curzi**Scintille.**Lemmario di
parole brillanti
A cura di Marta
Elisa Cecchi**INTERNO NOTTE.**Artifici luminosi
A cura di Michele
Calzavara
Allestimento Berfu
Bengisu Gören**YOU CAN IMAGINE
THE OPPOSITE**Opera site specific di
Maurizio Nannucci**SATE... LIGHT. 1998-2022
Designers**

A cura di SaloneSatellite

20
24**Under the Surface**A cura di Accurat. Design Group Italia
ed Emiliano Ponzi (Salotto.NYC)**All You Have Ever Wanted to Know About Food Design
in Six Performances**Presentazioni e performance a cura di Family Style, L'Integrale,
Linseed Journal, Magazine F, The Preserve Journal e Farra.**Interiors by David Lynch.**A Thinking Room
A cura di Antonio Monda
Progetto grafico Lettloft**The Orbit's Orbit: installazione performativa
dedicata al design italiano firmata dall'artista
Matilde Cassani**

Shanghai, The Orbit, West Bund Art & Design

Universe Satellite - 25 anni di SaloneSatelliteA cura di Beppe Finessi
Allestimento Ricardo Bello Dias
Progetto grafico studio obelo
Triennale Milano, Milano**Italian Design:
from Classic to
Contemporary**A cura di Ferruccio Laviani
Bloomingdale's, New YorkRedesign dei percorsi del Salone
Internazionale del Bagno e di
EuroCucina / FTK, technology
For the Kitchen. La campagna di
comunicazione sperimenta l'AI
con la curatela di Paolo Ciuccarelli
per Publicis Group. Nasce
l'Osservatorio del Salone del Mobile
in collaborazione con
il Dipartimento e la Scuola del
Design del Politecnico di Milano.**SaloneSatellite Permanent Collection 1998-2024**Con IDFFHK - International Design Furniture Hong Kong e Designworks Foundation
Arts Pavilion, Art Park, West Kowloon District, Hong Kong

Marketing e Comunicazione

Luca Adornato

Direttore Marketing e Comunicazione, Salone del Mobile.Milano

L'evoluzione del Salone del Mobile di questi ultimi anni è stata affiancata da un percorso di crescita e successivo consolidamento che ha coinvolto anche tutte le attività di brand, marketing e comunicazione. L'obiettivo è quello di supportare la rinnovata visione promossa dalla Presidenza Porro, valorizzare ulteriormente il *core business* dell'azienda e intraprendere una traiettoria di sviluppo in grado di rafforzare il ruolo di Salone del Mobile come punto di riferimento e forza promotrice della cultura del design a livello internazionale.

Al centro di questo percorso si possono ricondurre tre elementi cardine:

- La condivisione di una strategia che ha messo al centro il brand Salone come fulcro di un ecosistema di relazioni e di business, ulteriormente alimentato dalla definizione e implementazione di nuovi strumenti e modalità di espressione del brand stesso.
- La definizione di una struttura organizzativa univoca, in grado di rendere sinergiche ed efficienti tutte le attività dei vari gruppi di lavoro e di consentire il progressivo incremento di competenze e risorse.
- L'introduzione di processi decisionali sinergici, in grado di favorire consistenza e coerenza nella comunicazione di Salone del Mobile rispetto ai target di riferimento e in armonia con gli strumenti e con i touchpoint utilizzati.

Queste nuove modalità di interazione hanno consentito di offrire in maniera sempre più tangibile ed efficace una proposizione di Salone che superasse i confini spazio-temporali dell'evento per proiettarsi verso una dimensione più ampia che è oggi in grado di accogliere e valorizzare le esigenze di un sistema di *stakeholder* eterogeneo e in costante evoluzione.

Gli ambiti di sviluppo, le azioni intraprese e le attivazioni realizzate da Salone del Mobile negli ultimi anni sono i primi segnali concreti di questo cambiamento. Dalle campagne di comunica-

zione, che grazie al coinvolgimento di molteplici attori della scena creativa italiana e internazionale sono passate dall'essere dei manifesti autoriali a vere e proprie piattaforme creative e di innovazione, passando per l'ecosistema digitale, che oggi è diventato un *asset* fondamentale nell'esperienza di visitatori ed espositori grazie anche alla costruzione di servizi e funzionalità sempre più efficienti; fino al rafforzamento del sistema di relazioni con i *publisher* di tutto il mondo, che ha consentito di incrementare la rilevanza di Salone del Mobile a livello globale.

Questa trasformazione, che è tutt'oggi ancora in atto, appare ancora più rilevante se messa in relazione con le sfide con cui il Salone si deve necessariamente confrontare in questo contesto allargato.

Aver consolidato un sistema di competenze, strumenti e processi in grado di supportare la ricchezza di contenuto e significato del brand Salone del Mobile.Milano e di coinvolgere i target di riferimento in modo distintivo attraverso esperienze nuove e rilevanti consente oggi di attuare un programma a medio-lungo termine volto a supportare l'evento di aprile nella sua complessità ed eterogeneità. E, al tempo stesso, di traguardare una valorizzazione dell'*equity* aziendale nei prossimi anni.

Progetto Vision

Paola Leoni

Founder & Global Head, Native Strategy

Con il ritorno in presenza, Salone del Mobile.Milano, con l'obiettivo di tracciare un percorso evolutivo, ha identificato nuove iniziative strategiche di rilievo per l'evoluzione dell'evento nella logica di creazione di un ecosistema dedicato al Design, con Salone che svolgesse il ruolo di promotore e centro di contaminazione per la città di Milano e per i diversi *stakeholder*.

L'obiettivo della partnership strategica consolidata con Salone del Mobile.Milano è quello di accompagnare il Salone nell'evoluzione del proprio modello attraverso multidimensioni di lavoro che coprono le fasi di analisi interna ed esterna del posizionamento del Salone, di disegno della strategia e di identificazione delle iniziative strategiche a livello di concept.

Partendo dalla valutazione dello *status quo*, sia attraverso una ricognizione interna delle ambizioni di crescita e della vision, sia attraverso l'ascolto esterno degli *stakeholder* e analisi settoriali del mercato fieristico e di A&D (Architettura e Design), con Salone abbiamo disegnato un piano strategico per definire gli investimenti di upgrade del modello e sostenere *execution* di lungo periodo per lo sviluppo nazionale/internazionale. Per la definizione del piano sono stati creati diversi cantieri legati al design del concept Salone, in particolare i tavoli tematici legati alle Biennali, che hanno restituito una serie di *insight* per le *review* del *concept* di EuroLuce 2023, e delle edizioni 2024 di EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen* e Salone Internazionale del Bagno, e hanno permesso di definire il ruolo strategico delle singole Manifestazioni all'interno del Sistema Salone del Mobile e l'evoluzione del modello di relazione con le diverse associazioni, con aziende non associate e con l'intera comunità del design.

Nel "progetto Personas" sono stati profilati 5 segmenti di Visitatori individuandone attributi, comportamenti e aspettative peculiari comuni così da comprendere in profondità il target audience di Salone, al fine di far evolvere il concept di modello espositivo e la fruizione dell'esperienza.

1.1 Multidimensioni di lavoro Native Strategy per Salone del Mobile.Milano

1

Ricognizione e diagnosi AS-IS



Vision - Field Survey: ascolto strategico degli stakeholder (espositori, visitatori, non visitatori) attraverso questionario.
Scenario Analysis ed evoluzione del posizionamento rispetto alle altre fiere di settore.

2

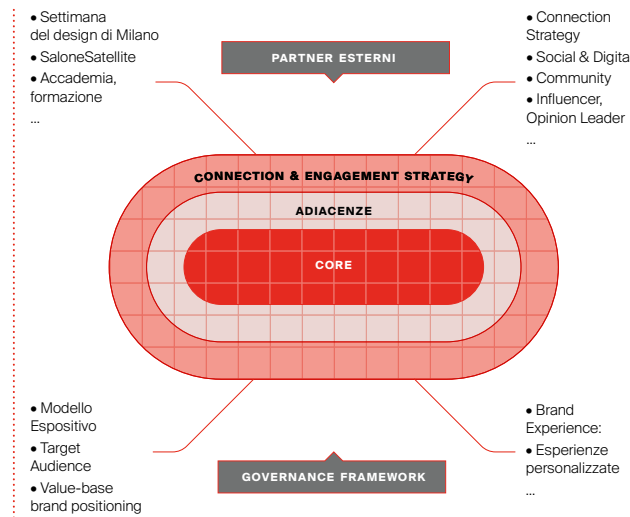
Definizione della Vision Salone To Be

Posizionamento competitivo e Vision To Be

Piano strategico di medio periodo per la definizione del piano evolutivo del modello di business e sviluppo nazionale/internazionale.

3

Design del Concept e piano d'azione



Tavoli tematici Biennali: tavoli tematici per l'evoluzione del «concept Biennali» che hanno coinvolto le Associazioni di categoria Luce/Bagno/Cucina e KOL del settore A&D (stampa, sviluppatori immobiliari...).

Visitor experience: key insight strategiche per il miglioramento dell'esperienza e del visitor journey.

Personas: profilazione delle personas Visitatori di riferimento del Salone del Mobile.

Il progetto, dal quale sono tratti gli *insight* del presente *Report*, è arrivato quest'anno alla quarta edizione con l'obiettivo di gettare le basi della riflessione strategica e di identificare azioni trasformatrice attraverso uno strumento di monitoraggio dell'andamento del Salone negli anni.

A livello metodologico, questo percorso prevede un'attività di ascolto degli *stakeholder*, rappresentati da un campione quantitativamente significativo di +1.400 persone distribuito tra Espositori, Visitatori e non Visitatori, attraverso un questionario *face-to-face* a risposta multipla, somministrato durante i giorni della Manifestazione, che include domande relative a temi strategici quali brand reputation, posizionamento competitivo, efficacia del modello espositivo e soddisfazione della Manifestazione nel complesso e con focus sulle Biennali, brand potential e community. Il risultato è un documento che riflette l'essenza del Salone del Mobile, descritta attraverso il confronto con i propri *stakeholder* per l'evoluzione della Manifestazione.

Nell'ultima edizione della *survey* si evidenzia come il Salone stia affrontando una sfida trasformativa che porta al passaggio da Manifestazione di riferimento internazionale nel settore all'essere la *pioneering voice* della rivoluzione del design, la cui dimensione internazionale è fondamentale per la costruzione di un ecosistema design radicato a Milano, che guardi dentro e fuori la fiera.

Di seguito i principali highlight che emergono dalla nostra analisi per Salone del Mobile.Milano:

- Il Salone svolge un ruolo di catalizzatore attraverso un brand fortemente riconosciuto che lo porta a essere considerato l'evento più rilevante legato alla celebrazione della cultura del Design, strettamente associato a Milano ma dalla connotazione estremamente internazionale, in grado di coniugare la dimensione legata al business e al coinvolgimento di Espositori d'eccellenza, con quella socio-culturale d'ispirazione e di creatività.
- In termini di aspettative riguardo al futuro della target audience, gli *stakeholder* sono allineati con la vision del Salone che prevede che la Manifestazione sia in grado non solo di attrarre ma di fare sistema attraverso differenti audience, parlando a Visitatori qualificati (professionisti del settore A&D) e *design lover*.
- Negli ultimi anni è stato intrapreso da Salone un percorso volto al miglioramento dell'esperienza complessiva e all'innovazione del modello espositivo, partendo dalla Biennale EuroLuce 2023, con l'obiettivo di estenderlo all'intera Manifestazione. L'alto livello di soddisfazione registrato manifesta l'apprezzamento di Espositori e Visitatori nei confronti del cambiamento di Salone centrato nella cultura del progetto.

■ L'apprezzamento in ottica prospettica viene corroborato dall'elevato *Intention to Return*, con Espositori che riconoscono al Salone le opportunità commerciali su scala internazionale, mentre i Visitatori valorizzano il Salone per il suo essere incubatore di nuove tendenze e luogo per fare business.

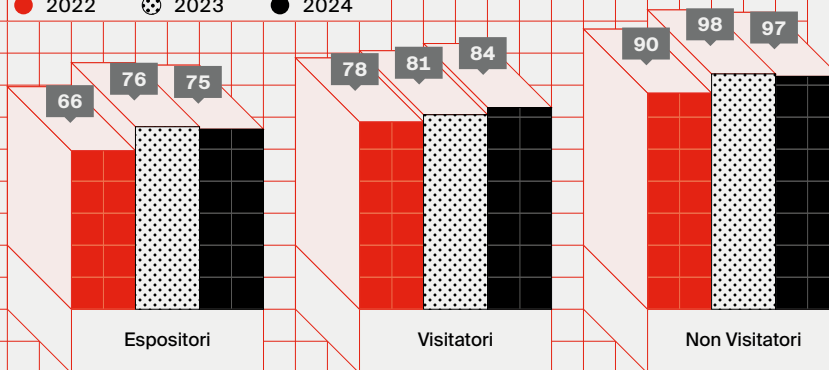
■ Il *Report* evidenzia l'esistenza di una rete di relazioni *always on* non strutturata tra i Visitatori, ma ricettiva verso la creazione di una community da parte di un'istituzione credibile come Salone del Mobile, in grado di formalizzare tali relazioni e costruire uno spazio virtuale *always on*.

Vision-Field Survey - Key Highlights

1.2a Brand Reputation - Percezione del Brand

Awareness media complessiva

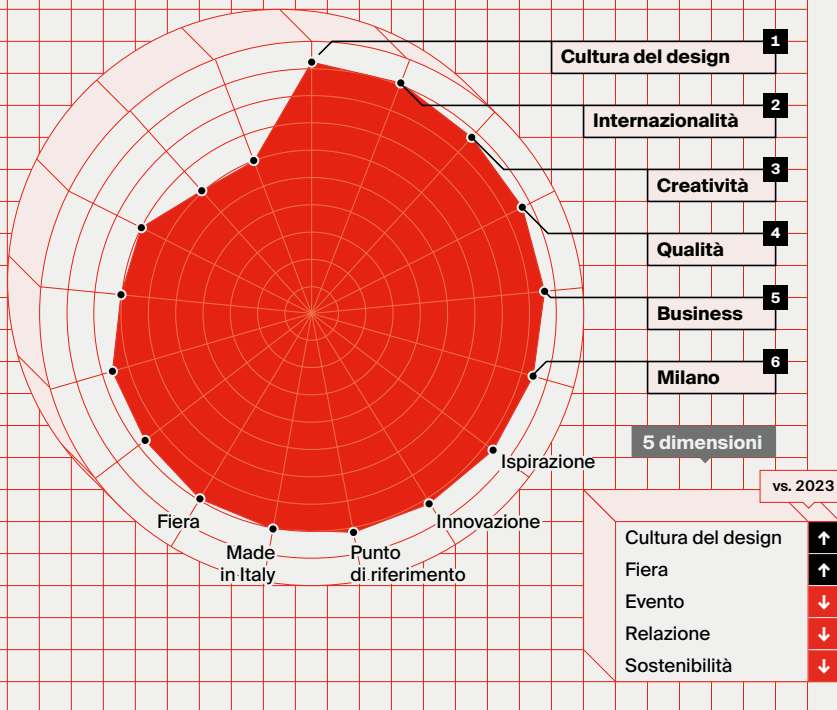
● 2022 ● 2023 ● 2024



Top Brand Attributes

Attributi chiave maggiormente associati al brand Salone (attribuzione >80%). Media di Espositori e Visitatori.

Keywords - Top 6



Il ruolo di catalizzatore di Salone del Mobile è reso possibile grazie alla capacità di valorizzare il proprio brand a livello internazionale, attraverso un'immagine contraddistinta da un sistema di attributi riconoscibile che combina le diverse dimensioni identitarie di "Cultura del Design", "Evento", "Fiera".

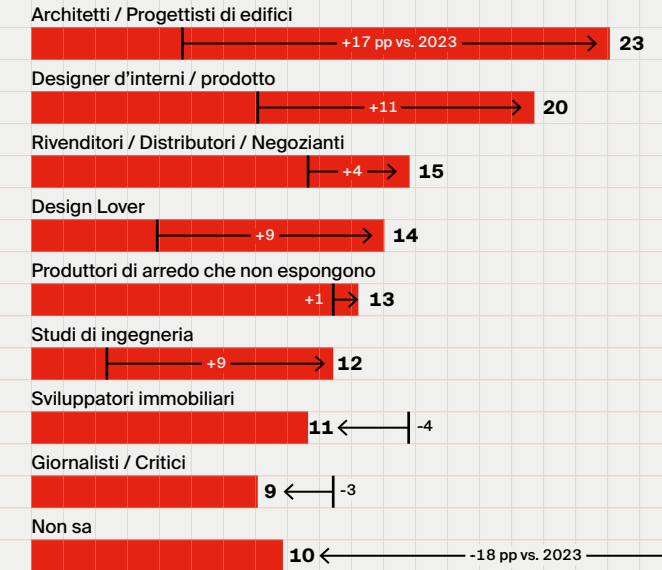
1.2b Target Audience

Il processo di ascolto dei propri stakeholder permette al Salone di cogliere l'evoluzione della propria target audience e di intercettare la domanda di sempre maggiore integrazione in ottica di ecosistema aperto che coinvolga professionisti del settore e no, con Espositori che riconoscono il ruolo centrale di figure professionali di dimensione creativa-progettuale e Visitatori che manifestano un desiderio di apertura verso figure non professionali (*design lover*) e Accademia (Studenti/Docenti).

Survey Espositori

Valori in %

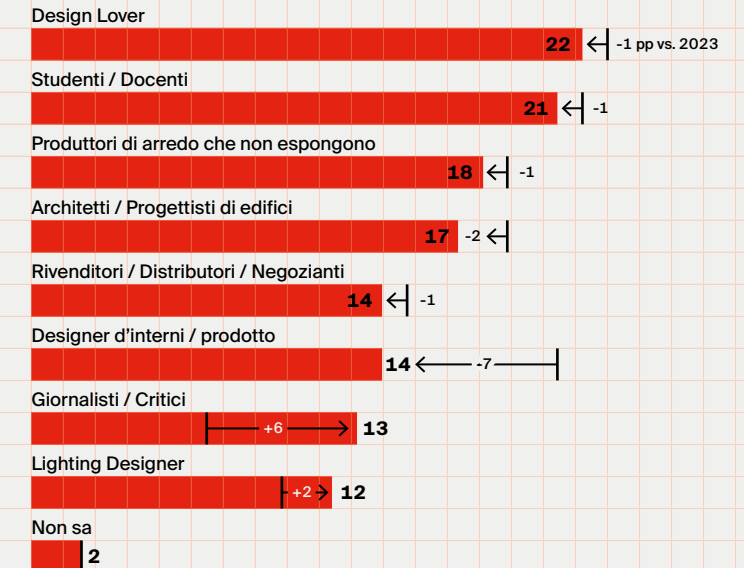
Il Salone dovrebbe rivolgersi anche a...



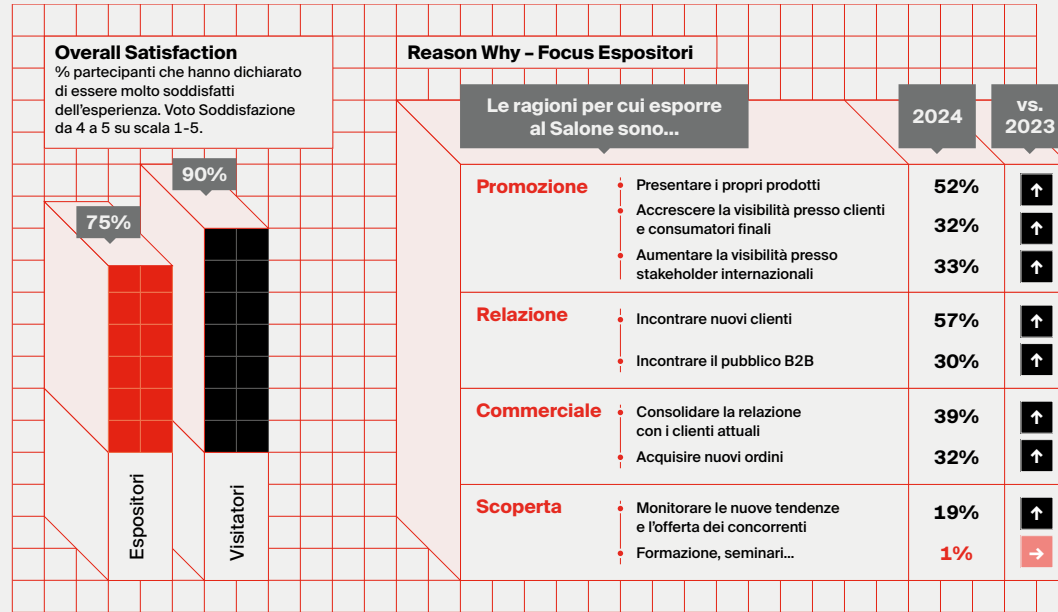
Survey Visitatori

Valori in %

Il Salone dovrebbe rivolgersi anche a...

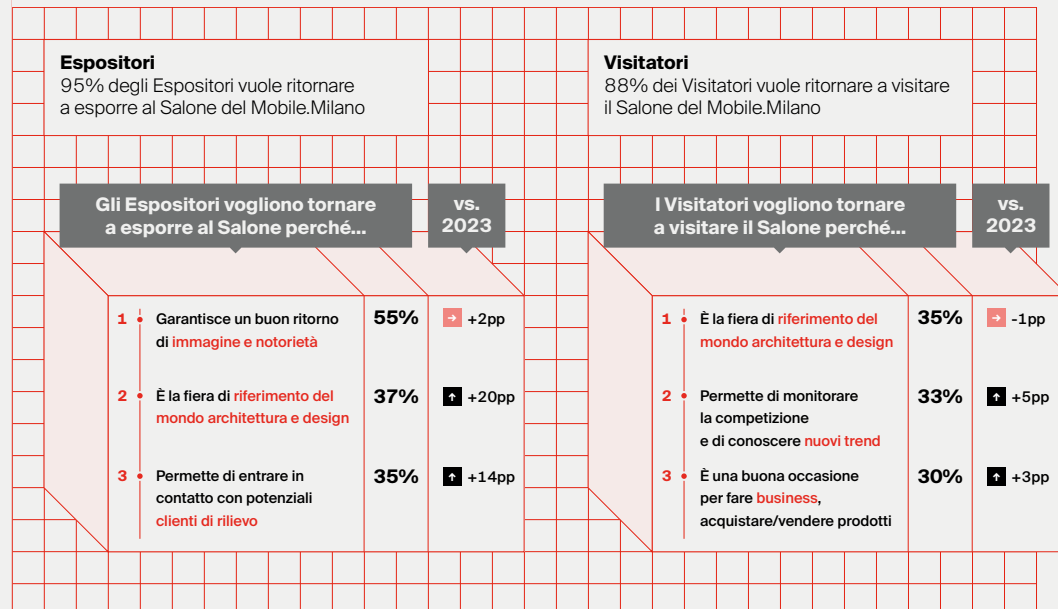


1.2c Soddisfazione Complessiva



Alta la soddisfazione degli *stakeholder*, soprattutto Visitatori, nei confronti della Manifestazione, che riflette i risultati positivi di un percorso evolutivo volto al miglioramento dell'esperienza e all'innovazione del modello espositivo che vada incontro ai cambiamenti richiesti dal settore fieristico design. Per gli Espositori, cresce il riconoscimento di Salone come abilitatore di nuove relazioni commerciali e come piattaforma per la promozione.

1.2d Intention to Return



L'alta Intention to Return manifestata da Espositori e Visitatori fa presumere che ci siano delle solide basi per la partecipazione alla prossima edizione grazie al posizionamento di Salone come evento di riferimento del panorama A&D che sa coniugare l'anima culturale del design con la dimensione business; in particolare, gli Espositori riconoscono le opportunità commerciali su scala internazionale, mentre i Visitatori valorizzano il Salone per il suo essere incubatore di nuove tendenze e luogo per fare business.

1.2e Community

Cosa penseresti di iniziative dedicate del Salone del Mobile verso la propria community?

67%

dei Visitatori è interessato a una Community architettura e design legata al Salone del Mobile.Milano

39%
Mi sembra un'iniziativa interessante e coerente con le mie aspettative sul Salone del Mobile

28%
Mi sembra interessante ma non dovrebbe essere realizzata solo da Salone del Mobile

18%
Non mi sembra interessante

16%
Non percepisco l'esigenza di una community legata al Salone del Mobile

L'elevato interesse di 2/3 dei Visitatori verso una Community dedicata al design costituita dal Salone del Mobile manifesta la necessità di un senso di appartenenza a una comunità più ampia che trascende la professionalità nel settore e suggerirebbe un'area di intervento per Salone volta a formalizzare e strutturare relazioni tra visitatori attuali e potenziali.

Per Community si intende una Comunità di relazioni strutturate e formalizzate tra le differenti tipologie di Professionisti e Design Lover.

Percorso di sostenibilità

Vincenzo Memmola

Coordinatore percorso di sostenibilità, Salone del Mobile.Milano

Daniele Perego

QHSE Specialist, GruppoRES, partner sui sistemi di gestione

Salone del Mobile.Milano ha ottenuto nel 2023 la certificazione ISO 20121, norma internazionale che definisce i requisiti di un sistema di gestione per la sostenibilità degli eventi. La certificazione rientra in un percorso di responsabilità ambientale, sociale ed economica avviato nel 2021, con il ritorno in presenza della Manifestazione nella formula prototipale del *supersalone*, edizione affidata alla curatela di Stefano Boeri, primo evento su larga scala ad aver attuato, nell'immediato post-Covid, una strategia di *climate responsibility*. Il progetto di *carbon neutrality*, nato della visione di Federlegno Arredo Eventi, e dal supporto tecnico di Fiera Milano e di Rete Clima, ha rappresentato una prima opportunità concreta di riflessione nell'ambito della progettazione di spazi espositivi temporanei con l'obiettivo di una riduzione a monte delle emissioni di gas serra legate a manifestazioni fieristiche.

Questo traguardo, operato sulla scala e nel format speciale di *supersalone*, è stato il primo passo di un percorso di sostenibilità improntato a un principio di innovazione consapevole. Il secondo è stata l'adesione, ad aprile 2022, al Global Compact delle Nazioni Unite, iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Una scelta che ha portato non solo a una rendicontazione annuale sui principi ESG, ma anche a un impegno concreto nel sensibilizzare le aziende espositrici per la progettazione e realizzazione di allestimenti sostenibili nel rispetto di Linee Guida Green, integrate di anno in anno dal Salone del Mobile.Milano per codificare una serie di indicazioni e suggerimenti concreti volti a incentivare soluzioni più responsabili, acquisire nuove forme di competitività, generare valore, promuovere buone pratiche di accessibilità e inclusione. Sempre nel 2022, in continuità di percorso, Federlegno Arredo Eventi, con Salone del Mobile.Milano – avvalendosi del supporto di GruppoRES – ha maturato la scelta di intraprendere l'*iter* di certificazione, secondo i requisiti stabiliti a livello internazionale dallo standard ISO 20121. Il primo *step* ha visto la definizione di una Politica di Sostenibilità – sottoscritta da Maria Porro, Presidente del Salone del Mobile.Milano – per definire gli impegni e gli obiettivi concreti che la Manifestazione si è posta quale *driver* per guidare il

proprio modello di business lungo un percorso di sviluppo inclusivo, responsabile e sostenibile. In questo percorso, si è operato per l'introduzione progressiva di indicatori che monitorano i progressi verso obiettivi chiave, nonché di strumenti per l'analisi di rischi, opportunità, impatti ambientali, sociali ed economici, utili a individuare ulteriori margini di miglioramento. Grazie al lavoro svolto per prevenire e mitigare i possibili effetti negativi dell'edizione numero 61 sull'ambiente e sulle persone, nel 2023 la Manifestazione ha ottenuto la certificazione ISO 20121 per il sistema di gestione della sostenibilità degli eventi, conferitale dall'Organismo di Certificazione di terza parte RINA Services. La certificazione è stata riconfermata nel 2024, grazie agli ulteriori miglioramenti apportati. Da questo traguardo, Salone del Mobile.Milano è già ripartito, riflettendo su una convivenza ancora più "responsabile" tra Manifestazione e ambiente, Manifestazione e contesto, Manifestazione e città, con l'obiettivo di cogliere – anche nel lavoro richiesto per l'adeguamento alla nuova edizione della ISO 20121 – quali siano le ulteriori direzioni e azioni da intraprendere nel 2025 per continuare a guidare la trasformazione sostenibile del settore. Tra gli obiettivi, indicati dalla Presidente Maria Porro nella Politica di Sostenibilità, l'impegno a portare all'attenzione dei protagonisti del dibattito nuove riflessioni su etica, circolarità, architettura partecipata, rigenerazione urbana, riciclo e *upcycling*, inclusività, perché ne traggano ispirazione per accelerare un processo di trasformazione nel segno di una nuova competitività responsabile.

Linee Guida Green per la progettazione e realizzazione di allestimenti sostenibili

Allestimenti

Circularità

Individuare, già nella fase di progettazione dello stand, soluzioni innovative e circolari nell'architettura degli spazi espositivi, nelle connessioni (elementi di fissaggio e sistemi di giunzione) e nei materiali da utilizzare.

Prediligere semilavorati e prodotti finiti di qualità, al fine di prevederne il riutilizzo e ridurre i nuovi acquisti.

Prediligere elementi di allestimento e arredi che siano riutilizzati, riutilizzabili o che, in alternativa possano essere ceduti gratuitamente a terzi (associazioni, organismi di volontariato o di protezione civile per scopi umanitari).

Risorse energetiche

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

Trasporti

Per il trasporto degli elementi di allestimento e di arredo adottare soluzioni già riutilizzate/riutilizzabili di imballaggio che consentano di ridurre il numero degli imballi.

Selezionare in via prioritaria materiali in base alla distanza di approvvigionamento, che tengano conto della sostenibilità logistica, relativamente sia alle distanze sia ai mezzi.

Recupero e smaltimento

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

Materiali

Cartongesso

Limitare l'utilizzo di materiali non riutilizzabili e spesso destinati a smaltimento, quali ad esempio il cartongesso, non più autorizzato nel quartiere di Fiera Milano a partire dal 2024.

Plastica

Utilizzare materiali di consumo *plastic free* o in plastica riciclata.

Legno, cartone, prodotti chimici

Prediligere, nella realizzazione dello stand, prodotti riciclati o provenienti da foreste gestite in modo sostenibile e certificati da schemi di Catena di Custodia (FSC o PEFC); materiali, vernici, prodotti per la pulizia, inchiostri per stampe, ecc. scelti secondo caratteristiche di limitazione degli impatti ambientali e di sicurezza (es. vernici ad acqua, prodotti *ecolabel*, detersivi ecologici e privi di componenti tossici, ecc.).

Pallets e altri imballaggi in legno (es. casse)

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

Gadget

Privilegiare gadget riutilizzabili e/o realizzati con materiali riciclati o riciclabili, realizzati nell'ambito di iniziative sociali, ecc.

Sicurezza e Accessibilità

Adottare disposizioni, prodotti e attrezzature sia staticamente sia ambientalmente sicuri, e che consentano procedure e modalità di allestimento in sicurezza per il personale coinvolto e soluzioni di allestimento (es. rampe per pedane, come già richiesto dal Regolamento Tecnico di Fiera Milano) che garantiscono l'accessibilità e la fruizione d'uso da parte degli utenti con disabilità.

Mobilità

Favorire l'utilizzo di modalità di trasporto materiali a ridotto impatto ambientale (es. su rotaia) o con automezzi a basse emissioni, nonché l'utilizzo del trasporto pubblico per raggiungere la Manifestazione, sia da parte del personale sia da parte dei propri ospiti.

Comunicazione

Dare evidenza nell'allestimento dell'impegno dell'impresa per la sostenibilità, descrivendo performance e caratteristiche ambientali dei prodotti e del loro ciclo di vita.

Formare personale presso gli stand per veicolare informazioni relative alla sostenibilità e alla circolarità dell'impresa e dei prodotti.

Privilegiare la comunicazione in modalità digitale, riducendo l'entità del materiale stampato.

Fornitori

Selezionare preferibilmente fornitori che abbiano implementato un sistema di gestione sostenibile per i propri servizi secondo la norma ISO 20121 e secondo quanto previsto dagli standard internazionali in tema di rispetto dell'ambiente, salute e sicurezza sul lavoro e responsabilità sociale.

Richiedere ai propri fornitori caratteristiche e tracciabilità dei prodotti acquistati.

Fare riferimento ai Criteri Ambientali Minimi (CAM) pertinenti, pubblicati dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza energetica, in particolare i CAM specifici per gli eventi, nella definizione dei requisiti di fornitura richiesti ai propri fornitori.



Salone del Mobile. Milano 2024

La 62esima edizione del Salone /
Redesign e neuroscienze /
Press & Media / Digital & Social
Media / Progetto di comunicazione
/ Programma Culturale /
SaloneSatellite. Connecting
Design since 1998

La 62esima edizione del Salone

Andrea Vaiani

Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano

Nel 2024, Salone del Mobile.Milano ha presentato, all'interno del polo Fiera Milano, Rho, 7 Manifestazioni: Salone Internazionale del Mobile, Salone Internazionale del Complemento d'Arredo, Workplace3.0, S.Project, le Biennali EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen*, Salone Internazionale del Bagno e SaloneSatellite e un ricco Palinsesto culturale (Cap. 2, Paragrafo 2.f).

La superficie netta espositiva della 62esima edizione della Manifestazione è stata pari a 176.966 mq, con 1.950 espositori da 36 Paesi. L'affluenza nell'edizione 2024 ha superato ogni aspettativa: 370.824 presenze complessive (+20.2% rispetto al 2023 e +110.000 rispetto al 2022), con un +28,6% degli operatori professionali, di cui il 65,6% dall'estero. Dati che hanno confermato, anche nel 2024, il ruolo chiave del Salone del Mobile.Milano nel contesto internazionale di riferimento. Raggiungere questo traguardo è una sfida che Salone affronta, lavorando non solo sull'evoluzione del format, dei percorsi di visita, dei contenuti e delle esperienze ma svolgendo un'interrotta attività di contatti e programmazione con aziende e *stakeholder*.

Punto di partenza di ogni edizione è il processo di selezione delle aziende espositrici, che vede impegnato il Salone in costanti ricerche mirate e missioni commerciali nell'ambito del settore italiano dell'arredo così come nei mercati esteri, europei ed extraeuropei. Questa attività non si concentra solo su realtà consolidate – che rappresentano l'eccellenza del settore e un'offerta capace di intercettare operatori internazionali¹ – ma anche su aziende emergenti che, negli anni, sono andate ad arricchire la "biodiversità" della proposta fieristica con prodotti o servizi innovativi, che rispondono a specifiche esigenze del mercato o che mostrano un potenziale di crescita. Un impegno che si può sintetizzare nella presenza, all'edizione numero 62 del Salone, di 241 tra nuove realtà e rientri.

Grazie a una attenta fase di ascolto delle aziende selezionate, che completa i *feedback* degli espositori e dei visitatori delle edizioni precedenti (Cap. 1, Paragrafo 2.f), Salone mette in campo una forte proattività anche nella fase di progettazione della Manifestazione con l'obiettivo di intercettare le esigenze degli espo-

sitori, anche attraverso quelle dei loro clienti, per poi tradurle in soluzioni, sposando un principio di flessibilità.

Quest'operazione di ascolto attivo – avviata nel 2022 con i tavoli di lavoro a supporto del redesign della Biennale EuroLuce 2023 – ha fatto sì che anche nel 2024, Salone si sia impegnato nel processo di evoluzione dell'esperienza fieristica, partendo da una visione che mette sempre il "visitatore al centro". L'ottimizzazione delle maglie espositive ha garantito una maggiore visibilità a ogni singola azienda, facilitando la fruizione dei percorsi di visita (Cap. 2, Paragrafo 2.b). Allo studio delle maglie all'interno dei padiglioni, al posizionamento sartoriale degli stand, si aggiunge anche un costante lavoro di posizionamento delle Manifestazioni annuali e biennali all'interno del quartiere fieristico al fine di mantenere un bilanciamento ottimale e seguire l'evoluzione delle tendenze.

Nelle attività del Salone, rientra anche la calendarizzazione – concordata con Fiera Milano – dell'allestimento e il disallestimento della Manifestazione per stabilire e verificare l'adeguatezza dei tempi di montaggio e smontaggio a garanzia di maggiore sicurezza delle maestranze. Per l'edizione 2024, allestimento e disallestimento hanno coinvolto 900 aziende allestiatrici per un totale di oltre 83.000 lavoratori.

Rispetto della legalità e prevenzione di ogni forma di illegalità; rifiuto dell'impiego di lavoro irregolare o sommerso; promozione di più elevati standard di salute e sicurezza; utilizzo di materiali sicuri, certificati e rispondenti alla normativa in materia di salute, sicurezza e anti-infortunistica; corretto montaggio delle strutture; corretta gestione e smaltimento dei rifiuti prodotti sono, in sintesi, gli obiettivi dell'accordo² siglato nel 2022 tra Fiera Milano e Asal Assoallestimenti, associazione statutaria di FederlegnoArredo, che si inserisce, con un importante tassello, nel percorso intrapreso da Fiera Milano nel giugno 2019 con il Protocollo d'intesa firmato con la Prefettura di Milano «per la prevenzione e il contrasto del lavoro sommerso e irregolare nell'ambito dei quartieri fieristici gestiti da Fiera Milano».

In termini di sostenibilità, Salone – certificato ISO 20121

dall'edizione 2023 – ha dato prova anche quest'anno di un percorso concreto per ridurre l'impatto ambientale della Manifestazione e favorire, al contempo, pratiche più sostenibili anche nella progettazione e negli allestimenti degli espositori. A loro Salone ha chiesto, anche nel 2024, di sviluppare soluzioni innovative e utilizzare materiali sostenibili secondo i principi delle Linee Guida Green condivise per la prima volta nel 2021, e quindi integrate negli anni (Cap. 1, Paragrafo e). Tra i risultati tangibili, l'eliminazione del cartongesso, un materiale comunemente utilizzato ma non riciclabile e inquinante, la diminuzione degli scarti, l'ottimizzazione dei consumi energetici, di trasporto e deposito e la riduzione del numero degli imballaggi.

Anche la realizzazione degli allestimenti del Programma Culturale – che accompagna e arricchisce l'offerta della Manifestazione – rappresenta ogni anno una sfida diversa. Per l'*Arena Drafting Futures* e il *Bookshop Corraini Mobile* progettati da Formafantasma ci siamo misurati con il tema del riuso delle infrastrutture temporanee. Per *Interiors by David Lynch. A Thinking Room* ci siamo avvalsi della collaborazione di un partner d'eccezione come il Piccolo Teatro di Milano – Teatro d'Europa che ne ha curato il progetto esecutivo e l'allestimento. Nel caso di *Universo Satellite*, la grande mostra che ha celebrato, in Triennale Milano, i 25 anni del SaloneSatellite, ci siamo confrontati con la scala museale (Cap. 1, Paragrafo 2.g). Mentre per *Under the Surface*, l'installazione per il Salone Internazionale del Bagno, la riflessione sul valore di una risorsa preziosa come l'acqua ha individuato un ulteriore punto di coerenza nello smaltimento e riciclo dell'intera struttura³.

Nelle attività di Salone rientrano anche i processi di innovazione tecnologica. Come evidenziato dagli indicatori 2024, riportati nelle pagine seguenti, Salone negli anni si è fortemente impegnato nella profilazione del target visitatori, con forti investimenti strategici. La gestione diretta della biglietteria rappresenta uno dei punti di forza del Salone, che ha anticipato i tempi già nel 2018 dotandosi di un sistema proprietario di biglietteria. Primo organizzatore privato nel sistema fieristico con biglietteria *in house*, Salone oggi può contare su maggiore accuratezza nella raccolta e gestione dei dati. Questo significa anche ottimizzare i flussi in fiera, eliminare code ai tornelli di ingresso, consentire di prevedere le giornate di maggiore o minore affluenza, permettendo di implementare misure mirate per migliorare la gestione delle presenze giornaliere.

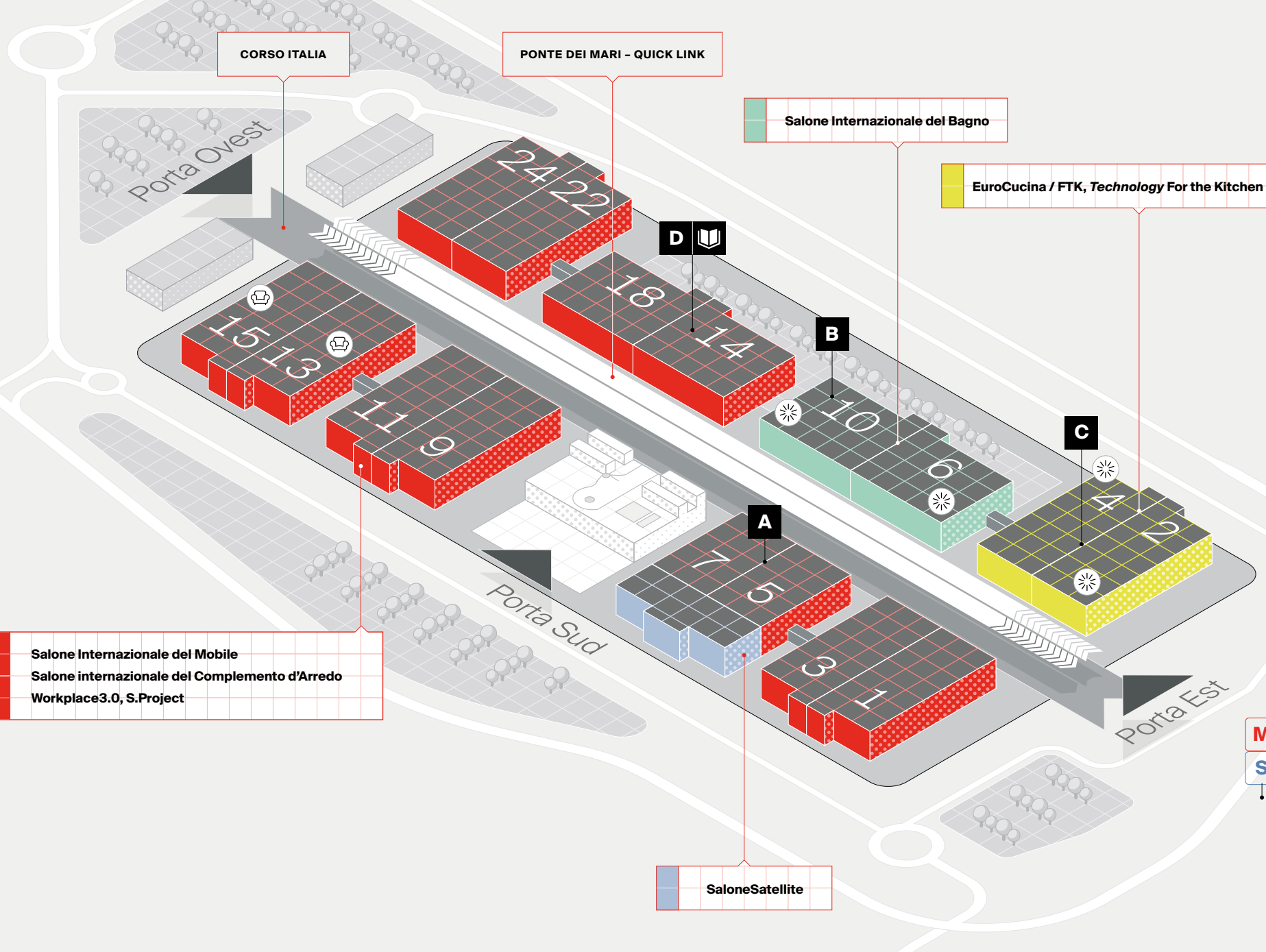
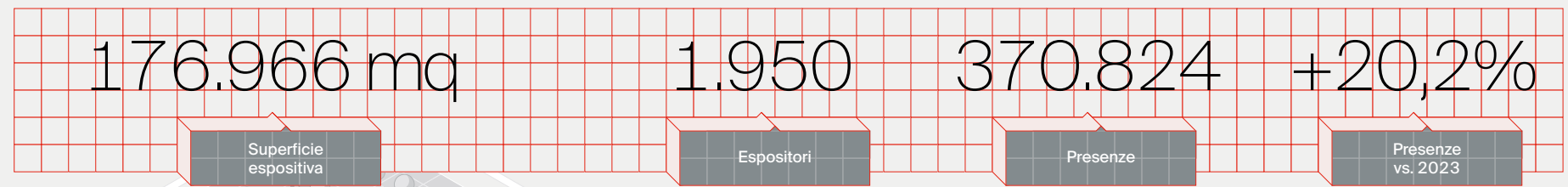
Infine, nel 2024, in occasione dei 25 anni del SaloneSatellite, è stata studiata un'offerta speciale dedicata agli studenti che hanno potuto visitare la fiera, dal 19 al 21 aprile, con un biglietto al prezzo ridotto di 15 euro. Quest'iniziativa ha incrementato del

+28,6% la presenza di un target che rappresenta il futuro del settore.

Un occhio di riguardo è stato, infine, riservato anche alla mobilità durante i giorni di Manifestazione. Nel 2024 Salone ha introdotto un servizio gratuito diretto per gli aeroporti principali di Milano prenotabile online, garantendo collegamenti rapidi e frequenti verso il quartiere fieristico, raggiungibile anche grazie a 26 collegamenti Frecciarossa giornalieri da/per Rho Fiera. Mentre, a supporto di una mobilità più flessibile, sono state siglate partnership con servizi di car sharing.

Salone del Mobile. Milano 2024

Mappa



- Eventi**
- A** Interiors by David Lynch. A Thinking Room
 - B** Under the Surface
 - C** All You Have Ever Wanted to Know About Food Design in Six Performances
 - D** Arena Drafting Futures
 - Bookshop Corraini Mobile
 - Oasi
 - Aree Relax

Salone del Mobile. Milano 2024

Numeri

Il dato si riferisce alla superficie occupata dagli stand espositori e dalle iniziative culturali del Salone del Mobile.Milano 2024.

Superficie

2.1 Superficie espositiva netta occupata

171.646 mq

176.966 mq

2023

2024

Espositori

2.2 Espositori

	2023	2024
Totale espositori	1.991	1.950
Espositori Salone del Mobile.Milano	1.441	1.350
Espositori Salone del Mobile.Milano-Italia	939	890
Espositori Salone del Mobile.Milano-Estero	502	460
Totale espositori SaloneSatellite	550	600
Espositori SaloneSatellite-Italia	82	90
Espositori SaloneSatellite-Estero	468	510

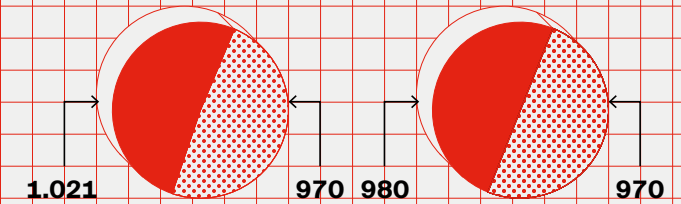
Per una corretta interpretazione dei valori va considerato il rapporto numero/ dimensioni degli stand espositori delle Biennali EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen* e Salone Internazionale del Bagno (2024) che risultano mediamente più estesi rispetto agli stand espositori della Biennale EuroLuce (2023).

2.2b Espositori italiani e stranieri - Totale

● Italia
 ● Estero

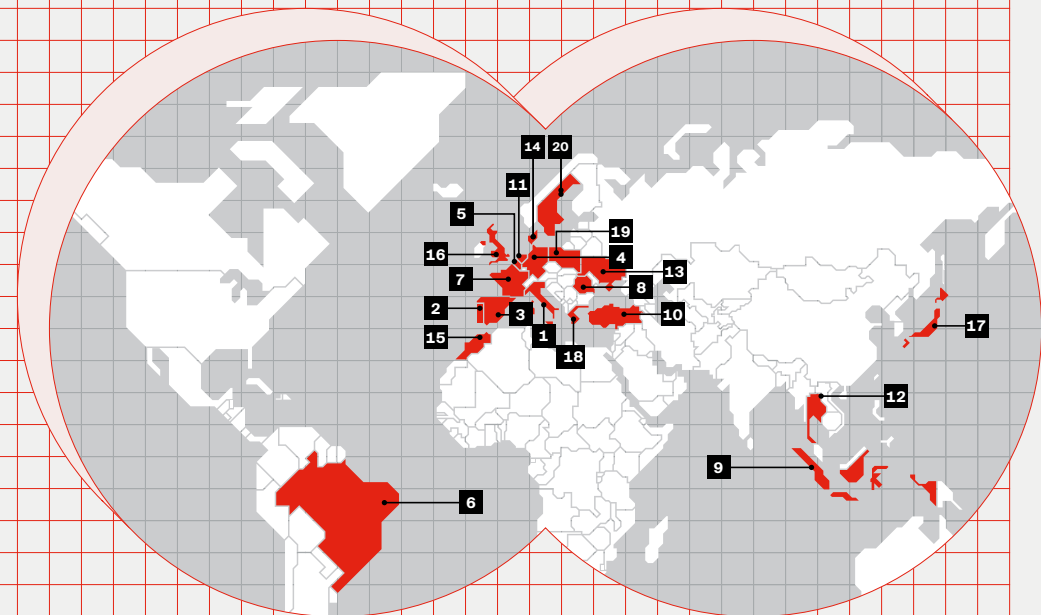
2023

2024



2.3 Espositori Salone del Mobile.Milano 2024 Paesi di provenienza - Totale

1.950 Espositori
 36 Paesi

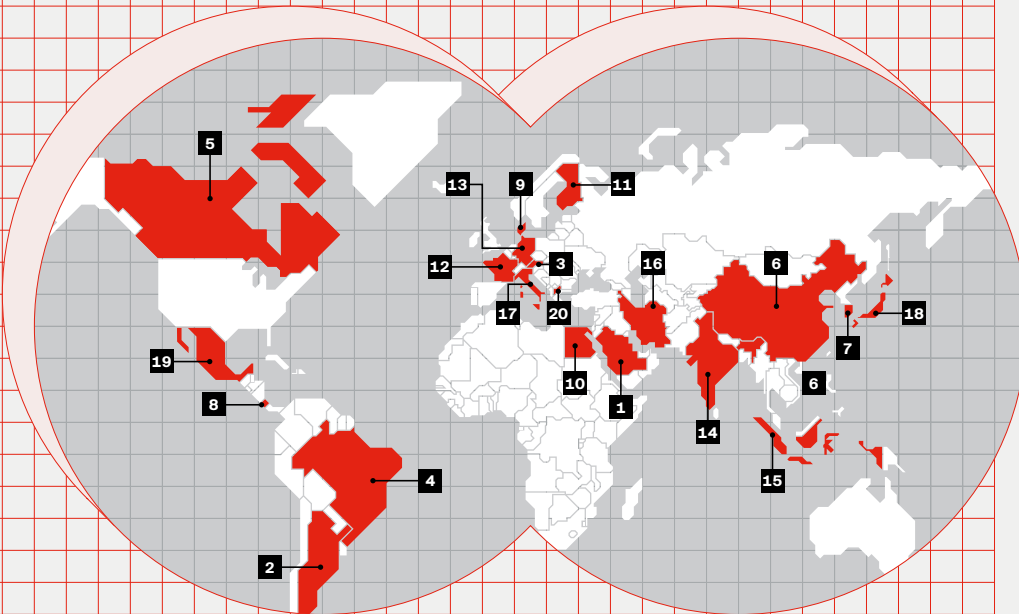


Top 20 Paesi

- | | | | |
|--------------|-------------|----------------|----------------|
| 1 Italia | 6 Brasile | 11 Paesi Bassi | 16 Inghilterra |
| 2 Portogallo | 7 Francia | 12 Thailandia | 17 Giappone |
| 3 Spagna | 8 Romaniaa | 13 Ucraina | 18 Grecia |
| 4 Germania | 9 Indonesia | 14 Danimarca | 19 Polonia |
| 5 Belgio | 10 Turchia | 15 Marocco | 20 Svezia |

2.4 Espositori SaloneSatellite 2024 Paesi di provenienza

600 **Giovani designer**
 36 **Paesi**
 22 **Scuole di Design**
 14 **Paesi**



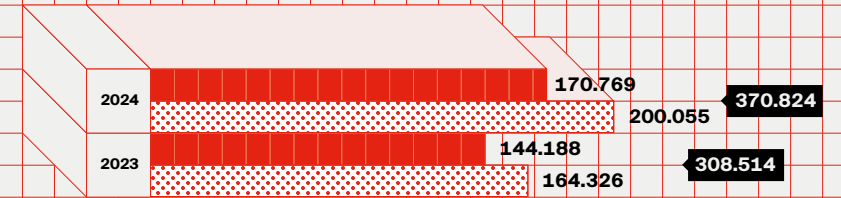
Top 20 Paesi

- | | | | |
|------------------|-----------------|--------------|-------------------|
| 1 Arabia Saudita | 6 Cina | 11 Finlandia | 16 Iran |
| 2 Argentina | 7 Corea del Sud | 12 Francia | 17 Italia |
| 3 Austria | 8 Costa Rica | 13 Germania | 18 Giappone |
| 4 Brasile | 9 Danimarca | 14 India | 19 Messico |
| 5 Canada | 10 Egitto | 15 Indonesia | 20 Nord Macedonia |

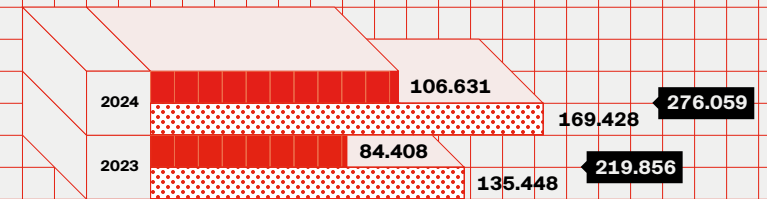
Visitatori

2.5 Presenze

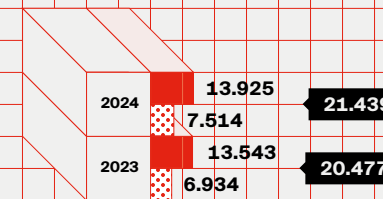
Presenze totali



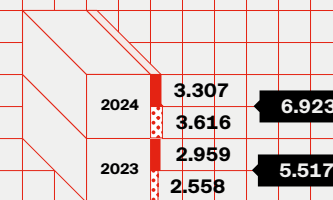
Operatori



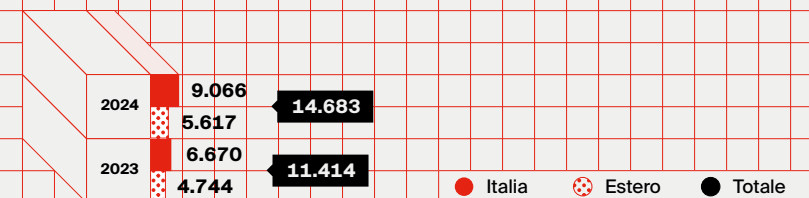
Pubblico



Press & Media



Studenti



Con un +20,2% rispetto al 2023, Salone del Mobile. Milano 2024 ha registrato un'affluenza di 370.824 presenze complessive (+110.000 rispetto al 2022), tornando a numeri pre-Covid.

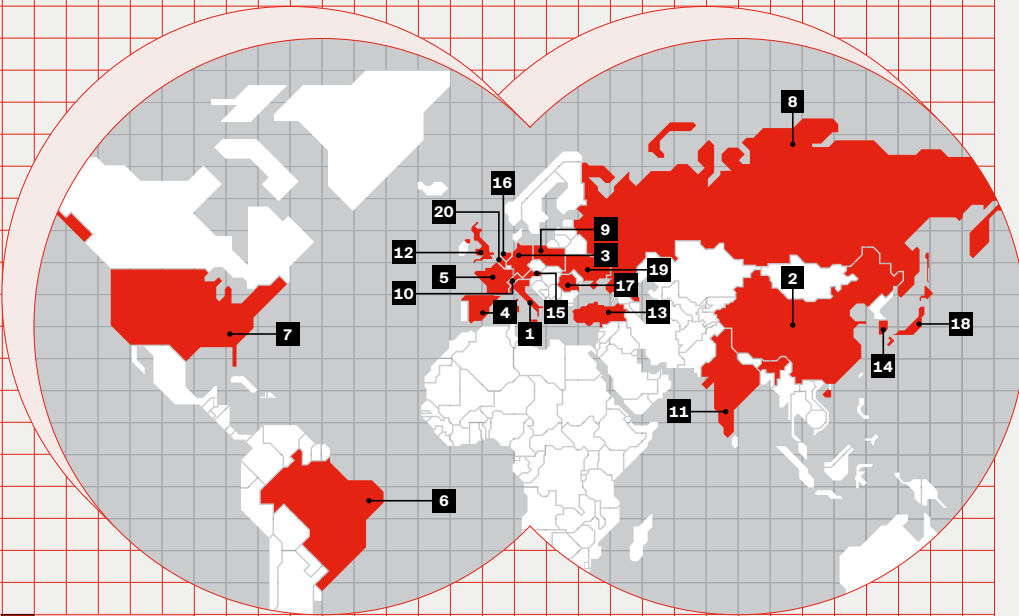
● Italia ● Estero ● Totale

2.6 Operatori 2024
Paesi di provenienza

276.059 150

Operatori

Paesi



Top 20 Paesi

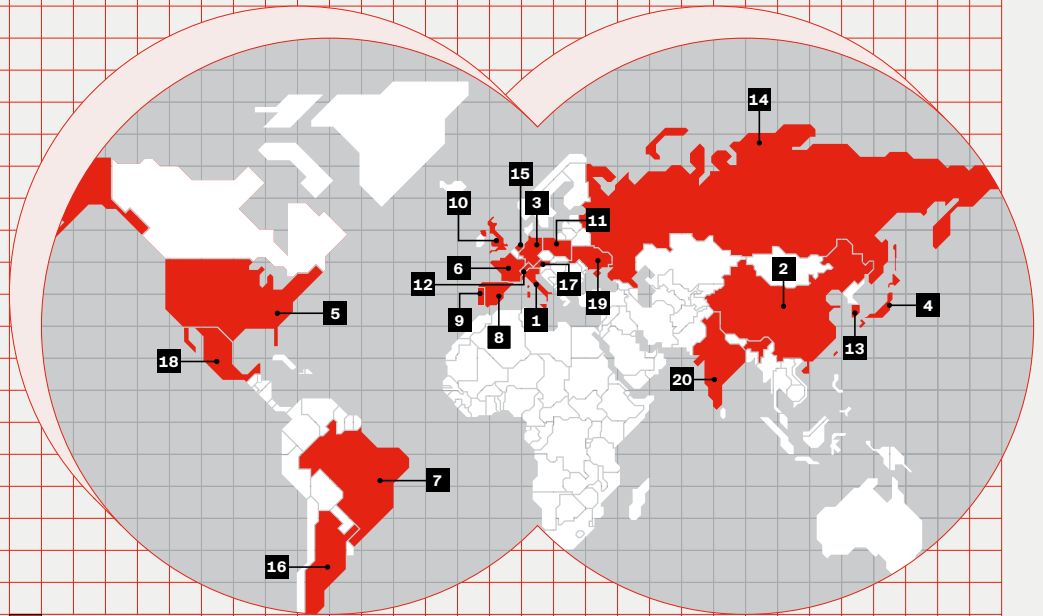
- | | | | |
|------------|---------------|------------------|----------------|
| 1 Italia | 6 Brasile | 11 India | 16 Paesi Bassi |
| 2 Cina | 7 Stati Uniti | 12 Regno Unito | 17 Romaniaa |
| 3 Germania | 8 Russia | 13 Turchia | 18 Giappone |
| 4 Spagna | 9 Polonia | 14 Corea del Sud | 19 Ucraina |
|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

2.7 Press & Media 2024
Paesi di provenienza

6.923 74

Press & Media

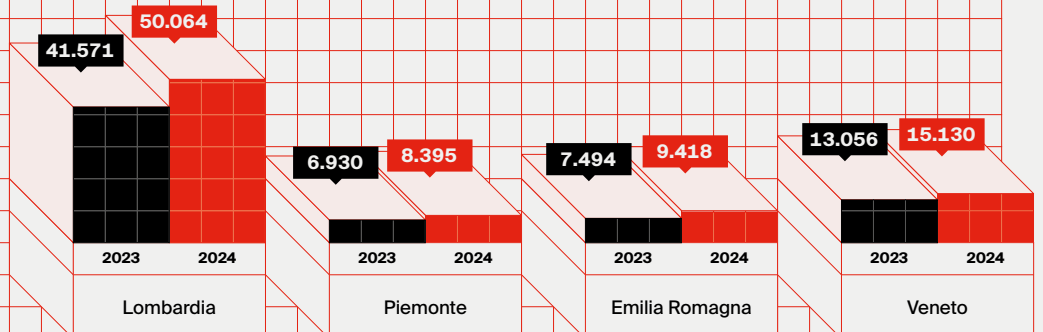
Paesi



Top 20 Paesi

- | | | | |
|---------------|----------------|------------------|--------------|
| 1 Italia | 6 Francia | 11 Polonia | 16 Argentina |
| 2 Cina | 7 Brasile | 12 Svizzera | 17 Austria |
| 3 Germania | 8 Spagna | 13 Corea del Sud | 18 Messico |
| 4 Giappone | 9 Portogallo | 14 Russia | 19 Ucraina |
| 5 Stati Uniti | 10 Regno Unito | 15 Paesi Bassi | 20 India |

2.8 Visitatori aree di prossimità



Allestimento e disallestimento

Il dato è riferito alle imprese allestitrici accreditate. Nell'interpretazione del dato 2024 va tenuto conto della dimensione degli stand delle Biennali EuroCucina / FTK, Technology For the Kitchen e Salone Internazionale del Bagno, la cui realizzazione richiede maggiore forza lavoro rispetto agli stand della Biennale EuroLuce (2023).

2.9 - 2.10 Aziende allestitrici e maestranze		
	2023	2024
Aziende allestitrici	945	899
Maestranze aziende allestitrici	69.683	83.465

Sicurezza

Il dato 2024, relativo alle segnalazioni di Non Conformità (discrepanza tra ciò che è previsto e ciò che è effettivamente accaduto, che può includere violazioni legali, incidenti, inefficienze o fallimenti nei processi) rivolte alle aziende allestitrici incaricate per gli allestimenti delle iniziative di FLAE, è in linea con il dato 2023, mentre è diminuito il dato relativo al numero di Near Miss (eventi che hanno in sé la potenzialità di produrre un infortunio). Tutti gli associati ASAL di FederlegnoArredo sono tenuti a sottoscrivere il "Protocollo per la prevenzione e il contrasto da lavoro sommerso e irregolare nell'ambito dei quartieri fieristici gestiti da Fiera Milano".

2.11 Sicurezza		
	2023	2024
Infortuni personale Federlegno Arredo Eventi e collaboratori	0	0
Non conformità rilevate su aspetti di salute, sicurezza, ambiente su allestimenti Federlegno Arredo Eventi	13	14
Near Miss di salute, sicurezza e ambiente rilevati su allestimenti Federlegno Arredo Eventi	9	3
Infortuni e incidenti ambientali rilevati	0	0
Ore/uomo monitoraggio sicurezza su lavoro	1.840	n.a.
Interventi presidio di primo soccorso	131	203
Ore/uomo presidio sanitario	495,5	495,5
Interventi (sopralluoghi) autorità competenti	2	0
Ore di vigilanza addetti security (compreso controllo accessi)	35.312	34.655

Sostenibilità

Per la Certificazione ISO 20121, Salone del Mobile.Milano si confronta volontariamente con quanto prescritto dai CAM (Criteri Ambientali Minimi), requisiti ambientali - definiti per la sostenibilità ambientale dei consumi nella Pubblica Amministrazione dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica - volti a individuare, nelle varie fasi del processo di acquisto, la soluzione progettuale, il prodotto o il servizio migliore sotto il profilo ambientale lungo il ciclo di vita, tenuto conto della disponibilità di mercato. Nel 2024 sono stati raggiunti i seguenti risultati: 37% CAM Applicati, 31% CAM Parzialmente Applicati.

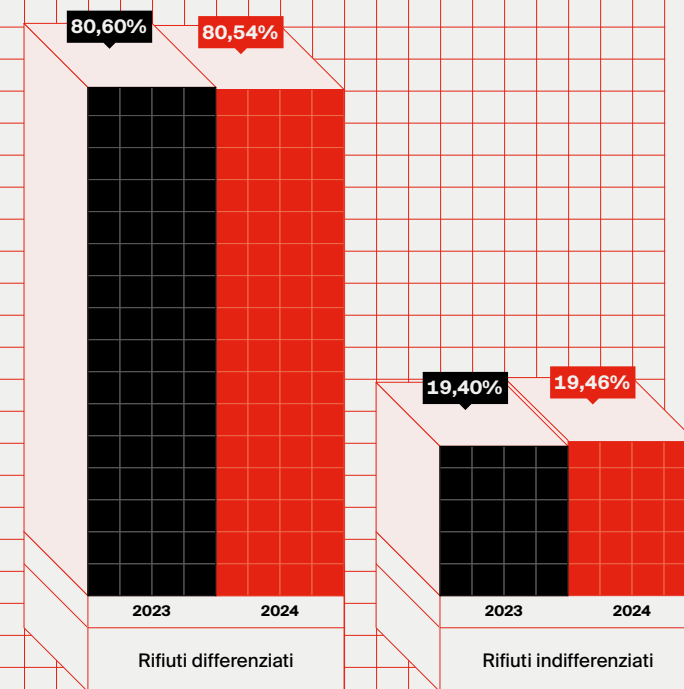
2.12 Materiali		
	2023	2024
Percentuale di integrazione "CAM Eventi"	66%	68%

2.13 Energia		
	2023	2024
Energia elettrica da fonti rinnovabili	1.296.451 kWh	952.697 kWh
Consumo energia elettrica da fonti rinnovabili e non	2.986.582 kWh	2.247.799 kWh
Gas (metano)	0 smc	0 smc
GPL	0 kg	0 kg
Gasolio per generatori	0 litri	0 litri
Teleriscaldamento	0 kWhT	0 kWhT

Nel 2024 si rileva una pressoché totale riduzione del cartongesso in linea con l'introduzione del divieto di utilizzo nel Regolamento Tecnico di Fiera Milano. Di contro, il maggior utilizzo del legno al posto del cartongesso riflette un incremento in termini di quantità.

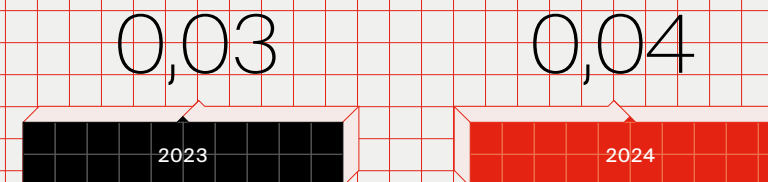
2.14 Rifiuti kg/mq		
	2023	2024
Totale peso rifiuti	11,07	13,12
Multimateriale (carta, cartone, plastica)	1,51	1,66
Metallo	n.d.	0,02
Legno	6,73	8,42
Vetro	n.d.	n.d.
Organico	n.d.	n.d.
Vernici e residui di vernici	0,09	0,06
Sospensioni acquose contenenti pittura e vernici	0,48	0,34
Oli vegetali esausti	n.d.	n.d.
Rifiuti misti da demolizione	0,0237	0,0157
Cartongesso	0,0389	0,0026
Rifiuti ingombranti	0,04	0,04
Materiali assorbenti e sostanze pericolose	n.d.	0,0006
RAEE	n.d.	0,017
Urbani indifferenziati	2,15	2,55

2.15 Rifiuti differenziati e indifferenziati



I dati rilevano un leggerissimo aumento delle frazioni multimateriale e indifferenziata, correlabili al maggior numero di presenze di visitatori alla Manifestazione. Costante il valore dei rifiuti differenziati, pari a circa l'80% del totale.

2.16 Km trasporto rifiuti verso impianto di trattamento km/mq



Mobilità

2.17 Mobilità trasporto pubblico

Percentuale visitatori che hanno scelto il trasporto pubblico a/da sede Manifestazione (Fiera Milano, Rho)

58,33%

2023

60,00%

2024

2.18 Mobilità trasporto privato

Percentuale visitatori che hanno scelto il trasporto privato a/da sede Manifestazione (Fiera Milano, Rho)

41,67%

2023

40,00%

2024

L'indicatore Trasporto pubblico comprende Metropolitana, Passante ferroviario, treni Regionali, Frecciarossa / Italo con fermata Rho Fiera.

2.19 Ingressi Porte Fiera Milano, Rho

62,04%

63,04%

2023

2024

Ingressi da Porta EST (MM/Treno)

21,08%

18,88%

2023

2024

Ingressi da Porta OVEST (parcheggi esterni)

16,88%

18,08%

2023

2024

Ingressi da Porta SUD (parcheggi esterni)

I dati 2024 confermano che la maggior parte dei visitatori della Manifestazione entra da Porta Est in corrispondenza della fermata della Metropolitana e della Stazione Ferroviaria Rho Fiera.

Accessibilità

2.20 Accesibilità

2023

2024

Social accessibility (noleggi carrozzine e scooter)

99

83

Annulli parcheggi disabili

79

103

Osservazioni rilevate a espositori per rispetto norme accesso disabili (rampe per pedane)

n.d.

353

Dal 2024 è stato attivato un maggiore controllo, da parte di Fiera Milano, in merito al rispetto delle norme del Regolamento Tecnico che tutelano l'accessibilità agli stand degli espositori da parte dei visitatori con disabilità (es. rampe di accesso).

Servizi

2.21 Biglietti venduti online

In percentuale

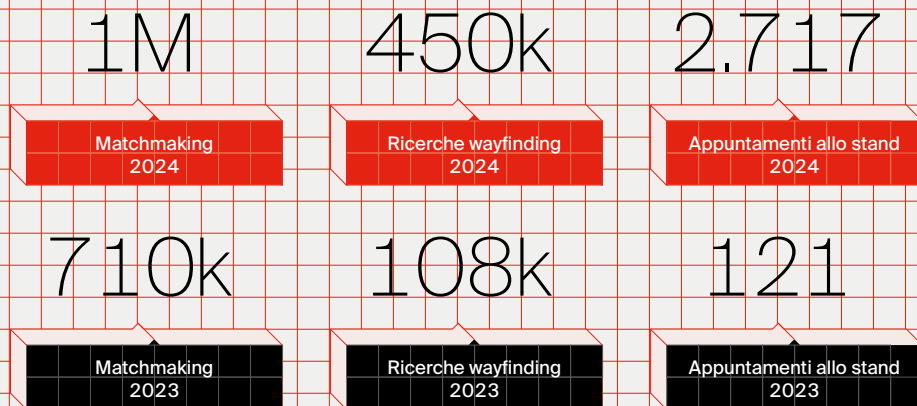
90,65%

2023

92,00%

2024

2.22 Servizi digitali



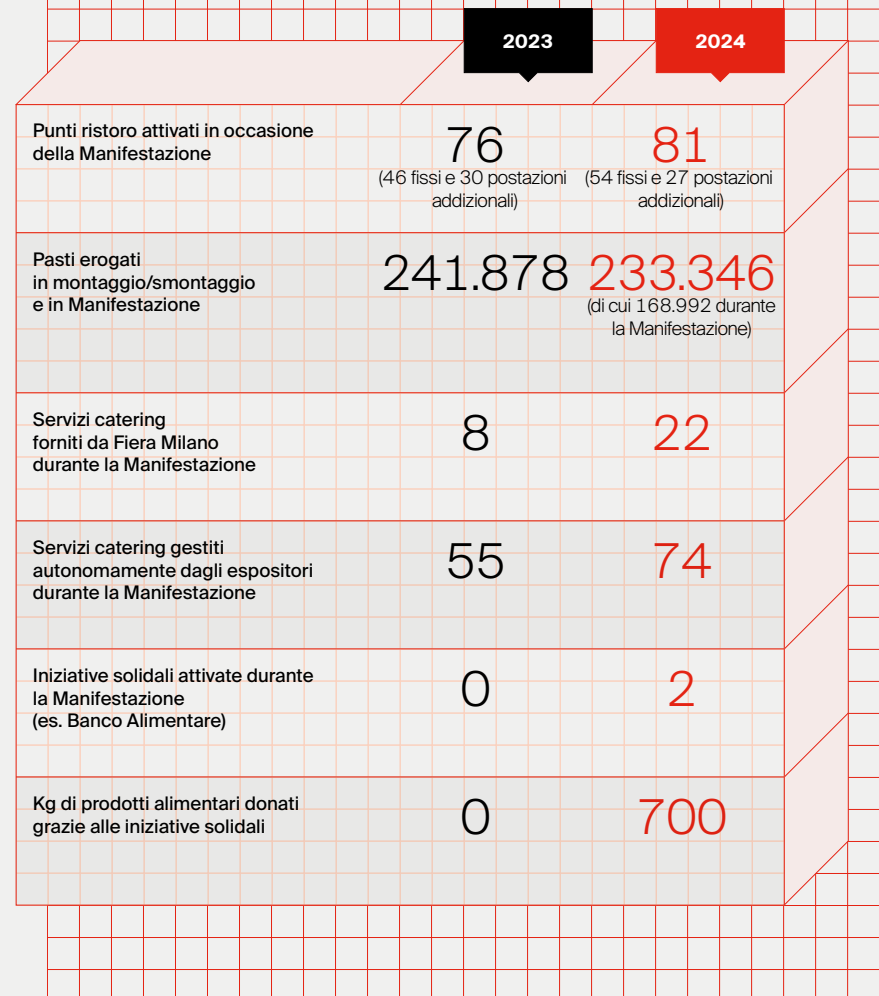
2-23 - 2.24 Servizi in fiera per espositori e visitatori

Servizi in fiera per espositori

Servizi in fiera per espositori e visitatori

Ufficio controllo allestimenti	Area Car Sharing
Ufficio noleggio appendimenti	Carabinieri
Ufficio Servizio Tutela Proprietà Industriale e intellettuale	Collegamento con Aeroporto Milano Malpensa
Broker assicurazioni	Centrale Operativa Emergenza
Spedizioniere	Edicole
Telefonia	Parafarmacia
Servizio hostess	Primo soccorso
Vigilanza	Sportelli bancari
Fotografo	Taxi
Stampa digitale	
Ferramenta	

2.25 Ristorazione



Il dato pasti erogati è su base numero scontrini emessi. Gli scontrini sono riferiti alla commessa generale e sono differenziati tra mobilitazione/smobilizzazione e Manifestazione solo con l'edizione 2024. Per il dato servizi di catering l'incremento 2024 va correlato alla Biennale EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen*, i cui espositori sono più propensi a organizzare *showcooking* e party serali.

Redesign e neuroscienze

Juri Franzosi

Direttore Generale, Lombardini22

Cristian Catania

Architetto - Reinventing Fairs project director, Lombardini22

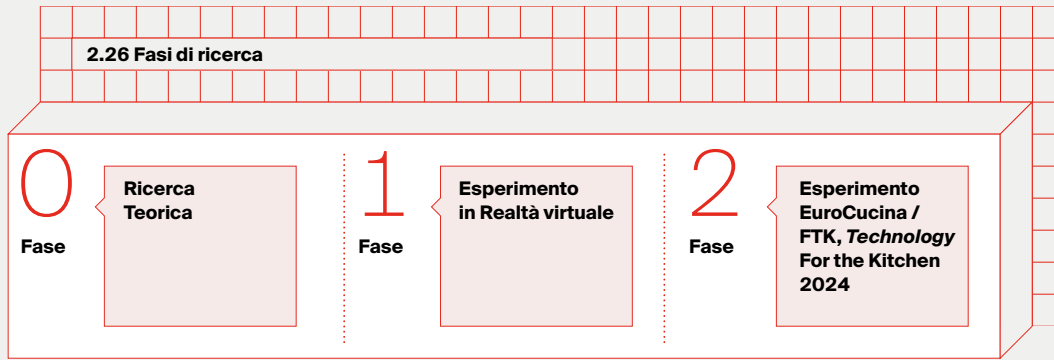
Dopo l'esperienza di redesign della Biennale EuroLuce 2023, nel 2024 Salone del Mobile.Milano ha deciso di estendere il percorso di riprogettazione dei layout espositivi anche alle Manifestazioni 2024, valutando - in ascolto con gli espositori - quali strade intraprendere per individuare il corretto punto di equilibrio tra l'ottimizzazione dell'esperienza di visita e le esigenze di *set-up* degli stand, indirizzate da più fattori, tra questi le merceologie di prodotto.

Il processo di redesign più innovativo ha interessato le Biennali 2024: Salone Internazionale del Bagno ed EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen*. Per EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen* abbiamo suggerito di sperimentare una metodologia di progettazione supportata dalle neuroscienze con l'obiettivo di misurare e valutare i meccanismi che governano la percezione dello spazio, l'orientamento, la memorizzazione e il carico cognitivo.

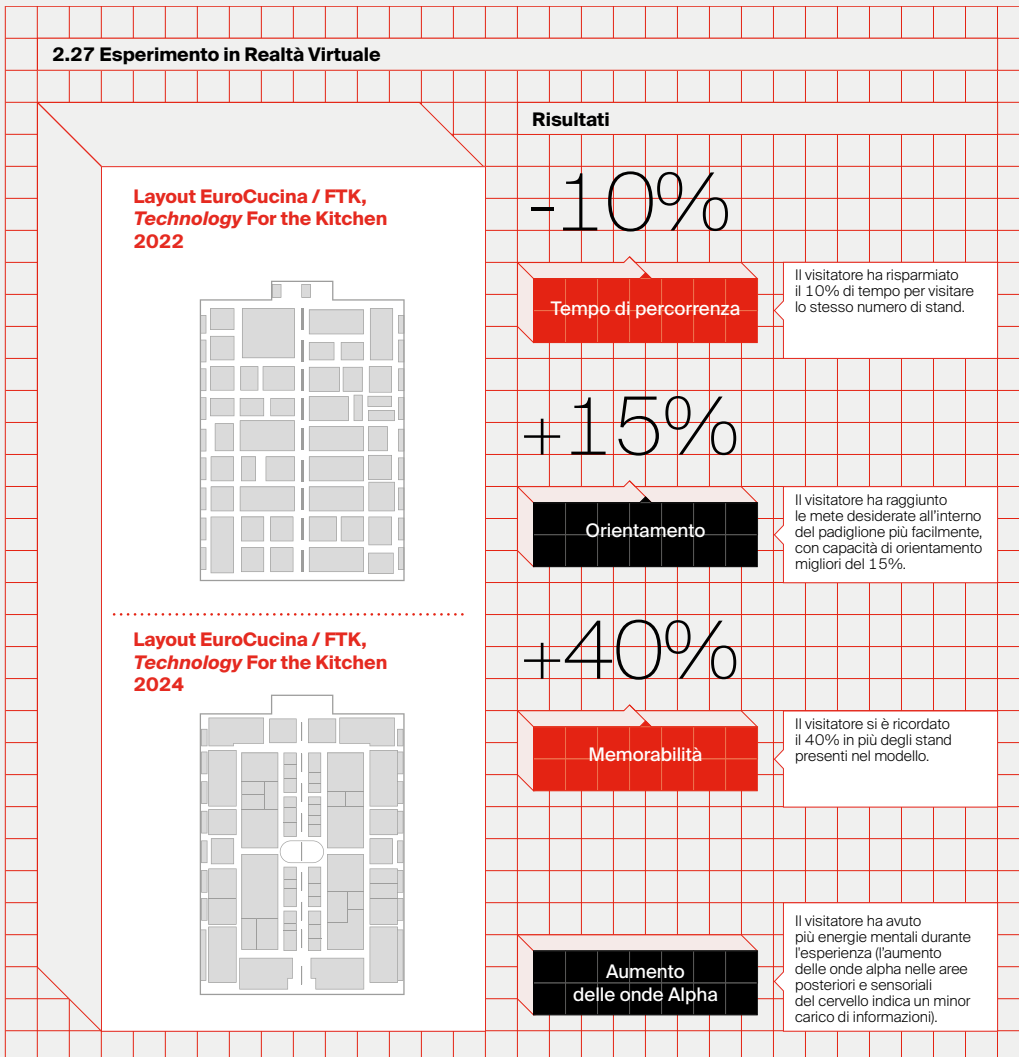
Il punto di partenza è stata un'analisi approfondita del layout di EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen* 2022, che andava adattato a nuove esigenze, tra queste l'integrazione in termini di percorso di FTK, *Technology For the Kitchen*, l'evento collaterale di EuroCucina dedicato alle più innovative tecnologie da incasso. Da questa analisi è emersa la necessità di un'evoluzione del format, che ha portato alla creazione di un nuovo layout, partendo dall'ascolto delle aziende, per ottimizzare la visibilità di tutti gli espositori, migliorare navigabilità e fruibilità dei percorsi, amplificare la memorabilità dell'esperienza, minimizzare lo sforzo cognitivo. Insieme a Salone del Mobile.Milano - in un percorso di ascolto costante degli espositori - abbiamo condotto una ricerca preliminare per indirizzare il progetto di redesign. I temi sono focalizzati sulla navigazione spaziale, l'orientamento, la rappresentazione cognitiva dello spazio e l'affaticamento mentale. La sfida che ci siamo posti è stata quella di garantire l'accesso agli stand, percorrendo la metà della distanza rispetto a EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen* 2022. Il risultato è stato un layout co-progettato con Salone del Mobile.Milano, in ottica concentrica, con boulevard ad anello, con affaccio degli

espositori su entrambi i lati. Da qui si è aperto il campo dei test. L'attività, sviluppata dal Neuroscience Lab di Lombardini22, in collaborazione con il centro di ricerca MySpace Lab del dipartimento Clinical Neuroscience dell'Università di Losanna - che studia come il nostro cervello costruisce una rappresentazione del corpo nello spazio per misurare quantitativamente l'esperienza dei visitatori - è stata strutturata in due fasi: la prima in realtà virtuale, la seconda implementata nei giorni di apertura della Manifestazione.

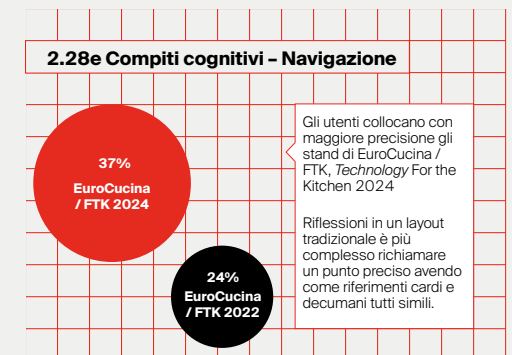
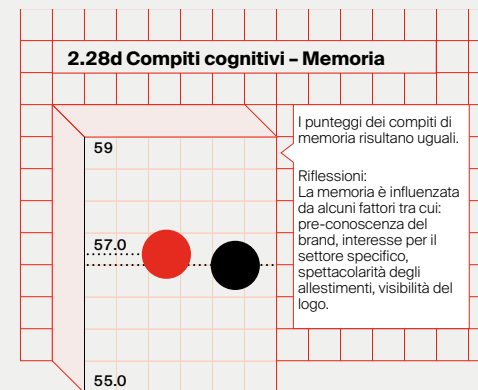
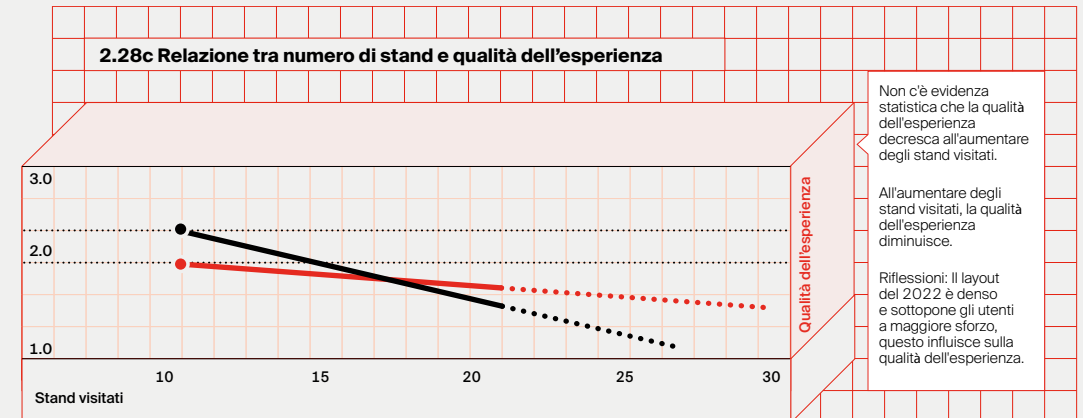
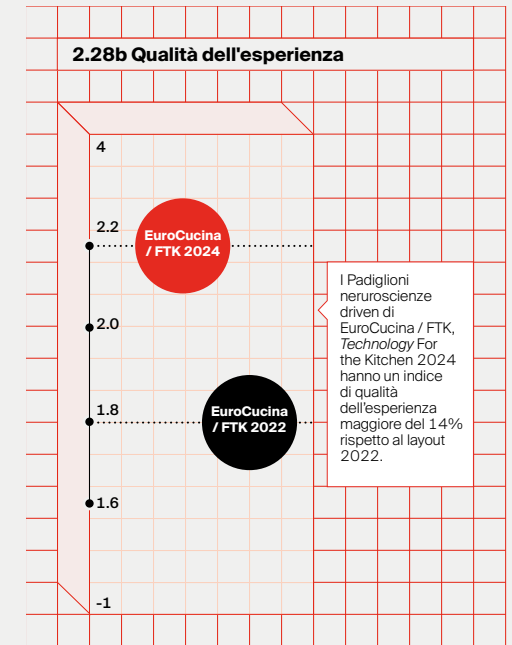
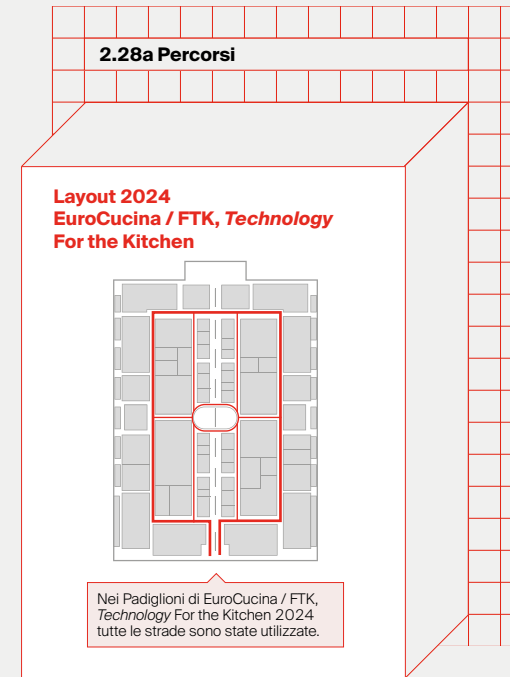
Il team ha condotto una prima fase di test in realtà virtuale, confrontando i layout di EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen* 2022 e 2024. I risultati sono stati chiari: il nuovo layout, con boulevard ad anello, ha permesso di ridurre i tempi di visita del 10%, aumentare la memorabilità degli spazi del 40%, migliorare l'orientamento del 15% e diminuire il carico cognitivo. Nella seconda fase siamo passati dalla realtà virtuale alla misurazione sul campo, conducendo gli esperimenti direttamente nei Padiglioni 2-4 di EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen*, testando il nuovo layout *neuroscience driven*. Il team ha monitorato il comportamento dei visitatori tramite sensori indossabili, raccogliendo dati preziosi sul tempo di percorrenza, sui percorsi scelti, sui livelli di attenzione e sulla memorabilità degli stand. I risultati hanno avvalorato l'efficacia del design neuroscientifico, dimostrando da un lato come l'esperienza del visitatore sia stata più fluida, coinvolgente e memorabile; dall'altro hanno confermato quanto Salone del Mobile.Milano sia impegnato a sperimentare nuove metodologie e nuovi strumenti per indirizzare un processo di evoluzione sempre più "misurabile".



Fase 1



Fase 2



Press & Media

Marilena Sobacchi

Responsabile Ufficio Stampa Italia, Salone del Mobile.Milano

Patrizia Malfatti

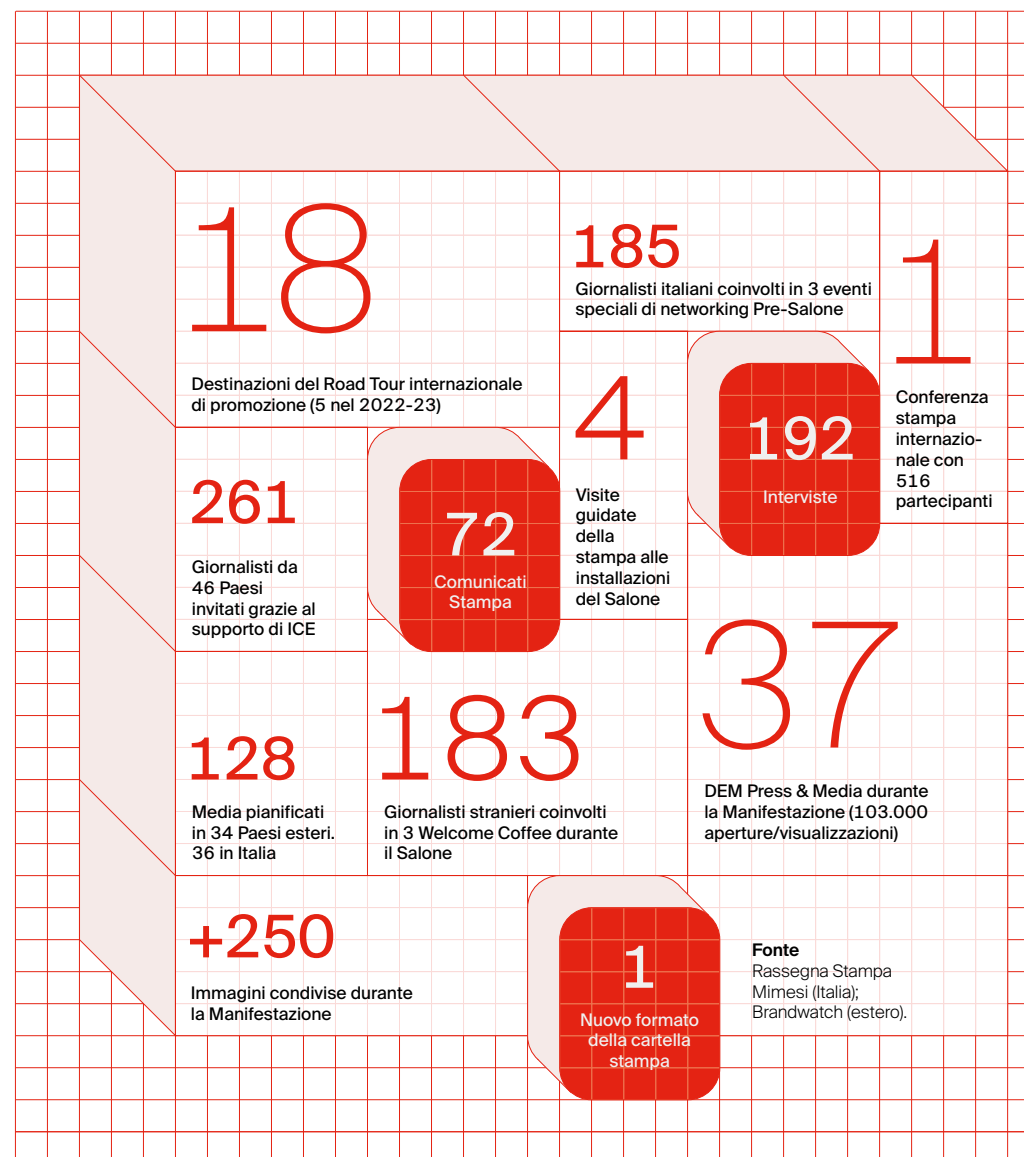
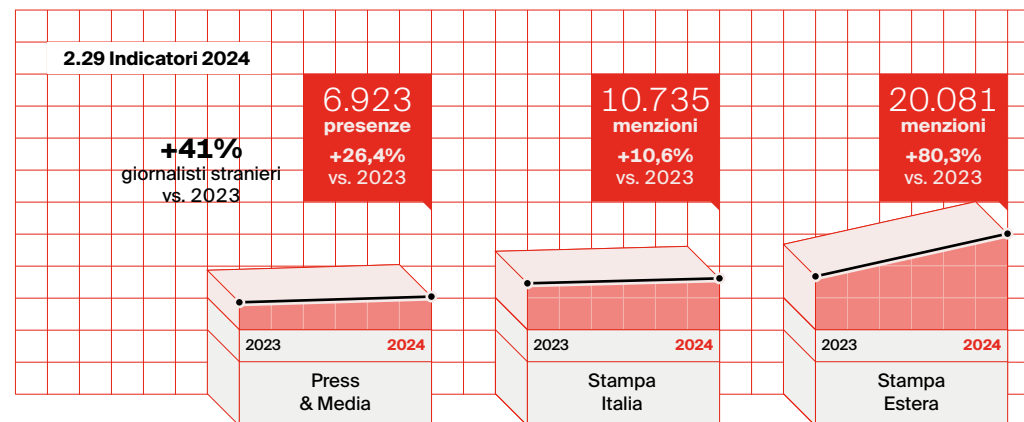
Responsabile Ufficio Stampa Estero, Salone del Mobile.Milano

Grazie a una strategia di comunicazione esterna sempre più integrata, l'edizione 2024 del Salone del Mobile.Milano ha registrato 6.923 presenze Press & Media, da 74 Paesi, con un incremento del +26,4% rispetto al 2023 (+41% dall'estero), a conferma del ruolo del Salone come punto di riferimento internazionale per i media italiani ed esteri, non solo di settore.

A supporto dell'internazionalizzazione della Manifestazione, nel corso del 2023/2024, Salone ha promosso un Road Tour di comunicazione e promozione che ha ampliato il numero di tappe rispetto all'edizione precedente: da 5 a 18. Nel numero è compresa anche la presenza del Salone in mercati chiave come India, Sud Africa, Giappone e Corea del Sud in occasione degli *Italian Design Day 2024*, iniziativa a cura del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e del Ministero della Cultura - Direzione Generale Creatività Contemporanea per la promozione del design italiano all'estero, in collaborazione con ADI, Fondazione ADI, Triennale Milano, Salone del Mobile.Milano, FederlegnoArredo e Agenzia ICE.

Il Road Tour internazionale è stato un'occasione non solo per anticipare l'edizione 2024 del Salone ma per riflettere sulle sfide del mondo del progetto, grazie al coinvolgimento di special guest di primo piano: Patrick Jouin a Parigi, Edward Barber e Jay Osgerby a Londra, Konstantin Grcic a Berlino, Luca Nichetto e la giovane designer danese Felicia Arvid a Copenaghen. E, ancora: Salone è stato a Dallas in dialogo con l'architetto Adam D. Tihany, tra i pionieri internazionali del settore ospitalità; a New York con Michele De Lucchi, architetto e fondatore di AMDL CIRCLE e l'industrial designer Stephen Burks, a Las Vegas e Chicago con Skidmore, Owings & Merrill LLP (SOM), invitati a raccontare di sostenibilità in vista delle Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali Milano Cortina 2026, chiudendo così il tour del Salone con un ritorno "ideale" a Milano.

Anche quest'anno il posizionamento globale della Manifestazione è stato supportato da Agenzia ICE, che ha contribuito alle tappe statunitensi del Road Tour (con un doppio for-



mat dedicato alla stampa ma anche agli operatori, grazie alla partnership con AIA-The American Institute of Architects), a un programma di ospitalità (261 giornalisti di 243 testate, da 46 Paesi invitati alla Manifestazione) e una strategia di *media buying* che ha coinvolto 128 testate di 34 Paesi, a cui si aggiungono 36 testate pianificate in Italia.

Intensa anche l'attività di organizzazione e coordinamento degli eventi di comunicazione in Italia. Tra questi, la Conferenza Stampa di febbraio al Piccolo Teatro Strehler: 516 presenze per un racconto a 360 gradi della Manifestazione, anticipato da un prologo affidato dal Piccolo Teatro di Milano - Teatro d'Europa al collettivo "Premio Ubu" Sotterraneo.

In vista dell'edizione 62 della Manifestazione, sono state implementate numerose attività di *back-end*. Tra queste, l'ottimizzazione della procedura di accredito alla Manifestazione, resa più efficiente lato utente e in termini di profilazione del target; il redesign dell'area Press & Media del sito del Salone, con contenuti accessibili in modo intuitivo da un'unica pagina di atterraggio; il potenziamento delle DEM per la comunicazione di contenuti e servizi; il redesign della Cartella Stampa. Questo insieme di attività - unitamente agli incontri con la stampa estera organizzati durante la Manifestazione (i Welcome Coffee con la Presidente Maria Porro e Marva Griffin, Ambassador Relazioni Internazionali del Salone), le visite in anteprima con i curatori delle installazioni del Salone del Mobile 2024 e la gestione di interviste *one-to-one* - hanno contribuito a una maggiore consistenza e diversificazione della copertura mediatica, non solo ad aprile, ma durante l'intero corso dell'anno.

Come risultato, tra gennaio e aprile 2024, le uscite complessive sulla stampa italiana sono state 10.735; (+10,6% Vs 2023). Altrettanto performativa, la stampa internazionale con 20.081 mention online (+80,31% Vs 2023).

Digital & Social Media

Giovanna Ferrero

Head of Brand & Digital Marketing, Salone del Mobile.Milano

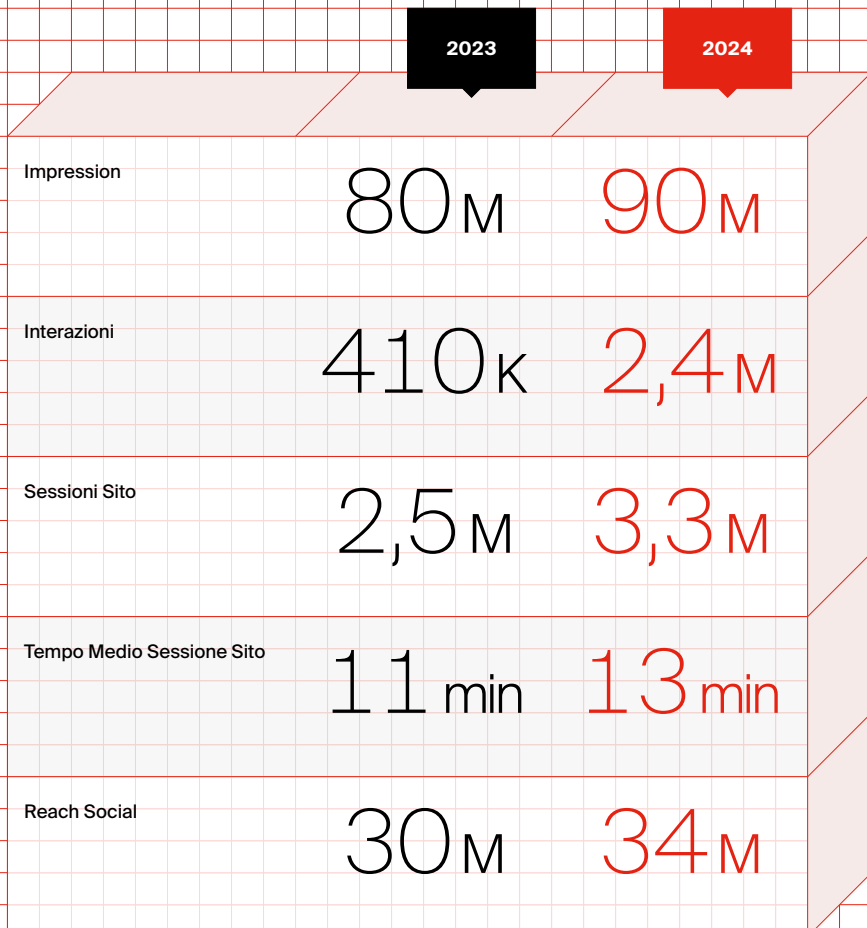
La strategia di comunicazione digitale del Salone del Mobile.Milano rappresenta un esempio di come una fiera internazionale possa sfruttare le tecnologie digitali per aumentare la visibilità e mantenere un dialogo costante con il pubblico. Nell'edizione 2024, il Salone ha introdotto l'Intelligenza Artificiale come parte centrale della sua *content strategy*, utilizzandola per analizzare il *sentiment* del pubblico e trasformarlo in contenuti multimediali di campagna. Questo approccio ha rafforzato il posizionamento dell'evento e generato connessioni su vari *touchpoint*, inclusa una *landing page* dedicata con aggiornamenti in tempo reale, aumentando visibilità e coinvolgimento.

Oltre alla campagna pubblicitaria principale, il Salone del Mobile ha sviluppato una *content strategy* continuativa durante tutto l'anno, finalizzata a mantenere vivo il dialogo con la propria community, composta sia da appassionati di design sia da professionisti del settore. Questo approccio ha permesso di ampliare il pubblico e mantenere alta la visibilità del Salone anche oltre il periodo dell'evento. La strategia ha utilizzato diversi formati multimediali, sfruttando un'integrazione tra i canali digitali come il sito ufficiale, l'app, i social media e la newsletter. Ciascun canale è stato impiegato per massimizzare la portata e l'efficacia dei contenuti, mantenendo un'elevata qualità editoriale e personalizzando i messaggi in base al target di riferimento.

Un elemento centrale della strategia di contenuti digitali è stata la segmentazione del pubblico, con un'analisi accurata dei dati di ricerca e degli interessi. Questo ha permesso di sviluppare contenuti personalizzati per diversi segmenti, adattando linguaggi e formati. Il pubblico più ampio, composto da appassionati, è stato raggiunto attraverso contenuti emozionali, mentre i professionisti hanno potuto accedere a materiali più tecnici, come analisi di mercato e approfondimenti sulle tendenze. L'uso dei dati ha permesso anche di ottimizzare la distribuzione dei contenuti, migliorando la precisione delle azioni di marketing e aumentando l'engagement del pubblico.

Un esempio significativo della qualità dei contenuti prodotti è il format video *Behind the Doors*, una serie che offre uno sguardo

2.30 Indicatori 2024



Fonte Google Analytics 4. Periodo: gennaio - aprile 2024.

approfondito sulle case di architetti e designer. Questo format permette al pubblico di esplorare i processi creativi e le scelte progettuali di importanti figure del settore, analizzando tendenze emergenti, innovazioni ma anche prodotti iconici. Di grande importanza è stato anche lo sviluppo di una serie di contenuti orientati a fornire una guida formativa sui pilastri dell'industria, realizzati in collaborazione con FederlegnoArredo. Questi contenuti hanno esplorato il settore dei materiali innovativi e i principali elementi dell'industria, sintetizzando dati complessi in un formato visivamente accessibile. Inoltre, sono stati creati approfondimenti editoriali volti a rendere le informazioni tecniche più comprensibili e fruibili per un pubblico ampio, facilitando la comprensione delle dinamiche del settore.

Dal punto di vista delle performance, la strategia digitale del Salone del Mobile del 2024 ha portato a risultati significativi. Le *impression* sui vari canali digitali sono aumentate del 12,5% rispetto all'anno precedente, raggiungendo i 90 milioni. Le interazioni sui social media hanno registrato una crescita importante, passando da 410.000 nel 2023 a 2,4 milioni nel 2024. Anche il traffico sul sito web ha registrato un interessante incremento, pari al 32%, con 3,3 milioni di sessioni nel 2024 rispetto ai 2,5 milioni dell'anno precedente, e il tempo medio di permanenza sul sito è cresciuto del 30%, arrivando a 13 minuti. Questi risultati confermano l'efficacia di una strategia di contenuti integrata, concepita non solo come supporto alle attività di marketing, ma come tassello strategico nella costruzione del valore del brand: l'obiettivo è rafforzare il posizionamento del Salone sul mercato, mantenendo un dialogo costante con il pubblico di riferimento e consolidando la sua leadership nel settore del design.

Progetto di comunicazione

Paolo Ciuccarelli

Direttore Center for Design, Northeastern University, Boston e Fondatore DensityDesign Lab, Politecnico di Milano – Consulente scientifico Publicis Groupe

Di tanto in tanto, si sollevano spontaneamente delle polemiche sull'assenza di una definizione chiara e universalmente condivisa di design. La comunità del design risponde tipicamente affrontando temporaneamente la sfida dell'autodefinizione o arrendendosi, un po' riluttante, alla sua impossibilità. Sono decisamente d'accordo con quegli autori, come Buchanan, che si oppongono a confinare la disciplina – questa in particolare, anche se sospetto che lo stesso valga per molte altre – in una definizione rigida e singolare. Al contrario, mi allineo con loro nel vedere questa mancanza di definizione, o la sua sfocatura e ambiguità, più come un potenziale punto di forza che come una debolezza.

Il design, intrinsecamente interdisciplinare (o addirittura indisciplinato) per sua natura, è profondamente radicato nella diversità di interpretazioni e nelle varie prospettive dei suoi molteplici *stakeholder* spesso interconnessi – dalle aziende e dai designer agli imprenditori e agli utenti finali – ciascuno dei quali porta e reimmagina costantemente i propri contesti, bisogni e aspirazioni.

Questa complessità intrinseca – sfaccettata, ricca di sfumature e a volte persino controversa – non può essere catturata in un singolo termine o cornice o concetto visivo. Se una definizione deve essere offerta, e a volte ne abbiamo davvero bisogno, dovrebbe piuttosto assumere la forma di un processo, o di un algoritmo, che conserva e dispiega dinamicamente attraverso le sue istanze la ricchezza, in continua evoluzione, del design.

Questi erano alcuni dei pensieri su cui stavo riflettendo – in forma meno strutturata e lineare – dopo che Publicis Groupe mi ha contattato per collaborare al progetto di comunicazione per il Salone del Mobile 2024, un progetto incentrato sull'idea di far leva sulla loro competenza nell'attivare processi multilivello di monitoraggio delle fonti in tempo reale, nel sintetizzarle attraverso l'analisi dei dati e nel rappresentarne i risultati con il linguaggio (universale?) della *data visualization*. Un'idea che, oltre a essere molto vicina ai miei interessi, mi ha colpito per la sua audacia nel contesto della storia e dell'identità del Salone così come lo conoscevo, e che aveva un senso per me, nel mio attua-

le percorso di ricerca attraverso il più ampio rapporto tra design e Intelligenza Artificiale.

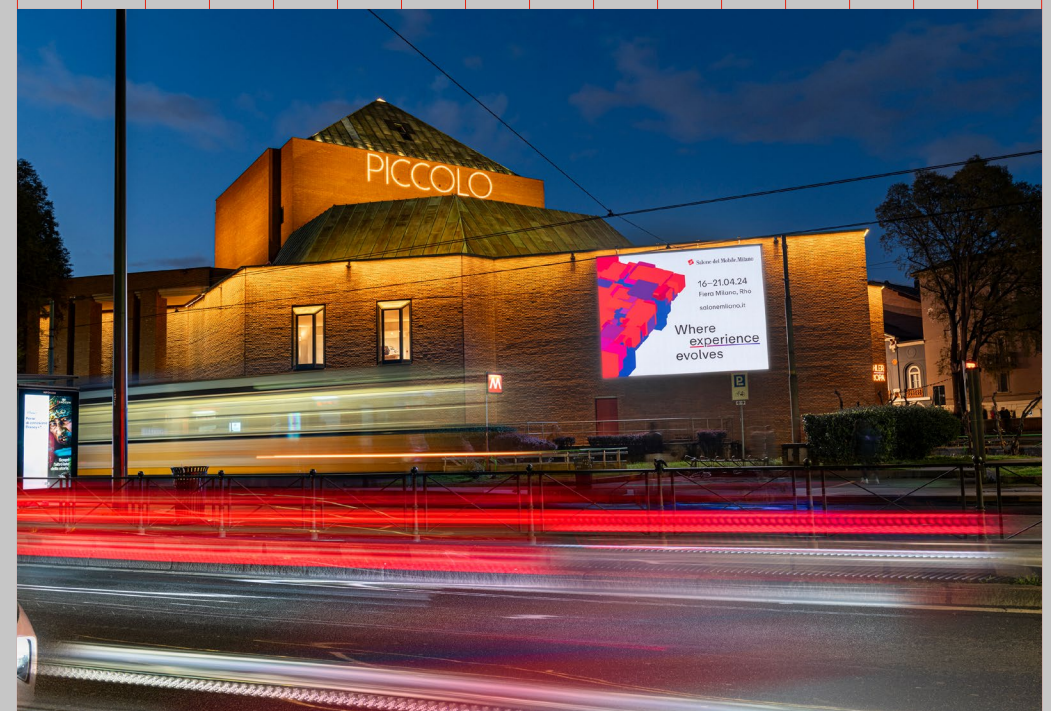
La campagna si è articolata in tre fasi, o come preferisco chiamarle, “movimenti”. Il primo è stato un movimento dal basso verso l'alto, in cui tutte le fonti selezionate sono state sistematicamente analizzate come *proxy* della percezione pubblica del design, tutti i risultati rilevanti sono stati mappati sulla polarità razionale/emotiva e categorizzati in argomenti distinti. La seconda fase, *top-down* e curata, ha comportato la creazione manuale di un elenco di 2.500 designer, come fonti aggiuntive per seguire l'evoluzione del discorso sul design. L'ipotesi guida era che questa fase avrebbe arricchito gli argomenti e le parole chiave identificati in precedenza; i risultati lo hanno confermato: il discorso tra gli esperti si è rivelato più sfumato e granulare rispetto a quello di un pubblico più ampio, producendo così un'equivalente raffinatezza nei risultati visivi. Entrambi questi movimenti hanno esaminato retrospettivamente come la descrizione e la percezione del design si siano evolute nel decennio che ha preceduto l'ultima edizione del Salone del Mobile. Nel terzo movimento, l'attenzione si è spostata sulla conversazione in corso e sul ruolo potenziale del Salone stesso. Durante tutte le fasi, un dialogo con l'IA ci ha permesso di perfezionare i processi di modellazione e categorizzazione degli argomenti, ottenendo un sistema di classificazione basato su categorie rigorose e significative per informare il protocollo di visualizzazione.

La potenza dell'Intelligenza Artificiale è stata applicata in quello che ritengo debba essere il suo ruolo: consentire ai creativi di realizzare ciò che sarebbe impossibile per gli esseri umani da soli, o liberarli da compiti che aggiungono poco valore. Nel nostro caso si è trattato più che altro della prima ipotesi: nessun essere umano avrebbe potuto monitorare ed elaborare il gran numero di fonti necessarie a coprire l'intero spettro del discorso sul design e la ricchezza di dati in esse contenuti. Invece, il nostro tempo e le nostre energie sono stati investiti nel lavoro curatoriale di identificazione delle fonti più rilevanti e nella definizione dei criteri per gli algoritmi che le analizzano. Una volta

che i dati sono stati estratti ed elaborati e la potenza dell'Intelligenza Artificiale è stata impiegata, il lavoro è solo a metà. Un linguaggio comune e condiviso è essenziale per garantire che tutte le voci siano ascoltate, consentendo una comunicazione e un'interazione efficaci tra diversi attori e *stakeholder*. È qui che la visualizzazione dei dati gioca spesso un ruolo fondamentale, fondendo valori estetici e rappresentazione accurata. In questo caso, i primi sono stati intenzionalmente amplificati, in quanto l'obiettivo primario era quello di creare una campagna di comunicazione che fosse allo stesso tempo informativa e visivamente avvincente, in grado di catturare l'immaginazione di un vasto pubblico pur consentendo confronti di alto livello.

Questa campagna lungimirante mi ha portato a riflettere su un aspetto distintivo dell'evoluzione del design, in cui figure come Alessandro Mendini e Andries Van Onck, e il più ampio contesto del design italiano, hanno giocato un ruolo fondamentale: Il lavoro svolto con Publicis Groupe e il Salone del Mobile incarna il concetto di "metaprogetto" (metadesign), in cui i designer trascendono la creazione di singoli artefatti e danno invece forma a regole, norme e principi (algoritmi) che guidano e informano una gamma o una famiglia di potenziali soluzioni. Sebbene queste soluzioni possano e debbano apparire diverse a prima vista, a un esame più attento condividono un "codice genetico" comune. Credo che questa capacità metaprogettuale sia fondamentale per l'evoluzione del ruolo e del profilo del designer nell'era dell'Intelligenza Artificiale.

Il progetto di comunicazione 2024 del Salone del Mobile. Milano è stato studiato e realizzato da Publicis Groupe – a cui è stato dato il compito di condensare in un racconto visivo, distintivo e originale, identità, temi e protagonisti della Manifestazione così come la sua evoluzione – con la collaborazione scientifica di Paolo Ciuccarelli. "Where Design Evolves" è il body copy, che ha racchiuso l'essenza della Manifestazione. Per il key visual, l'agenzia ha scelto di avvalersi dell'Intelligenza Artificiale generativa per comprendere, analizzare e visualizzare storie, relazioni ed emozioni che la Manifestazione fa emergere durante tutto l'anno.



Programma Culturale

Annalisa Rosso

Editorial Director & Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano

Non è una domanda banale: perché il Salone del Mobile, che è nato e cresciuto in funzione del business di un settore specifico come quello dell'arredamento, dedica tanta energia e attenzione a un programma culturale annuale articolato in conferenze, esposizioni, tavole rotonde e dibattiti, progetti di ricerca? Si potrebbe tranquillamente replicare che attraverso questo sforzo collettivo, di pensiero e sfida progettuale, si mettono le basi per un futuro solido, nel segno dell'innovazione e dello sviluppo, in cui il Salone continui a ritrovare il suo ruolo dominante. Ma non si tratta solo di questo. Immersa in un contesto politico, sociale ed economico che non ha precedenti, la realtà che ci troviamo ad affrontare è più complessa, oltre che ricca di un potenziale che non dobbiamo sottovalutare. La 62esima edizione, che si è tenuta ad aprile 2024, ha rispecchiato in maniera accurata la vastità di aspetti che gravitano attorno al nucleo centrale magnetico del Salone del Mobile, capace di rendere coerente e armonico questo sistema eterogeneo. Formafantasma, che si definisce «*research-based design studio investigating the ecological, historical, political and social forces shaping the discipline of design today*», ha continuato la sua sperimentazione sul tema degli spazi pubblici di servizio, adattando la precedente Arena a un nuovo impianto circolare per stimolare una diversa relazione con il pubblico. Tra i relatori, alcuni dei grandi pensatori dei nostri tempi (il Pritzker Prize africano Francis Kéré, gli architetti John Pawson e Jeanne Gang, i curatori Deyan Sudjic e Johanna Agerman Ross, Hans Ulrich Obrist in conversazione con Maria Porro, Presidente del Salone del Mobile.Milano), oltre a una serie di tavole rotonde dedicate ad argomenti chiave come la nautica, le nuove prospettive dell'*hospitality*, l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale in ambito progettuale. Nel perimetro dell'area è stato presentato il progetto della *Biblioteca del Salone*, dove vengono raccolti i volumi che hanno segnato la crescita personale e professionale di alcune delle figure chiave per il nostro settore. A pochi passi, il *Bookshop Corraini Mobile* ha lavorato in stretta sinergia con il *public program* e ha rappresentato l'avamposto a Fiera Milano, Rho dell'edicola temporanea installata disegnata

da DWA Design Studio in Piazza della Scala. Un *landmark* in centro città realizzato in co-ideazione con Interbrand, dove un altrettanto fitto ciclo di incontri ha visto alternarsi figure trasversali della progettazione milanese: Stefano Boeri, Parasite 2.0, Piero Lissoni, Cino Zucchi, Luca Nichetto. A questi incontri ravvicinati, capaci di generare un'emozione vibrante nel pubblico chiamato a intervenire, si sono aggiunti tre grandi progetti espositivi. *Interiors by David Lynch*. *A Thinking Room* è la mostra a cura di Antonio Monda in cui il grande regista visionario ha espresso il suo punto di vista sul mondo degli interni – intesi come ambiente fisico e come dimensione intima, emotiva. Una riflessione profonda che, con un guizzo geniale, ha restituito una consapevolezza diversa sul significato del nostro mestiere. Arrivando a coinvolgere direttamente nella produzione di dati aziende del settore così come l'Unified Water Label Association (UWLA), associazione internazionale che promuove l'etichettatura sul risparmio idrico, l'installazione *Under the Surface* di Accurat, Design Group Italia ed Emiliano Ponzi per il Salone Internazionale del Bagno, ha indagato la sostenibilità idrica mettendo a sistema l'acqua e la sua portata poetica con gli aspetti etici e le nuove tecnologie. Per EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen*, *All You Have Ever Wanted to Know About Food Design in Six Performances* ha visto sei *food magazine* internazionali invitare artisti, designer e chef a esprimere il loro punto di vista sul cibo in una sequenza ininterrotta di lavorazioni performative, incontri e assaggi. Minimo comune denominatore di tutti gli appuntamenti: l'incontro e la reazione di una comunità coesa, attenta, fortemente critica e alle prese con un cambiamento epocale. L'industria del design e il Salone del Mobile, ormai non più solo motore economico ma istituzione culturale imprescindibile, hanno scelto di confrontarsi con la collettività e provocare uno scambio arricchente per tutti, anche se a tratti scomodo e sempre sfidante. E questo è stato solo l'inizio.



Programma Culturale
 Sopra, e a sinistra, l'installazione *Interiors by David Lynch. A Thinking Room* a cura di Antonio Monda. In alto, a destra, *Under the Surface*, progetto data-driven a firma di Accurat, Design Group Italia ed Emiliano Ponzzi per il Salone Internazionale del Bagno. A destra, la scenografia che ha ospitato gli incontri-performance di *All You Have Ever Wanted to Know About Food Design in Six Performances*, progetto speciale per EuroCucina / FTK, *Technology For the Kitchen* (allestimento a cura di Lombardini22).

SaloneSatellite. Connecting Design since 1998

Marva Griffin Wilshire

Fondatrice e Curatrice SaloneSatellite

Connecting Design since 1998, 600 espositori da 36 Paesi, 22 Università e Scuole di design internazionali. Sono tema e numeri dell'edizione 2024 del SaloneSatellite, ideato per connettere, primo al mondo, giovani talenti internazionali con l'industria dell'abitare, protagonista negli stessi giorni e nello stesso perimetro del Salone del Mobile.Milano.

Nato come un "pianeta" del Salone, diventato da tempo "universo", SaloneSatellite ha festeggiato i 25 anni dando avvio a un documentale lavoro d'archivio confluito nella mostra *Universo Satellite, 25 anni di SaloneSatellite* - presentata ad aprile in Triennale Milano, a cura di Beppe Finessi, con l'allestimento di Ricardo Bello Dias e il progetto grafico di Studio òbelo - e nell'omonimo volume di oltre 700 pagine, in uscita entro fine 2024 con Corraini Edizioni. Tra centinaia di oggetti immaginati da altrettanti designer, foto degli allestimenti, la rassegna stampa, i grandi titoli dei giornali, cataloghi e disegni, schizzi, le premiazioni del SaloneSatellite Award, le tante storie iniziate qui e tanto altro, *Universo Satellite, 25 anni di SaloneSatellite* (mostra e volume) ha restituito - nella dimensione di un grande collage - la fotografia di un evento-laboratorio.

Partito con 65 espositori under 35, SaloneSatellite negli anni ha acceso i riflettori su oltre 14.000 creativi da tutto il mondo, 350 Università e Scuole di design internazionali; ha portato centinaia di prototipi alla produzione; ha anticipato nuove sensibilità nell'ambito dell'innovazione, della ricerca sui materiali, della sostenibilità, della tecnologia, dell'accessibilità, della relazione tra *handmade* e disegno industriale, alimentando un costante dialogo intergenerazionale con proposte tematiche, talk e tavole rotonde di respiro internazionale.

Anche quest'anno, nei giorni di Manifestazione, il SaloneSatellite Award, nato nel 2010, con una giuria internazionale presieduta già dalla prima edizione da Paola Antonelli, Senior Curator del Dipartimento di Architettura e Design del MoMA (New York), ha dato visibilità alle frontiere più innovative del mondo del progetto, così come la menzione speciale del Róng Design Award, promosso in collaborazione con la Róng Design Library di Han-

gzhou, ha offerto, per il terzo anno consecutivo, una residenza di un mese in Cina.

Come il Salone del Mobile.Milano, anche SaloneSatellite dal 2005 ha viaggiato per il mondo nelle edizioni della Manifestazione a Mosca e Shanghai. Nel 2024, a novembre, è stata la volta di Hong Kong, con "SaloneSatellite Permanent Collection 1998-2024 Exhibition", realizzata su richiesta di IDFFHK International Design Furniture Fair Hong Kong, in partnership con la Designworks Foundation, presso l'Arts Pavilion del distretto culturale di West Kowloon. In mostra, una selezione di oltre 100 pezzi della Collezione Permanente, esposta all'interno dell'Artwood Academy del Polo Formativo del Legno Arredo Fondazione ITS Rosario Messina, scuola nata per riavvicinare i giovani alle professioni del territorio e rispondere al fabbisogno occupazionale creando sinergie con il mondo imprenditoriale.

Il 2025 è già alle porte. I giovani emergenti della prossima edizione del SaloneSatellite sono appena stati selezionati da un Comitato internazionale composto da figure di primo piano tra industriali, curatori, architetti, designer e giornalisti. La sfida? È sintetizzata nella motivazione del Compasso d'Oro alla Carriera conferito al SaloneSatellite nel 2014 per «aver fatto emergere negli anni molti giovani talenti del design italiano e internazionale».

SaloneSatellite
In questa pagina,
la mostra *Universo
Satellite, 25 anni di
SaloneSatellite*, allestita
ad aprile in Triennale
Milano per il compleanno
del vivaio under 35
del Salone del Mobile.
Milano. Nella pagina
accanto, *SaloneSatellite
Connecting Design since
1998*: 600 espositori e
22 Università e Scuole di
design da tutto il mondo.





La Settimana del design

Le sfide della città / Design,
città, ecosistema / Espositori
ed eventi: ricerca sul campo,
analisi ed evidenze /
L'impegno della città

Le sfide della città

Alessia Cappello

Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro, Comune di Milano

Milano, con il suo straordinario intreccio di storia, cultura e innovazione, si afferma come indiscussa capitale mondiale del design. È l'unica città che, negli anni, è riuscita a costruire una realtà solida, rinnovandosi costantemente e affrontando le sfide del tempo. Questo è stato ed è possibile grazie a un ecosistema vivace, alimentato da un mix unico di grandi nomi e nuovi talenti, prestigiose istituzioni accademiche e un'industria del design dinamica, che ha un impatto profondo sulla vita cittadina.

La Milano Design Week rappresenta il culmine di questa vitalità creativa, grazie alla sinergia tra il Salone del Mobile e le numerose iniziative diffuse sul territorio durante la settimana. Milano diventa il contesto ideale per accogliere e dare spazio alle molteplici espressioni del design: non solo quelle più istituzionali e consolidate del Salone, che rappresentano il punto di riferimento per i grandi marchi e le eccellenze del settore, ma anche quelle più sperimentali e innovative degli appuntamenti off Salone dove la contaminazione tra discipline e l'incontro tra mondi differenti diventano il motore di nuove idee e tendenze.

In questa settimana, la città diventa la vetrina delle tendenze del design e un vero e proprio laboratorio creativo che non coinvolge solo i quartieri storici del design, ma si allarga anche, ormai da qualche anno, ad aree più periferiche, che si arricchiscono di eventi, installazioni e performance artistiche. Uno degli obiettivi principali dell'Amministrazione è valorizzare sempre più quartieri e aree della città, selezionando con cura i progetti e le iniziative da inserire nel programma ufficiale della Milano Design Week. Da diverse edizioni chiediamo agli operatori di porre particolare attenzione alla sostenibilità, promuovendo il riuso e il riciclo dei materiali e valorizzando il talento dei giovani creativi.

La qualità delle proposte, l'attenzione alla sostenibilità e la capacità di innovare, mantenendo costante il dialogo tra il Salone e gli eventi diffusi sul territorio, sono le chiavi per affrontare le sfide di un contesto in continua evoluzione e per poter proiettare Milano nel futuro, rafforzandone l'identità e il ruolo centrale sulla scena internazionale del design.

Design, città, ecosistema

Stefano Maffei

Professore Ordinario

Francesco Zurlo

Professore Ordinario

Dipartimento di Design – Politecnico di Milano

Il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design sono l'epifania di un ecosistema che produce un insieme organico di azioni, relazioni, interazioni tra individui, organizzazioni e istituzioni, in costante trasformazione e riconfigurazione nell'ambiente socio-culturale ed economico della città. Questo *Report* evidenzia come questo ecosistema sia origine, e conseguenza circolare, di un Sistema Design Milano (Cap. 4), fatto di attività, risorse, competenze, materialità connesse al design che ha svolto, nel tempo, un ruolo di primo piano per il posizionamento della città nella competizione socio-economica regionale, nazionale e internazionale, divenendo uno dei suoi *asset* più apprezzati e riconosciuti con una ricaduta fortissima sulla costruzione identitaria della città stessa (Milano come *Città del Design*).

Come gli ecosistemi naturali anche quelli socioeconomici e culturali includono sia componenti *biotiche*, come persone, gruppi sociali e di interesse, istituzioni, sia elementi *abiotici*, come infrastrutture, risorse economiche e tecnologiche. Le interazioni tra questi elementi – cittadini, designer, operatori, aziende, istituzioni educative, fiere, musei, gallerie, riviste, comunicatori ecc. – determinano il flusso di comunicazione, dati, risorse, attività che origina un capitale sociale condiviso che è essenziale per il funzionamento e lo sviluppo di questo ecosistema (Folke *et al.*, 2016)¹. Il fenomeno presenta caratteri di unicità e diversità e genera innovazione, sviluppo economico, attrattività internazionale, trasformazione urbana ma anche alcune criticità (Cap. 5; Santagata e Bertacchini, 2011²; Bruzzese, 2015³). Questo capitale sociale *design-driven* e il suo *setting* peculiare tende a crescere e consolidarsi grazie ai processi di elaborazione e trasformazione costanti messi in atto dal suo sistema di attori-produttori (Landy, 2009)⁴ e funziona da catalizzatore dell'interazione tra sistema della creatività e altri settori economici creando sinergie tra dimensioni diverse dello sviluppo urbano come innovazione, impresa, turismo, commercio e cultura (Manzini, 2015)⁵.

La complessità di questa configurazione lo rende *anti-fragile* (Taleb, 2013)⁶ pescando nella sua ipertrofia e articolazione i fattori che ne generano il successo. Da molto tempo la ricetta milanese

di questo grande evento internazionale si basa sulla complementarità ecosistemica del Salone del Mobile.Milano e dell'off in città, con la sua rete di eventi urbani diffusi. Il confronto con altri competitor fieristici, evidenzia l'unicità di questa complementarità, perché l'emersione di questo motore di produzione culturale e sociale non deriva da un processo strategico prestabilito *top down* ma da una serie di condizioni uniche e *bottom up* legate a quel capitale sociale *design driven* accennato sopra. L'interdipendenza del Sistema Design Milano, la capillarità, strutturalità e stabilità del suo sistema di relazioni vascolarizza lo spazio della città dando origine, appunto, a un fenomeno unico, trasformando la città in un territorio circolatore di conoscenze di design (e non solo), favorendo esperienze di sperimentazione, innovazione, confronto e apprendimento (Maffei e Zurlo, 2000a e 2000b)⁷. Questo promuove non solo la generica capacità innovativa della città, ma svolge anche un ruolo centrale nella definizione dell'identità milanese e nella sua narrazione, rendendola di fatto un centro di importanza globale per il mondo del design e dell'innovazione.

Questa complementarità fa da detonatore per un evento che produce un'energia economica e culturale senza pari e un imponente capitale di visitatori. Salone del Mobile.Milano, del resto, giunto nel 2024 alla 62esima edizione, ha un'esperienza che viene da lontano, accompagnata dall'ambizione di esplorare gli spazi possibili del settore al di là della dimensione nazionale. Questa capacità di costruire una visibilità internazionale ha accompagnato lo sviluppo del sistema imprenditoriale dell'arredo (con FederlegnoArredo, pilastro di uno dei settori economici fondamentali del sistema manifatturiero italiano), trasformando di conseguenza questo appuntamento nell'evento fieristico di gran lunga più importante a livello mondiale.

La Settimana del design di Milano è un sistema di eventi decentralizzati e auto-organizzati (Caruso, 2021)⁸ che, coinvolgendo aziende, designer indipendenti, istituzioni culturali e cittadini, si svolge in parallelo al Salone del Mobile e consiste in una serie di esposizioni, installazioni, workshop ed eventi di varia natura organizzati in spazi privati e pubblici della città, spesso collocati in

quartieri/zone emblematici come Brera, Durini, Tortona, Isola, Porta Venezia, ecc. A partire dalla sua nascita⁹, ha avuto una crescita continua esponenziale, coinvolgendo realtà non solo milanesi ma anche nazionali e internazionali (Cap. 3). La sua centralità ha attratto progressivamente altri ambiti del design non riconducibili al settore originario del legno-arredo: sicuramente la moda con marchi, tra gli altri, come Hermès, Louis Vuitton, Cartier e poi il settore automotive con player internazionali come Audi, Kia, Land Rover, Mini, BMW e l'elettronica di consumo con Apple, Panasonic, Sony, Canon, ecc. La natura fluida e partecipativa della Settimana del design, oltre alla ricerca culturale continua portata avanti dal Salone del Mobile.Milano con un ricco programma di talk, tavole rotonde, installazioni *site-specific*, grandi mostre in fiera, così come nei principali musei di Milano (Cap. 1, Paragrafo 1.d), ha inoltre contribuito a estendere lo stesso concetto di design, includendo tematiche come la sostenibilità, l'inclusione sociale e l'interdisciplinarietà (Bruzzese, 2015¹⁰) e stimolando, al contempo, l'interazione con arte e architettura negli spazi urbani pubblici e privati rendendo questa settimana un evento attrattivo globale in grado di coinvolgere un pubblico sempre più vasto e non specializzato e celebrando, in qualche modo, tutte le forme di creatività che vedono la disciplina del design estendersi oltre il sistema prodotto (Maffei, 2020 e 2021¹¹; Dell'Era e Verganti, 2010¹²; Zurlo 2010¹³; Carella e Zurlo, 2024¹⁴). La Settimana del design è dunque basata su un modello tacito di auto-regolazione che ha saputo sinora resistere alle sfide globali. Può essere descritta come un modello di auto-organizzazione¹⁵, caratterizzato dalla capacità di attori e istituzioni di creare e adattare dinamicamente le proprie interazioni e strutture senza una strategia centralmente definita e messa in atto. L'auto-organizzazione si manifesta nella capacità degli attori – del design e non solo – di coordinarsi spontaneamente in base a esigenze e opportunità emergenti, promuovendo un ciclo di retroazione positiva che alimenta l'innovazione e la crescita del settore (Bertola e Teixeira, 2003)¹⁶.

L'azione attrattiva del Salone del Mobile.Milano si ricombina in città senza una regia unica, con una struttura reticolare di eventi che permette la cooperazione tra soggetti indipendenti. Questo modello consente di mantenere un equilibrio dinamico tra competizione e collaborazione, favorendo la resilienza del sistema anche in tempi di crisi o cambiamenti globali.

Alcuni autori (De Toni *et al.*, 2011)¹⁷ suggeriscono alcuni principi generativi dei fenomeni di auto-organizzazione che sembrano adattarsi in maniera significativa alle dinamiche costitutive dell'evento milanese: un primo principio è quello di *Interconnessione* che anima le reti sociali della week cittadina sfruttando l'effetto *small world* (un effetto noto al grande pubblico nella variante co-

nosciuta come 6 gradi di separazione). I nodi di questi sistemi sono fortemente connessi tra di loro attraverso hub che, generalmente, sono luoghi e persone che presentano un alto numero di contatti con chi è esterno al sistema stesso e, al contempo, con le unità interne.

Il Salone del Mobile.Milano, ad esempio, nel 2024 ha intercettato 370.824 presenze (+20,2% vs 2023), 53,9% delle quali dall'estero, 276.059 operatori (+28,6% vs 2023), oltre 6.900 giornalisti (che fungono spesso come hub di questi piccoli mondi), 14.683 studenti; 600 giovani designer da 36 paesi, 22 Università e Scuole di design da 14 Paesi, ecc. Altri hub che favoriscono l'incontro sono, ad esempio, il Bar Basso in zona Città Studi o la Cena dei Cento dove, presso il suo spazio, Rossana Orlandi rende visibili ogni anno, con la perizia gastronomica di Aimo e Nadia, questi *small world*.

Legato all'interconnessione è il principio di *Condivisione* che deriva dall'organizzazione cellulare che funziona (ed è efficace) se agisce in maniera coordinata. Scrive Li Edelkoort: «Milano come astrazione, un'entità generica che comprende tutto ciò che rende questa città animata dal design, quello che è per tutti noi. Il luogo dove trovarsi, la promessa della primavera, il vizio del buon cibo, l'esperienza dell'abbondanza, l'incontro con gli altri, la caccia al talento, la prova del tempo e la piattaforma per produrre idee e promuovere convinzioni e, alla fine, anche un luogo per fare affari...» (Edelkoort L., in Finessi *et al.*, 2022, p. 19)¹⁸. In queste parole è evidente un sentire comune, con principi, valori, esperienze condivise, che favoriscono l'adozione da parte di tutte le entità dell'ecosistema di un *purpose* comune (Hurst, 2014)¹⁹, che consenta di preservare un'identità del sistema attraverso la sua continua discussione e trasformazione.

Che avviene, peraltro, grazie al principio di *Riconfigurazione*: il sistema – Salone del Mobile.Milano e Settimana del design – è dinamico e lavora per modificare continuamente se stesso evolvendo in parallelo la sua identità: un esempio è l'adozione da parte del Salone del Mobile.Milano di una strategia e di strumenti per la gestione sostenibile degli eventi (dal 2023 è certificato ISO 20121), che riconfigura le modalità di allestimento degli stand fieristici, eliminando materiali compositi a favore di materiali riciclabili senza per questo intaccare qualità degli spazi fieristici e messa in scena dei prodotti (Cap. 1, Paragrafo 1.g). Riconfigurare significa trovare, ad esempio, nuove strategie per il proprio brand e il flusso di operatori del Salone del Mobile facilita questo. Parimenti, i designer e le imprese che decidono di mostrare le proprie novità negli showroom e negli eventi indipendenti cittadini durante la Design week si rivolgono prevalentemente a professionisti già conosciuti nel settore, mentre il Salone del Mobile riconferma – di anno in

anno – la sua natura di piattaforma internazionale che favorisce lo sviluppo di un fenomeno di *brokering* di conoscenza tecnica, manifatturiera, consulenziale che riconfigura le catene del valore con la promessa di nuove connessioni con nuovi fornitori, distributori e aziende, dando concrete opportunità di confronto con il mondo impresa anche ai designer under 35 che espongono nel contesto del SaloneSatellite; al contrario per piccole aziende o start up la presenza alla Design week cittadina può favorire visibilità e primi contatti.

Altro principio generativo è quello di *Ridondanza* che riguarda il tema delle capacità e competenze, dove “tutti imparano a fare tutto”: un produttore che diventa produttore di cultura, oppure un gruppo di professionisti e comunicatori (Recapito Milanese) che produce un primo esempio di trasformazione urbana (in Tortona, primo distretto strutturato dal 2001 in poi) poi diventato un modello organizzativo-culturale ispirazionale. Questa ridondanza è evidente negli oltre 1.300 eventi mappati nella week cittadina del 2024 (Paragrafo 3.c), in cui troviamo un’offerta di creatività, sperimentazione, esplorazione, messa in scena, realizzata in pochi giorni, che non ha altri riferimenti simili nel mondo.

In termini di impatto economico, il Salone del Mobile.Milano contribuisce significativamente allo sviluppo economico di Milano, generando flussi economici diretti attraverso il turismo, il commercio e le collaborazioni professionali e imprenditoriali internazionali (Santagata e Bertacchini, 2011).

L’Ufficio Studi di Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza ha stimato per il 2024 un indotto pari a quasi 275,1 milioni di euro, con un incremento del 13,7% rispetto al 2023 in parte dovuto a visitatori stranieri che hanno inciso per il 69,4% sull’intero business per un importo pari a 191 milioni di euro²⁰. E contribuisce indirettamente allo stesso fenomeno che si allarga alla Settimana del design in città. Anche l’impatto complessivo sui modelli e sui processi di produzione culturale, rafforza l’identità della città come Capitale internazionale del design, promuovendo approcci innovativi che influenzano altri campi, come la moda, l’architettura e l’industria. Un esempio possibile è il lavoro pluriennale di sperimentazione e ricerca *Opposites United. Intersections beyond boundaries*²¹, a cavallo tra arte, tecnologia e design prodotto da Kia al Museo della Permanente.

La Settimana del design in città affronta anche delle sfide: una delle principali è la difficoltà di conciliare lo sviluppo con l’inclusione sociale e l’accessibilità democratica all’evento. Alcuni degli eventi della week cittadina sono rivolti a un pubblico specialistico e quindi l’accesso può essere limitato da barriere reputazionali, economiche e sociali.

Salvaguardare un bordo permeabile per i talenti e la creatività

e l’innovazione, che consenta un dialogo tra un sistema dell’innovazione imprenditoriale e quello indipendente allargato ed emergente, è una sfida che rimane aperta. Ma questa apertura a un accesso popolare può avere degli effetti avversi. La Settimana del design può essere vittima del suo stesso successo, creando condizioni di accesso sempre più complesse legate a fenomeni che potremmo definire di *overtourism* (sovraffollamento, crisi dei servizi generali, abbassamento della qualità delle proposte espositive e culturali, spettacolarizzazione negativa, commercializzazione dello spazio, aumento dei costi per residenti e operatori specializzati)²².

Questo crea un divario tra chi ha accesso alle risorse creative e chi ne è escluso, limitando la possibilità di promuovere un design più inclusivo e partecipativo (Manzini, 2019)²³ e facendo perdere in prospettiva alla città e alla Design week quella essenziale caratteristica di laboratorio sociale e creativo aperto. Senza contare l’altra sfida rilevante legata alle dinamiche internazionali del mercato del design, dove la concorrenza per attrarre talenti, risorse e investimenti da parte di altre città globali come Londra, Parigi, Copenhagen è crescente. A questa pressione sulla leadership milanese si aggiungono le sfide poste dalla digitalizzazione e dalle tecnologie emergenti, che stanno trasformando il modo in cui il design viene concepito, prodotto e consumato. La loro integrazione richiede competenze nuove e modelli e processi innovativi sempre più globali e interdipendenti chiedendo alla città continui investimenti in capitali, apprendimento, sperimentazione privata e pubblica.

Un secondo pressante campo di sfide per il Sistema Design Milano è quello rappresentato dalla sostenibilità ambientale e sociale. Il design contemporaneo deve affrontare la crescente richiesta di soluzioni che siano sostenibili e rispettose dell’ambiente. Questo include l’uso di materiali eco-compatibili, la progettazione circolare e la riduzione dell’impatto ambientale dei processi produttivi. In questo contesto, il Salone del Mobile.Milano, con un apprendimento organizzativo, ha introdotto da tempo strategie e buone pratiche misurabili e misurate. Un percorso intrapreso anche dal Comune di Milano con la definizione di *policy* di indirizzo, veicolate attraverso l’avviso pubblico per l’adesione al palinsesto della Milano Design Week (Cap. 5, Paragrafo 5.f).

L’eccesso di successo ha generato, nel tempo, tentativi di risposta e coordinamento operati da attori privati e pubblici. Il Comune di Milano, dal 2017, per razionalizzare e coordinare eventi culturali e attrattività turistica nella città, ha dato vita a un palinsesto diversificato di week e tra queste è stata inserita anche la Milano Design Week²⁴. Un contributo significativo, allo sviluppo della Settimana del design milanese è stato quello di INTERNI, a cui si

deve la prima iniziativa di coordinamento di operatori del design in città (1990). Un altro attore è la piattaforma di comunicazione digitale Fuorisalone.it – marchio registrato da Studiolabo S.r.l. con estensioni dedicate a Cina e Giappone – che negli anni è stata scelta da aziende di diversi settori merceologici e designer per la promozione degli eventi in programma durante la Settimana del design di Milano. A partire dal 2023 il Salone del Mobile.Milano ha promosso un'azione congiunta con Fuorisalone.it per comunicare – nel percorso *Salone in città* gli eventi delle aziende espositrici del Salone del Mobile presenti anche nel contesto cittadino, presso i propri showroom o in location dedicate, costruendo un esempio di sinergia tra attori chiave dell'ecosistema.

La relazione tra il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design in città è quindi ancora oggi una buona pratica basata sull'equilibrio tra *governance* e auto-organizzazione. Questa complementarità tra formalità e informalità, tra un centro organizzato e un sistema decentralizzato, offre all'intero Sistema Design Milano la possibilità di mantenere la sua dinamicità e di attrarre e dialogare con un pubblico ampio ed eterogeneo. Potremmo definirli, come suggeriscono gli studiosi di innovazione, ambidestri: ovvero la capacità di un ecosistema che è in grado di sfruttare da una parte le capacità esistenti e dall'altra nuove opportunità emergenti (O'Reilly e Tushman, 2008)²⁵. In questa tensione tra l'*exploitation*, cioè lo sfruttamento delle competenze e del posizionamento strategico e l'*exploration*, inteso come capacità di sperimentazione e ricerca di opportunità, sembra emergere una chiave di lettura.

La fotografia del fenomeno è sfuocata, influenzata dalla velocità e dalla rilevanza del cambiamento generale con il suo insieme di sfide ad alto impatto. Questo *Report* rileva alcuni segnali emergenti che prefigurano una possibile lettura diversa del fenomeno: è sempre più nella capacità di comprendere la danza tra queste due polarità (*exploitation* e *exploration*) che si produce l'incubazione delle esperienze d'innovazione più rilevanti. L'obiettivo è quello di presentare una prima raccolta e interpretazione dei *dataset* rilevanti (e disponibili) e una ricerca sul campo che mostri l'interdipendenza dell'ecosistema. L'affresco finale che emerge disegna un orizzonte di possibili strategie dalle infinite sfumature tra commerciale e speculativo, instagrammabile e *data driven*, formale e informale, tecnologico e culturale, provando a delineare una prima visione strutturale dell'ecosistema e delle sue sfide (epocali) emergenti.

Due fenomeni rilevanti si staccano dallo sfondo: la nascita di possibili attrattori secondari (il fenomeno Alcova o la nascita di nuovi format nomadi, slegati dal concetto di zone/distretti urbani, in grado di attivare connessioni anche oltre il perimetro cittadino)

e la metropolizzazione/regionalizzazione delle connessioni e degli impatti territoriali che rende questo evento un esempio della *città infinita* descritta da Aldo Bonomi (Bonomi e Abruzzese, 2004)²⁶ per intersecarsi in una sorta di *entanglement* istantaneo e multiscala con la realtà urbana e metropolitana, con la piattaforma produttiva italiana e con i flussi di comunicazione, conoscenza e capitale globali.

La Settimana del design 2024

ADI Design Week 2024

- ↳ Origin of Simplicity. 20 Visions of Japanese Design
- ↳ Feeling Good. Caimi design per il futuro
- ↳ Dbew Exhibition 2024
- ↳ L'attimo prima di Francesco Binfaré
- ↳ Listen - Think - Do For Transition Communities
- ↳ Ad Aquam - Treemme W/ Poli.Design
- ↳ Crippaconcept + Matteo Thun & Partners
- ↳ Shanghai More&Less | Zona Sarpi

Sedi varie

Zona Sarpi

Sedi varie

Triennale Milano

- ↳ Io sono un drago. La vera storia di Alessandro Mendini
- ↳ What? A homage to Alessandro Mendini by Philippe Starck
- ↳ Inga Sempé. La casa imperfetta
- ↳ Cini Boeri nella Biblioteca del Parco
- ↳ Universo Satellite
- ↳ Wallpaper* Class of '24
- ↳ Generating Visions. Alcantara in the Arts
- ↳ Design Walk In Budapest
- ↳ Emeco to Emeco
- ↳ Walking sticks & canes

Camera Nazionale della Moda Italiana

- ↳ Milano Moda Design 2024

Sedi varie

Tortona Design Week 2024

- ↳ Walk of Design

Sedi varie

Superdesign Show 2024

- ↳ THINKING DIFFERENT - everything everywhere everyone

Tortona Rocks

- ↳ PRELUDE. Introduzione al design che verrà

Sedi varie

Base

- ↳ We Will Design
- ↳ The Convivial Laboratory

Convey 2024

Sedi varie

Isola Design Festival 2024

- ↳ This Future is Currently Unavailable

Sedi varie

ID.Exe by DOS 2024

Sedi varie

Dropcity 2024

- ↳ In Progress

Fabbrica del Vapore

- ↳ Fabbrica Design Week 2024

Brera Design District

- ↳ Brera Design Week 2024

Sedi varie

5VIE Design Week 2024

- ↳ Unlimited Design Orchestra

Sedi varie

INTERNI

- ↳ Cross Vision

Sedi varie

Rossana Orlandi

- ↳ RoCollectible 2024

Altri eventi

Design Variations 2024

- ↳ Touching materials

Stadera Design District

Sedi varie

STAZIONE CENTRALE

Porta Venezia Design District 2024

- ↳ EverythingK is design!

Sedi varie

Capsule Plaza

Sedi varie

Durini Design District Milano

- ↳ Color Design Experience - A Milanese Design Journey

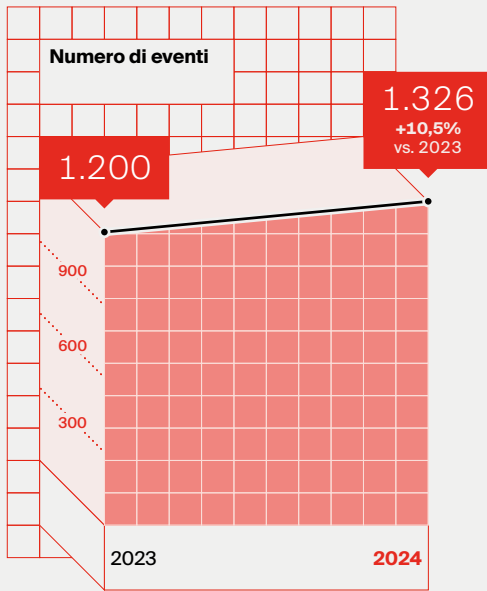
Sedi varie

Alcova

- ↳ Alcova Milano / 2024

Sedi varie

Baranzate Ateliers



L'illustrazione presenta una selezione di produttori culturali, zone e distretti, che aggregano sottoinsiemi di singoli eventi della Settimana del design 2024. Un'analisi a campione di questa popolazione è presentata nel Paragrafo 3.c, prendendo come riferimento il numero di eventi/appuntamenti pubblicato dal Comune di Milano nel 2024 (1.326).

Espositori ed eventi: ricerca sul campo, analisi ed evidenze

Carla Sadini

Ricercatrice, Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Durante la Settimana del design 2024, il gruppo di ricerca del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano ha condotto, in collaborazione con la Scuola del Design, due attività di ricerca: una *survey* e una osservazione sul campo al fine di studiare l'offerta di eventi in città.

Per la *survey*, il team del Politecnico è stato supportato da Studiolo, che si è reso disponibile a erogare il questionario al database di iscritti alla piattaforma Fuorisalone.it, integrando il form standard destinato agli organizzatori degli eventi con un set di domande di approfondimento connesse alla ricerca. Per coinvolgere un campione più ampio, il questionario è stato reso disponibile dal Politecnico di Milano anche tramite Google Form ed è stato inviato ai soggetti interessati con il supporto del Comune di Milano¹.

Il questionario della *survey* è stato diviso in sei principali sezioni focalizzate sul reperimento delle seguenti informazioni:

1. Ruolo del rispondente al questionario;
2. Evento per cui si compila il questionario;
3. Spazio in cui si svolge l'evento;
4. Sostenibilità dell'allestimento;
5. Gestione dell'evento e dei relativi servizi;
6. Anagrafica soggetto espositore.

Sono state raccolte 260 risposte corrispondenti a 260 eventi, (circa il 19,9% del totale dei 1.326 eventi censiti dal Comune di Milano) (Tabella 3.1, pag. 120), rispettivamente divise in 211 risposte ricevute tramite la piattaforma Fuorisalone.it e 49 dalla *survey* pubblicata dal Politecnico tramite Google Form.

A questa attività *desk*, è seguita l'organizzazione di un lavoro di ricerca sul campo a cura della Scuola del Design del Politecnico di Milano, che ha coinvolto nel progetto gli studenti di Design e Architettura in un'attività formativa extra-curricolare denominata *Passion in Action* (PiA). Agli studenti è stata affidata la conduzione di osservazioni guidate sul campo degli eventi e delle mostre della Settimana del design, con una particolare attenzione verso

la loro sostenibilità e accessibilità. L'osservazione è stata guidata da un protocollo condiviso assegnato ai 110 studenti partecipanti al PiA e compilabile attraverso uno strumento di supporto online². Sono stati inoltre creati 17 team suddivisi per zone e a ogni team è stato fornito un elenco, con le esposizioni-target da osservare con il coordinamento di un team leader e la supervisione dei ricercatori del team Politecnico. Allo scopo di includere anche altri eventi è stato coinvolto un secondo gruppo composto da circa 30 studenti, partecipanti a un altro PiA, in collaborazione con INTERNI. Il protocollo di osservazione, disponibile in italiano e in inglese, si componeva di 40 domande suddivise in quattro sezioni principali, che hanno raccolto informazioni su:

1. Lo/la studente/ssa partecipante;
2. L'evento;
3. L'installazione;
4. I servizi connessi all'evento.

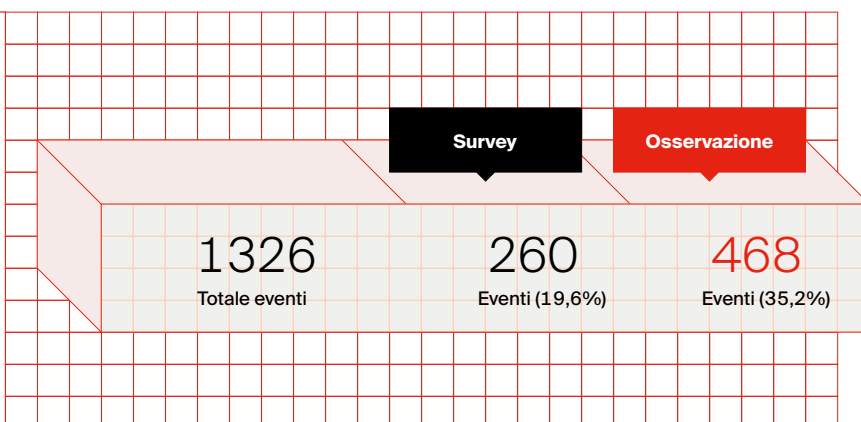
In totale sono state realizzate 530 osservazioni, corrispondenti a 468 eventi (circa il 35% del totale dei 1.326 eventi)³ (Tabella 3.1, pag. 120).

Complessivamente il campione indagato attraverso le due attività di ricerca - distribuzione della *survey* e osservazione sul campo - pur non essendo statisticamente rappresentativo, ha una significatività numerica che lo rende interessante per una prima indagine esplorativa.

Nelle prossime pagine verranno presentati i principali risultati di queste attività di ricerca. Poiché la *survey* e il protocollo di osservazione hanno investigato aspetti parzialmente sovrapposti, si è preferito utilizzare il dato ricavato dalla *survey* per indagare soprattutto argomenti specificatamente connessi ad aspetti organizzativi e logistici dell'evento; mentre sono stati utilizzati i dati provenienti dalle osservazioni per derivare informazioni sulle caratteristiche degli eventi direttamente osservabili grazie alla ricerca sul campo.

3.1 Campione eventi Settimana del design 2024

Distribuzione del campione di eventi della Settimana del design di Milano 2024 tra i due metodi di raccolta dati adottato nella ricerca.



Agli studenti partecipanti al PiA è stato chiesto di verificare che i 468 eventi osservati fossero presenti sulle guide disponibili online⁴. Il portale Fuorisalone.it è quello su cui è presente la maggior parte degli eventi osservati (475 osservazioni su 530). A seguire, gli studenti hanno segnalato la guida online di YesMilano (210) e la guida di INTERNI (168), come altrettanto rilevanti nel presentare l'offerta di eventi e installazioni in luoghi centrali della città e gli *highlight* su altri eventi disponibili. Sono stati infine osservati eventi in guide molto diffuse tra chi si occupa di design e architettura, come ad esempio quelle proposte da Dezeen.com (60), Design Diffusion (DDN) (30), Archiproducts, Zero ecc.

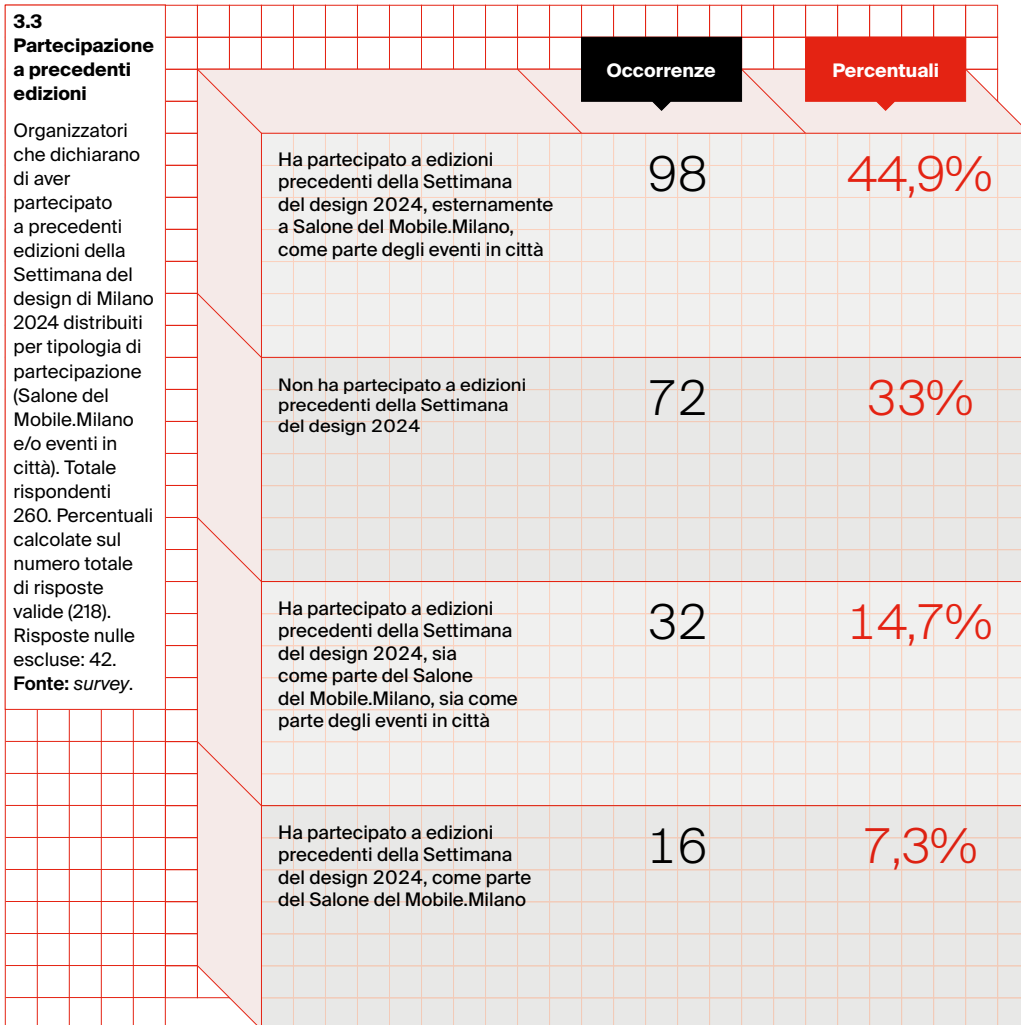
Per quanto riguarda la tipologia di organizzatore dell'evento⁵ (Tabella 3.2) sono state prese in considerazione 328 risposte raccolte tramite i 260 rispondenti al *survey*, le quali risultano più affidabili in quanto fornite direttamente dagli organizzatori degli eventi. Dalle risposte si evince che nella maggior parte dei casi a occuparsi dell'organizzazione dell'evento è un'azienda (164 risposte; 50%). Seguono gli studi di design (49; 14,9%), i collettivi creativi (32; 9,8%) e gli studi di architettura (24; 7,3%). Mentre risultano solo 11 le istituzioni culturali. La domanda, a risposta multipla, ha permesso di rilevare un altro dato: su un totale di 164 aziende sono 21 quelle che hanno co-organizzato l'evento con uno studio di design; 13 con uno studio di architettura.

3.2 Tipologie di organizzatore

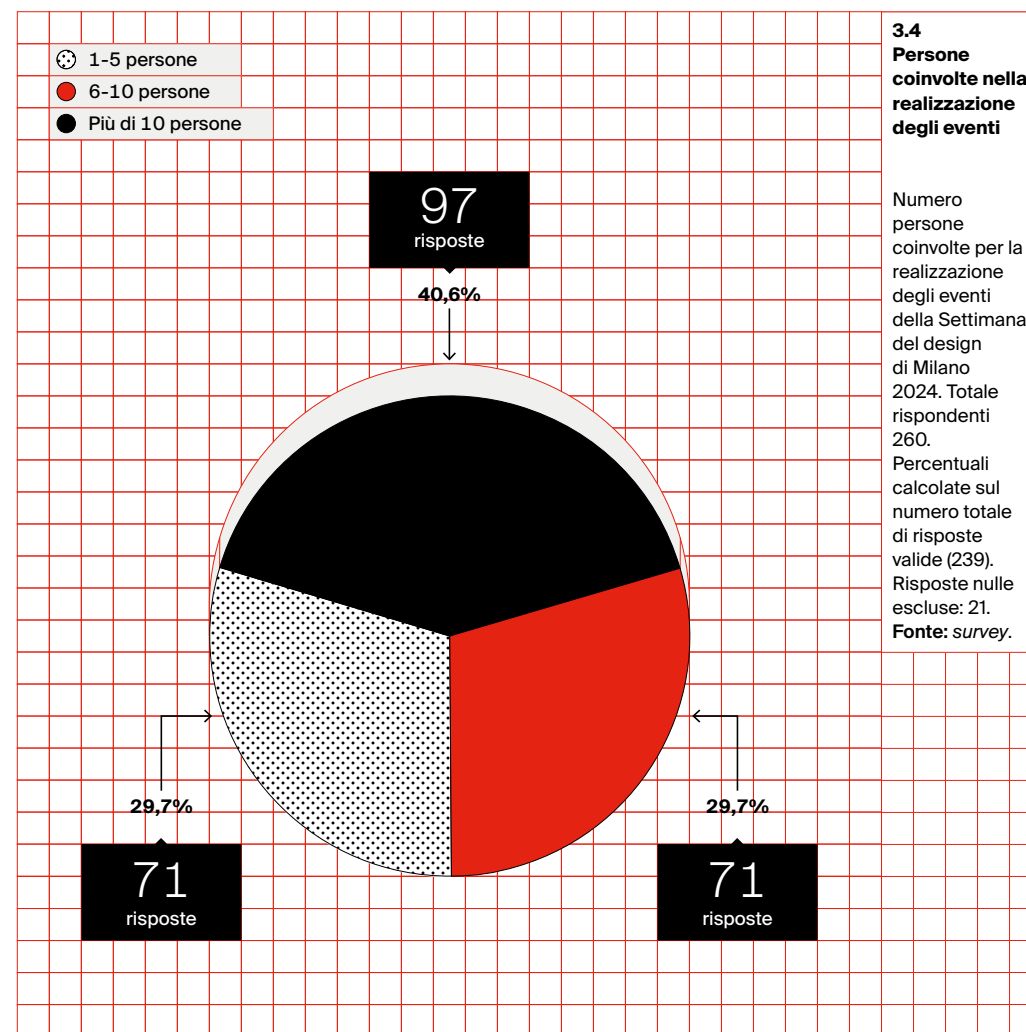
Tipologia di soggetto organizzatore degli eventi della Settimana del design di Milano 2024. Totale rispondenti 260. Percentuali calcolate sul totale di risposte valide (328) a quesito a risposta multipla.
Fonte: *survey*.

	Valore	Percentuale
Azienda	164	50%
Altro	38	11,6%
Collettivo creativo	32	9,8%
Studio di design	49	14,9%
Studio di architettura	24	7,3%
Istituzione culturale	11	3,4%
Università	5	1,5%
Organizzazione governativa	5	1,5%

Sempre via *survey*, è stato chiesto ai rispondenti se avessero partecipato o meno a precedenti edizioni della Settimana del design di Milano⁶ (Tabella 3.3, pag. 122). Le 218 risposte evidenziano che nella maggioranza dei casi gli espositori avevano già partecipato all'evento nelle seguenti modalità: come parte della "Design week in città" (44,9%); come parte sia del Salone del Mobile.Milano, sia della "Design week in città" (14,7%); solamente come parte di Salone del Mobile.Milano (7,3%). Sul totale delle 218 risposte valide, risulta che per 72 eventi, l'edizione 2024 della Settimana del design è stata la prima. Un dato che pare evidenziare un processo non solo di crescita ma anche un ricambio delle proposte.



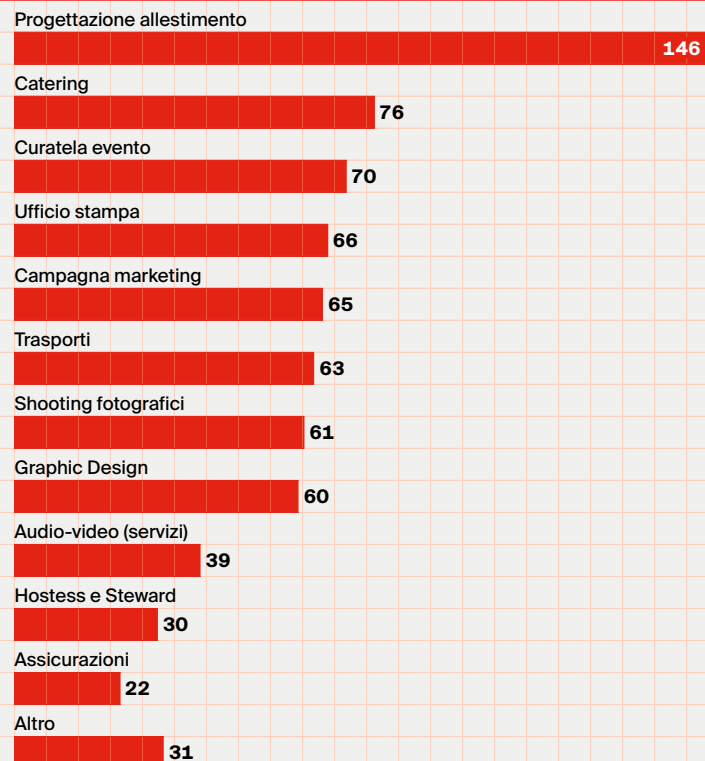
Per meglio comprendere la dimensione degli eventi dell'edizione 2024 della Settimana del design, ai rispondenti alla survey è stato chiesto di indicare una stima delle persone coinvolte nella realizzazione dell'evento⁷ (Grafico 3.4), facendo riferimento a tutte le sue fasi: progettazione, allestimento, gestione e disallestimento. Dalle 239 risposte valide si evince che il campione si divide fra eventi che per la loro realizzazione hanno coinvolto meno di 10 persone (in particolare 1-5 persone: 29,7% e 6-10 persone: 29,7%) e più di 10 persone (40,6%). Il numero di persone coinvolte è stato verificato essere direttamente proporzionale all'ampiezza dello spazio allestito.



Attraverso la survey sono stati anche indagati i principali servizi esterni coinvolti per gli eventi. Dalle risposte si evince che i servizi esterni, di cui l'organizzazione ha usufruito, sono stati nell'ordine i servizi di catering (85 risposte), ufficio stampa (81), allestimento e disallestimento (79)⁸. Alla domanda che intendeva investigare le voci di costo più onerose sostenute per la realizzazione dell'evento – esclusi i costi d'affitto e per la realizzazione dell'allestimento⁹, i rispondenti hanno indicato le seguenti spese: progettazione dell'allestimento (146 risposte), catering (76), curatela dell'evento (70), ufficio stampa (66) e campagne marketing (65) (Grafico 3.5, pag 124). La presenza consistente di servizi di catering conferma la dimensione di "festa" della Settimana

3.5 Voci di costo

Principali voci di costo per allestimenti della Settimana del design di Milano 2024, escludendo affitto della location e costi di allestimento. Totale rispondenti 260. Calcolo sul numero totale di risposte valide (729) a quesito a risposta multipla. Risposte nulle escluse: 49. Fonte: survey.



del design, iniziativa prevalentemente - ma non esclusivamente - di networking e comunicazione.

Rispetto alle tipologie di contenuto esposto¹⁰, la survey evidenzia una forte diversificazione dell'offerta (Tabella 3.6). I soggetti rispondenti hanno indicato, in ordine decrescente, pezzi unici o in edizione limitata (143 risposte; 32,4%), prodotti di serie (88; 19,9%), installazioni *site specific* (88; 19,9%), progetti di ricerca (62; 14%). Dall'analisi delle risposte multiple, emerge che i rispondenti, che hanno selezionato solo la risposta progetti di ricerca siano molto pochi (7) mentre questa categoria è spesso associata alle altre tipologie di contenuto, come ad esempio pezzi unici o in edizione limitata, prodotti di serie, installazione *site specific*.

3.6 Contenuto esposto

	Occorrenze	Percentuali
Pezzi unici o in edizione limitata	143	32,4%
Prodotti di serie	88	19,9%
Installazione site specific	88	19,9%
Progetti di ricerca	62	14%
Progetti didattici	21	4,8%
Altro	40	9%

Categorie di contenuto proposto dagli eventi della Settimana del design di Milano 2024. Totale rispondenti 260. Percentuali calcolate sul numero totale di risposte valide (442) a quesito a risposta multipla. Risposte nulle escluse: 5. Fonte: survey.

3.7 Target eventi

	Occorrenze	Percentuali
Architetti e interior designer	197	22,3%
Design Lover	172	19,5%
Giornalisti	146	16,5%
Buyer e rivenditori	132	14,9%
Contractor	88	10%
Studenti	85	9,6%
Altro	63	7,1%

Categorie di pubblico, a cui sono rivolti gli eventi della Settimana del design di Milano 2024. Totale rispondenti 260. Percentuali calcolate sul numero totale di risposte valide (883) a quesito con risposta multipla. Fonte: survey.

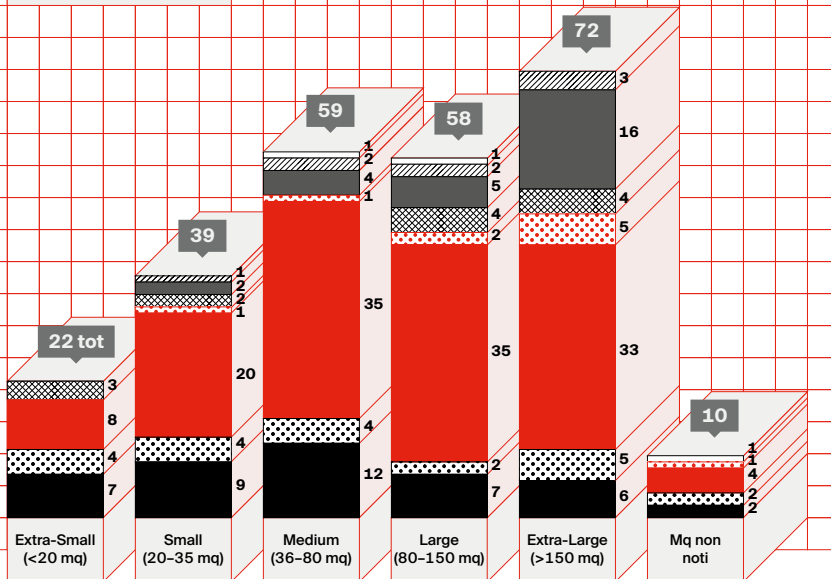
Dal punto di vista del target, i dati raccolti dalla survey restituiscono un'ampia varietà di pubblico a cui i soggetti organizzatori fanno riferimento¹¹ (Tabella 3.7). L'audience principale è rappresentata da architetti e interior designer (197 risposte; 22,3%), seguiti da un pubblico generico, i cosiddetti *design lover* (172; 19,5%), dai giornalisti (146; 16,5%), buyer e rivenditori (132; 14,9%). Da questi dati si evince che gli eventi organizzati in città si rivolgono a un target ampio ed equamente frammentato.

Per quanto riguarda la dimensione degli spazi degli allestimenti (Grafico 3.8), i rispondenti alla survey indicano gli spazi Extra-large (>150 m²) come quelli in cui si colloca la maggior parte degli eventi (72; 27,7%). Seguono gli spazi Medium 36-80 m² (59; 22,7%) e Large 80-150 m² (58; 22,3%). Mentre sono solo 39 (15%) gli eventi che si collocano in spazi Small 20-35 m²¹². La dimensione degli spazi indicata corrisponde alla tipologia di location che ospita l'evento¹³. La maggior parte degli eventi si colloca in location private interne (135 risposte), per esempio gli showroom. Altri eventi si collocano in spazi pubblici interni (43) prevalentemente con una dimensione Medium (36-80 m²). Nella maggioranza dei casi, i rispondenti alla survey hanno dichiarato che lo spazio di cui hanno usufruito è stato a uso esclusivo del proprio evento (184; 70,8%), quindi non condiviso con altri espositori (Grafico 3.9).

3.8 Superficie allestita per tipologia di spazio

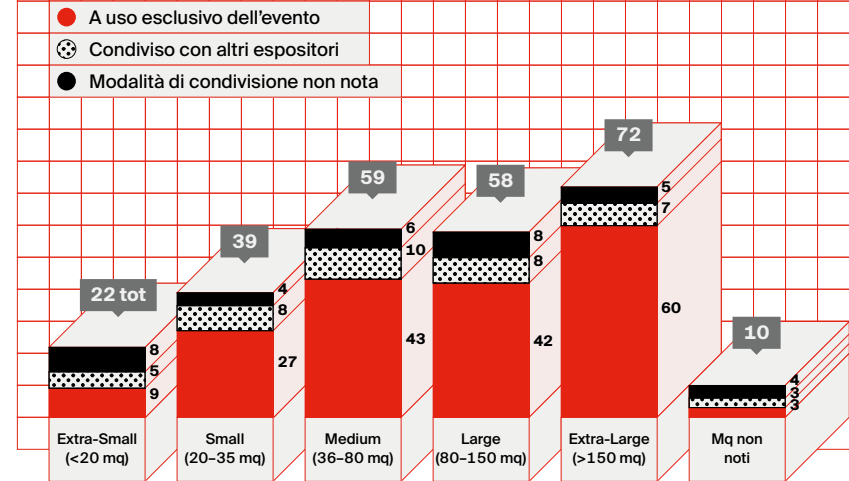
Distribuzione degli eventi della Settimana del design di Milano 2024 per superficie allestita e tipologia di spazio. Totale rispondenti 260. Calcolo sul numero totale di risposte valide (260).
Fonte: survey.

- Uno spazio pubblico interno
- ⊗ Uno spazio pubblico esterno
- Uno spazio privato interno
- ⊗ Uno spazio privato esterno
- ⊗ Uno spazio pubblico interno ed esterno
- Uno spazio privato interno ed esterno
- ⊗ Uno spazio privato e pubblico interno ed esterno
- Tipologia non nota



3.9 Superficie allestita per modalità di condivisione dello spazio

Distribuzione degli eventi della Settimana del design di Milano 2024 per superficie allestita e modalità di condivisione dello spazio. Totale rispondenti 260. Calcolo sul numero totale di risposte valide (260).
Fonte: survey.

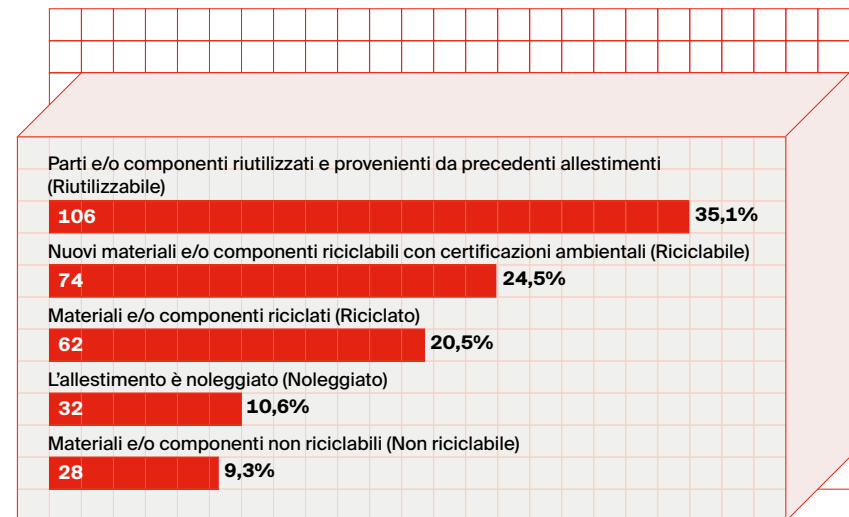


Passando al tema della sostenibilità, dalla survey emerge che la maggior parte degli organizzatori ha prestato attenzione ai materiali utilizzati per l'allestimento definendoli riutilizzabili, riciclabili, riciclati (Grafico 3.10). In 32 casi (10,6%) hanno dichiarato di aver noleggiato l'allestimento. Mentre solo nel 9,3% dei casi è stato previsto l'utilizzo di materiali e/o componenti non riciclabili¹⁴.

I risultati sembrano trovare conferma anche nella seconda domanda della survey dedicata al tema della sostenibilità (Grafico 3.11, pag. 128) in cui, nella grande maggioranza dei casi, gli organizzatori degli eventi hanno dichiarato che l'allestimento verrà totalmente (53,3%) o in parte riutilizzato (28%). A questi dati, si

3.10 Allestimenti - Materiali utilizzati

Distribuzione degli eventi della Settimana del design di Milano 2024 per tipologie di materiali d'allestimento utilizzati. Totale rispondenti 260. Percentuali calcolate sul numero totale di risposte valide (302) a quesito a risposta multipla. Risposte nulle escluse: 62.
Fonte: survey.

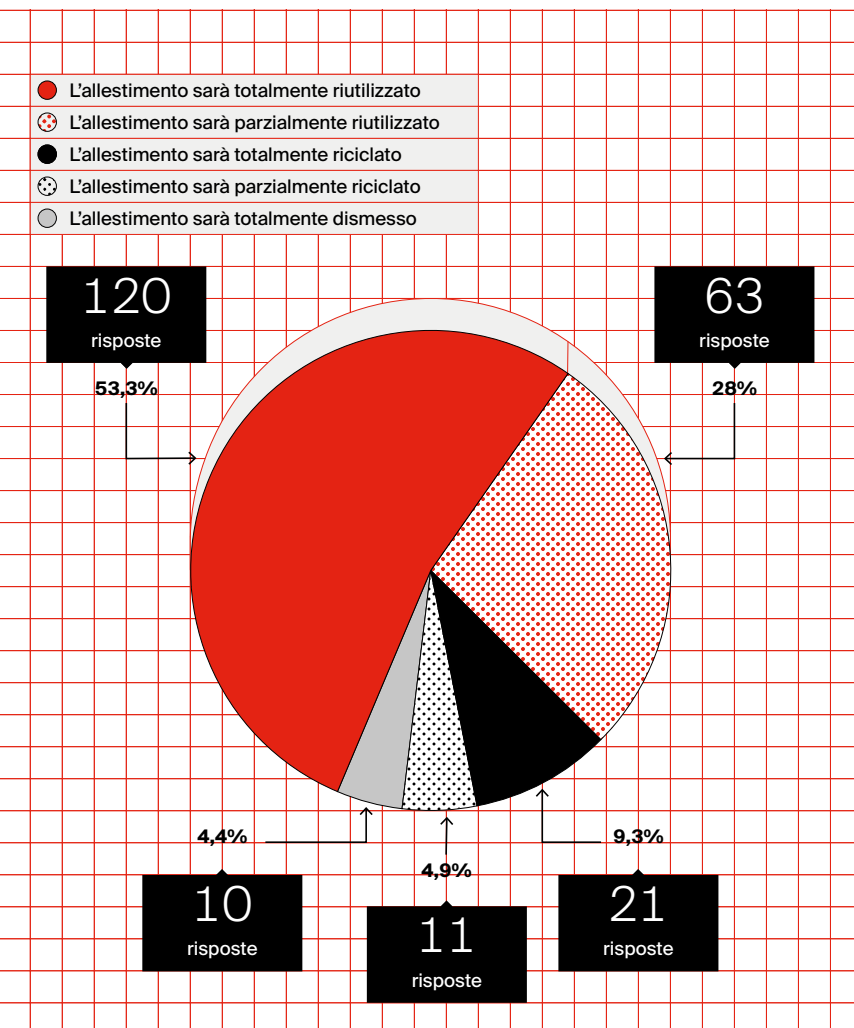


aggiunge il 14,2% di coloro che dichiarano che l'allestimento sarà in parte (4,9%) o completamente riciclato (9,3%). È importante evidenziare la bassa percentuale registrata dalla risposta, che afferma che l'allestimento sarà totalmente dismesso (4,4%), un dato che dimostra l'attenzione alla sostenibilità ambientale ed economica degli organizzatori degli eventi e dei professionisti coinvolti. Il dato va in ogni caso parametrato rispetto alla natura degli eventi in città, che spesso non richiedono allestimenti complessi o da realizzarsi *ex novo*.

Passando ai parametri di sostenibilità raccolti dagli studenti partecipanti al PiA, le osservazioni sul campo hanno restituito

3.11 Allestimenti - Riutilizzo e riciclo

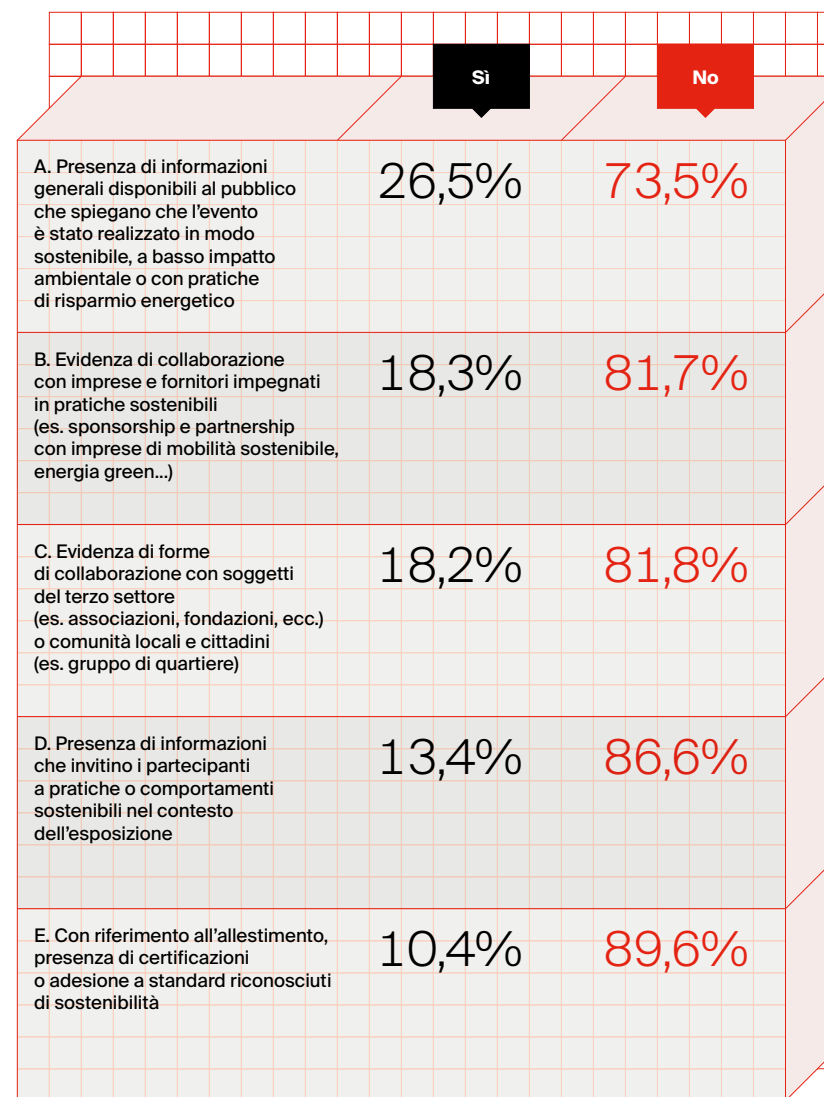
Distribuzione degli eventi della Settimana del design di Milano 2024 per modalità di gestione dell'allestimento (riutilizzo, riciclo, dismissione). Totale rispondenti 260. Percentuali calcolate sul numero totale di risposte valide (225). Risposte nulle escluse: 35. Fonte: survey



un'attenzione all'ambiente limitata o scarsamente comunicata, seppur interessante in termini di numeri assoluti (Tabella 3.12). Nell'ordine, gli studenti hanno osservato la presenza di materiali informativi sulle pratiche di sostenibilità adottate per la realizzazione dell'evento solo nel 26,5% dei casi. La presenza di certificazioni o adesione a standard di sostenibilità per gli allestimenti risulta pari al solo 10,4%. Agli studenti è stato, inoltre, chiesto di verificare se l'evento invitasse esplicitamente il pubblico a pratiche o comportamenti sostenibili (13,4%). Sempre in tema di sostenibilità ambientale, è stata esaminata la presenza di partnership con realtà impegnate in pratiche sostenibili (18,3%). La collaborazione con quest'ultimi soggetti è in linea con la presen-

3.12 Pratiche di sostenibilità

Pratiche di sostenibilità adottate e/o promosse nel contesto degli eventi della Settimana del design di Milano 2024. Percentuali calcolate sul numero totale di risposte valide. Risposte nulle escluse: opzione A: 6; opzione B: 10; opzione C: 13; opzione D: 8; opzione E: 13. Fonte: osservazione.

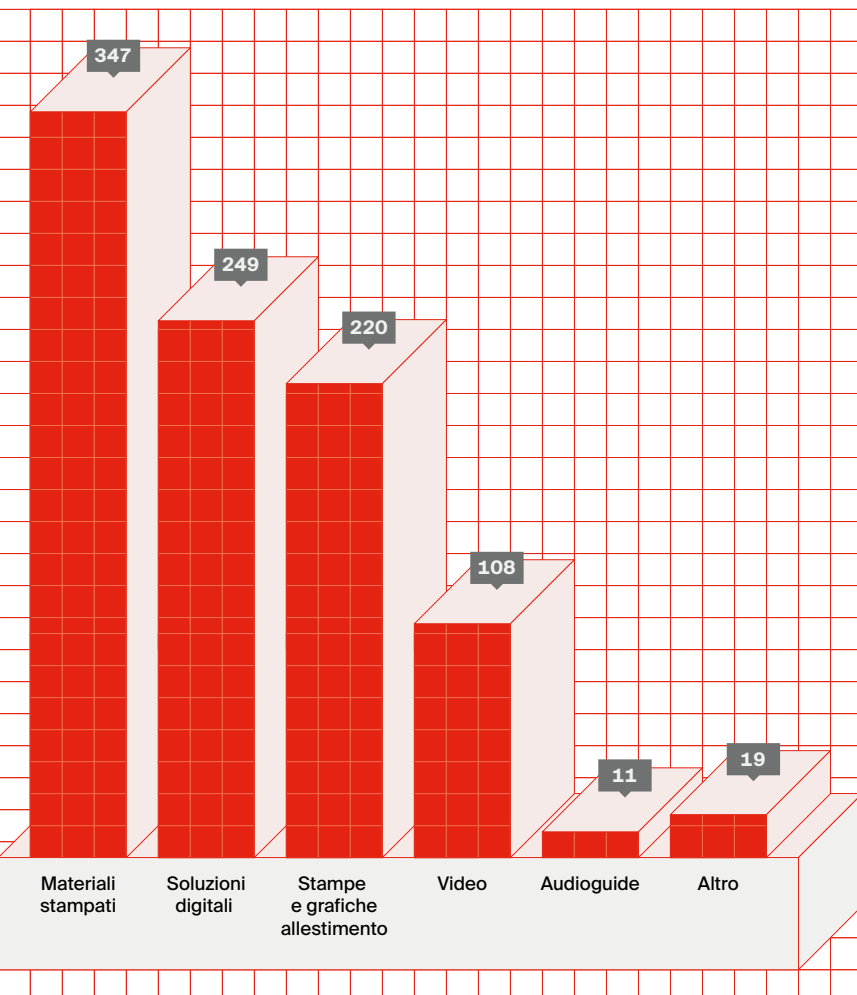


za di eventi promossi con soggetti del terzo settore o comunità locali e cittadini (18,2%). La rilevazione di questa informazione è stata utile per verificare nello specifico la sostenibilità sociale dell'evento e il rapporto di connessione con la città.

Sul versante della comunicazione a supporto dell'evento, al fine di sondare le modalità di trasferimento di contenuti e informazioni, sempre dall'osservazione sul campo emerge che la principale tipologia di supporto è ancora quella tradizionale, ovvero quella veicolata attraverso materiali "stampati", come ad esempio flyer, card o poster (347 risposte). Seguono, a distanza, soluzioni digitali, come ad esempio i QR code per accedere a contenuti e informazioni sul web, app (249); e stampe grafiche allestimento (220) (Grafico 3.13).

3.13 Materiali di comunicazione

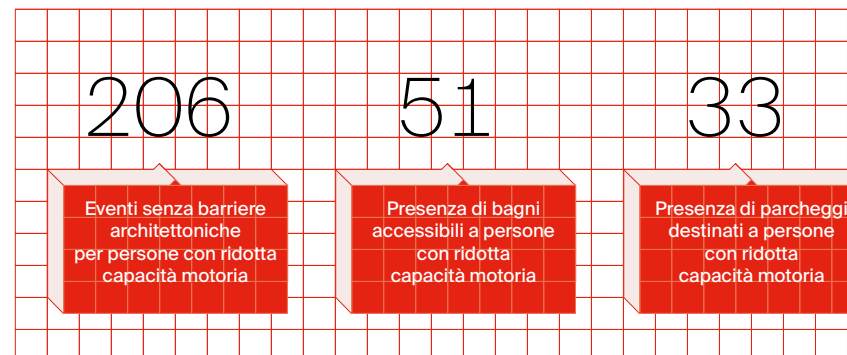
Tipologie di materiali informativi utilizzati per comunicazione integrativa e promozionale osservati nel contesto degli eventi della Settimana del design di Milano 2024. Totale osservazioni 530. Totale occorrenze 1.010. Percentuali calcolate sul numero totale di risposte valide (955) a quesito a risposta multipla. Risposte nulle escluse: 57. **Fonte:** osservazione.



Sempre attraverso l'indagine sul campo, è stato preso in considerazione un altro elemento estremamente importante: l'accessibilità all'evento. Gli studenti hanno osservato che nella maggioranza dei casi gli eventi sono ad accesso libero e non richiedono né prenotazione anticipata, né accredito all'ingresso (75,9%). Per verificare il grado di inclusività dell'evento sono stati, invece, verificati i seguenti parametri: ingressi privi di barriere architettoniche (206 osservazioni su 530); la presenza di bagni accessibili a persone con ridotte capacità motorie (51); la presenza di parcheggi riservati a persone con ridotte capacità motorie (33) (Grafico 3.14).

3.14 Accessibilità

Servizi ed elementi di accessibilità per persone con ridotta capacità motoria osservati nel contesto degli eventi della Settimana del design di Milano 2024. Totale osservazioni 530. **Fonte:** osservazione.



L'impegno della città

Carla Sadini

Ricercatrice, Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Il Comune di Milano conversa con i diversi operatori, proponendo una *governance* ecosistemica di servizio volta a contrastare effetti di polarizzazione che possono interessare le Zone e a restituire valore – non solo economico – alla città. Per fare ciò, mette in atto diverse *policy*, di cui parleremo in questa sezione.

Facendo un rapido *excursus* storico, a partire dagli anni Duemila, il Comune di Milano costituisce un apposito ufficio dedicato specificatamente a moda e design, oggi rappresentato dalla Direzione Economia Urbana, Moda e Design, che svolge il ruolo di interfaccia tra operatori e sistema autorizzativo del Comune stesso. Un decennio fa sono stati attivati i primi tavoli di confronto tra l'Amministrazione e gli operatori della Settimana del design, attivi ancora oggi con più incontri durante tutto l'anno.

Nel 2017, la Settimana del design entra nel palinsesto delle week del Comune, con il nome di Milano Design Week; è in quegli anni che il Comune propone i primi avvisi pubblici volti a censire le iniziative, semplificare la concessione di patrocini e di agevolazioni economiche. Assieme al tavolo degli operatori, l'avviso pubblico costituisce uno strumento utile per sviluppare una *governance* sempre più rispondente alle criticità evidenziate dagli operatori, ma anche dai cittadini, identificando – in modo concertato – specifiche priorità, quali circolarità, accessibilità, opportunità per i giovani designer.

Nel dicembre 2023, il Comune di Milano ha aperto l'avviso pubblico per la presentazione delle iniziative e degli appuntamenti da inserire nel palinsesto ufficiale della Milano Design Week 2024; si ricorda che il Comune di Milano utilizza il termine "iniziative" per definire gli eventi che si compongono di più appuntamenti.

I principali obiettivi dell'avviso sono inerenti al consolidamento del posizionamento di Milano come Capitale mondiale del design, al sostegno alle imprese e ai professionisti del comparto e alla facilitazione del confronto tra imprese, operatori di settore e *stakeholder* nazionali e internazionali. L'avviso ha come finalità quella di raccogliere proposte di progetti ed eventi di design di interesse pubblico. Nel bando è stato chiesto ai proponenti di

esplicitare l'attenzione alle priorità sopra elencate e quindi se l'evento fosse o meno pienamente accessibile, se favorisse la partecipazione e la visibilità di giovani designer e se si adottassero soluzioni in grado di promuovere l'economia circolare, prevedendo il riutilizzo di materiali già impiegati in altre occasioni espositive.

Le iniziative idonee e selezionate per essere inserite nel palinsesto degli eventi, disponibile sulla piattaforma YesMilano, sono state 192 (su 206 candidature), che comprendono una pluralità di appuntamenti (in totale 1.326).

La stima complessiva del valore dei progetti è pari a 19.454.140 euro; questo importo, spesso sottostimato, si riferisce a 147 iniziative su 192 e corrisponde a quanto indicato dagli operatori in sede di candidatura all'avviso pubblico. L'introito¹ complessivo dell'Amministrazione relativo alla Settimana del design 2024 è pari a oltre 445.000 euro. Il valore dei benefit derivanti dal Canone Unico Patrimoniale (CUP) riconosciuti alle iniziative accolte nel palinsesto è stato di oltre 390.000 euro; tale importo corrisponde al risparmio effettivo per gli organizzatori e deriva dall'abbattimento o dalla riduzione dei coefficienti CUP sia per le occupazioni di carattere culturale sia per quelle di carattere promozionale, oltre a quanto previsto per la pubblicità.

L'attenzione che il Comune di Milano pone sugli spazi pubblici, la loro occupazione e il loro utilizzo è centrale. Il Comune di Milano adotta specifici provvedimenti per limitare il congestionamento delle "Zone" e favorire una migliore fruizione da parte del pubblico, prevedendo – ad esempio – la pedonalizzazione temporanea di alcune strade, in linea con le politiche già in essere volte a favorire un'esperienza della città lenta e una maggiore qualità della vita per cittadini e visitatori.

Il suolo pubblico concesso nel 2024 è stato pari a 7.473 mq in totale, diviso equamente fra attività culturali e attività promozionali²; queste ultime per poter essere incluse nel palinsesto hanno dovuto garantire che la loro natura commerciale si integrasse con la finalità di incontro e di socializzazione degli spazi a loro concessi, dove il pubblico potesse liberamente interagire con i

prodotti esposti. La pedonalizzazione temporanea ha riguardato 8.700 mq di suolo pubblico.

Una ulteriore *policy*, promossa nel corso delle ultime due edizioni della Milano Design Week, ha riguardato la concessione all'utilizzo di immobili comunali di pregio dismessi per favorire il riuso temporaneo e un'eventuale successiva rigenerazione. Nel 2023 è stato proposto l'Istituto Marchiondi Spagliardi del quartiere Baggio progettato dall'architetto Vittoriano Viganò tra il 1953 e il 1957; mentre nel 2024 l'Ex Casa dell'Acqua di via Giacosa (Parco Trotter) oltre a 4 spazi commerciali comunali in disuso. I progetti proposti per questi spazi sono stati giudicati da una commissione composta da Comune di Milano, Triennale Milano, ADI e Politecnico di Milano. La gestione degli spazi pubblici e l'utilizzo di edifici dismessi sottolineano la volontà di rendere la città più accessibile, vivibile e attenta alla rigenerazione urbana e sociale, durante e oltre la Settimana del design.



Sistema Design Milano

Definizione e interpretazione /
I numeri / Scenari evolutivi

Definizione e interpretazione

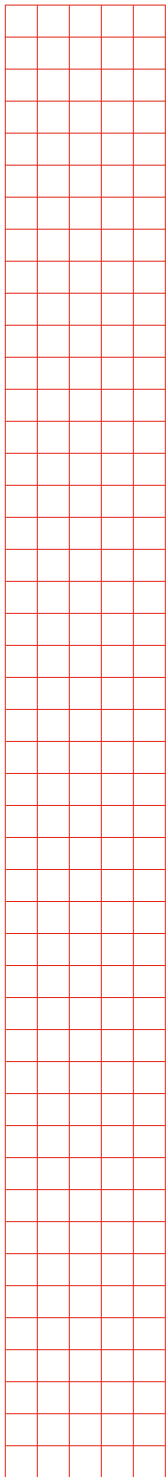
Massimo Bianchini

Professore Associato, Dipartimento di Design – Politecnico di Milano

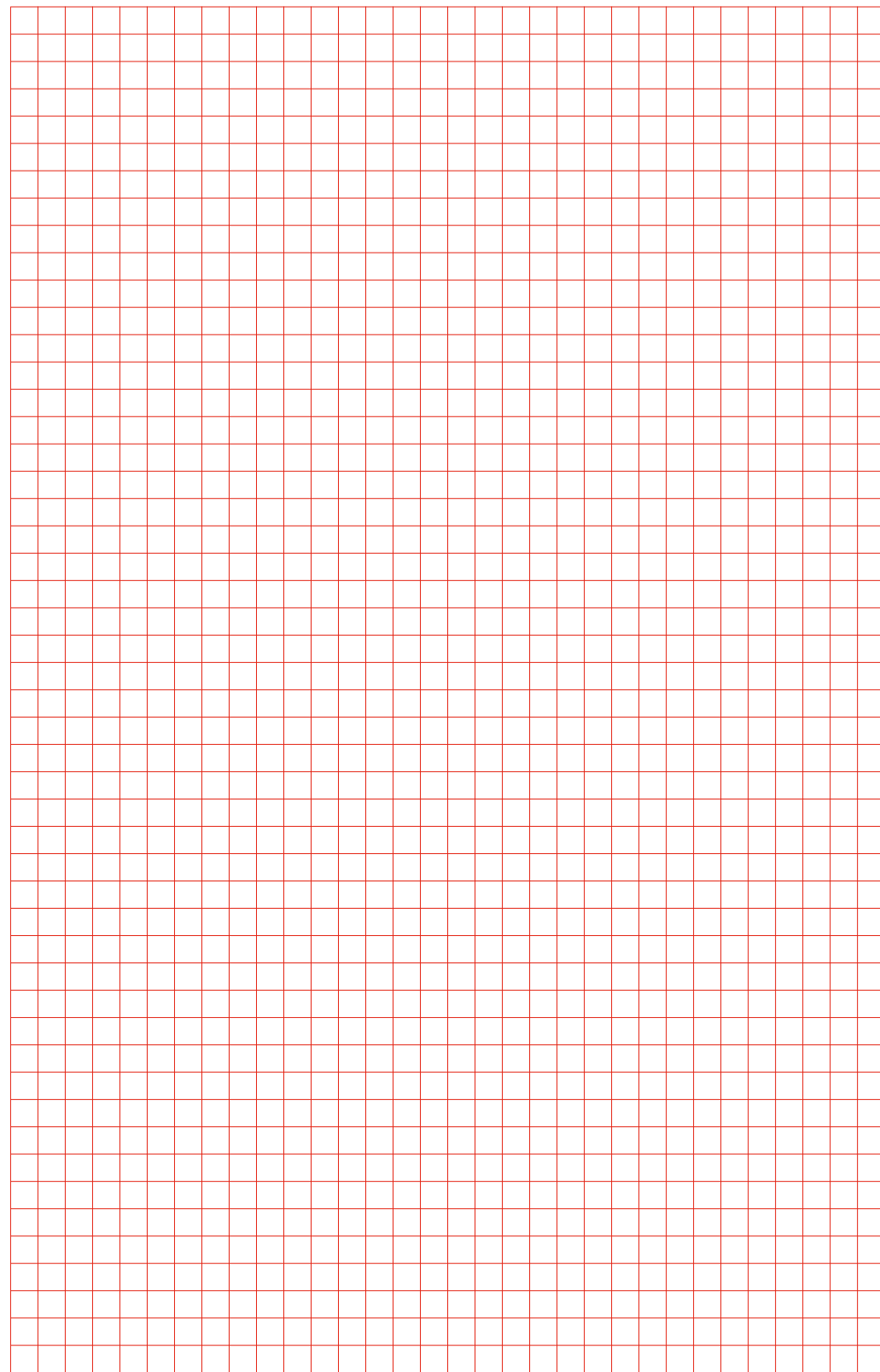
*Sistema Design Milano*¹, 1999. Esattamente 25 anni fa, il Dipartimento DITEC del Politecnico di Milano pubblicava una ricerca esplorativa con questo titolo. Gli esiti di questo lavoro raccoglievano la sfida di dimostrare l'esistenza a Milano di un Sistema Design. La ricerca mirava a rappresentare la città come un insieme di attori, luoghi, attività professionali, imprenditoriali, formative, culturali e promozionali che genera valore economico, sociale e culturale anche a scala regionale e nazionale. La ricerca focalizzava il ruolo di Milano come capitale del design emergente e sistema di riferimento per il Made in Italy ed esplorava il sistema educativo e della ricerca. In particolare, individuava alcune categorie di risorse corrispondenti ai *building blocks* del Sistema Design Milano: le professioni del design e le attività di assist connesse, la produzione editoriale, le fiere, gli showroom e gli eventi culturali, l'universo delle scuole di design. Successive ricerche, condotte sempre dal Politecnico di Milano dal 2006 al 2015, ne hanno ripreso lo studio e approfondito alcune delle componenti più rilevanti come il sistema professionale, produttivo e della ricerca in Lombardia e in Italia².

(Eco) Sistema Design Milano, 2024. Esattamente 25 anni dopo, la nuova mappatura del Sistema Design Milano – commissionata da Salone del Mobile.Milano al Dipartimento di Design del Politecnico di Milano – vuole capire come è evoluto il design milanese, anche in virtù del suo inscindibile rapporto con Salone e la Settimana del design. Per aggiornare la sua mappatura al 2024 è stato necessario rivedere la metodologia di ricerca originale. Negli ultimi dieci anni, il lavoro svolto da osservatori, fondazioni di ricerca e *design center* ha dato un forte impulso allo studio dei sistemi e dell'economia del design. In Italia possiamo citare i report *Design Economy* prodotti da Fondazione Symbola³, che dal 2017 misura annualmente il peso e il valore del design Made In Italy e il report *Economia del Design in Piemonte* realizzato da Mira - Osservatorio Regionale sul Design in Piemonte⁴. In ambito internazionale, i report pubblicati da soggetti come Design Council UK⁵, Agence pour la promotion de la Création Industrielle (APCI)⁶ e Danish Design Centre⁷, contri-

buiscono allo sviluppo di *framework* concettuali e metodologici (seppur contestualmente specifici) per comprendere e misurare il valore e l'impatto del design nella società, nell'economia, nei territori. L'analisi dei report ha offerto spunti per aggiornare la metodologia di ricerca e creare la struttura della nuova mappatura. Questa si basa su un approccio aperto e si articola in tre fasi. Nella prima fase, le categorie interpretative storiche sono state rivedute attraverso l'analisi della letteratura e il confronto con attori chiave locali. Ciò ha permesso di aggiornare le categorie del sistema e ampliare il numero di *data holder*⁸ da consultare. Nella seconda fase, focalizzata sulla raccolta dei dati, è stato instaurato un dialogo con i principali *data holder*, per ottenere una visione più precisa degli ambiti da esplorare. Un focus particolare è stato posto sull'analisi del sistema professionale, che ha richiesto il supporto di Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi e di Agenzia delle Entrate e il successivo confronto con Fondazione Symbola e Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne. Questa fase ha combinato ricerche su banche dati pubbliche e confronto metodologico con esperti, portando a individuare i dati già disponibili, a creare nuovi *dataset* e in alcuni casi a evidenziare la mancanza di basi dati. La terza fase ha riguardato la sistematizzazione, l'analisi e l'interpretazione dei dati, suddivisi in categorie omogenee. Il coinvolgimento diretto e indiretto di 27 *data holder* è stato fondamentale per aggiornare la mappatura, ma ha anche messo in luce la grande frammentazione dei dati e, in alcuni casi, la mancanza di dati storicizzati. Una criticità specifica riguarda l'uso dei codici ATECO⁹ che, pur descrivendo i settori economici, non riflettono l'attuale complessità del design milanese e italiano. La classificazione attualmente in vigore è ATECO 2007, aggiornata nel 2022 ma comunque obsoleta rispetto all'evoluzione delle professioni e delle attività di design. La nuova versione ATECO 2025 potrebbe accrescere la precisione dei dati e delle analisi. Fondazione Symbola nei suoi report ha evidenziato la difficoltà a identificare i designer che operano in altri settori di attività economiche. Il loro numero po-

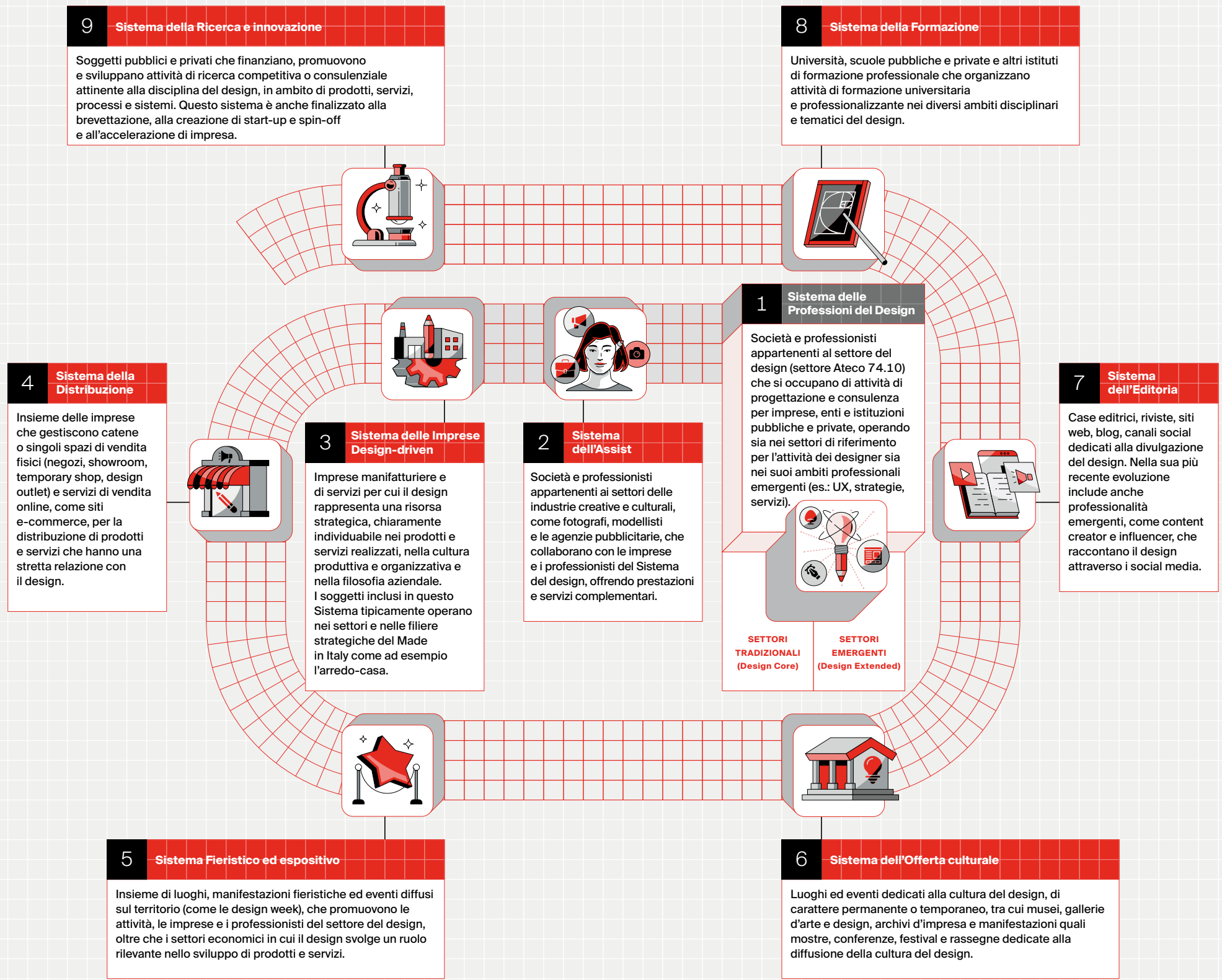


trebbe essere paragonabile a quello dei professionisti che lavorano nel settore del design. Per queste ragioni, i dati connessi ai codici ATECO sono stati confrontati con quelli provenienti dai *data holder* che si occupano di design: centri di ricerca, istituzioni culturali, associazioni professionali e riviste specializzate.



Sistema Design Milano

L'ecosistema di persone, luoghi e organizzazioni che definiscono le attività professionali, economiche, formative, promozionali e culturali del design a Milano, all'interno e oltre i confini della città.



I numeri

Massimo Bianchini

Professore Associato, Dipartimento di Design – Politecnico di Milano

Mappare il Sistema delle Professioni del design nel 2024 significa non solo individuare dati e informazioni sulle tradizionali attività *core* – ovvero il design del prodotto industriale, del prodotto-moda, degli interni e della comunicazione – ma anche ragionare sulla raccolta di dati che riguardano l'estensione e l'evoluzione delle professioni del design in diverse direzioni: imprenditoriale, manageriale, sociale, tecnologica, sperimentale, artistica e artigianale. Con l'espressione Design Core, mutuato dalla ricerca sull'economia del design in Piemonte dell'Osservatorio MIRA, abbiamo definito il nucleo di imprese e professionisti che svolgono "Attività di design specializzate corrispondente al settore ATECO 74.10¹". Per mappare queste attività abbiamo utilizzato, integrato e confrontato i dati provenienti dalla Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, dall'Agenzia delle Entrate² confrontandoli con i dati ISTAT - Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA) elaborati e verificati da Fondazione Symbola e Centro Studi Tagliacarne. Un'altra fonte dati utilizzata è il Registro Imprese, l'anagrafe delle imprese italiane gestito dalle Camere di Commercio su base provinciale. Con il termine Design Extended abbiamo invece descritto l'evoluzione e l'espansione delle attività del design oltre il settore ATECO 74.10, avvalendoci ancora del confronto con Fondazione Symbola, per una visione più approfondita sull'evoluzione delle professioni del design a Milano.

Imprese, lavoratori e professionisti del design a Milano e provincia

Quanti sono esattamente i designer a Milano e provincia? Questa domanda viene spesso posta a chi studia, racconta o promuove il design. Attraverso i dati estrapolati dall'ISTAT - Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA) elaborati da Fondazione Symbola e Centro Studi Tagliacarne e confrontati con i dati della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi e dell'Agenzia delle Entrate, abbiamo provato a ricostruire un dato complessivo e attendibile sulla popolazione di imprese, professionisti e lavoratori che operano nel settore del design sul territorio

milanese (ATECO 74.10). I dati ISTAT-ASIA relativi all'anno 2022, individuano in Lombardia una popolazione di 13.812³ soggetti che svolgono in forma esclusiva o prevalente attività di design specializzate (il nucleo Design Core). Della popolazione lombarda fanno parte 6.790 soggetti⁴ di Milano e provincia (Tabella 4.1) così suddivisi: 936 imprese individuali, 270 società di persone, 920 società di capitali, 8 imprese con altre forme societarie, 4.656 lavoratori autonomi e liberi professionisti. In pratica, un soggetto di design su due in Lombardia (e uno su sette in Italia) è milanese. Le imprese Design Core di Milano e provincia impiegano un totale di 10.283 addetti (Grafico 4.2, pag. 146). Accanto alla popolazione di imprese Design Core, possiamo poi considerare altre 1.975 imprese che svolgono attività secondaria di design (il nucleo Design Extended, Grafico 4.5, pag. 149), stimando così una popolazione complessiva di 8.765 imprese.

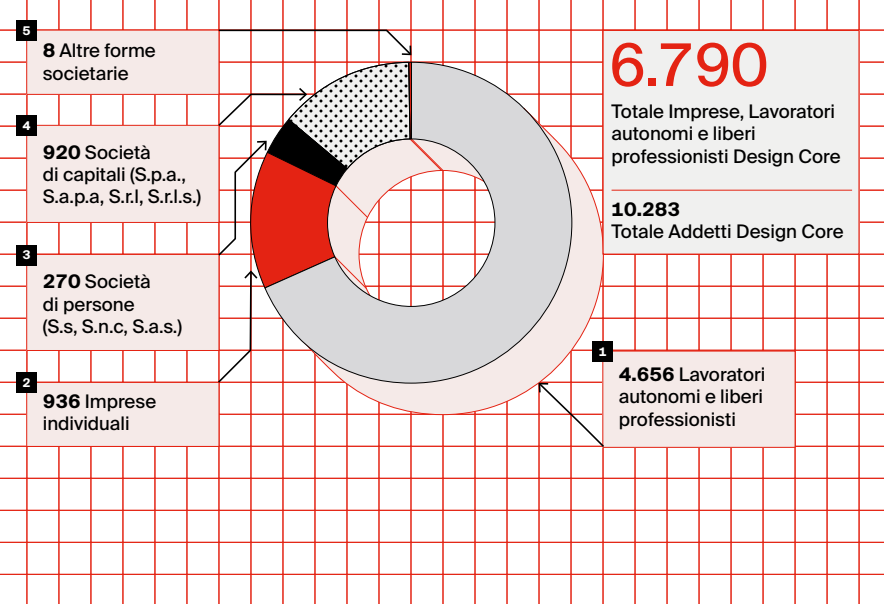
4.1 Sistema delle Professioni: imprese del settore design (Design Core) a Milano e provincia

Lavoratori autonomi e liberi professionisti, imprese individuali, società di persone, società di capitali e imprese con altre forme societarie che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia
Fonte: Elaborazione Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati ISTAT-Archivio Statistico delle Imprese Attive 2022; confronto con base dati regionali 2022 elaborati da Agenzia delle Entrate e da Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi.

Settore ATECO 74.10	Lavoratori autonomi e liberi professionisti	Imprese individuali	Società di persone	Società di capitali	Altre forme	Totale Milano e provincia	Totale Regione Lombardia	Totale Italia
74.10.1. Attività di design di moda e design industriale	979	224	61	330	4	1.598	2.929	9.285
74.10.2. Attività dei disegnatori grafici	1.725	533	139	335	2	2.734	5.448	20.643
74.10.3. Attività dei disegnatori tecnici	905	43	33	50	1	1.032	2.893	10.444
74.10.9. Altre attività di design	1.047	136	37	205	1	1.426	2.542	6.778
Totale	4.656	936	270	920	8	6.790	13.812	47.150

4.2 Sistema delle Professioni: imprese e addetti, lavoratori e professionisti Design Core a Milano e provincia

Popolazione di lavoratori autonomi e liberi professionisti, imprese individuali, società di persone, società di capitali e imprese con altre forme societarie che svolgono attività di design specializzate come attività primaria o secondaria a Milano e Provincia
Fonte: Elaborazione Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati ISTAT-Archivio Statistico delle Imprese Attive 2022 con integrazione dati su Design Extended da Registro Imprese delle Camere di Commercio Italiane, anno 2024, Brianza Lodi.



Design Core: imprese individuali, società di persone e di capitali

I dati ISTAT-ASIA, relativi al 2022, ci forniscono un quadro consolidato sulla popolazione di imprese e lavoratori del design a Milano e provincia. Al contempo, la mappatura del Sistema Design Milano si propone di perimetrare tutte le sue diverse componenti – a partire dal Sistema delle Professioni – utilizzando i dati più recenti disponibili (dicembre 2023), in quanto i dati relativi al 2022 possono ancora risentire degli effetti pandemici che nel biennio precedente hanno modificato le dinamiche imprenditoriali e occupazionali di molti settori professionali, tra cui il design. Per questo motivo abbiamo scelto di analizzare i dati della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, aggiornati a fine 2023, invece dei dati del Registro Statistico delle Imprese Attive ISTAT-ASIA, che non dispone ancora dei dati consolidati relativi allo stesso anno⁵.

I dati forniti da Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi riportano un totale di 2.275 società e imprese di design registrate attive sul territorio di Milano e provincia che si occupano di design di prodotto e della moda, design della comunicazione visiva e multimediale, disegno tecnico e altre attività di design (Tabella 4.3). Il report *Milano Produttiva 2023* indica che le attività di design specializzate costituiscono il 7% delle 31.480 imprese del macrosettore Attività professionali, scientifiche e tecniche (sezione ATECO M). Il Design Core milanese

ha come pilastri il design della comunicazione visiva e multimediale (35,5%, 809 su 2.275) e il design di prodotto e moda (34,9%). Le attività dei disegnatori tecnici (14,5%) e le altre attività di design (14%) completano il quadro, mentre solo l'1,1% delle imprese opera a un livello più generale. La struttura giuridica delle imprese di design varia significativamente a seconda dell'ambito di specializzazione. Nel design della comunicazione prevalgono le imprese individuali, mentre nel design del prodotto e della moda, le società di capitali sono la maggioranza. Le altre attività di design presentano una situazione più equilibrata. Per quanto riguarda la presenza di imprese giovanili, femminili e straniere (Tabella 4.3), i dati evidenziano che il 12% delle attività di design è gestita da giovani imprenditori, il 27,2% è gestita da donne (dato superiore alla media europea⁶) e il 13,7% da cittadini stranieri. Le attività dei giovani imprenditori si concentrano principalmente sul design della comunicazione (116 imprese) e poi sul design del prodotto e della moda (96). Al contrario, per le imprenditrici prevale il design del prodotto e della moda (266 imprese) rispetto al design della comunicazione (190). Anche gli imprenditori stranieri sono più focalizzati sul design del prodotto e della moda. Negli ultimi dieci anni, il numero di imprese giovanili Design Core è cresciuto solo dell'11,3%, con un aumento più marcato nel design del prodotto e della moda. Le imprese femminili, invece, sono cresciute le attività dei disegnatori grafici (+62%, da 117 a 190) e triplicate nelle altre attività di design (da

4.3 Sistema delle Professioni: imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia

Natura giuridica delle imprese, imprese giovanili, femminili e straniere che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia
Fonte: Elaborazione U.O. Studi, Statistica e Programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi su dati Registro Imprese, anno 2023.

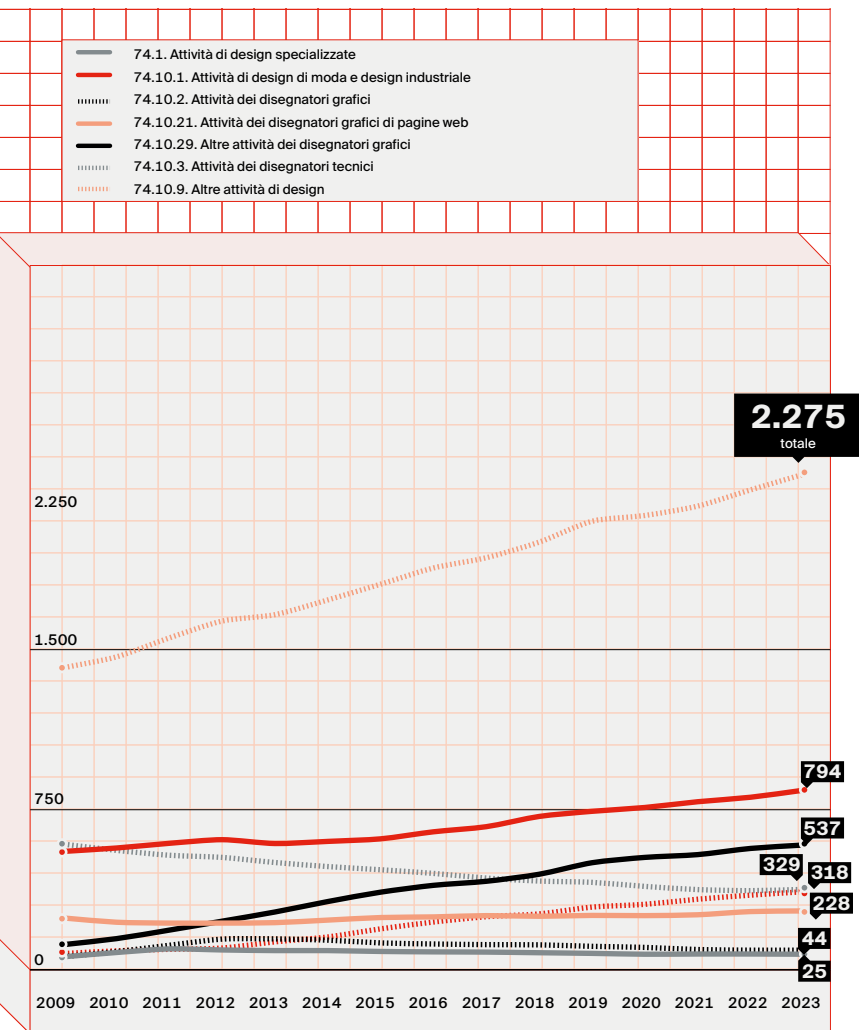
Settore Ateco	Totale imprese	Natura giuridica delle imprese						
		Società di capitali	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	di cui imprese giovanili	di cui imprese femminili	di cui imprese straniere
74.1 / Attività di design specializzate	25	19	3	3	0	0	1	3
74.10.1. Attività di design di moda e design industriale	794	485	74	232	3	96	266	154
74.10.2. Attività dei disegnatori grafici	44	12	2	30	0	1	8	0
74.10.21. Attività dei disegnatori grafici di pagine web	228	88	28	111	1	31	41	21
74.10.29. Altre attività dei disegnatori grafici	537	136	56	344	1	84	141	49
74.10.3. Attività dei disegnatori tecnici	329	118	55	155	1	24	65	26
74.10.9. Altre attività di design (arredatori, etc)	318	187	22	109	0	39	97	58
Totale	2.275	1.045	240	984	6	275	619	311

30 a 97). Le imprese straniere sono raddoppiate nelle attività dei disegnatori grafici (da 36 a 70) e quadruplicate nelle altre attività di design (da 15 a 58). Le 2.275 imprese Design Core occupano un totale di 7.590 addetti⁷. Il 69% degli occupati (5.238 su 7.590) lavora nel design di prodotto e moda, mentre il 18% (1.358 soggetti) è impegnato nel design della comunicazione.

Dal 2009 al 2023, il numero totale di imprese e società di design a Milano è aumentato del 66% (da 1.368 a 2.275, ben 907 imprese in più – Grafico 4.4). Da sottolineare la rilevante crescita delle imprese che si occupano di design della comunicazione (ATECO 74.10.2, 74.10.21 e 74.10.29) mentre significativa è anche la crescita delle attività di design del prodotto e della moda e delle altre attività di design. Più che raddoppiate le società di ca-

4.4
Sistema delle Professioni: evoluzione storica delle imprese che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia (serie 2009-2023)

Evoluzione storica delle imprese individuali e delle società di persone e capitali che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia, serie 2009-2023
Fonte: Elaborazione U.O. Studi, Statistica e Programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi su dati Registro Imprese, anno 2023.



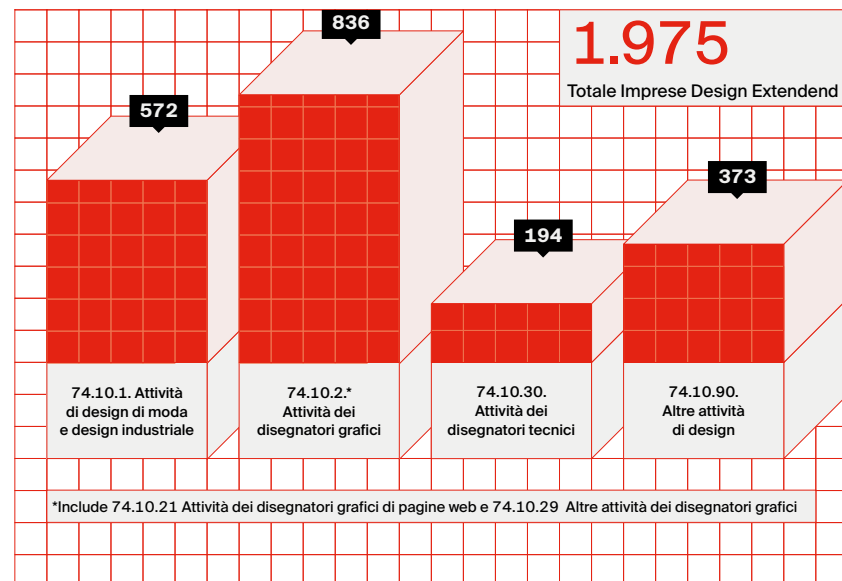
pitali (da 498 a 1.045), le imprese individuali sono cresciute del 71% (da 574 a 984) mentre sono diminuite del 17% le società di persone.

Imprese individuali e società Design Extended

Mappare l'evoluzione e l'estensione del design all'interno di un contesto territoriale costituisce certamente una delle sfide più complesse per chi studia le economie del design. Il report 2024 *Economia del design in Italia*, realizzato da Fondazione Symbola con Deloitte e POLI.design, oltre alle imprese e ai professionisti della categoria Design Core, ha individuato circa 24.000 soggetti che si occupano di design come attività secondaria. Questo studio è un importante punto di partenza per mappare le attività professionali del Sistema Design Milano. Sotto l'espressione Design Extended, riferita al concetto di "design espanso" dello

4.5
Sistema delle Professioni: imprese che svolgono attività di design secondaria a Milano e provincia (Design Extended)

Numero di imprese individuali e società che svolgono attività di design secondaria a Milano e provincia
Fonte: Elaborazione Politecnico di Milano - Dipartimento di Design su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio Italiane, estrazione dati dal Registro delle Imprese anno 2024.



storico del design Vanni Pasca⁸ abbiamo perimetrato un primo insieme di 1.975 imprese di Milano e provincia che hanno scelto il design come attività secondaria, estrapolando i dati dal portale del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio Italiane (Grafico 4.5).

La maggioranza delle imprese Design Extended dichiara un'attività di design o manifatturiera nei settori tradizionali, come moda, arredo ed elettronica di consumo. Tuttavia, tra le 1.975 imprese, circa 300 collegano design e servizi in vari settori facendo consulenza, mentre circa 200 integrano design e marketing. Altre 300 imprese sviluppano software e applicazioni, compreso

4.6 Sistema delle Professioni: imprese che operano in ambiti professionali connessi o connettibili al design (Design Extended) a Milano e provincia

Imprese che costituiscono un bacino di riferimento a Milano e provincia per individuare professionalità che svolgono attività specializzate di design in forma secondaria (Design Extended) a Milano e provincia
Fonte: Elaborazione U.O. Studi, Statistica e Programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi con integrazione in nota di dati ISTAT-ASIA 2022 e Ordine Architetti PCC Milano 2023.

l'uso dell'Intelligenza Artificiale e ulteriori 300 aziende sono attive nel commercio di prodotti Made in Italy. Infine circa 50 soggetti attivi nel campo immobiliare e una decina rispettivamente nei settori della formazione, dell'*healthcare* e dell'*agrifood*.

In relazione al Design Extended, è possibile considerare anche l'apporto di imprese e professionisti da altri settori come architettura, consulenza alle imprese e ambiti del digitale e della programmazione software (Tabella 4.6). Il Bilancio sociale 2023 dell'Ordine degli Architetti PCC di Milano riporta 13.166 iscritti, equamente divisi tra uomini e donne, ma allo stato attuale mancano dati specifici sulle loro attività di design. Analogamente, le attività di consulenza (ATECO 70.22.09) includono anche quella

Area	Settore ATECO	Imprese
Design	74.10. Attività di design specializzate	2.275*
Architettura	71.11. Attività degli studi di architettura	168**
"Digital Design"	58.21. Edizione di giochi per computer	20
	58.29. Edizione di altri software a pacchetto	88
	62.01. Produzione di software non connesso all'edizione	386
Consulenza	70.22.09. Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale (incluso design)	11.197

*Nel settore design vanno considerati anche lavoratori autonomi e liberi professionisti: 4.656 a Milano e provincia (ISTAT-ASIA 2022). **Nel settore architettura va considerato il totale degli iscritti all'Ordine Architetti PCC Milano (13.166 soggetti a Milano e provincia).

legata al design e allo start-up d'impresa. Questi dati ci fanno capire due cose: a Milano e provincia il settore del design ha numeri comparabili ad altri settori professionali e c'è un enorme bacino di imprese e professionisti con cui il design può sviluppare connessioni.

Le associazioni del design

Milano è il centro di riferimento per molte associazioni professionali. I dati 2024 sugli iscritti milanesi delle tre principali associazioni di design in Italia - ADI, AIPI e AIAP - ribadiscono la centralità di Milano e provincia nel sistema associativo regionale

Associazione	Milano e provincia	Lombardia	Italia
ADI - Associazione per il Disegno Industriale (Totale)	249	368	1.260
ADI - Professionisti	139	185	537
ADI - Società di progettazione	13	20	43
ADI - Imprese	16	60	163
ADI - Scuole e organizzazioni (enti, editoria)	24	25	115
ADI - Studenti	57	78	402
AIAP - Associazione Italiana design della comunicazione visiva (Totale)	93	129	511
AIAP - Professionisti	54	77	265
AIAP - Società di progettazione	23	27	97
AIAP - Scuole e organizzazioni (ruolo di sostenitori)	8	12	37
AIAP - Studenti	3	7	87
AIAP - Altro (soci onorari e altri sostenitori)	5	6	25
AIPI - Associazione Italiana Professionisti Interior Designers (Totale)	50	103	777
AIPI - Professionisti	29	60	500
AIPI - Imprese e società di progettazione	0	2	8
AIPI - Scuole e organizzazioni	1	2	11
AIPI - Studenti	20	39	258
AIDI - Associazione Italiana di Illuminazione (Totale)	48	85	247
AIDI - Professionisti (progettisti, lighting designer, architetti, ingegneri)	35	60	180
AIDI - Imprese	13	25	67
SIE - Società Italiana Ergonomia e Fattori Umani (Totale)	17	29	250
AIPIPROMES - Associazione Italiana Progettisti industriali (Totale)	47	97	244
Associazione Design for All Italia (Totale)	5	8	26
AIS - Associazione Italiana Storici del Design (Totale)	17	18	79
Ordine dei Periti Industriali - Milano e Lodi*	4	15	40
Gruppo del Colore - Associazione Italiana Colore (Totale)	10	16	58
Gruppo del Colore - Professionisti	5	6	16
Gruppo del Colore - Accademici	5	10	42
ADOR - Associazione Designers Orafi (Totale)	29	33	250
Business Design Italia - Associazione dei Business Designer Italiani**	9	17	75
Totale	578	918	3.817

*Solo totale professionisti sezione "Design" **Solo totale categoria "Design Thinking"

4.7 Iscritti alle associazioni del design a Milano e provincia

Iscritti delle associazioni che rappresentano le attività di design specializzate a Milano e provincia, in Lombardia e in Italia.
Fonte: dati forniti dalle associazioni ed elaborati dal Dipartimento di Design - Politecnico di Milano.

e nazionale. È praticamente milanese un quinto di tutti gli iscritti ADI (20%, il 68% di quelli lombardi) e AIAP (18,5%, il 72% di quelli lombardi), mentre gli iscritti milanesi AIPI sono il 49% di quelli lombardi, il 6% a livello nazionale. Se consideriamo l'intero sistema associativo di riferimento per il design, Milano ospita il 16% degli iscritti delle varie organizzazioni in Italia (Tabella 4.7).

Sistema dell'Assist

La prima ricerca sul Sistema Design Milano, nel 1999, ha individuato un insieme di attori legati al design, definiti Sistema dell'Assist strettamente connesso alle attività di design. Nel 2024, è stata verificata la consistenza numerica di questo gruppo individuando l'insieme dei settori ATECO corrispondenti alle sue principali professioni: fotografi, agenzie pubblicitarie, agenzie di comunicazione e pubbliche relazioni. Si tratta di codici utilizzati anche da uno studio del 2022 sulla misurazione delle imprese culturali e creative europee⁹. I numeri ci parlano di un bacino potenziale di oltre 3.000 imprese individuali e società a cui i designer possono attingere (Grafico 4.8). Un dato di confronto più preciso è fornito dall'associazione UNA - Aziende della Comunicazione Unite che rappresenta tutte le diverse categorie di attività riconducibili al Sistema dell'Assist. UNA conta 270 imprese associate - dalle microimprese alle multinazionali - di cui 206 si occupano dei diversi ambiti professionali della comunicazione (pubblicità, marketing e branding) e 64 sono specializzate in PR. Ben 119 delle 270 imprese (oltre il 44%) sono insediate a Milano e provincia. I dati di UNA sono anche confrontabili e incrociabili con quelli del Design Index della rivista INTERNI, per avere una maggiore focalizzazione sul design. Design Index¹⁰ scheda 637 agenzie di pubblicità e PR in Italia, di cui il 60% insediate a Milano e provincia (382 su 637) e 230 fotografi di design e moda, di cui la metà a Milano e provincia. UNA e INTERNI mostrano così una

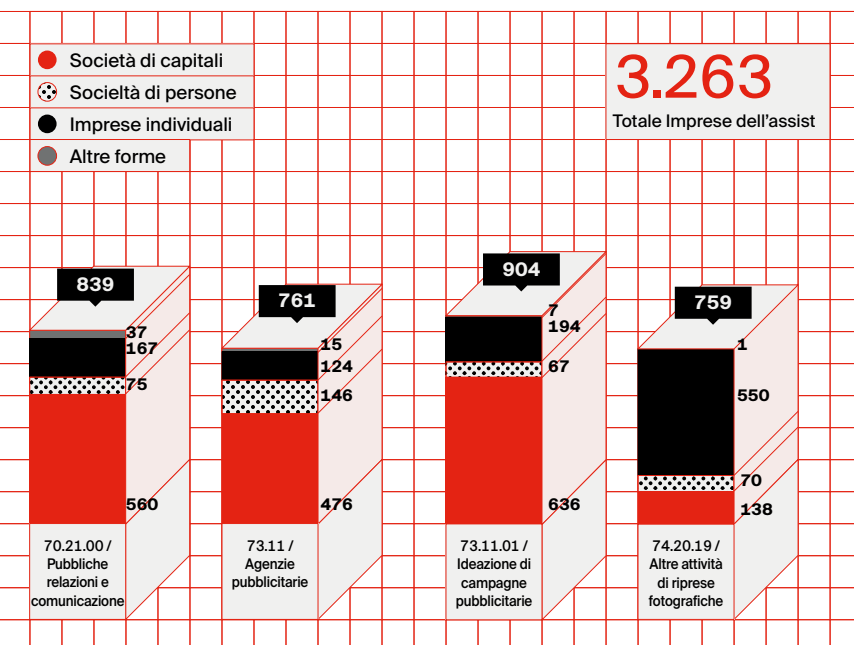
rilevante concentrazione territoriale di imprese che ha numeri credibili se confrontata con il Sistema dell'Assist nel suo complesso. Un discorso a parte vale per modellisti e prototipisti, da sempre figure di riferimento per i professionisti del design e della moda. Non esiste un settore ATECO di riferimento per definire la loro attività, che risulta così distribuita tra le attività di design, le attività produttive e i servizi di vario tipo di supporto alle imprese.

Sistema delle Imprese Design-driven

Definiamo le imprese orientate al design, come soggetti caratterizzati dall'utilizzo strategico del design per lo sviluppo della propria attività. Con il termine Imprese Design-driven, ci riferiamo alle imprese manifatturiere (artigiane e industriali) e di servizi che sviluppano innovazione attraverso il design, possiedono risorse e competenze di design e collaborano con imprese e professionisti di Milano e di altri contesti nazionali o internazionali. La mappatura delle Imprese Design-driven si è concentrata esclusivamente sulla filiera del legno-arredo. Il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) ha finanziato nel 2022 nell'ambito del PNRR un programma d'investimento di grandi dimensioni (750 milioni di euro) per favorire la digitalizzazione, l'innovazione la competitività e la resilienza di sei filiere produttive strategiche per lo sviluppo del Paese, tra cui la filiera Design, Moda e Arredo¹¹. Nel 2022, l'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi ha individuato Milano come la capitale nazionale del design, con 2.202 imprese (salite a 2.275 nel 2023) evidenziando anche come Monza Brianza continui a distinguersi per la produzione di mobili, con 1.357 aziende attive. Utilizzando i dati 2023 della Camera di Commercio, proviamo così a ricostruire idealmente la filiera produttiva strategica "Design e arredo" di Milano e Monza Brianza (Tabella 4.9, pag. 154): le imprese che svolgono attività di design (ATECO 74.10), le imprese che producono mobili (ATECO 31 e relativi sottocodici) e apparecchi illuminanti (ATECO 27.40) e le imprese che realizzano gli allestimenti per promuoverli (ATECO 16.23.2). La Tabella 4.10 (pag. 158) mostra una forte complementarità tra i due territori: le attività di design sono concentrate a Milano così come i produttori di lampade, mentre i produttori di mobili sono prevalenti in Brianza. Un dato interessante riguarda la concentrazione a Milano e provincia di imprese specializzate nella fabbricazione di stand e strutture per convegni e fiere: 233, più del doppio di quelle di Monza Brianza. Un confronto ulteriore, utile per capire la rilevanza della filiera produttiva strategica Design e Arredo a Milano e Monza Brianza, è quello con i dati di FederlegnoArredo 2023 relativi alla filiera italiana del Legno-Arredo che conta 66.500 imprese e 299.100 addetti totali.

4.8 Imprese del Sistema dell'Assist

Imprese individuali e società del Sistema dell'Assist a Milano e provincia, a supporto del Sistema delle Professioni.
Fonte: Elaborazione U.O. Studi, Statistica e Programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi su dati Registro Imprese, anno 2023.



4.9 Sistema delle imprese Design-driven: imprese della filiera strategica Design-Arredo nelle province di Milano e Monza Brianza

Imprese dei settori produttivi di riferimento per la filiera produttiva strategica Design-Arredo nelle province di Milano e Monza-Brianza.
Fonte: Elaborazione U.O. Studi, Statistica e Programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi su dati Registro Imprese, anno 2023.

Settore ATECO	Milano e provincia	Monza Brianza	Totale
74.10. Attività di Design Specializzate	2.275	404	2.679
27.40. Fabbricazione di apparecchiature per illuminazione	67	16	83
27.40.09. Fabbricazione di altre apparecchiature per illuminazione	101	27	128
31. Fabbricazione di mobili	214	425	639
31.01. Fabbricazione di mobili per ufficio e negozi	4	1	5
31.01.21. Fabbricazione di altri mobili metallici per ufficio e negozi	43	23	66
31.01.22. Fabbricazione di altri mobili non metallici per ufficio e negozi	55	45	100
31.02. Fabbricazione di mobili per cucina	9	13	22
31.03. Fabbricazione di materassi	19	27	46
31.09. Fabbricazione di altri mobili	53	125	178
31.09.10. Fabbricazione di mobili per arredo domestico	138	146	284
31.09.20. Fabbricazione di sedie e sedili (esclusi per aeromobili, autoveicoli, navi, treni, ufficio e negozi)	11	30	41
31.09.3. Fabbricazione di poltrone e divani	65	258	323
31.09.4. Fabbricazione di parti e accessori di mobili	15	32	47
31.09.5. Finitura di mobili	36	144	180
31.09.9. Fabbricazione di altri mobili (inclusi quelli per arredo esterno)	70	39	109
16.23.2. Fabbricazione di stand, strutture simili per convegni e fiere e altri elementi in legno e di falegnameria per l'edilizia	201	103	304
16.23.21. Fabbricazione di stand e altre strutture simili per convegni e fiere prevalentemente in legno	32	6	38
Totale	3.408	1.864	5.272

Il Rapporto Milano Produttiva e le Imprese Design-driven

Il *Rapporto Milano Produttiva 2023*¹² offre un quadro dettagliato dell'ecosistema imprenditoriale milanese, fondamentale per contestualizzare il Sistema Design Milano. Il capoluogo lombardo con le sue oltre 311.000 imprese è un polo economico fondamentale per l'Italia, con un tessuto produttivo fortemente orientato ai servizi, settore che rappresenta oltre la metà delle imprese totali e che ha registrato una crescita significativa nel 2022, trainata soprattutto dai settori avanzati come la finanza, le assicurazioni e, appunto, le professioni tecniche e scientifiche, tra cui il design (di cui le 2.275 le imprese Design Core rappresentano lo 0,73%). Nonostante la preminenza dei servizi, la manifattura milanese mantiene comunque un ruolo rilevante. La fotografia di *Milano Produttiva*, ricondotta alle attività delle imprese di design di Milano e provincia, ci suggerisce tre cose: I) un indubbio potenziale di mercato in ambito urbano per le specializzazioni come il design della comunicazione visiva e multimediale e il design dei servizi; II) Milano è (ancora) un hub per il design del prodotto la cui capacità operativa si estende anche

oltre la dimensione locale; III) la struttura economica di Milano e provincia, con la sua forte terziarizzazione e il suo tessuto produttivo diversificato, offre anche un terreno fertile per sperimentare nuove forme di collaborazione tra Imprese Design-driven, professionisti del design e istituzioni interessate a temi strategici come la transizione circolare.

Sistema Fieristico ed espositivo

Il sistema fieristico milanese è una componente imprescindibile per il Sistema Design Milano, perché promuove la quasi totalità dei settori merceologici di interesse per il design contemporaneo. Per valutarne l'importanza, è essenziale prima inquadrare il suo ruolo a livello regionale, nazionale e internazionale, e poi analizzare la relazione tra le diverse fiere e il design, a partire dal Salone del Mobile.Milano, manifestazione pivotale per il Sistema Design Milano. Il sito dell'Associazione Esposizioni e Fiere Italiane (AEFI) censisce 200.000 imprese italiane che partecipano annualmente alle fiere italiane con più di 20.000.000 operatori nazionali ed esteri. È il quarto sistema fieristico a livello globale. La Lombardia ospita il 23% di tutte le manifestazioni fieristiche organizzate in Italia nel 2024 (134 su 483), rispettivamente il 25% di tutte quelle nazionali (55 su 216) e il 30% di quelle internazionali (79 su 267). Dentro questo macrosistema si colloca Fiera Milano, il polo fieristico più grande d'Italia, uno dei più estesi in Europa. Fiera Milano ha 110 manifestazioni in portafoglio¹³ di cui 80 in Italia e 30 all'estero con 36.000 espositori e 4,5 milioni di visitatori per anno. Tra le diverse fiere organizzate, quella che rappresenta un punto di riferimento per il settore del design e le imprese della filiera produttiva strategica Design-Arredo è il Salone del Mobile.Milano con 1.950 espositori e 370.824 visitatori nell'edizione 2024 (per un approfondimento si veda il Cap. 2).

Sistema dell'Editoria di design

La prima ricerca Sistema Design Milano evidenziava una specifica leadership milanese nel Sistema dell'Editoria con le sue tante riviste dedicate al design, delineando già allora l'ascesa dell'editoria elettronica. Il Rapporto 2023 sullo Stato dell'editoria in Italia¹⁴ pubblicato dall'Ufficio Studi dell'Associazione Italiana Editori, mostra che nel nostro Paese, nel 2021 e 2022, sono stati pubblicati rispettivamente 369 e 373 titoli di libri dedicati al design e alla moda¹⁵. L'editoria dedicata al genere arte, design e architettura costituisce oggi circa il 6% del totale dei libri in Italia. Design Index di INTERNI ha schedato 62 editori del settore design a livello nazionale, di cui 44 a Milano e provincia. Questo dato ci fa capire la rilevanza che ancora oggi l'editoria di design milanese riveste nel panorama italiano. L'avvento dell'editoria digitale

ha anche spinto gli editori a evolvere i modelli di business con contenuti e piattaforme digitali. Riviste storiche come Domus e INTERNI hanno oggi piattaforme web integrate con i social media con decine di migliaia di follower. Il sito web salonemilano.it, parte integrante dell'ecosistema digitale del Salone del Mobile.Milano, nel 2024 ha registrato un incremento pari al 32%, con 3,3 milioni di sessioni rispetto ai 2,5 milioni del 2023, con tempo medio di permanenza sul sito cresciuto del 30%, arrivando a 13 minuti (Cap. 2, Paragrafo 2.d). La piattaforma Fuorisalone.it, nel solo 2023 ha avuto 970 mila visitatori unici sulla propria piattaforma (660mila durante la Settimana del design) e costituisce un riferimento a livello internazionale. Infine, l'ascesa dei social media ha reso il loro uso un elemento imprescindibile per comunicare il design e la moda. I contenuti creati da imprese e professionisti del settore sono un parte minoritaria rispetto alla pluralità di quelli prodotti da milioni di utenti generici e dagli influencer, alcuni dei quali esperti di design seguiti da migliaia di persone e capaci di diffondere informazione e cultura sul tema del design.

Sistema dell'Offerta culturale

Negli ultimi 25 anni, il Sistema Design Milano, dal punto di vista dell'offerta culturale, si è ulteriormente infrastrutturato con l'istituzione di due musei dedicati al design: Triennale Design Museum fondato da Triennale di Milano nel 2007 e ADI Design Museum, inaugurato nel 2021. Queste due istituzioni fanno parte del più ampio sistema museale milanese, che conta anche diversi altri musei riferibili alle industrie culturali e creative. Nel 2023, Triennale Milano¹⁶ ha organizzato più di 50 mostre accogliendo oltre 600.000 visitatori, di cui un terzo per le mostre a pagamento. Tra gli spazi permanenti, il Museo del Design Italiano ha accolto 55.051 visitatori. Sempre nel 2023, ADI Design Museum ha prodotto 55 mostre e 43 conferenze accogliendo complessivamente 122.588 visitatori. I musei del design milanesi hanno numeri comparabili con realtà museali come il London Design Museum (633.000 visitatori nel 2023). A Milano e provincia è presente anche un quarto dei 130 musei e archivi d'impresa associati a Museimpresa, molti dei quali hanno un forte legame con il design. In parallelo, crescono anche le fondazioni che gestiscono gli studi e gli archivi dei Maestri del design milanese come Fondazione Albini, Fondazione Castiglioni e Fondazione Magistretti¹⁷ e poi Fondazione CASVA, che con il suo Centro di Alti Studi sulle Arti Visive gestisce 32 archivi professionali di architetti, grafici e designer, tra cui Enzo Mari e De Pas, D'Urbino e Lomazzi. Un patrimonio così rilevante, quello del design milanese, a cui sono dedicati circuiti e itinerari culturali come quelli proposti da YesMilano - Milano&Partners, l'agenzia di promozione del Co-

mune di Milano e della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, dal progetto Circuito Lombardo Musei del Design e dall'Associazione MuseoCity. Tutto questo patrimonio va infine collegato al palinsesto della Settimana del design e al Programma Culturale del Salone del Mobile.Milano, che nel corso degli anni ha realizzato numerose mostre curatoriali e installazioni *site specific* sia nel perimetro fieristico sia presso spazi pubblici e sedi museali in città, dalla Rotonda della Besana a Palazzo Reale (Cap.1, Paragrafo 1.d). Con il suo programma di eventi e la sua logica distribuita e distrettuale (si veda Cap. 3 per un maggiore approfondimento), l'ecosistema Salone del Mobile.Milano e la Design week in città attirano centinaia di migliaia di visitatori e contribuiscono a valorizzare gli spazi, i quartieri e le emergenze culturali e artistiche di Milano, rinnovando continuamente l'idea di una *città-palcoscenico* (si veda Cap. 7) espressa dalla prima ricerca Sistema Design Milano.

Sistema della Distribuzione

Nel Sistema Design Milano, è indubbia anche la rilevanza degli showroom e degli spazi di vendita fisici e online per la promozione e la distribuzione commerciale dei prodotti di design. I dati 2023 forniti dall'Ufficio Studi di Confcommercio Milano Lodi Monza Brianza hanno reso possibile una prima perimetrazione degli spazi di vendita dedicati ai settori merceologici di riferimento per il design a Milano e provincia¹⁸. Parliamo di 1.308 imprese di cui la metà (52,4%) vende mobili per la casa e l'ufficio, mentre solo il 2% vende sistemi di illuminazione (Tabella 4.10, pag. 158). Oltre il 60% delle imprese è concentrato nel Comune di Milano. Le microimprese sono l'89% (973 su 1.094), le PMI il 10% e le grandi imprese l'1%. Il 55% delle imprese gestisce un solo spazio vendita, il 39% ne gestisce da 2 a 5, il 3% da 6 a 10 e un altro 3% ha oltre 11 sedi, di cui la grande maggioranza a Milano (Grafico 4.11, pag. 159). Confcommercio ha inoltre isolato un insieme di 465 imprese commerciali che presenterebbero un maggiore focus sul design, includendo l'e-commerce. In parallelo, Federmobili (che rappresenta complessivamente 15.500 imprese di cui 4.500 associate) conta 147 imprese a Milano e provincia. Per avere un ulteriore dato di confronto è stata consultata la *directory* Design Index di INTERNI. Ben 2.361 delle 8.000 (30%) schede attive del Design Index riguardano punti vendita di mobili per casa, ufficio, bagno, complementi d'arredo e prodotti illuminotecnici. Un terzo del totale dei punti vendita censiti da Design Index (686 su 2.361) sono localizzati proprio a Milano e provincia. I dati di INTERNI incrociati con quelli di Confcommercio confermano l'importanza della distribuzione commerciale per il Sistema Design Milano (soprattutto per le Imprese Design-driven) e la città di Milano.

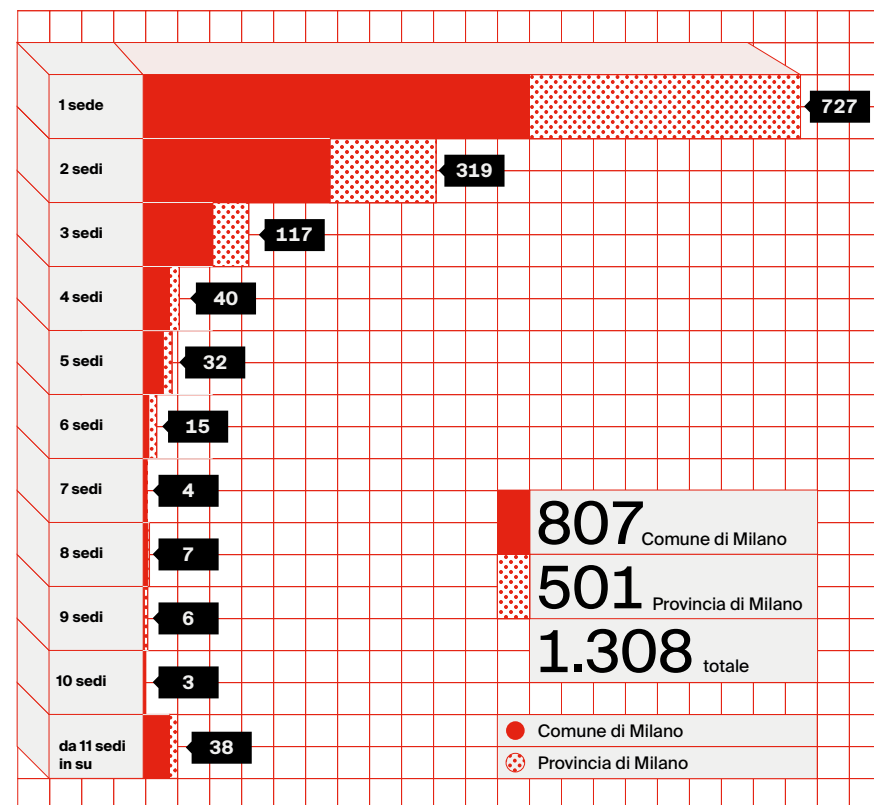
4.10 Sistema della Distribuzione: imprese commerciali specializzate nella vendita di mobili e articoli per la casa a Milano e provincia

Imprese commerciali specializzate nella vendita di mobili e articoli per la casa a Milano e provincia, con indicazione della natura giuridica e dimensione d'impresa in relazione del numero di dipendenti.
Fonte: piattaforma Atoka di Cerved Group SpA; elaborazione dati Ufficio Studi Confcommercio, Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza.

ATECO (Infocamere)		Comune di Milano	Provincia di Milano	Totale
47.51.1. Commercio al dettaglio di tessuti per l'abbigliamento, l'arredamento e di biancheria per la casa		131	71	202
47.59.1. Commercio al dettaglio di mobili per la casa		387	291	678
47.59.2. Commercio al dettaglio di utensili per la casa, di cristallerie e vasellame		120	87	207
47.59.3. Commercio al dettaglio di articoli per l'illuminazione		16	12	28
47.59.9. Commercio al dettaglio di altri articoli diversi per uso domestico n.c.a.		41	27	68
47.78.1. Commercio al dettaglio di mobili per ufficio		3	4	7
47.79.2. Commercio al dettaglio di mobili usati e oggetti di antiquariato		109	9	118
Totale		807	501	1.308

Natura Giuridica		Comune di Milano	Provincia di Milano	Totale
Imprese individuali		216	167	383
Società di persone	SAS	96	73	169
	SNC	49	87	136
	SDF	2	2	4
Società di Capitali	SRLS	30	16	46
	SRL	385	146	531
	SPA	16	9	25
Altre forme societarie		3	1	4
Soggetti Esteri		10	0	10
Totale		807	501	1.308

Categoria d'impresa		Comune di Milano	Provincia di Milano	Totale
Microimpresa	Senza Dipendenti	36	19	55
	1 Dipendente	267	161	428
	2 - 4 Dipendenti	200	178	378
	5 - 9 Dipendenti	65	47	112
Piccole e Medie imprese	10 - 49 Dipendenti	60	22	82
	50 - 99 Dipendenti	10	6	16
	100 - 199 Dipendenti	8	1	9
Grandi imprese	200 - 500 Dipendenti	3	4	7
	da 501 Dipendenti	5	2	7
Totale		654	440	1.094
N.C.		153	61	214
Totale		807	501	1.308



4.11 Sistema della Distribuzione: numerosità delle sedi delle imprese commerciali di Milano e provincia specializzate nella vendita di mobili e articoli per la casa

Le imprese del Sistema della Distribuzione a Milano e provincia: numero di sedi e spazi di vendita.
Fonte: piattaforma Margò di Cribis D&B srl - Gruppo Crif; elaborazione dati Ufficio Studi Confcommercio, Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza.

Sistema della Formazione

La ricerca Sistema Design Milano attribuiva molta importanza al sistema formativo, rilevando la presenza di una miriade di scuole di design in città. Il report *Design Economy 2024* di Fondazione Symbola analizza il sistema della formazione superiore di design in Italia. I dati relativi all'A.A. 2022/2203 confermano la maggior concentrazione degli istituti e degli studenti di design al Nord. Tra i principali istituti per numero di iscritti a livello nazionale ci sono Politecnico di Milano, NABA e IED di Milano. Questi tre istituti fanno naturalmente parte del più ampio Sistema della Formazione di design di Milano, che conta oggi 3 Università, 11 Istituti per l'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM)¹⁹ e 20 Scuole e istituti privati²⁰, che offrono formazione superiore e professionalizzante nel campo del design²¹ (Tabella 4.12, pag 161).

Nel periodo 2019-2023 il numero di iscritti e laureati delle università e degli Istituti AFAM di Milano ha registrato una crescita complessiva (Grafico 4.13a, pag. 162 e Grafico 4.13b, pag. 163). Il numero degli iscritti a Milano è aumentato di oltre il 50% negli

ultimi vent'anni (16.515 totale degli iscritti all'A.A 2022/2023). Gli studenti di design iscritti presso le università e gli Istituti AFAM milanesi sono la grande maggioranza di quelli della Lombardia (16.515 studenti milanesi su 19.200 in Lombardia) e oltre il 30% di quelli italiani. A Milano, la vasta rete di scuole e istituti privati offre master, corsi post-diploma e percorsi professionalizzanti, coprendo sia le discipline tradizionali del design sia le aree più innovative ed emergenti. Queste realtà²², alcune delle quali storiche, variano per dimensione e specializzazione. Alcune approfondiscono il design in chiave multidisciplinare affiancando l'università, altre sono specializzate nella combinazione di design, artigianato e formazione tecnica di alto livello, altre ancora offrono percorsi più orientati all'industria o uniscono design e tecnologie digitali, Il loro insieme riflette la natura interdisciplinare del design milanese.

Sistema della Ricerca e innovazione

Negli ultimi 25 anni a Milano e provincia si è molto strutturato un sistema della ricerca grazie alla creazione di poli e distretti dell'innovazione tech, oltre a dieci incubatori e acceleratori di impresa che offrono opportunità di finanziamento anche al design. Istituzioni come Regione Lombardia e Comune di Milano sostengono l'innovazione nelle PMI del design e moda con finanziamenti dedicati e attraverso lo sviluppo di piattaforme come MUSA, un ecosistema PNRR con uno *spoke* focalizzato su design e moda sostenibili²³. Da uno screening iniziale sulla piattaforma CORDIS²⁴, sono stati individuati 60 progetti di ricerca e innovazione Horizon Europe e Horizon 2020 che hanno un'attinenza con il design²⁵, a cui partecipano vari attori del Sistema Design Milano: università, Comune di Milano, società di consulenza, studi di design, imprese manifatturiere di vari settori, associazioni di categoria e del terzo settore. Il finanziamento ottenuto dai soggetti del Sistema Design Milano, che è pari a circa 31.600.000 euro, rappresenta suppergiù l'8% del valore totale dei progetti (che assomma a 384.000.000 di euro). Vari sono i temi di ricerca e le *innovation challenge: healthcare*, cultura, società inclusiva, tecnologie digitali, industria e nuovo artigianato, cambiamento climatico, energia e mobilità, sistemi *agrifood*. Dal database dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM)²⁶ sono stati estratti i dati sui brevetti e i disegni depositati e rilasciati a Milano e provincia. Nel 2023, a Milano e provincia sono stati rilasciati 2.374 brevetti per invenzione, quasi il 90% di quelli lombardi e il 30% di quelli in Italia. Un dato ancora più significativo per il design riguarda i brevetti per modelli di utilità: 294 brevetti, l'82% di quelli lombardi, il 21% di quelli italiani. Infine i disegni registrati: 207 milanesi, il 66% di quelli lombardi, il 16% di quelli

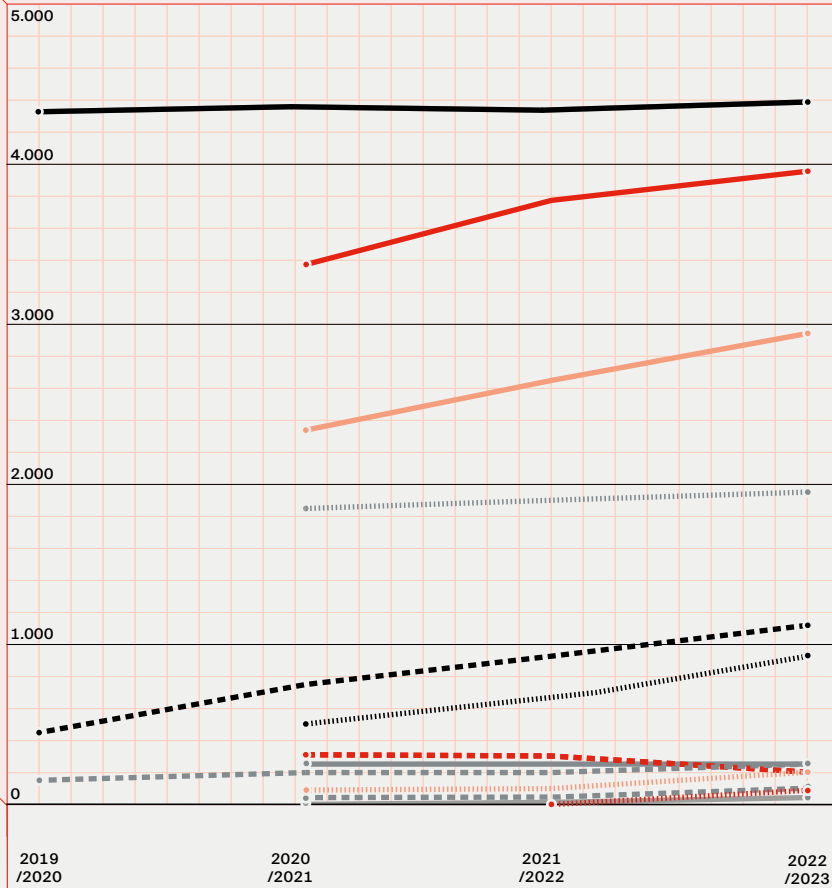
Università (3)	
<ul style="list-style-type: none"> Politecnico di Milano (L-04/LM12) Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM (L-03) Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (L-03) 	<p>Laurea Triennale:</p> <ul style="list-style-type: none"> L-03 / Discipline delle arti figurative, della musica, dello spettacolo e della moda L-04 / Laurea Triennale in Design <p>Laurea Magistrale:</p> <ul style="list-style-type: none"> LM12 / Laurea Magistrale in Design
Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (11)	
<ul style="list-style-type: none"> Accademia di Brera Accademia della Moda Accademia del Lusso Istituto Europeo Design IED Istituto Marangoni ACME - Academy of fine Arts & media Accademia di Belle Arti "I. Duncan" Milano (sede decentrata) Accademia di Costume e Moda di Milano (sede decentrata) Nuova Accademia delle Belle Arti - NABA SAIE - Italian International Technology College Istituto Secoli 	<p>Diplomi Accademici di Primo Livello:</p> <ul style="list-style-type: none"> DAPL03 / Comunicazione Visiva e Multimediale DAPL04 / Grafica, Fumetto e Illustrazione DAPL06 / Design della Comunicazione Visiva DAPL08 / Multimediale DIPL01 / Progettazione Grafica ed Editoriale DIPL02 / Design <p>Diplomi Accademici di Secondo Livello:</p> <ul style="list-style-type: none"> DASL01 / Arti Visive e Discipline dello Spettacolo DASL03 / Comunicazione Visiva e Multimediale DASL04 / Grafica, Fumetto e Illustrazione DASL06 / Design della Comunicazione Visiva DASL08 / Multimediale DISL01 / Arti Visive e Discipline dello Spettacolo DISL02 / Design
Scuole e istituti privati per la formazione e l'aggiornamento professionale sul design (20)	
<ul style="list-style-type: none"> Accademia Fiera Milano Accademia Teatro alla Scala CFP Bauer China-Italy Innovation Hub (Tsinghua University) Creative Academy srl Domus Academy Istituto Rizzoli Istituto Callegari Milano IFDA - Italian Fashion and Design Academy ISAD - Istituto Superiore di Architettura e Design Istituto Moda Burgo IDI - Italian Design Institute Nuova Accademia del Design POLI.design Raffles Milano RUFAs - Rome University of Fine Arts (sede Milano) School of Sustainability Foundation (SOS) Scuola Mohole SPD - Scuola Politecnica Design Talent Garden Innovation School 	<ul style="list-style-type: none"> Master di I e II livello Formazione professionalizzante

4.12 Sistema della Formazione: Università, Istituti AFAM, Scuole e istituti privati di design a Milano e provincia

Università, Istituti AFAM, Scuole e istituti privati di design nel Sistema Design Milano. **Fonte:** MUR - Ministero dell'Università e della Ricerca con elaborazione dati Politecnico di Milano - Dipartimento di Design, anno 2024.

4.13a
Sistema della
Formazione:
studenti iscritti
a Università e
Istituti AFAM
a Milano e
provincia

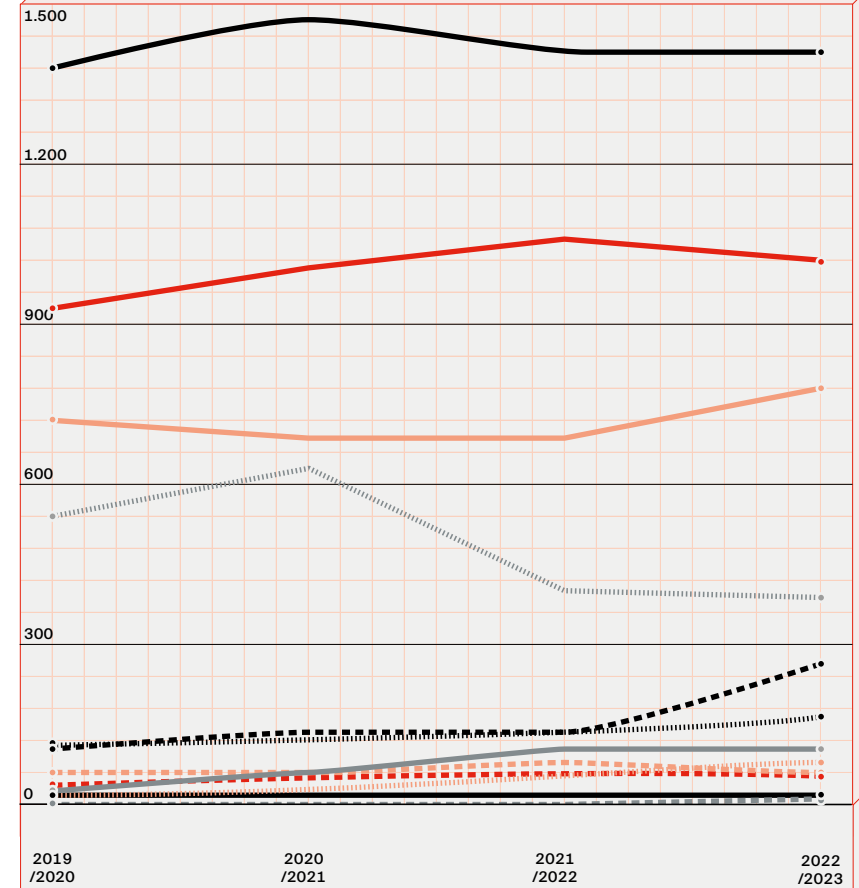
Studenti iscritti
a corsi di laurea
e diploma
di design
o attinenti
a Milano,
suddivisi per
istituto e anno
accademico.
Fonte:
Ministero
Università
e Ricerca,
elaborazione
dati Politecnico
di Milano -
Dipartimento di
Design.



- Politecnico di Milano
- Nuova Accademia di Belle Arti di Milano
- Istituto Europeo del Design (IED) di Milano
- Accademia di Belle Arti statale di Brera
- - - Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM
- Istituto Marangoni di Milano
- SAE Italia International Technology College di Milano
- - - Academy of Fine Arts and Media (A.C.M.E.)
- - - Università Cattolica del Sacro Cuore
- Accademia della Moda di Milano (sede decentrata Accademia della Moda di NAPOLI)
- - - Accademia del Lusso di Milano
- Accademia di Costume e Moda di Milano (sede decentrata Accademia di Costume e Moda di ROMA)
- Accademia di Belle Arti Istituto I. Duncan di Milano (sede decentrata Istituto I. Duncan di Sanremo)

4.13b
Sistema della
Formazione:
studenti
laureati e
diplomati
presso
Università e
istituti AFAM
a Milano e
provincia

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



- Politecnico di Milano
- Nuova Accademia di Belle Arti di Milano
- Istituto Europeo del Design (IED) di Milano
- Accademia di Belle Arti statale di Brera
- - - Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM
- Istituto Marangoni di Milano
- SAE Italia International Technology College di Milano
- - - Academy of Fine Arts and Media (A.C.M.E.)
- - - Università Cattolica del Sacro Cuore
- Accademia della Moda di Milano (sede decentrata Accademia della Moda di NAPOLI)
- - - Accademia del Lusso di Milano
- Accademia di Costume e Moda di Milano (sede decentrata Accademia di Costume e Moda di ROMA)
- Accademia di Belle Arti Istituto I. Duncan di Milano (sede decentrata Istituto I. Duncan di Sanremo)

italiani. Sono numeri rilevanti sul piano nazionale ma al di sotto della performance delle aree più avanzate d'Europa, come rilevato da Banca d'Italia a giugno 2024²⁷.

Il report 2024 pubblicato da Startup Genome sull'analisi degli start-up ecosystem nel mondo, posiziona Milano al 14esimo posto tra gli ecosistemi emergenti²⁸. Nel 2024, dal Registro Imprese delle Camere di Commercio Italiane (Tabella 4.14) si contano 3.203 start-up e PMI innovative a Milano e provincia, un quinto di quelle italiane. Le start-up e PMI innovative del design (ATECO 74.10) sono solo l'1,2% di tutte quelle milanesi, perlopiù focalizzate sui settori tecnologici: un numero contenuto, leggermente superiore al dato nazionale (1%). In sintesi, un quarto delle start-up e PMI innovative di design in Italia (oltre il 70% di quelle lombarde) si trova a Milano.

**4.14
Sistema della
Ricerca e
innovazione:
start-up e PMI
innovative
di design
a Milano e
provincia**

Start-up e PMI innovative che svolgono attività di design specializzate a Milano e provincia. (Base dati = 155 imprese su 15.823 start-up e PMI innovative in Italia)

Fonte:
Registro Imprese delle Camere di Commercio Italiane con estrazione dati dal portale del Registro delle Imprese ed elaborazione a cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano.

Settore ATECO	Milano	Lombardia	Italia
74.10.1. Attività di design di moda e design industriale	29	36	105
74.10.21. Attività dei disegnatori grafici di pagine web	1	1	7
74.10.29. Attività di grafica pubblicitaria e altre attività dei disegnatori grafici	1	2	7
74.10.3. Attività dei disegnatori tecnici	1	4	15
74.10.9. Altre attività di design	6	9	21
Totale	38 (su 3.203)	52 (su 4.339)	155 (su 15.823)

Scenari evolutivi

Massimo Bianchini

Professore Associato, Dipartimento di Design – Politecnico di Milano

Il processo di mappatura del Sistema Design Milano ha rivelato un ampio, ma frammentato set di dati sul design, spesso nascosto e ancora poco integrato tra le diverse fonti. Allo stato attuale, la raccolta dei dati si è articolata su due livelli. Il primo livello ha generato una ricostruzione generale del sistema, utile per definire una *baseline* per le future misurazioni. Un ulteriore livello ha permesso un'analisi più approfondita delle singole componenti del Sistema Design Milano, per comprenderne meglio struttura e attività generali. Questo lavoro di mappatura sottolinea l'importanza di organizzare, nel prossimo futuro, un processo di raccolta dati – permanente, continuo e distribuito – per esplorare bene i fenomeni socio-tecnici, economici e culturali che attraversano il design milanese e creare una visione integrata del Sistema Design Milano.

La mappatura delle componenti del Sistema Design Milano ci offre alcuni spunti di riflessione per impostare possibili e future azioni di ricerca. L'analisi del Sistema Design Milano ha rilevato 6.790 imprese Design Core che impiegano 10.283 addetti (dato consolidato ISTAT-ASIA 2022) a cui si aggiungono più di 16.000 studenti di design. Questo dato suggerisce l'esigenza di un maggiore approfondimento del Sistema delle Professioni, sia in relazione alle imprese, non solo Design-driven, sia in funzione di potenziali azioni per supportare, attrarre e trattenere questa comunità del design. L'analisi delle imprese Design Extended evidenzia l'importanza di indagare come il design possa estendere e completare attività in altri settori, ridefinendo il ruolo del designer e l'attività delle imprese di design. Il Sistema dell'Assist, con oltre 3.000 imprese, merita approfondimenti sulla sua trasformazione digitale e sull'impatto che essa ha nella relazione con il Sistema delle Professioni. Il Sistema delle Imprese Design-driven, a partire dalla filiera produttiva strategica Design-Arredo, richiede una mappatura estesa ad altri settori manifatturieri e di servizi, per comprendere l'uso del design nelle imprese e il suo impatto economico. Analogamente, anche il Sistema della Distribuzione, che collega produttori e acquirenti del design, ha un ruolo strategico da analizzare maggiormente, anche in relazio-

ne al suo impatto sull'economia urbana. Il Sistema dell'Editoria, trasformato dalla digitalizzazione e dai social media, offre nuovi spunti per studiare l'evoluzione del ruolo dell'editoria specializzata e delle nuove social community del design. Nel Sistema dell'Offerta culturale, i dati sul ricco patrimonio storico-culturale del design sono una risorsa attualmente frammentata e richiedono un'analisi più sistemica per essere meglio compresi e valorizzati. Anche il Sistema della Formazione è ricco di dati che ne certificano il primato nazionale e la dimensione internazionale. Qui, sono due i possibili temi da approfondire: l'offerta formativa delle tante scuole private e il sistema di relazioni, istituzionali e professionali, generato dalle scuole stesse e dalle migliaia di giovani che studiano design a Milano. I dati sul Sistema della Ricerca e innovazione ci mostrano che il Sistema Design Milano è capace di attrarre finanziamenti e sviluppare progetti di ricerca, di operare su sfide di innovazione complesse, di essere un supernodo nelle reti di ricerca internazionali. Infine, i dati sulle attività brevettuali e sulle start-up nel settore del design sono rilevanti e promettenti a livello regionale e nazionale, ma vanno analizzati in modo comparativo con i principali contesti economici e territoriali internazionali del design.

In conclusione, la mappatura del Sistema Design Milano offre un primo *system framework* basato su un insieme di dati generali, ma per comprenderlo appieno è importante indagare le interazioni interne ed esterne, esplorando non solo le connessioni economiche ma anche quelle culturali, progettuali e digitali. Fare questo significa comprendere il legame sistemico che esiste tra le risorse di design della città. Misurare cioè la sua importanza non solo in termini economici, ma anche in base al valore relazionale (relazioni e interazioni) che i suoi diversi attori generano dentro e fuori il territorio milanese. Per agire, collaborare, innovare e competere come (Eco) Sistema Design Milano.



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

L'impatto oltre la città / Note
e considerazioni sugli impatti /
Ospitalità: flussi, offerta
e domanda / Indotto, spesa
e pagamenti digitali / Flussi
e mobilità urbana / Circolarità

L'impatto oltre la città

Barbara Mazzali

Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia

Il Salone del Mobile.Milano è la più importante manifestazione nell'ambito del design che coniuga in una perfetta alchimia elementi commerciali con stimoli e sollecitazioni culturali. Insieme alla Settimana del design, e il suo ricco palinsesto in città, ogni anno, ad aprile, dà vita a un evento che ha la capacità di andare oltre i confini delle fiere tradizionali: un momento culminante che porta con sé un'atmosfera di innovazione, creatività ed energia che trasforma la città stessa in un centro globale del design.

I dati elaborati dall'Osservatorio del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia evidenziano il grande potenziale attrattivo del Salone del Mobile. Nelle giornate di manifestazione del 2024 si sono infatti registrate 330.598 presenze turistiche con una crescita, rispetto ai giorni di manifestazione del 2023, del 21,5%. Se si considerano le sole presenze di stranieri la crescita relativa al 2024 raggiunge il 27,2%. Il potenziale attrattivo dell'evento genera ricadute importanti anche al di fuori di Milano, se analizziamo le presenze turistiche nell'Area Metropolitana di Milano constatiamo infatti che le presenze nei giorni dell'evento del 2024 superano del 37,7% le presenze medie registrate nella settimana successiva, a conferma che l'ecosistema del Salone ha ormai assunto una dimensione territoriale che supera i confini cittadini.

Il Salone del Mobile e la Settimana del design non sono soltanto un evento di settore, ma un potente strumento di marketing territoriale per l'intera regione.

Milano e la Lombardia diventano il palcoscenico mondiale per l'industria del mobile e dell'arredo, attirando migliaia di visitatori, designer, architetti e imprenditori da ogni parte del globo che trasformano il nostro territorio in un palcoscenico vivente di contaminazione artistica e culturale.

Il Salone è strategico per Milano e la Lombardia non solo per il suo impatto economico immediato, ma anche per le opportunità che offre nella creazione di un sistema integrato di design, turismo e innovazione, contribuendo ad alimentare l'unicità del "Lombardia style", il brand del Made in Lombardia, che sta diventando il marchio identificativo della nostra regione in tutto il mondo.

Note e considerazioni sugli impatti

Stefano Maffei

Professore Ordinario

Francesco Zurlo

Professore Ordinario,

Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Questo *Report* è, di fatto, un'iniziale esplorazione della relazione ecosistemica che lega un *grande attrattore* come il Salone del Mobile.Milano all'insieme auto-organizzato degli *stakeholder*, che realizzano la Settimana del design in città, oltre che al luogo che la ospita, Milano: con il suo capitale sociale, le sue risorse produttive, le sue infrastrutture materiali, i suoi attori e portatori di interesse ovvero la città, nella sua compiuta dimensione metropolitana.

Il *Report* ha indagato sin qui il Salone del Mobile.Milano come grande soggetto attuatore dal respiro internazionale (Cap. 1 e Cap. 2), sostenuto da una fotografia aggiornata al 2024 delle dinamiche pluri-attore e policentriche della Settimana del design (Cap. 3) e dall'approfondimento del Sistema Design Milano, ovvero la rete socio-economica e culturale del design, base permanente di produzione di pratiche, servizi e conoscenza, che si manifesta in modo esplicito proprio nella Settimana del design (Cap. 4).

La città di Milano diviene quindi lo scenario complessivo per definire una prospettiva sull'impatto del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design. Questo fenomeno complesso presenta difficoltà oggettive se affrontato con un metodo di analisi puramente quantitativo a causa della frammentazione e non integrazione delle basi di dati. Per questo motivo lo abbiamo affrontato con un approccio fenomenologico esplorativo che è frutto anche della difficoltà incontrata nella ricostruzione del sistema dei *data holder*¹, e nell'individuazione delle singole filiere di dati verificati per completezza, continuità, organizzazione, granularità. Questi aspetti saranno anche i punti di partenza per il futuro progetto di Osservatorio Permanente che verrà attivato a partire da questo primo *Report*.

Il Salone del Mobile.Milano con la Settimana del design di Milano sono un esempio eloquente di come una città possa costruire attorno a una tematica precisa quei fattori *hard* e *soft* che tendono a definire la propria identità e attrattività. Secondo Saskia Sassen (1991)², le città globali come Milano sono luoghi centrali per l'economia mondiale grazie alla loro capacità di concentrare risorse, infrastrutture e capitali, oltre che sostene-

re dinamismo sociale e flussi culturali, aspetti cruciali del loro potere attrattivo. In occasione del Salone del Mobile.Milano, Milano diventa un polo di scambio internazionale, capace di attirare migliaia di visitatori, imprenditori e professionisti, designer, architetti, creativi da tutto il mondo. Richard Florida (2002)³, nel suo lavoro sulla classe creativa, sostiene che il successo economico delle città moderne dipende non solo dalle risorse fisiche, ma anche dalla capacità di attrarre - sia permanentemente che temporaneamente - persone talentuose che si occupano di creatività e innovazione. Eventi come il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design, quindi, non sono solo vetrine per prodotti o servizi, ma anche catalizzatori di incontri tra creativi, imprenditori, investitori e utenti in un contesto urbano che favorisce lo scambio di idee e la definizione di pratiche sperimentali dalle strategie, ai prodotti-servizi. Allen J. Scott (2000)⁴ aggiunge che le città che investono in economie culturali, come quella del design, possono generare un notevole valore aggiunto. Quando pensiamo al design dobbiamo considerarlo come un processo di produzione non solo materiale ma anche culturale, che incide profondamente sulla percezione della città come luogo dedicato all'innovazione e alla creatività. Milano, con la sua storia di eccellenza industriale e artigianale, trova in questo evento una sinergia perfetta tra l'*heritage* di un patrimonio culturale materiale e la sua versione contemporanea, in cui si mescola la saper fare con saper creare. Infine, Musterd e Murie (2007)⁵ affermano che la competitività delle città non dipenda solo dal loro sistema di risorse e infrastrutture materiali - che pur sono necessarie per rendere la città competitiva nella scena globale - ma anche dalla loro capacità di essere luoghi vivibili. Per alcuni, ovvero una parte del pubblico professionale e generale, Milano, in occasione del Salone del Mobile.Milano e Settimana del design, diventa non solo una città produttiva ma anche attrattiva, dove le strade, i quartieri e gli spazi pubblici si animano di eventi, installazioni e attività aperte a tutti, alimentando un senso di inclusività e partecipazione. Ma questa opinione non è condivisa da tutti e una parte dei suoi *stakeholder* e abitanti pensa che il

fenomeno abbia raggiunto un *tipping point* tra la produzione di effetti positivi e negativi.

Proprio per indagare questa possibile contraddizione abbiamo guardato al fenomeno come un ecosistema basato su un equilibrio – instabile e non garantito – tra attrattori specializzati importanti come il Salone del Mobile.Milano, che rappresenta un motore insostituibile, fattori *hard*, come infrastrutture e risorse materiali della città, e fattori *soft*, come creatività e intelligenza connettiva (si veda il testo di de Kerckhove in questo *Report*). Questo ecosistema non solo rafforza l'immagine di Milano come capitale del design, ma contribuisce attivamente alla sua crescita economica e alla sua attrattività globale.

La nostra lettura analizza, quindi, in maniera quantitativa alcune filiere principali di dati aggregati (relativi agli anni 2023 e 2024), disponibili sia come *open data* pubblici, sia cercando di integrare basi dati eterogenee fornite da un gruppo nutrito di *data holder*. Sulla scorta delle *baseline* temporali disponibili e della loro granularità di osservazione, abbiamo costruito alcuni capitoli di analisi, che ovviamente rappresentano l'embrione di quello che potrebbe divenire l'ossatura del futuro sistema di monitoraggio e analisi strategica di un Osservatorio permanente del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design.

Sono emerse alcune tematiche rilevanti che riguardano i flussi turistici e l'ospitalità, la spesa turistica legata ai pagamenti digitali, l'analisi della mobilità urbana, e vari aspetti legati al tema della circolarità.

Interpretare questi impatti rappresenta il classico *wicked problem* (problema mal definito)⁶, ovvero come sia difficile interpretare un fenomeno estremamente complesso sapendo di non avere a disposizione tutte le variabili approfondite (dati) di rappresentazione del sistema, ponendo una prima questione di metodo che riguarda la perimetrazione del fenomeno stesso. Ad esempio, abbiamo un insieme molto completo e significativo di dati relativi al grande attrattore Salone del Mobile.Milano ma conosciamo solo parzialmente i dati che riguardano la città. In più, abbiamo consapevolezza, con diverse evidenze, che alcuni di questi impatti (mobilità, ospitalità, turismo) si allarghino a una sfera metropolitana o addirittura regionale.

Altra evidenza è che si sia di fronte a un grande evento che estende le interrelazioni interpretative: indicatori sono il gran numero di espositori e visitatori e il loro mix complesso (nel 2024 Salone del Mobile.Milano ha ospitato 1.950 espositori da 35 Paesi e registrato 370.824⁷ presenze con un intreccio di provenienze e di tipologie di fruizione molto articolato), la mobilitazione di risorse economiche e la differenziazione delle loro cause/effetti (circa 261 milioni di indotto stimati da Confcommercio nel Report

*Salone del Mobile 2024*⁸), un'offerta complessa e integrata del grande attrattore Salone del Mobile.Milano in contemporanea con un numero altissimo di eventi/interventi urbani che indicano da un lato possibili prospettive di rigenerazione urbana; dall'altro sovraesposizione nei media, attrattività complessa nei confronti di attori stranieri, trasformazione della vita quotidiana dei cittadini (assimilabile ai fenomeni dell'*overtourism*).

Se guardiamo a questa esplorazione attraverso la lente dei grandi eventi, ci accorgeremo che, oltre a rafforzare l'identità urbana, stimolare l'economia e promuovere la città a livello globale, essa può servire, secondo autori come Roche (2000)⁹, come un catalizzatore critico per la riqualificazione, la crescita urbana e la sua internazionalizzazione. Nello specifico, questa lettura si inserisce nel quadro tracciato da Getz (2005)¹⁰, che analizza come i grandi eventi creino impatti a lungo termine, non solo economici ma anche culturali e sociali. Il loro forte impatto sul branding urbano, come suggeriscono Muller e Gaffney (2018)¹¹, definisce una narrativa che lega una città a particolari settori o fattori – nel caso di Milano – al design e alla creatività. Anche chi non l'ha mai visitata la percepisce come la Città del design (come ci indica Charles Landry in questo stesso *Report*): questo fenomeno, legato alla percezione della reputazione, è chiamato *Halo Effect* (Lee e Lockshin, 2011)¹². Esso rafforza l'identità urbana e la sua attrattività internazionale, rendendo Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design un asset fondamentale per il posizionamento di Milano tra le capitali mondiali della creatività. Durante la Settimana del design, i quartieri di Milano subiscono una trasformazione temporanea, con installazioni, esposizioni e interventi progettuali dando vita a una ri-significazione urbana che rafforza la connessione tra cittadini e spazi privati e pubblici.

Ma tutto questo ha un costo? Come scrive Landry (Landry, 2009; p.397)¹³ «la città creativa assomiglia di più a un'improvvisazione jazz che a una sinfonia strutturata...». Come il jazz, la Settimana del design in città è anche una forma collettiva di improvvisazione democratica, che da armoniosa e coinvolgente rischia di divenire caotica e negativamente impattante. Nel tempo si è configurato un rapporto osmotico tra Salone del Mobile.Milano, l'insieme dei soggetti che creano e propongono iniziative, eventi, progetti e le istituzioni comunali che li supportano, mettendo a disposizione spazi/luoghi pubblici come palcoscenici di tali eventi. Un fenomeno che necessita di una forma di dialogo e coordinamento che agisca sulla attuale configurazione per massimizzare i vantaggi collettivi e diminuire le esternalità negative.

La produzione culturale diffusa (del design) integra e valorizza la riconosciuta capacità delle imprese di produrre visioni innovative e vive anche nella città, nei suoi quartieri, nelle aree pregiate

e in quelle dismesse (Sennett, 2024)¹⁴. Si compie così una circolarità virtuosa tra Salone del Mobile.Milano, il grande attrattore internazionale, e la spontaneità di fenomeni significativi come quelli della Settimana del design, che trasmettono alla città le caratteristiche di una destinazione turistica.

Questa dimensione interconnessa offre a Milano la possibilità di divenire un luogo *eventful*: ovvero un luogo in cui tutto il sistema dell'offerta legato all'identità – il Salone del Mobile.Milano e gli eventi cittadini – sono ben integrati nella vita quotidiana, e la pianificazione degli stessi può essere in qualche modo correlata a obiettivi civici, ovvero della città nel suo complesso (Richard e Palmer, 2012)¹⁵. Ed è proprio la prospettiva di una *creatività civica*, che si palesa, di fatto, quando «il settore pubblico impara a essere più imprenditoriale e il settore privato più socialmente responsabile nel perseguire obiettivi congiunti e nella disponibilità a condividere il potere, con la finalità ultima di esercitare un'influenza più incisiva su un complesso che possa risultare vincente...» (Landry, 2009; p. 395).

Milano supporta questa capacità perché interpreta compiutamente le caratteristiche di una città che apprende «in continuazione, (...) riflette su se stessa, impara dai propri errori ed è strategica: perché la città è un campo scuola...» (Landry, 2009; p. 361).

Se la consideriamo quindi, come dice Sennett¹⁶ (2024), una città-teatro, dove la performance collettiva del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design diventa un mezzo di espressione personale e collettivo e un veicolo di trasformazione sociale e culturale¹⁷, come possiamo rendere questa performance resiliente? Come possiamo far sì che l'ecosistema milanese usi, amplifichi, mantenga questa capacità? Con quali azioni individuali e collettive? Per essere sostenibile l'ecosistema deve attrarre la giusta quantità e qualità di visitatori in un rapporto trasparente ed equilibrato con i suoi abitanti e il giusto mix di attività per garantire una qualità di vita e generare un vantaggio economico al territorio, senza comprometterlo (d'Angella *et al.*, 2021)¹⁸.

Un compito difficile ma non impossibile, che richiederà un consolidamento dell'analisi con il suo insieme di dati e *framework* interpretativi e una riflessione collettiva sulla *governance* dell'ecosistema con il suo insieme complesso di *stakeholder*.

Ospitalità: flussi, offerta e domanda

A cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Massimo Bianchini, Carla Sedini, Francesco Leoni,
Stefano Maffei, Francesco Zurlo

Per raccontare l'impatto della Manifestazione di aprile, di cui il Salone del Mobile.Milano è il principale catalizzatore, abbiamo utilizzato una modalità di analisi e restituzione di tipo processuale, creando un *visitor journey* per scomporre e analizzare le componenti più importanti di un'esperienza che riguarda ogni anno migliaia e migliaia di visitatori. La prima parte di questo paragrafo si focalizza sull'analisi degli arrivi a Milano del pubblico italiano e straniero della Manifestazione. La seconda parte riguarda l'analisi dell'offerta dei servizi per la ricettività durante la Manifestazione, partendo dalla città e dalla provincia di Milano per poi osservare anche i fenomeni di ospitalità emergenti nelle province lombarde. La terza parte del *journey* (Paragrafo 5.d) entra nel dettaglio delle principali spese che i visitatori effettuano per i servizi ricettivi, per la ristorazione e lo shopping. Infine, la quarta e ultima parte del *journey* (Paragrafo 5.e), non meno importante rispetto alle altre, riguarda l'analisi dei flussi di persone che si recano in fiera e/o attraversano la città utilizzando i servizi per la mobilità urbana. Questa modalità di racconto ci consente di analizzare e rappresentare, in questa prima fase prototipale della ricerca su (Eco) Sistema Design Milano, l'impatto di ciascuna componente del nostro *journey*, senza mai perderne di vista le relazioni con le altre componenti e mantenendo, allo stesso tempo, una visione complessiva che guarda a temi quali la circolarità (Paragrafo 5.f).

Prima di iniziare quest'esplorazione, ricordiamo che l'edizione 2024 del Salone del Mobile.Milano si è svolta dal 16 al 21 aprile e che il calendario della Settimana del design in città è da sempre sincronizzato sulle stesse date, salvo rare eccezioni per alcuni eventi che hanno anticipato l'inaugurazione tra il 12 e il 15 aprile 2024. All'interno dell'analisi, i dati raccolti comprendono non solo il pubblico dell'evento, ma anche il sistema di imprese e relativi operatori che arrivano a Milano e la cui presenza sul territorio è circoscritta al lasso di tempo che va dalla fase preparatoria a quella del disallestimento. Per avere un'idea della dimensione complessiva del fenomeno, si ricorda che all'edizione 2024 del Salone del Mobile.Milano hanno partecipato oltre 1.950 esposi-

tori. A questi vanno poi aggiunte le centinaia di attori che, parallelamente, organizzano gli eventi *off* in città, un sistema a oggi solo parzialmente misurabile¹.

La fase iniziale del nostro *visitor journey* parte dall'analisi degli arrivi a Milano e valuta tutte le principali tipologie di vettori di trasporto: aerei, treni e automobili. Per capirne bene la portata è però fondamentale, prima di tutto, focalizzare l'attenzione sul soggetto chiave di questa esperienza: il *visitatore*, o meglio, i *visitatori*.

Sappiamo che, durante la Manifestazione, Milano incrementa temporaneamente la sua popolazione, accogliendo dall'Italia e dall'estero professionisti, imprenditori, progettisti, studenti e *design lover* che fruiscono dei servizi e delle infrastrutture cittadine². Ricordiamo che il Salone del Mobile.Milano è una fiera a cui il pubblico generico può partecipare solo nel fine settimana, mentre i giorni precedenti sono esclusivamente dedicati agli operatori di settore e, dal venerdì, gli studenti (Cap. 2, Paragrafo 2.a).

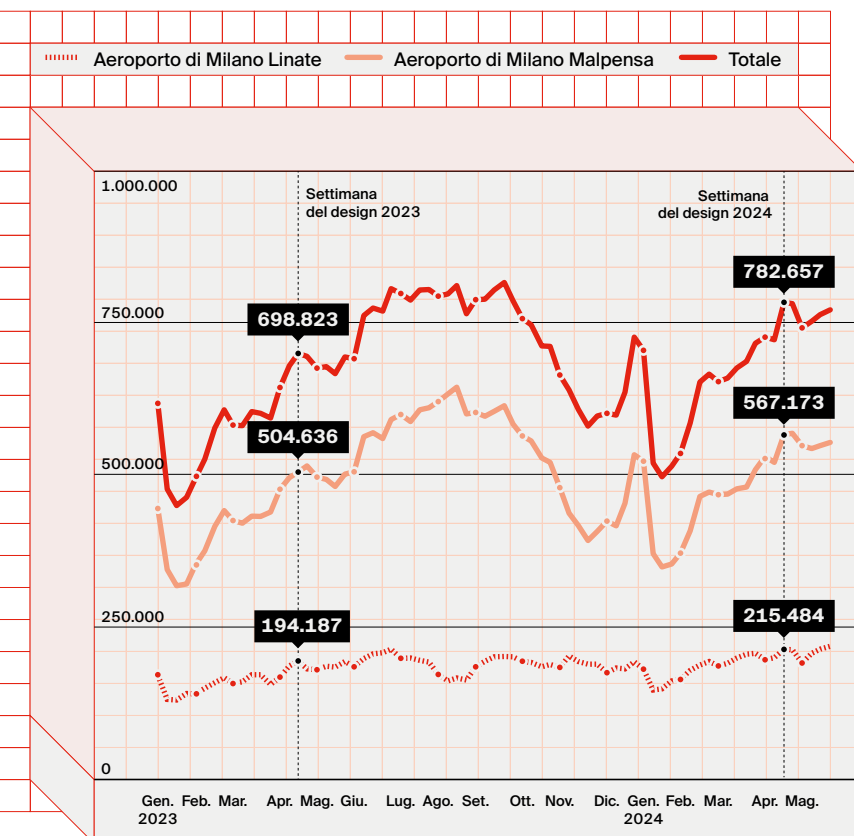
Data questa premessa, la nostra analisi si focalizza su due principali tipologie di visitatori: i "turisti business"³ - che sono a Milano per motivi di lavoro e pernottano almeno una notte in città o all'interno della regione Lombardia - e i "city user"⁴ che, in questa ricerca, definiamo come coloro che si recano al Salone e/o nelle aree dove si concentrano gli eventi della Settimana del design senza pernottare nei territori interessati dall'evento.

In tema flussi/provenienza, i dati forniti dal Gruppo SEA - Società Esercizi Aeroportuali⁵ riportano che dal 15 al 21 aprile 2024 i passeggeri in arrivo e in partenza dagli aeroporti di Milano Linate e Milano Malpensa sono stati 782.657⁶, con un incremento del 12% rispetto alla settimana del Salone 2023 (698.823) (Grafico 5.1, pag. 180). Per quanto riguarda le geografie delle rotte, Gruppo SEA stima che i Paesi europei costituiscono più del 54% degli arrivi e delle partenze (+18% rispetto a 2023), le destinazioni italiane costituiscono oltre il 24%, mentre il restante 22% è rappresentato dalle rotte extraeuropee, in forte crescita rispetto all'edizione 2023 della Manifestazione. Sempre secondo stime del Gruppo SEA, emerge che la prima rotta extraeuropea a incrementare il numero di arrivi e partenze è l'Asia (+53% rispetto al

Salone 2023), con un aumento del numero dei voli di vettori cinesi. Nel 2024 crescono in misura rilevante anche il Medio Oriente (oltre il 47% rispetto al 2023) e gli USA⁷, con un incremento di oltre il 4%. A livello regionale, per quanto riguarda i passeggeri dell'Aeroporto Internazionale di Bergamo - Orio al Serio, di cui manca il dettaglio settimanale, riportiamo il dato di Assaeroporti: nel mese di aprile 2024 il numero totale dei passeggeri è stato pari a 1.496.622⁸ in aumento del 9,7% rispetto ad aprile 2023 (1.364.183 passeggeri)⁹.

5.1 Passeggeri aerei in arrivo e partenza

Variazione numero di passeggeri (in arrivo e in partenza) negli aeroporti di Milano Linate e Milano Malpensa durante il periodo dall'1 gennaio 2023 al 26 maggio 2024 (73 settimane in totale). Fonte: Gruppo SEA.



Il **Grafico 5.1** mostra chiaramente due tendenze: la prima riguarda un aumento generale dei flussi in arrivo e partenza in occasione delle edizioni 2024 e 2023 della Manifestazione, la seconda ci dice che questi flussi si collocano tra i picchi più elevati di movimenti dei passeggeri durante l'intero anno¹⁰. Gli altri picchi annuali coincidono infatti con i flussi turistici in arrivo e partenza durante il periodo estivo, da giugno a settembre.

Per quanto riguarda invece i flussi in arrivo e partenza relativi al trasporto ferroviario, regionale e nazionale, sono attive age-

volazioni economiche come biglietti giornalieri dedicati¹¹. Importante è anche la possibilità di raggiungere il Salone del Mobile. Milano grazie a collegamenti ferroviari diretti tra Fiera Milano, Rho e le principali stazioni nazionali dell'alta velocità come Torino, Bologna, Reggio Emilia, Firenze, Roma e Napoli. Si ricorda che, con l'obiettivo di incentivare il trasporto sostenibile, il Salone del Mobile.Milano ha rinnovato anche nel 2024 la partnership con Frecciarossa - Treno Ufficiale della Manifestazione - portando a 26 i collegamenti Frecciarossa giornalieri con fermata alla stazione ferroviaria di Rho Fiera. In parallelo, per quanto riguarda l'uso dell'automobile, nonostante la crescita delle presenze al Salone, la percentuale di arrivi a Fiera Milano, Rho con mezzi privati (principalmente automobili) è rimasta sostanzialmente invariata (da 41,67% nel 2023 a 40% nel 2024) così come quella dei visitatori, operatori e media che hanno utilizzato i mezzi pubblici durante i giorni della fiera (da 58,33% nel 2023 a 60% nel 2024, si veda anche il Paragrafo 5.e). Il dato del Salone 2024 riporta come l'aumento del numero di presenze in fiera (+20,2% sul 2023) sia in linea con la percentuale di utilizzo dei mezzi privati e l'uso dei mezzi pubblici. Interessante sarà in futuro monitorare l'evoluzione del rapporto tra l'uso di mezzi privati e pubblici, anche in relazione ad alcuni fattori come la crescita della mobilità elettrica (auto e furgoni) e le dinamiche dei flussi veicolari in accesso e allontanamento dalla fiera. Questo immaginando poi che, nel tempo, l'offerta di soluzioni di trasporto efficace e sostenibile porti a prediligere le forme di mobilità pubblica.

La seconda parte del *journey* offre una lettura prototipale del fenomeno dell'ospitalità in occasione del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design. L'analisi ha utilizzato i dati ufficiali forniti dall'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia relativi alla tipologia *turisti business*, rilevando informazioni sugli arrivi e le presenze¹² nelle strutture ricettive di Milano e provincia, categorizzate per tipologia (alberghiera o extra-alberghiera)¹³ e capacità ricettiva (numero di camere e posti letto). Per "arrivi" si intende il numero di clienti registrati negli esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri: un "arrivo" corrisponde, quindi, a un cliente che prende alloggio nella struttura ricettiva, effettuando il check-in. Le "presenze" sommano invece il numero di notti trascorse dai clienti nelle strutture ricettive. Ad esempio, un gruppo di 4 persone che passa 3 notti in una struttura ricettiva dà origine a 12 presenze. A supporto di questa base dati, sono state considerate altre fonti integrative come il pagamento dell'imposta di soggiorno¹⁴ del Comune di Milano.

Partendo dai dati forniti dall'Osservatorio di Regione Lombardia, si evince che, durante la settimana della Manifestazione 2024 (15 - 21 aprile), nelle strutture ricettive di Milano sono state

registrate 126.946 persone (+6,7% rispetto alla Settimana del design 2023, 17-23 aprile, con 119.009 arrivi), mentre sono stati 168.888 gli arrivi presso le strutture ricettive della provincia di Milano (+4,8% rispetto al Salone 2023, pari a 161.188). In crescita anche il numero di presenze rispetto al 2023: in città sono aumentate del 21,8% dal 15 al 21 aprile, in provincia del 19,9%¹⁵. Anche la media giornaliera di presenze durante l'edizione 2024 è risultata superiore all'anno precedente sia a Milano (pari a 54.495, +21,8% sulla media del 2023, che era pari a 44.717) sia in provincia (pari a 70.278, +19,8%, sulla media del 2023, che era pari a 58.633). I dati sugli arrivi e le presenze nelle strutture ricettive evidenziano inoltre una proporzionalità diretta con l'aumento delle presenze al Salone del Mobile.Milano 2024, a oggi l'unico attore che dispone di un dato verificabile grazie a un sistema proprietario di biglietteria.

Per quanto riguarda il picco di arrivi 2024 nelle strutture ricettive di Milano, tra l'8 e il 28 aprile, la giornata di punta coincide con lunedì 15 aprile, giorno precedente all'apertura agli operatori del Salone del Mobile.Milano (24.184 arrivi, **Grafico 5.2**). Il giorno con il maggior numero di presenze nel comune di Milano è stato invece venerdì 19 aprile (57.693 presenze, **Grafico 5.3**). È interessante notare la differenza tra arrivi italiani e stranieri nelle strutture ricettive di Milano: mentre gli stranieri hanno seguito l'andamento generale, con i picchi nelle date menzionate, gli italiani hanno registrato il maggior numero di arrivi (8.336) e presenze (16.691) giovedì 11 aprile¹⁶. Questa differenza può essere spiegata dal fatto che, molti italiani presenti nei 4 giorni precedenti il grande evento, potrebbero essere coinvolti nelle attività preparatorie che solitamente precedono l'apertura del Salone e l'inaugurazione degli eventi in città. Inoltre, è interessante notare che nei giorni successivi alla Manifestazione, gli arrivi e le presenze degli italiani risalgono, probabilmente a causa della concomitanza della festività nazionale del 25 aprile.

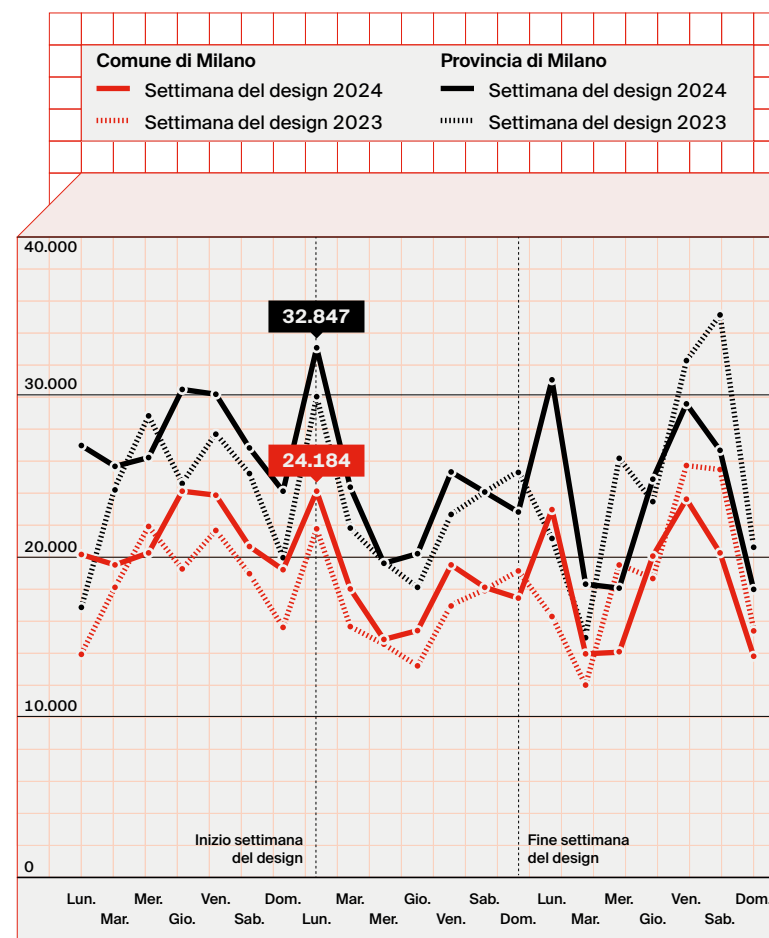
Gli andamenti di arrivi e presenze nella provincia di Milano non si discostano significativamente da quelli registrati in città: sempre nel 2024 il picco degli arrivi coincide con il 15 aprile (32.847 soggetti); quello delle presenze è invece differente e si registra mercoledì 17 aprile (74.334). Gli italiani, a differenza degli stranieri, hanno registrato i propri picchi di arrivi giovedì 11 aprile (12.137) e lunedì 22 aprile (13.202), con un massimo di presenze sempre l'11 aprile (25.413). Gli stranieri, invece, seguono l'andamento generale, con un unico diverso picco di presenze registrato venerdì 19 aprile (55.976).

L'andamento sinusoidale presente nel **Grafico 5.2** e relativo agli *arrivi* durante i periodi considerati (8-28 aprile 2024 e 10-30 aprile 2023) ci fa ipotizzare l'esistenza di tre principali tipolo-

gie di visitatori che gravitano sul territorio milanese anche nelle giornate immediatamente precedenti l'evento: i lavoratori italiani che arrivano da altre regioni potenzialmente coinvolti nella fase preparatoria; i turisti business che arrivano in concomitanza con il primo giorno di apertura del Salone del Mobile.Milano (i primi 4 giorni di apertura sono riservati ai soli operatori di settore), i cosiddetti *design lover*, ovvero i turisti non professionisti che si recano a Milano e provincia nel fine settimana per partecipare alla Design week cittadina o visitare la fiera nel weekend, quando è prevista l'apertura al pubblico. Infine, un altro dato rilevante riguarda la crescita della permanenza media presso le strutture ricettive registrata durante la settimana dell'edizione 2024 (15-21 aprile) che sale a 3 notti a Milano contro le 2,6 notti del 2023 e a 2,9 notti in provincia di Milano contro le 2,5 del 2023.

A verifica della presenza di un numero molto consistente di turisti, è utile analizzare anche i dati relativi all'imposta

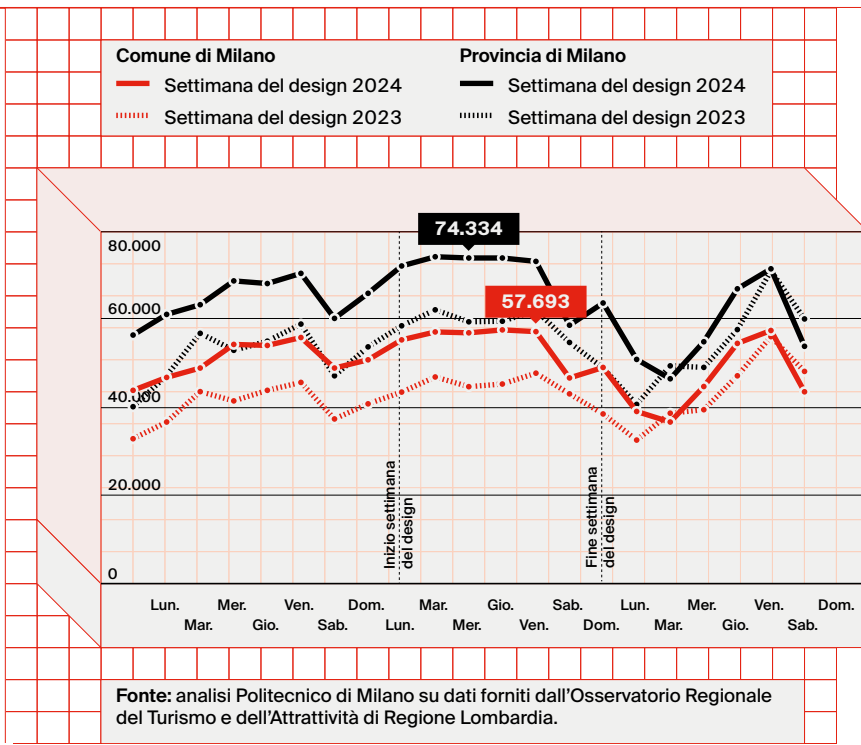
5.2 Registrezzioni nelle strutture ricettive di Milano e provincia



Variazione giornaliera del numero di arrivi nel comune di Milano e in provincia di Milano rilevati tramite le registrazioni nelle strutture ricettive durante la settimana della manifestazione, nella settimana precedente e in quella successiva (21 giorni presi in considerazione) con un confronto tra 2023 e 2024. **Fonte:** analisi Politecnico di Milano su dati forniti dall'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.

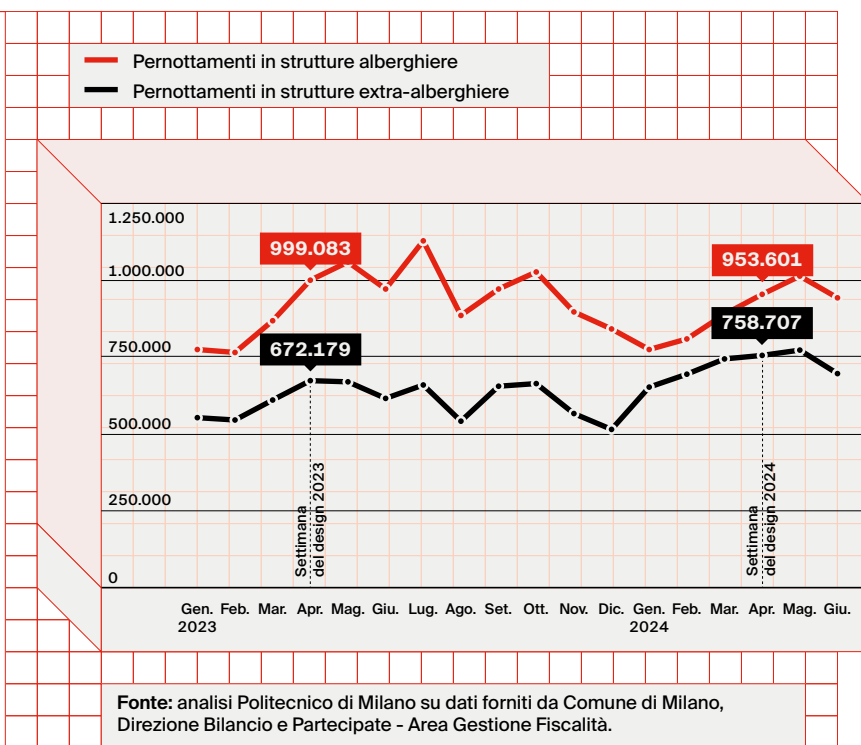
5.3 Pernottamenti nelle strutture ricettive di Milano e provincia

Variazione giornaliera del numero di presenze nel comune di Milano e in provincia di Milano rilevate tramite le notti pernottate nelle strutture ricettive durante la settimana della manifestazione, nella settimana precedente e in quella successiva (21 giorni presi in considerazione) con un confronto tra 2023 e 2024.



5.4 Pernottamenti mensili a Milano in strutture alberghiere ed extra-alberghiere (imposta di soggiorno)

Variazione mensile dei pernottamenti nelle strutture alberghiere ed extra-alberghiere del Comune di Milano a partire dall'analisi dell'imposta di soggiorno, con un confronto tra 2023 e 2024.



di soggiorno¹⁷ forniti dal Comune di Milano (Grafico 5.4), che rilevano il numero di pernottamenti presso le strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere disponibili in città¹⁸. Dal confronto tra i mesi di aprile 2023 e 2024, i dati sull'imposta di soggiorno registrano un aumento per il 2024 dei pernottamenti nel comune di Milano, pari al 2,5% (1.671.262 nel 2023 e 1.712.308 nel 2024)¹⁹.

Per quanto riguarda la provenienza geografica dei visitatori, i dati forniti dall'Osservatorio del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia evidenziano un forte aumento dei soggiorni da parte dei visitatori stranieri: per l'edizione 2024 della Settimana del design (15-21 aprile), solo a Milano, i clienti stranieri registrati nelle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere sono stati 306.535 (+27,3% rispetto a 2023)²⁰, un dato in linea con l'affluenza registrata dal Salone del Mobile.Milano. Tra i principali Paesi di provenienza dei clienti delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere di Milano figurano: Stati Uniti (8,5% del totale), Cina e Asia (8%), Francia (7,5%), Germania (7%), poi Regno Unito, Spagna e Brasile. Nei soli giorni di apertura del Salone del Mobile.Milano 2024 (16-21 aprile) le presenze di stranieri nelle strutture ricettive di Milano sono state pari all'80% del totale, superando del 10% la media annuale di presenze in città.

Altro dato interessante, seppure sempre su base mensile, è il numero di arrivi dall'estero presso le strutture ricettive nei territori dei capoluoghi di provincia che, ad aprile 2024, ha registrato un aumento delle medie mensili: in testa c'è Brescia (115.576; +16%). Seguono Como (93.005; +13%), Varese (58.659; +8%) e Bergamo (48.313; +6,7%), capoluoghi limitrofi agli scali aeroportuali lombardi²¹.

Sempre i dati forniti dall'Osservatorio Turismo e dell'attrattività di Regione Lombardia riportano che nel 2024 il numero complessivo di strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere presenti sull'intero territorio regionale è pari a 55.459 unità (+43,8% su 2023). Le province con il maggiore incremento di strutture ricettive sono quelle di Milano (+67,1%), Varese (+66,1%) e Monza e Brianza (+51,1%)²² (Tabella 5.5, pag. 186). I dati dell'Osservatorio evidenziano inoltre che le strutture alberghiere sul territorio hanno solo minimamente contribuito all'aumento dei posti letto (+1,7%) mentre è in forte aumento la capacità di accoglienza delle strutture extra-alberghiere.

Guardando nello specifico a Milano, il numero di camere alberghiere ed extra-alberghiere nel 2024 è aumentato del 23,3% rispetto al 2023, passando da 51.552 a 63.576. Di queste, in linea con la tendenza regionale, oltre la metà (34.033) è costituita da camere in strutture extra-alberghiere (Tabella 5.6, pag 186 e Tabella 5.7, pag 187). Se si scompone di più il dato, e si analizza la

5.5 Strutture ricettive nelle province della Lombardia

Numero delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere distribuite nelle province della Lombardia. Variazione tra 2023 e 2024. **Fonte:** analisi Politecnico di Milano su dati forniti dall'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.

	2023	2024	Var. %
Bergamo	2.380	3.388	42,4%
Brescia	7.070	8.369	18,4%
Como	5.869	7.734	31,8%
Cremona	366	483	32%
Lecco	2.201	3.092	40,5%
Lodi	116	164	41,4%
Monza e Brianza	521	787	51,1%
Milano	12.936	21.622	67,1%
Mantova	848	997	17,6%
Pavia	705	873	23,8%
Sondrio	4.203	5.252	25%
Varese	1.624	2.698	66,1%
Totale	38.839	55.459	42,8%

5.6 Capacità ricettiva nelle province della Lombardia

Numero di strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, numero di camere e letti in strutture alberghiere ed extra-alberghiere nelle province della Lombardia. Variazione tra 2023 e 2024. **Fonte:** analisi Politecnico di Milano su dati forniti dall'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.

	Alberghiero	Extra-Alberghiero	Totale
Strutture ricettive 2023	2.791	36.048	38.839
Strutture ricettive 2024	2.836	52.623	55.459
Variazione % 2023-2024	1,6%	46%	42,8%
Camere 2023	100.536	78.368	178.904
Camere 2024	102.135	107.919	210.054
Variazione % 2023-2024	1,6%	37,7%	17,4%
Letti 2023	199.091	315.322	514.413
Letti 2024	202.497	384.621	587.118
Variazione % 2023-2024	1,7%	22%	14,1%

5.7 Capacità ricettiva di Milano

Numero di strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, numero di camere e letti in strutture alberghiere ed extra-alberghiere nel comune di Milano. Variazione tra 2023 e 2024. **Fonte:** analisi Politecnico di Milano su dati forniti dall'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.

	Alberghiero	Extra-Alberghiero	Totale
Strutture ricettive 2023	491	10.912	11.403
Strutture ricettive 2024	487	18.551	19.038
Variazione % 2023-2024	-0,8%	70%	67%
Camere 2023	29.098	22.454	51.552
Camere 2024	29.543	34.033	63.576
Variazione % 2023-2024	1,5%	51,6%	23,3%
Letti 2023	55.745	52.140	107.885
Letti 2024	56.646	80.371	137.017
Variazione % 2023-2024	1,6%	54,1%	27%

disponibilità complessiva di letti a Milano, nel 2024 il totale risulta pari a 137.017 unità (+27% rispetto al 2023), il 59% delle quali si trovano in strutture extra-alberghiere²³.

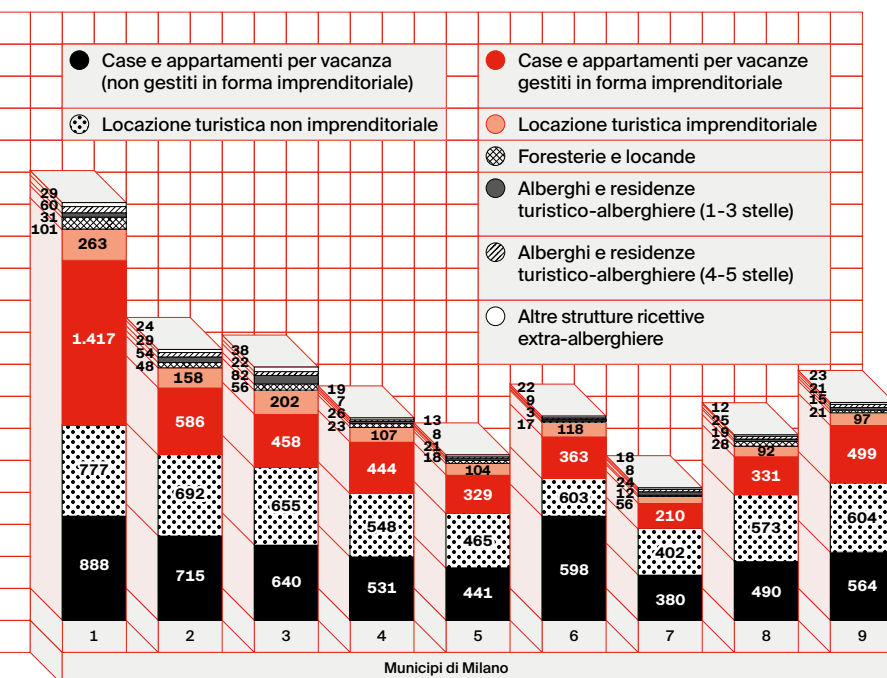
Gli *Open Data del Comune di Milano*²⁴ mostrano che le strutture ricettive extra-alberghiere disponibili in città sono costituite prevalentemente da case ed appartamenti (gestiti sia in forma imprenditoriale che non), disponibili per affitti di breve periodo²⁵ (**Grafico 5.8, pag. 188**). Il Municipio 1, la zona più centrale della città (3.566 strutture su un totale di 19.038, pari al 18,7%), che include le aree di interesse per la Settimana del design di Duomo, San Babila, Brera, Sant'Ambrogio e Sarpi, è l'area con la maggiore concentrazione di strutture ricettive extra-alberghiere, seguono il Municipio 2 (che include le zone di interesse della Stazione Centrale e parte del quartiere Isola), il Municipio 3 (che include l'area di interesse di Porta Venezia), il Municipio 9 (che include la stazione di Porta Garibaldi e parte del quartiere Isola) e il Municipio 6 (che include la zona di interesse Tortona).

Sempre su questo tema abbiamo poi incrociato i dati provenienti da diverse altre fonti. Secondo *Inside Airbnb*²⁶ - in base ai dati rilevati il 12 aprile 2024 - gli appartamenti disponibili a Milano sulla sola piattaforma digitale *Airbnb*, erano pari a 20.514.

5.8 Strutture ricettive presenti nei Municipi di Milano

Tipologia di strutture ricettive e loro presenza nei Municipi di Milano.

Fonte: analisi del Politecnico di Milano su Open Data, Comune di Milano, 2024.



Secondo Airbnb²⁷, per l'edizione del 2024 del Salone, le ricerche online sulla piattaforma per soggiorni nel capoluogo lombardo sono aumentate di oltre il 95% rispetto alla media annuale. Il Centro Studi Abitare Co²⁸ riporta che a Milano il canone medio settimanale per un affitto breve durante l'edizione 2024 dell'evento è stato pari a 3.855 euro contro una settimana standard di 1.207 euro (+214%).

In questo contesto, emerge come tendenza un rialzo significativo dei prezzi degli affitti sotto i 30 giorni o ultrabrevi²⁹. Questo fenomeno è particolarmente evidente in occasione di manifestazioni di grande richiamo come il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design e altri eventi di Milano che caratterizzano il cosiddetto turismo culturale e creativo³⁰, oltre che quello del turismo business, quando l'alta domanda consente di massimizzare i profitti (vedi Paragrafo 5.d sulla spesa turistica). Per inquadrare meglio la natura opportunistica di questa tendenza al rialzo dei prezzi, è interessante quanto riportato da AIGAB - Associazione Italiana Gestori Affitti Brevi³¹. La loro ultima indagine del 2024 evidenzia che a Milano solo il 36% delle proprietà è stabilmente disponibile online per tutto l'anno. Per quanto riguarda, invece, le strutture alberghiere, i dati di Federturismo Confindustria³², relativi ai primi tre mesi del 2024, stimano un tasso di occupazione delle camere nelle strutture alberghiere di Milano pari al

71%. Inoltre, l'occupazione media degli hotel in città durante la Manifestazione del 2024 è stata pari all'80%³³, percentuale ben al di sopra di quella registrata a livello nazionale (65,3%).

Come riscontrato per le strutture extra-alberghiere, anche per le strutture alberghiere la domanda è risultata particolarmente elevata nelle zone centrali di Milano, con un'attenzione specifica agli hotel di fascia medio-alta, nelle aree con maggiore concentrazione di eventi della Settimana del design e poi nella zona nord-ovest della città, prossima a Fiera Milano, Rho, la sede del Salone del Mobile.Milano. Sempre in relazione alla sola ospitalità alberghiera, i dati del report *THE NEXT 2024* di Global Blue e Lybra Tech³⁴, ripresi da Federturismo Confindustria, forniscono un'ulteriore profilazione delle persone in visita a Milano per il grande evento internazionale. Il 71% dei pernottamenti avviene in coppia, il 17% è individuale e il 10% è da parte di gruppi o in famiglie.

Anche il 2024 ha confermato che il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design generano un incremento complessivo e significativo di arrivi e presenze sul territorio. La Manifestazione genera un'espansione della domanda e dell'offerta extra-alberghiera che lascia immaginare la necessità di una futura ulteriore evoluzione di modelli di soggiorno economicamente più sostenibili e meno impattanti dal punto di vista dell'esperienza dei visitatori (si veda Paragrafo 5.d). Dall'insieme dei dati emerge come la principale criticità relativa all'ospitalità alberghiera ed extra-alberghiera non riguardi tanto la disponibilità dell'offerta ma l'aumento dei suoi prezzi. Sempre dai dati emerge un'altra tendenza: l'aumento della disponibilità ricettiva dei territori collegati con efficacia e tempi ragionevoli al capoluogo lombardo. Tutto questo apre la possibilità di configurare una nuova mappa dell'ospitalità (su scala sovra-provinciale) e di offrire e comunicare meglio le diverse opzioni di soggiorno a Milano e nei territori complementari al capoluogo lombardo. Ad esempio, questa nuova mappa dovrebbe tenere conto anche delle destinazioni extra-regionali, già collegate all'alta velocità e distanti meno di 60 minuti da Milano, come Bologna, Reggio Emilia e Torino. Infine, la possibilità di disporre in futuro di dati sempre più accurati ed estesi sulla città per monitorare il cambiamento dinamico della temperatura dell'ecosistema durante l'evento - comprendente le aree calde collegate agli arrivi, la definizione dettagliata delle provenienze, dei transiti e delle permanenze sul territorio - potrà fornire nuove evidenze utili non solo a definire una nuova geografia dell'ospitalità, ma a suggerire nuove alleanze strategiche sul territorio e nuovi servizi di accoglienza³⁵.

Indotto, spesa e pagamenti digitali

A cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Francesco Leoni, Massimo Bianchini, Carla Sedini, Stefano Maffei, Francesco Zurlo

Procedendo con il *journey* nell'analisi della *spesa turistica* a Milano durante la settimana della Manifestazione, in questo paragrafo ci riferiremo alle principali categorie di spesa effettuate dai visitatori: servizi ricettivi, ristorazione e shopping. In un'ottica di studio degli impatti, comprendere la struttura della spesa e collegarla ai flussi di persone che visitano il territorio è importante per diverse ragioni: consente di capire quali sono i settori di attività economica che traggono maggiori benefici dalla Manifestazione, di modulare e gestire l'offerta dei servizi adattandola alle mutabili esigenze dei visitatori e di promuovere pratiche più sostenibili. La prima fonte dati presa in considerazione è la stima dell'indotto generato da Salone del Mobile.Milano pubblicata nel 2024 dall'Ufficio Studi di Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza¹. Per l'ultima edizione della Manifestazione, questa stima ammonta a circa 275 milioni di euro² (Tabella 5.9), con un incremento del +13,7% rispetto al 2023 (241,7 milioni di euro).

5.9
Stima spesa turistica totale Settimana del design 2023 e 2024 (in milioni di euro)

Elaborazione Ufficio Studi Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza a partire dai dati di Banca d'Italia, Salone del Mobile.Milano, AEFI, Euro Fair Statistics. Nota: la fonte riporta questa tabella con titolazione: *Stima spesa turistica totale Salone del Mobile 2024 (milioni di euro)*.

	2023	2024	Var. %
Servizi ricettivi per i visitatori	101,3	115,6	14,2%
Servizi di ristorazione	71,9	81,8	13,7%
Shopping	56,2	63,4	12,7%
Ticket Salone del Mobile	12,3	14,3	16,1%
Totale	241,7	275,1	13,7%

Anche l'incremento collegato di spesa pro-capite stimato sempre da Confcommercio è così ripartito: 121,4 euro per i servizi ricettivi (+10,6% rispetto al 2023), 85,9 euro per la ristorazione (+10,1% sul 2023) e 66,6 euro per lo shopping (+9,2% sul 2023) (Tabella 5.10). Queste stime confermano il ruolo chiave del grande evento come generatore di spesa nel territorio.

	2023	2024	Var. %
Servizi ricettivi per i visitatori	109,8	121,4	10,6%
Servizi di ristorazione	78,0	85,9	10,1%
Shopping	61,0	66,6	9,2%
Totale	248,8	273,9	10,1%

5.10
Stima spesa pro-capite giornaliera Settimana del design 2023 e 2024 (in euro)

Elaborazione Ufficio Studi Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza a partire dai dati di Banca d'Italia, Salone del Mobile.Milano, AEFI, Euro Fair Statistics. Nota: la fonte riporta questa tabella con titolazione: *Spesa pro-capite giornaliera (€)*

La spesa relativa ai servizi ricettivi risulta quella prevalente. Come già anticipato (Cap. 5, Paragrafo 5.c), il grande evento internazionale incide sia sull'aumento della domanda sia su quello dei prezzi. Secondo il Centro Studi Abitare Co³, il canone medio degli affitti brevi durante l'edizione 2024 della Manifestazione ha registrato un incremento quasi triplo rispetto ai prezzi di una normale settimana senza eventi nel resto dell'anno. La stessa fonte registra anche una crescita media nei diversi quartieri dei

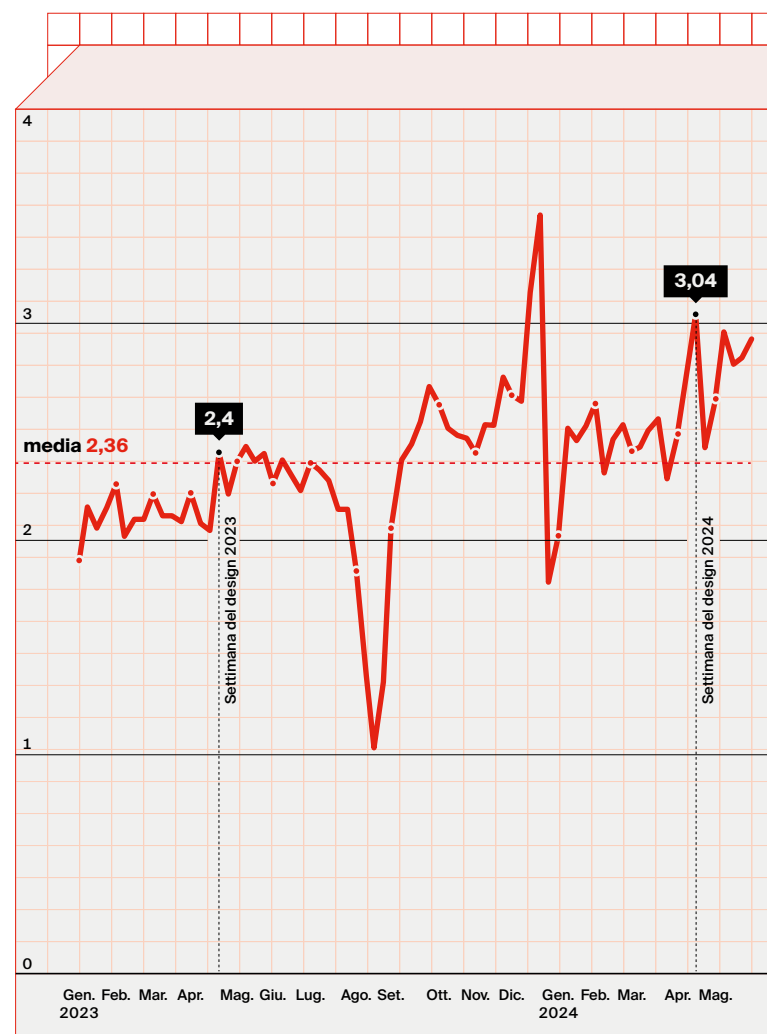
canoni 2024 rispetto al 2023 (+5,3%), tra cui spicca Lambrate con un canone pari a 2.890 euro (+186% rispetto a una settimana standard, +10,8% rispetto all'edizione 2023). Questo incremento, sempre secondo l'analisi, è registrabile anche fuori Milano in diversi Comuni della cintura milanese: 2.310 euro a Rho (+255% su settimana standard), 1.750 euro a Sesto San Giovanni (+213%), 1.890 euro a San Donato Milanese (+207%), 1.610 euro a Segrate (+104%), 1.190 euro a Corsico (+110%).

Sempre in riferimento alla spesa turistica durante l'edizione 2024 della manifestazione, sono stati presi in esame anche i dati sui pagamenti digitali effettuati nel circuito Mastercard, messi a disposizione da Milano & Partners e consultati su YesMilano Data Hub⁴, rappresentati tramite un indice del volume di spesa - non solamente turistica - effettuata attraverso carte di credito/debito nei codici postali di Milano⁵. Questi dati permettono di dettagliare le dinamiche di spesa, in particolare l'origine degli acquirenti (ipotizzabile dall'origine delle carte di credito/debito), l'entità della spesa media per Paese d'origine e i luoghi in città dove si sono concentrati gli acquisti. I Paesi principali che hanno contribuito al volume di spesa totale tramite pagamenti con carte di credito/debito a Milano, dal 15 al 21 aprile 2024, sono: Stati Uniti (9,2%), Svizzera (7,7%) e Germania (7,3%)⁶. Nell'edizione 2023 della manifestazione (17-23 aprile) la proporzione di spesa in città era suddivisa tra gli stessi Paesi come segue: Svizzera (9,5%), Stati Uniti (8,3%) e Germania (7,3%).

La geografia dei Paesi coinvolti nella spesa si modifica radicalmente se consideriamo il valore medio di spesa per singola carta. Sempre dal 15 al 21 aprile 2024, i principali Paesi di questa classifica sono: Emirati Arabi Uniti (1.067,47 euro), Arabia Saudita (993,83 euro), Kuwait (985,17 euro), Hong Kong (831,44 euro), Singapore (793,53 euro), Israele (449,23 euro), Turchia (420,73 euro) e Stati Uniti d'America (377,29 euro). Le carte con spesa media maggiore hanno quindi origine nel *Middle East*, dove guidano gli Emirati Arabi Uniti, l'Arabia Saudita e il Kuwait, e nel *Far East*, con in testa Hong Kong e Singapore.

Durante l'edizione 2024, le principali aree di Milano in cui si è concentrata la spesa sono state individuate tramite i codici postali (CAP) di Milano ai quali, nella dashboard di YesMilano Data Hub, vengono associate aree della città: CAP 20121 - *Brera, Sempione, Castello* (20,7% nel 2024; 21% nel 2023), CAP 20154 - *Sarpi-Chinatown, Monumentale, Porta Volta* (11,1% nel 2024; 11% nel 2023), CAP 20122 - *Duomo, Guastalla, Crocetta* (8,8% nel 2024; 8,1% nel 2023), CAP 20123 - *Cinque Vie, Colonne, Sant'Ambrogio, Magenta* (7,4% nel 2024; 7,2% nel 2023). I principali servizi commerciali interessati dagli acquisti sono: abbigliamento (19,2% nel 2024; 20,7% nel 2023), supermercati e altri

negozi di alimentari (18,3% nel 2024; 17% nel 2023) e ristorazione (16,9% nel 2024; 16,5% nel 2023). I dati sui pagamenti digitali permettono, infine, una fotografia della stagionalità della spesa a Milano. La distribuzione temporale di questa spesa, leggibile tramite l'andamento della media settimanale, evidenzia come il volume della spesa totale a Milano durante l'edizione 2024 (15-21 aprile) sia cresciuto del +26,1% rispetto al 2023, attestandosi sopra la media del periodo compreso tra gennaio 2023 e maggio 2024 (Grafico 5.11). Anche questo dato trova una correlazione con la crescita percentuale delle presenze al Salone del Mobile. Milano 2024, pari al +22%.



5.11
Variazione della spesa media settimanale nella città di Milano

Variazione indice del volume di spesa media settimanale rilevato tramite pagamenti digitali sul circuito di pagamento Mastercard nella città di Milano nel periodo dall'1 gennaio 2023 al 26 maggio 2024 (73 settimane in totale). L'indice si riferisce alla media settimanale della spesa nel 2019. Fonte: YesMilano Data Hub. Consultati nel mese di ottobre 2024.

Flussi e mobilità urbana

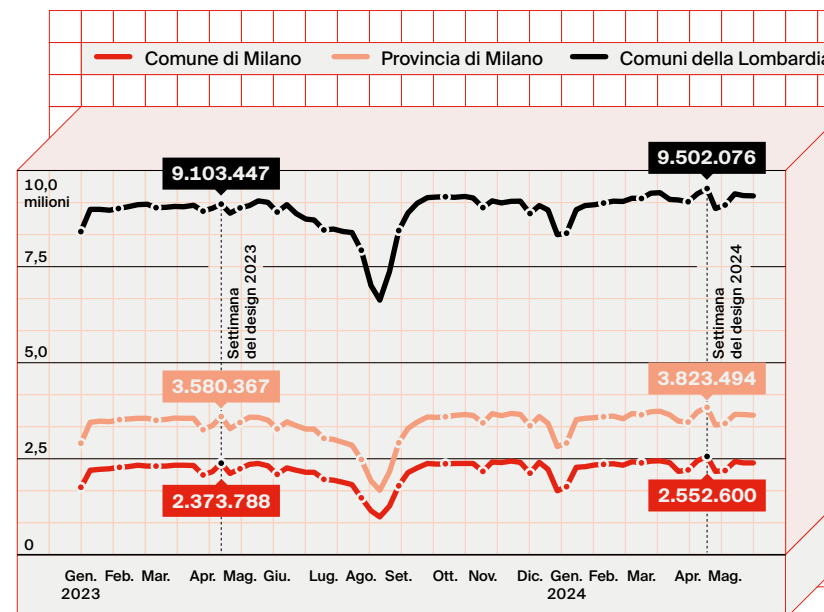
A cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Carla Sedini, Massimo Bianchini, Francesco Leoni, Stefano Maffei, Francesco Zurlo

Un grande evento con le dimensioni complessive del Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design, produce un duplice impatto sulla mobilità urbana: quella da e verso il quartiere fieristico (Cap. 2, Paragrafo 2a) e quella all'interno della città stessa. La nostra analisi dei flussi parte da un'estrazione dati realizzata dall'Istituto regionale per il supporto alle politiche della Lombardia (di seguito PoliS-Lombardia) e relativa agli spostamenti delle persone a Milano e provincia e nelle circostanti aree della Lombardia registrati dalla rete cellulare di Vodafone¹. Quest'analisi ci restituisce le variazioni dei flussi di persone che attraversano i luoghi di interesse della Manifestazione mappando le posizioni georeferenziate delle schede telefoniche degli utenti all'interno di 85 unità territoriali di Milano definite Aree di Censimento (ACE)². Più nello specifico, questi dati analizzano i transiti e le permanenze³ delle persone nei luoghi di Milano in cui sono distribuiti gli eventi della Settimana del design nel 2023 e 2024. Non è stato invece possibile disporre dei dati dell'ACE che corrisponde al Polo fieristico di Fiera Milano, Rho (Grafico 5.12). L'analisi di questi dati evidenzia le aree calde della città durante la Settimana del design, ovvero quelle caratterizzate da un maggiore transito e permanenza di persone. Per strutturarla è stata individuata una corrispondenza territoriale tra 15 ACE che si sovrappongono ad alcune delle aree più rilevanti della Settimana del design, pari a circa il 17% del territorio di Milano. Questo metodo presenta alcune limitazioni, tra cui inevitabili imprecisioni nella sovrapposizione tra le ACE e le aree significative della Manifestazione in città e il *double counting* dei soggetti che transitano più volte all'interno della stessa ACE (nell'unità di tempo minima per essere rilevati, ovvero 4 ore). La rilevazione implica, inoltre, ulteriori considerazioni metodologiche pertinenti alla rappresentatività dei visitatori stranieri⁴.

Se partiamo dai dati relativi all'ultima edizione della Settimana del design (15-21 aprile 2024) possiamo evidenziare come, nel complesso, il territorio di Milano sia stato interessato da 2.552.660 transiti di persone come dato medio giornaliero su base settimanale. Si tratta di un valore superiore del 7,5% rispet-

to alla media relativa alla settimana della Manifestazione 2023 (pari a 2.373.788). Sempre nel 2024, lo stesso andamento è osservabile per la provincia di Milano e la regione Lombardia che registrano rispettivamente 3.823.494 transiti (+6,8% sulla media del 2023) e 9.502.076 transiti (+4,4% sulla media del 2023). Questa lettura è rafforzata anche da un altro dato relativo allo stesso anno e periodo considerato (fino al 26 maggio 2024), il quale riporta come la media settimanale del numero di transiti registrati durante il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design sia la più alta del 2024 per la città di Milano (2.552.600), per la sua provincia (3.823.494) e per la regione Lombardia (9.502.076).



5.12
Presenze a Milano, provincia di Milano e province della Lombardia (utenti rete telefonica)

Variazione del valore medio settimanale del numero di utenze registrate sulla rete Vodafone a Milano, nei Comuni della provincia di Milano e nei Comuni della regione Lombardia nel periodo dall'1 gennaio 2023 al 26 maggio 2024 (73 settimane in totale). **Fonte:** analisi dati Politecnico di Milano su dati delle utenze di telefonia mobile di PoliS-Lombardia e Vodafone Analytics.

Lo stesso metodo di analisi è stato quindi applicato alla rilevazione comparata dei transiti nei luoghi di interesse strategico per la Settimana del design⁵, considerando il periodo gennaio-maggio 2024. Il risultato è una registrazione di picchi significativi relati-

vi ai flussi in transito, in corrispondenza dei giorni della Manifestazione, all'interno delle seguenti aree (Tabella 5.13a e Grafico 5.13b): Brera/Moscova/Sempione (232.485; +71,9%), Tortona/Savona (75.555; +47,4%), Duomo/San Babila/Missori (397.664; +44,4%). L'ACE del Comune di Varedo è stata considerata perché vi si è tenuto l'evento "Alcova Milano / 2024"⁶. È interessante notare come durante il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design 2024, anche le aree in cui si collocano gli snodi ferroviari milanesi (e le relative stazioni della Metropolitana) registrino un picco di presenze: ACE Stazione Centrale (CentraleRepubblica) +16,6% (140.527); ACE Stazione Cadorna (Cadorna/S.Ambrogio): +22,4% (95.816); ACE Stazione Porta Garibaldi (Isola/Porta Garibaldi) +25,7% (109.245); ACE Stazione di Rogoredo +6,1% (68.971). Questo dato è influenzato non solo dai comportamenti inerenti la mobilità di medio-lungo raggio, ma anche dall'attrattiva

5.13a
Presenze nelle Aree di Censimento (ACE) durante la Settimana del design 2023 e 2024 (utenti rete telefonica)

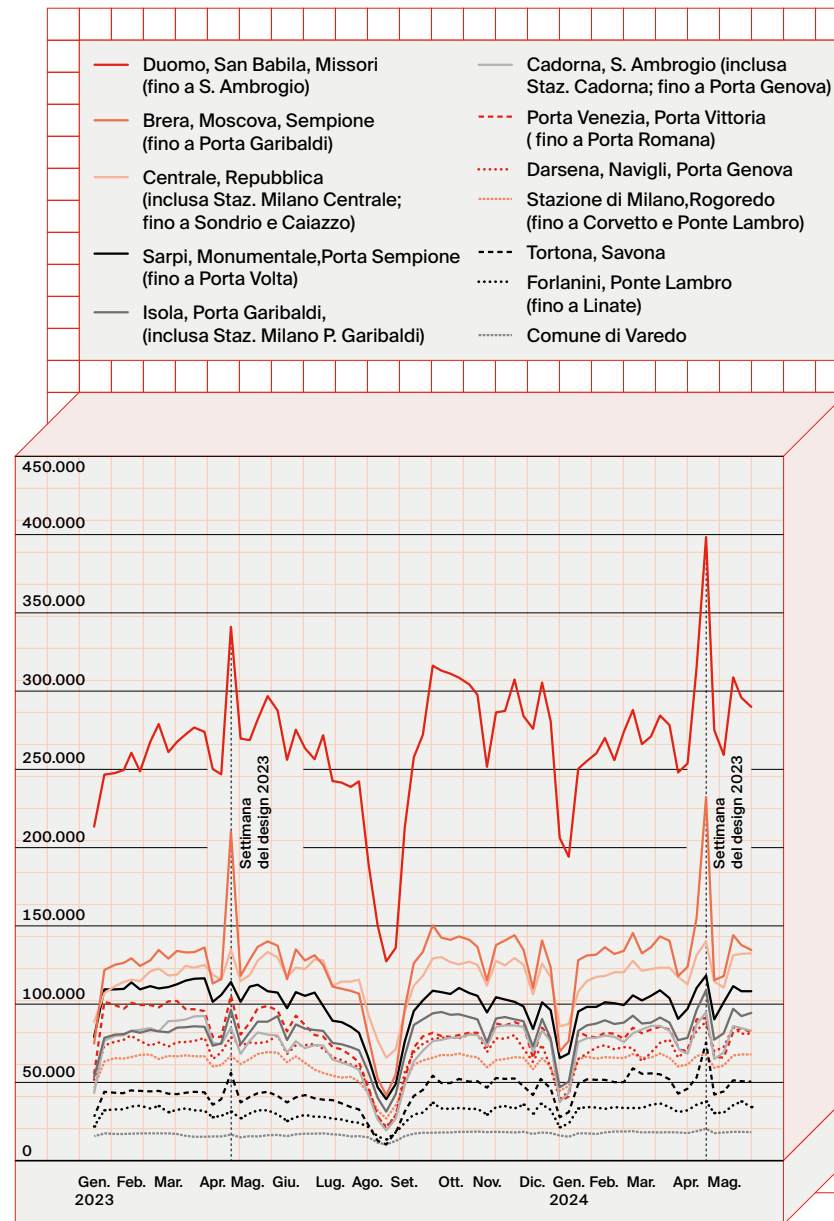
Variazione percentuale del numero di utenze registrate tramite celle telefoniche sulla rete Vodafone a Milano (media settimanale) all'interno delle aree cittadine ed extra-cittadine che ospitano gli eventi della Settimana del design. Confronto con media settimanale 2023 e prime 21 settimane del 2024. **Fonte:** analisi dati Politecnico di Milano su dati forniti da PoliS Lombardia.

Aree di censimento (ACE)	Aree di interesse della Settimana del design associata alle ACE	Confronto valore medio settimanale anno 2023 con Settimana del design 2023 (var. %)	Confronto valore medio settimanale delle prime 21 settimane del 2024 con Settimana del design 2024 (var. %)
1	Duomo, San Babila, Missori (fino a S. Ambrogio)	30,5%	44,4%
2	Brera, Moscova, Sempione (fino a Porta Garibaldi)	72,3%	71,9%
3	Isola, Porta Garibaldi, (inclusa Stazione Milano Porta Garibaldi)	21,9%	25,7%
5	Centrale, Repubblica (inclusa Staz. Milano C.; fino a Sondrio e Caiazzo)	17,8%	16,6%
6	Porta Venezia, Porta Vittoria (fino a Porta Romana)	31,8%	17,8%
10	Cadorna, S. Ambrogio (inclusa Staz. Cadorna; fino a Porta Genova)	17,5%	22,4%
36, 37	Stazione di Milano, Rogoredo (fino a Corvetto e P. te Lambro)	11%	6,1%
38	Forlanini, Ponte Lambro (fino a Linate)	6,2%	12,9%
60	Tortona, Savona	35,8%	47,4%
61	Darsena, Navigli, Porta Genova	14,6%	22,3%
85, 11	Sarpi, Monumentale, Porta Sempione (fino a Porta Volta)	16,4%	18,1%
Comune di Varedo	Comune di Varedo	Nessun evento connesso alla Settimana del design si è svolto a Varedo nel 2023	13,9% Nel 2024 si è svolto l'evento "Alcova Milano/2024"

tività delle iniziative ospitate nelle stesse aree durante l'evento⁷. L'incremento di transiti registrato nelle ACE corrispondenti alle principali stazioni ferroviarie milanesi trova conferma nei dati forniti da Salone del Mobile.Milano. Nello specifico, questi dati riportano numerose presenze giornaliere di visitatori e operatori di prossimità provenienti da regioni vicine alla Lombardia (50.064): 8.395 persone dal Piemonte, 9.418 dall'Emilia Romagna e 15.310 dal Veneto.

5.13b
Andamento delle presenze per aree nella Settimana del design 2023 e 2024 (utenti rete telefonica)

Variazione percentuale del numero di utenze registrate tramite celle telefoniche sulla rete Vodafone a Milano (media settimanale) all'interno delle aree cittadine ed extra-cittadine che ospitano gli eventi della Settimana del design nel periodo dall'1 gennaio 2023 al 26 maggio 2024 (73 settimane in totale). **Fonte:** analisi dati Politecnico di Milano su dati forniti da PoliS Lombardia.



I dati forniti da AMAT - Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio ci hanno poi consentito di verificare le scelte di mobilità delle persone che vivono Milano durante i giorni della Manifestazione (Grafico 5.14). La media giornaliera (su base settimanale) di accessi alla Metropolitana Milanese registrati durante la settimana del Salone 2024 è pari a 1.260.428 ingressi, la più alta rispetto a tutte le settimane del 2024 e 2023 prese in considerazione.

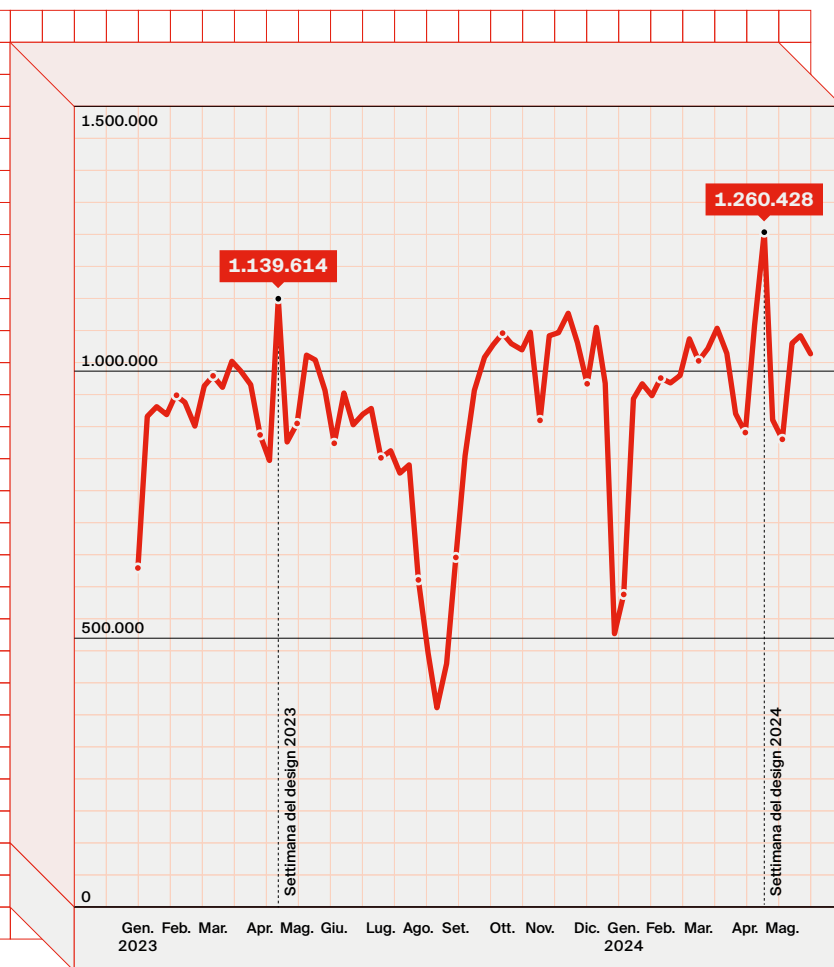
In dettaglio, la crescita percentuale del numero medio di ingressi ai tornelli del 2024 è pari +27,3%. Questo dato è calcolato su 22 settimane (gennaio - maggio 2024) per le quali il numero di ingressi giornalieri è stato pari a 990.022. Il traffico passeggeri della Metropolitana durante la Settimana del design del 2024 è aumentato rispetto al 2023 del 10,6% (pari a 8.822.993) con un picco di +16% nelle giornate di venerdì e sabato. I dati forniti da Salone del Mobile.Milano sulle modalità con le quali i partecipanti hanno raggiunto Fiera Milano, Rho confermano

che la maggioranza dei visitatori ha utilizzato i mezzi pubblici⁸. Per quanto riguarda la mobilità *sharing* (calcolata su base settimanale, Grafico 5.15), i dati forniti da AMAT evidenziano la predilezione per un unico servizio, la *bike sharing*, il cui utilizzo è in forte aumento nel 2024 (285.088 noleggi nel periodo gennaio-maggio 2024) e nell'intero 2023 (797.299 noleggi). Le ragioni di questo successo sono forse riconducibili all'aumento dell'offerta di servizio e delle flotte disponibili⁹. Durante la settimana dal 15 al 21 aprile 2024, l'uso del *bike sharing* ha riguardato 24.250 noleggi, un dato superiore del 78,6% rispetto alla media giornaliera settimanale del periodo gennaio-maggio, pari a 13.576 noleggi. Nel confronto tra l'edizione 2023 della Manifestazione e quella del 2024, i noleggi settimanali delle biciclette sono aumentati del 25,4%. Questo dato può essere stato influenzato dalla pedonalizzazione temporanea di diversi tratti della città¹⁰, come ad esempio Brera e via Tortona. Il no-

5.14 Ingressi nella Metropolitana di Milano

Variatione degli ingressi nella Metropolitana di Milano (media giornaliera su base settimanale) dall'1 gennaio 2023 al 26 maggio 2024 (73 settimane in totale).

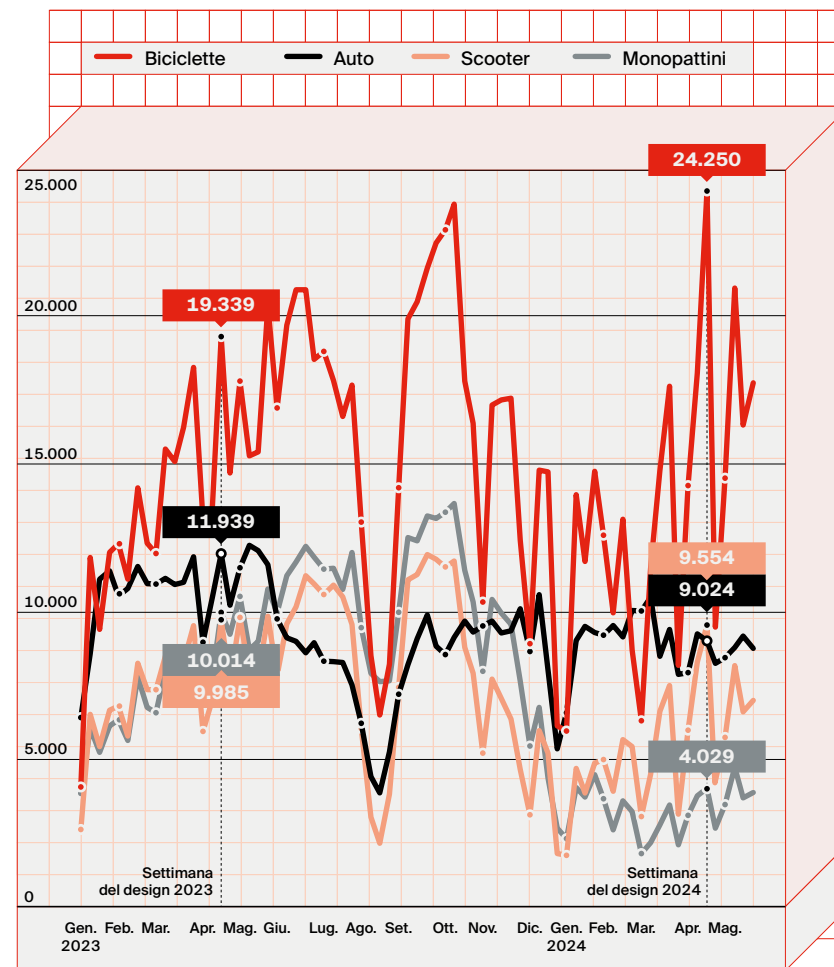
Fonte: analisi dati Politecnico di Milano su dati forniti da AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio.



5.15 Servizi per la mobilità sharing

Variatione del numero di noleggi a Milano per tipologia di veicolo in *sharing* (media giornaliera su base settimanale) dall'1 gennaio 2023 al 26 maggio 2024 (73 settimane in totale).

Fonte: analisi dati Politecnico di Milano su dati forniti da AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio.



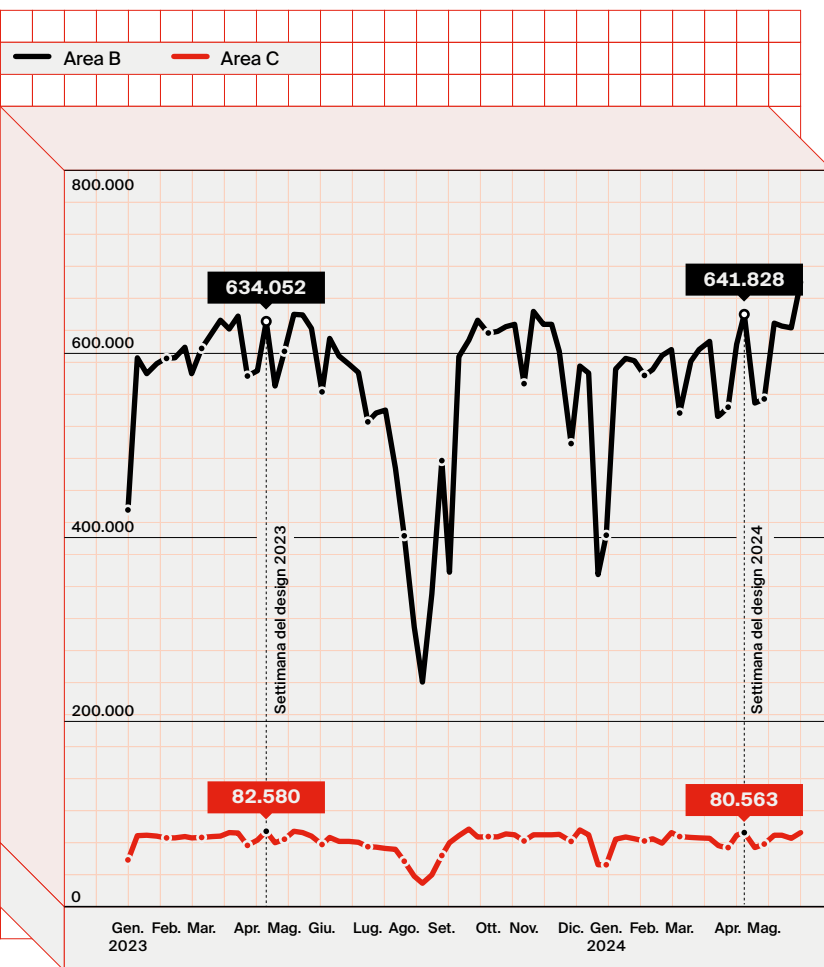
leggio degli scooter e dei monopattini ha dinamiche simili al *bike sharing* ma con valori assoluti molto più contenuti.

L'analisi sull'uso dell'automobile durante la Manifestazione si è basata sui dati relativi ai transiti in Area B¹¹ e Area C¹², le due Zone a Traffico Limitato (ZTL) di Milano (Grafico 5.16). Durante la Settimana del design 2024, la media giornaliera dei transiti in Area C – l'area del centro storico a pagamento e con le maggiori restrizioni – è stata pari a 80.563, un dato inferiore del 2,4% rispetto a quello registrato nel 2023 (82.580). Al contrario, la media giornaliera dei transiti in Area B – che è la ZTL più ampia – è stata invece pari a 641.828, con un lieve incremento (+1,2%) rispetto al 2023 (634.052 transiti)¹³. Interessante il collegamento con il dato sul *car sharing* (Grafico 5.15, pag. 199) che ha registrato un calo dei noleggi tra le due edizioni, stabilmente sotto i 10.000 noleggi settimanali nel mese di aprile 2024. In parallelo, il numero di automobili degli espositori in ingresso al Salone del Mobile.Milano

5.16 Transiti in Area B e Area C a Milano

Numero transiti (media giornaliera su base settimanale) in Area B e in Area C (varchi della ZTL dalle 7.30 alle 19.30 sabato e domenica compresi) dall'1 gennaio 2023 al 26 maggio 2024 (73 settimane in totale).

Fonte: analisi dati Politecnico di Milano su dati forniti da AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio.



2024, nonostante l'aumento di presenze, è stato in linea con l'edizione precedente.

L'analisi sin qui svolta, evidenzia l'esigenza, a uno *step* successivo, di una ricerca che consideri sia la mobilità legata ad arrivi e presenze sia la mobilità urbana ed extra-urbana nelle zone degli eventi, durante i giorni della Manifestazione. Un'analisi di questo è importante per comprendere in dettaglio l'interazione tra un gran numero di turisti business, a Milano per il Salone del Mobile, e tutti quei flussi, non ancora mappati e quantificati, che accedono in città per seguire gli eventi. Scoprire la dinamica temporale giornaliera dei flussi di mobilità all'interno della città (quelli dei visitatori della fiera ma anche dei *city user* giornalieri), può farci leggere meglio le sue *pulsazioni* e aiutarci a comprendere con più precisione come rispondere all'affollamento dei luoghi, al picco della domanda di servizi, alla distribuzione più innovativa degli eventi: una risposta che aiuti a costruire una Settimana del design con i suoi tempi, con più opportunità e meno disagi per tutti.

A partire da questi dati, che offrono una panoramica utile per future pianificazioni di mobilità durante l'evento, potremo immaginare azioni volte a migliorare l'accesso ai luoghi della città, ma anche interventi che spingano alla diminuzione della congestione dovuta al traffico privato, attraverso la promozione e l'estensione della mobilità *sharing*, il potenziamento temporaneo dell'offerta di servizi quali taxi e NCC, nonché del trasporto pubblico, ad esempio l'ulteriore aumento della frequenza ed estensione oraria delle corse della Metropolitana.

Circularità

A cura del Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Massimo Bianchini, Francesco Leoni, Carla Sedini,
Stefano Maffei, Francesco Zurlo

La circolarità è un tema chiave nello studio dell'impatto che i grandi eventi hanno sulle città che li ospitano. I modelli di economia circolare, applicati alle grandi manifestazioni temporanee come la Settimana del design, hanno lo scopo generale di ridurre l'impatto ambientale (e non solo) sulla città, migliorare l'uso delle risorse, ridurre gli sprechi e promuovere la sostenibilità di strutture, prodotti e attività durante l'intero ciclo di vita dell'evento. Nelle *eventful cities*¹ la sostenibilità degli eventi si basa anche sulla capacità di attrarre un numero diversificato e bilanciato di visitatori, correttamente rapportato alla popolazione locale, e di valorizzare economicamente il territorio e le sue infrastrutture senza comprometterlo². Per ottenere un impatto sostenibile a lungo termine, le città devono essere capaci di progettare e pianificare gli eventi in collaborazione con gli *stakeholder* locali. Nell'ultimo decennio, a Milano, sono certamente cresciuti l'interesse e l'attenzione da parte di istituzioni, imprese, addetti ai lavori e grande pubblico verso gli aspetti di circolarità relativi ai grandi eventi. I Giochi Olimpici, da Londra 2012 a Parigi 2024 ai futuri Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026³, ne sono un valido esempio. Questo tipo di manifestazione ha ispirato lo sviluppo di norme e standard internazionali come la ISO 20121⁴, per aiutare le organizzazioni e le istituzioni a gestire eventi sempre più sostenibili, tra cui conferenze, fiere, concerti e festival. Più nello specifico, le strategie di circolarità applicate ai grandi eventi si focalizzano sull'utilizzo di infrastrutture e allestimenti sostenibili e riutilizzabili, sull'adozione di mobilità sostenibile e logistica intelligente, sulla diminuzione dei consumi energetici e della produzione di rifiuti e sulla riduzione delle emissioni inquinanti. Abbiamo quindi verificato questi aspetti di circolarità nell'ecosistema del design milanese.

Il settore fieristico italiano e la corrispondente industria degli allestimenti⁵ si stanno orientando verso una strategia di sostenibilità e trasformazione digitale con una progettualità che promuove l'uso di materiali riciclabili e di soluzioni di recupero e il riutilizzo degli allestimenti, in una prospettiva di circolarità. In relazione a questo tema, dalla nostra ricerca emergono due

diversi livelli di iniziative proposte dai principali attori privati e pubblici. Il primo livello, quello più avanzato, riguarda l'adozione di standard tecnici relativi alla sostenibilità degli eventi in ambito fieristico. Il Salone del Mobile.Milano si è dotato di una strategia e di strumenti per operare su questo fronte. Dal 2023 è una manifestazione certificata ISO 20121 (Cap. 2, Paragrafo 2.a). All'interno del sistema di indicatori con cui il Salone del Mobile.Milano misura la propria performance generale, ci sono indicatori che riguardano l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM)⁶ nella scelta dei materiali per gli allestimenti e ci sono 19 diversi indicatori relativi alla produzione, stoccaggio e smaltimento dei rifiuti mentre altri gruppi di indicatori misurano i consumi energetici, le emissioni dei mezzi di trasporto e, infine, l'inclusività e accessibilità della manifestazione fieristica.

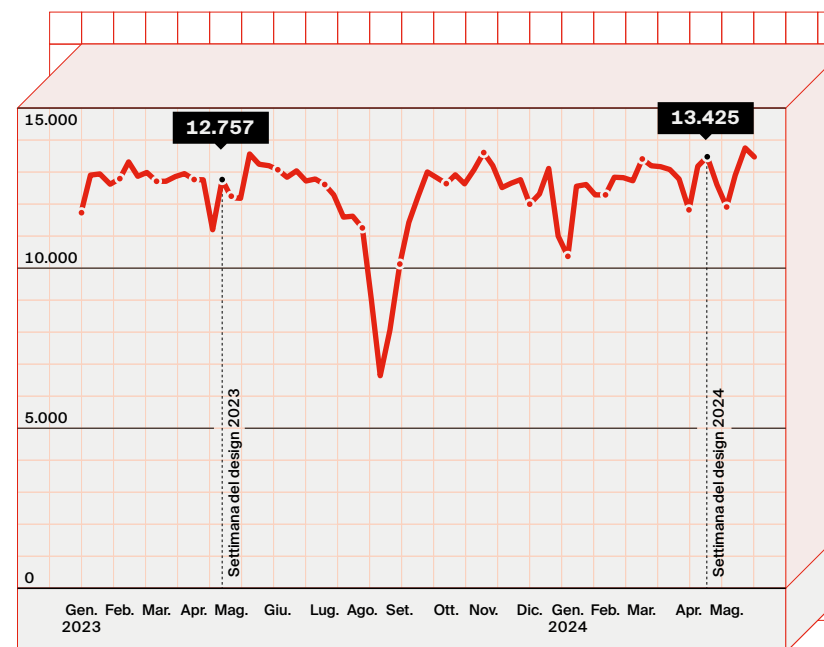
Il secondo livello si concentra sulle azioni per favorire buone pratiche di sostenibilità e accessibilità negli eventi in città, durante la Settimana del design. Il Comune di Milano, nell'Avviso Pubblico per la presentazione di progetti e iniziative per la Milano Design Week 2024⁷ pone la circolarità degli allestimenti e delle installazioni tra le sue priorità tematiche⁸, proprio per incentivare buone pratiche. Per fotografare lo stato dell'arte, la *survey* somministrata dal Politecnico di Milano agli organizzatori degli eventi in città, durante l'ultima Settimana del design, ha dedicato una specifica sezione alla sostenibilità degli allestimenti (Cap. 3, Paragrafo 3.c). La grande maggioranza dei 260 soggetti rispondenti ha auto-dichiarato che l'allestimento sarebbe stato parzialmente o totalmente riutilizzato (81,3%), il 14,2% ha auto-dichiarato il parziale o totale riciclo del proprio allestimento e solamente il 4,4% ne ha dichiarato la dismissione. Questi dati vanno contestualizzati in una dimensione di *exhibit* molto diversificata, che passa dal *set-up* di elementi di solo arredo collocati in edifici storici al riallestimento di showroom esistenti, dalla realizzazione di installazioni *site specific* ad allestimenti assimilabili a quelli fieristici (senza però raggiungere superfici Large ed Extra-Large), spesso basati sull'impiego di sistemi modulari già disponibili sul mercato.

Secondo i dati forniti dalla Direzione Verde e Ambiente, Comune di Milano e AMAT (Grafico 5.17), nel 2024 i rifiuti raccolti a Milano durante la Settimana del design sono stati pari a 13.425 tonnellate contro le 12.757 dell'edizione 2023 (+5,2%). Nel 2024 durante la Settimana del design sono stati raccolti più rifiuti rispetto ai 7 giorni precedenti e successivi all'evento. Stessa tendenza anche nel 2023. Se si estende l'analisi a gennaio-maggio 2024, si rileva infine che il volume dei rifiuti raccolti durante la Settimana è stato il secondo più alto registrato, 737 tonnellate in più rispetto alla media settimanale (12.688 tonnellate), e che solo 8 settimane su 21 hanno superato 13.000 tonnellate di rifiuti raccolti.

Nel 2023, nove delle 52 settimane hanno registrato valori di raccolta sopra le 13.000 tonnellate, e ben 23 settimane su 52 hanno registrato valori superiori alle 12.500 tonnellate. Questi dati ci dicono che le Settimane del design producono quantità mediamente più elevate di rifiuti ma con valori inferiori ai picchi massimi e simili a diverse altre settimane dell'anno. Diverse possono essere le variabili che influiscono sull'andamento dei volumi di produzione dei rifiuti, tra cui il progressivo aumento di visitatori e turisti, la presenza di eventi collettivi di grande portata o dinamiche legate a determinati periodi o stagioni dell'anno (i mesi di maggio e novembre sono risultati quelli in cui si sono rilevati alcuni dei valori più elevati). La granularità dei dati disponibili non ci ha per ora consentito di verificare le differenze nei volumi di rifiuti raccolti nelle diverse zone della città.

Riguardo al Salone del Mobile.Milano, per tutti i dati relativi alla produzione e allo smaltimento dei rifiuti si rimanda al Cap. 2 (Paragrafo 2.a). Riportiamo invece qui due evidenze relative al 2024. La prima riguarda un aumento del 18,6% del volume di rifiuti indifferenziati (da 2,15 Kg/mq nel 2023 a 2,55 Kg/mq nel 2024), dato correlabile all'aumento del numero di presenze in fiera (+20,2% nel 2024). Il secondo riguarda la decrescita virtuosa dei rifiuti misti da demolizione e il pressoché totale azzeramento della presenza di cartongesso.

I dati sulla sostenibilità degli allestimenti e quelli relativi alla produzione di rifiuti ci forniscono due prime interessanti indicazioni. La prima indicazione registra un *commitment* concreto del Salone del Mobile.Milano in relazione alla sostenibilità della manifestazione fieristica. Questa buona pratica, unita all'attenzione sulla circolarità degli eventi durante la Settimana del design posta dal Comune di Milano, costituiscono due esempi che lavorano nella direzione di stimolare l'adozione e la diffusione di pratiche sostenibili da parte di imprese, professionisti e operatori, favorendo così la transizione circolare di questa grande Manifestazione.



5.17 Raccolta settimanale di rifiuti a Milano

Variazione raccolta settimanale di rifiuti (in tonnellate) nel Comune di Milano nel periodo dall'1 gennaio 2023 al 26 maggio 2024 (73 settimane in totale).

Fonte: Direzione Verde e Ambiente, Comune di Milano e AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio, 2024.

La seconda indicazione sottolinea l'importanza di adottare nuovi strumenti e metodi per misurare, in modo più analitico ed esteso, il sistema dei consumi e degli sprechi di materiali e risorse che avvengono durante la Settimana del design, tenendo conto sia delle attività degli organizzatori e dei loro fornitori sia dei comportamenti del pubblico partecipante. L'impatto delle diverse attività, e dei consumi e degli sprechi a esse connessi, deve essere analizzato nella prospettiva di collegarli al ciclo di vita (LCA) dell'intera Manifestazione, includendo i consumi energetici. Tutto questo va infine confrontato rispetto alle dinamiche dei consumi già monitorate dal Salone del Mobile.Milano e contestualizzato nello studio dei metabolismi urbani di una città come Milano, che registra una costante crescita di visitatori con un conseguente impatto sulla città.



Filiera Legno-Arredo Made in Italy

Export e sostenibilità: i driver
di sviluppo / FederlegnoArredo
- Consuntivi 2023

Export e sostenibilità: i driver di sviluppo

Claudio Feltrin

Presidente, FederlegnoArredo

Essere il presidente di FederlegnoArredo, che rappresenta all'interno del sistema confindustriale imprese e addetti delle industrie del legno, sughero, mobile, illuminazione e arredamento, è una grande responsabilità, ma al tempo stesso motivo di orgoglio che ci rende consapevoli del delicato compito cui siamo chiamati. Siamo la voce di imprese, grandi, medie, piccole e anche piccolissime che fanno dell'interconnessione con i fornitori, prevalentemente a km zero, un valore aggiunto capace di generare sui territori distretti caratterizzati da una forte specializzazione produttiva. Sappiamo coniugare come nessun altro la genialità della progettazione con la cura artigianale e del dettaglio, dando vita a prodotti unici, iconici, innovativi e sostenibili. Per le nostre imprese le fiere rappresentano un insostituibile strumento per la promozione e l'internazionalizzazione, un canale che crea e amplifica connessioni con la community del design, buyer, architetti, progettisti. In questo senso il Salone del Mobile.Milano ha un ruolo strategico, ma oserei dire vitale, per intercettare nuove quote di mercato e consolidare quelle più "tradizionali". Un appuntamento indispensabile per consentire al settore di rafforzare la leadership a livello globale: non è un caso se esportiamo in oltre 200 Paesi nel mondo. Merito del nostro saper fare e progettare in cui coesistono passato e futuro, design e funzionalità, innovazione, durabilità e sostenibilità.

Oltre il 53% del fatturato del Macrosistema Arredo è infatti destinato proprio all'export e l'Europa rimane il primo mercato per il design Made in Italy, seppur la "geografia" dei mercati sia sottoposta a continui cambiamenti, anche repentini. In questo scenario potenziare gli strumenti rivolti alle aziende sui temi dell'internazionalizzazione e della sostenibilità diventa essenziale per un'industria che rappresenta il 4,2% del Pil manifatturiero italiano e l'8% della forza lavoro. La convinta applicazione dei principi di sostenibilità contraddistingue, infatti, l'operato del settore: il 60% delle imprese utilizza fonti energetiche rinnovabili, il 67% materiali o semilavorati realizzati con materiali riciclati e il 74% si approvvigiona, almeno in parte, di materie prime locali. Siamo all'avanguardia per il tasso di circolarità ma ambiamo a migliorare. FederlegnoArredo ha assunto un ruolo trainante sia assumendosi, prima al mondo nel settore, l'impegno dell'adesione al Global Compact, sia attraverso la stesura di un Decalogo che declina i principi della sostenibilità secondo FederlegnoArredo, ma anche attraverso Fla-Plus, la piattaforma online di servizi dedicati.

FederlegnoArredo Consuntivi 2023

A cura del **Centro Studi FederlegnoArredo**

Circa 66.500 aziende (pari al 14,8% del manifatturiero nazionale) con 300.000 addetti (pari all'8% del manifatturiero nazionale), un fatturato da 52,7 miliardi di euro e l'export che tocca il 38%, sfiorando i 20 miliardi. Sono i numeri che fotografano il 2023 del settore Legno-Arredo secondo i Consuntivi elaborati dal nostro Centro Studi e che riassumono in percentuali e "pesi" il valore di una filiera che, in 80 anni di storia di FederlegnoArredo, ha decretato il successo dell'arredo e del design Made in Italy nel mondo.

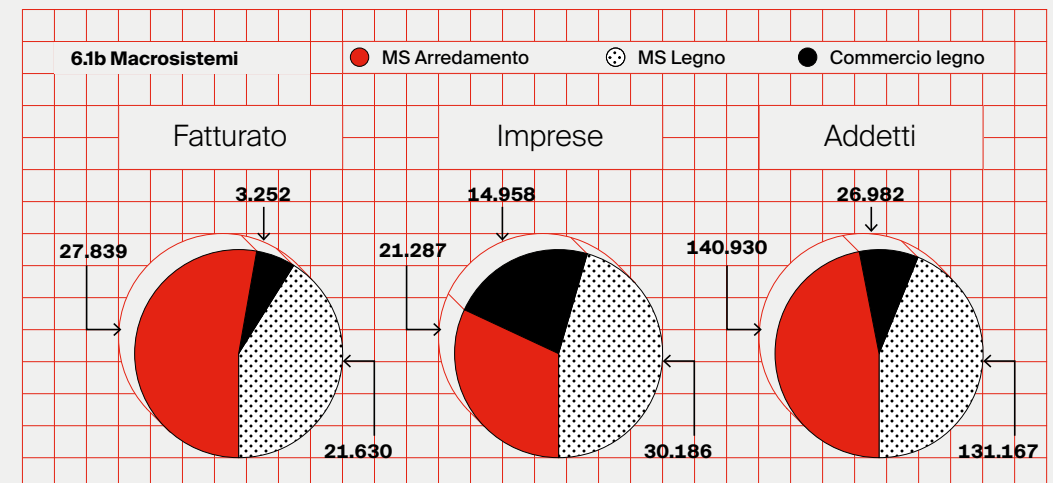
Secondo i Consuntivi 2023 la filiera legno-arredo dopo due anni di crescita, ha registrato una flessione del 7,8%, passando dai 57,2 miliardi di euro del 2022 ai 52,7 del 2023 (erano 43,2 nel 2019). Il mercato interno (32,8 miliardi di euro) ha registrato un -9,6%, mentre l'export ha chiuso con un -4,6%, attestandosi sui 19,9 miliardi di euro, ma rimanendo ancora sopra di circa 2,8 miliardi rispetto ai livelli del 2019 (17,1).

Sul fronte esportazioni, nonostante la complicata situazione geopolitica, la nostra filiera ha complessivamente tenuto, come dimostra il saldo commerciale che, grazie soprattutto all'export del Macrosistema Arredamento, ha superato nel 2023 gli 8 miliardi di euro, in crescita del 16,7% sul 2022. In questa direzione sembrano andare anche le previsioni del nostro Monitor, secondo cui, in base ai dati di ottobre 2024, l'export della filiera dovrebbe segnare a fine anno un +3,7%, l'Italia un -1,3% per un valore complessivo delle vendite a +0,8%.

A impattare sul 2023 sono stati l'andamento del Macrosistema Legno in diminuzione del 10,5%, del Macrosistema Arredamento (in flessione del 3,8%) e del Commercio legno (-20%). Sono questi i tre macrosistemi che compongono la nostra filiera, un insieme articolato di imprese che operano a partire dal commercio del legno fino alla produzione di arredi per la casa e il non residenziale e che hanno proprio nel Salone del Mobile.Milano il punto massimo di visibilità.

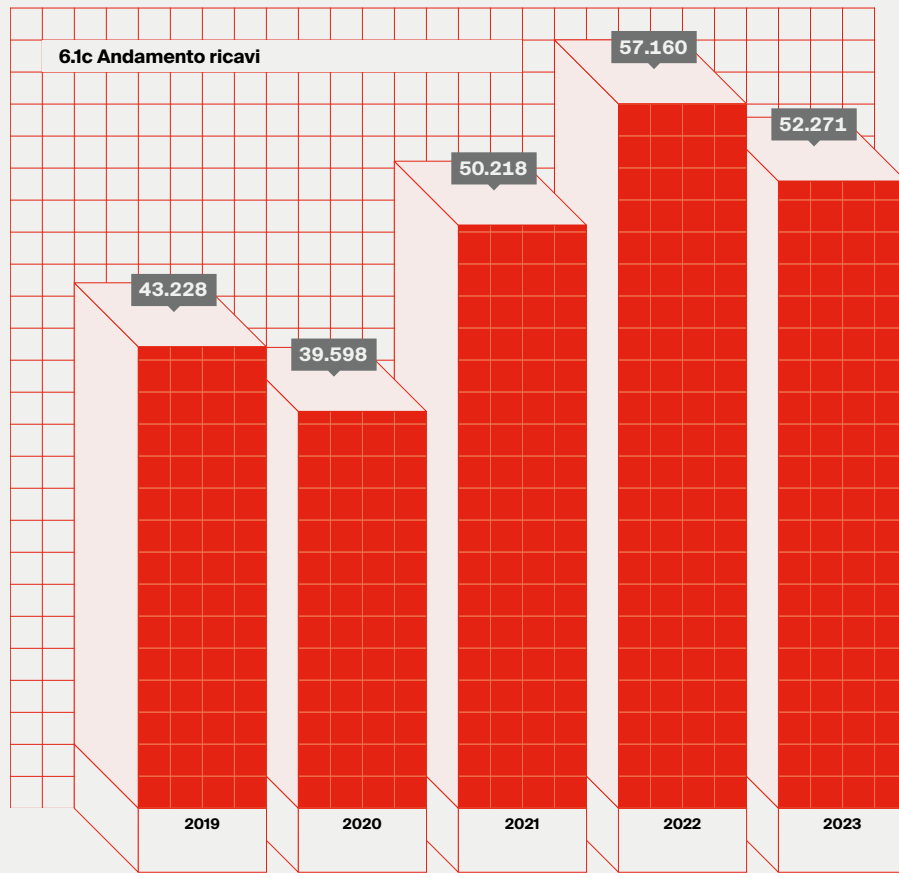
6.1a Filiera Legno-Arredo Consuntivi 2023					
	2019	2020	2021	2022	2023
Fatturato alla produzione	43.228	39.598	50.218	57.160	52.721
Esportazioni	17.113	15.228	18.534	20.866	19.900
Quota esportazioni	40%	38%	37%	37%	38%
Produzione per mercato italiano	26.115	24.370	31.685	36.294	32.820
Saldo commerciale	8.321	7.341	8.059	6.882	8.032
Imprese	72.977	71.520	70.064	68.014	66.431
Addetti	297.949	291.392	293.698	297.920	299.079

Valori in milioni di euro.



6.1c Andamento ricavi

Valori in milioni di euro.



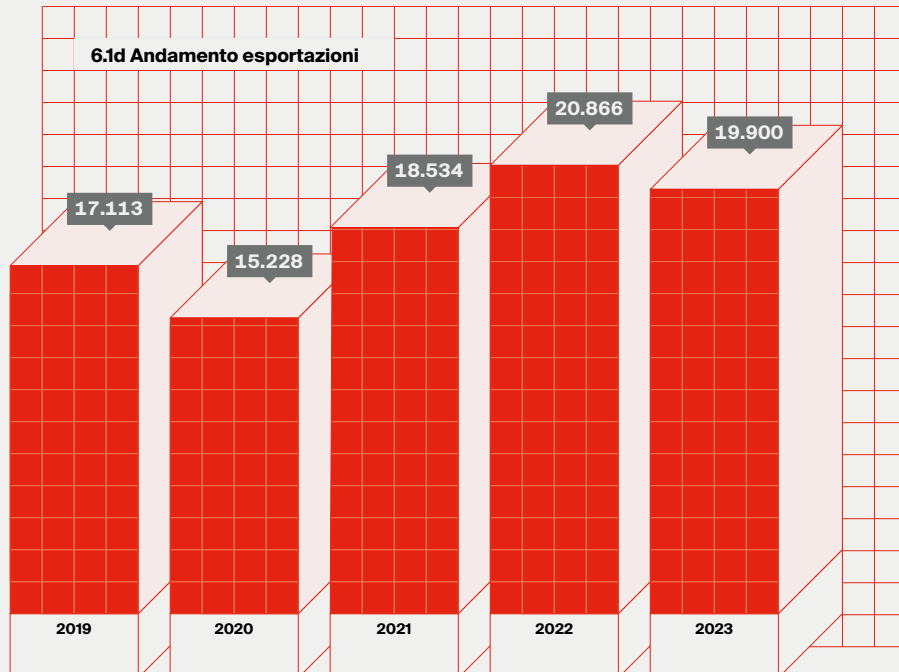
6.1e Top 10 Paesi per esportazioni

Valori in milioni di euro.

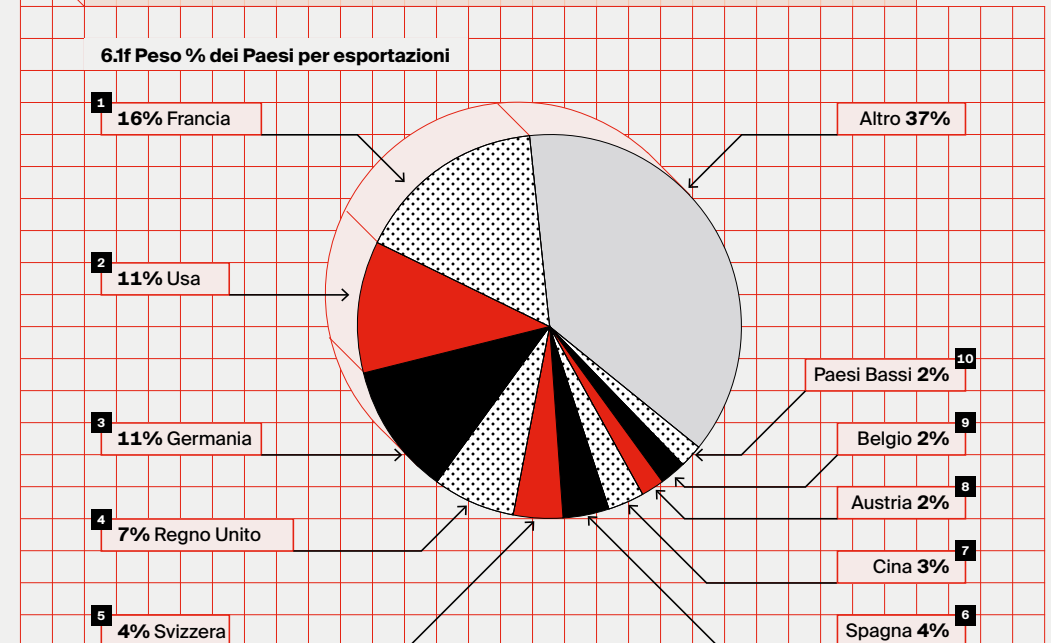
Rank	Paese	2023	Variazioni % 2023 vs 2022
1	Francia	3.236,7	-0,3%
2	Stati Uniti	2.131,9	-10,5%
3	Germania	2.127,3	-7,0%
4	Regno Unito	1.327,3	-6,6%
5	Svizzera	880,4	-4,2%
6	Spagna	842,9	+1,3%
7	Cina	570,7	-16,8%
8	Austria	488,0	+0,7%
9	Belgio	461,7	-6,1%
10	Paesi Bassi	442,2	-8,4%
	Altri	7.391,1	-3,2%
	Totale	19.900,3	-4,6%

6.1d Andamento esportazioni

Valori in milioni di euro.



6.1f Peso % dei Paesi per esportazioni



Conclusioni

Un ecosistema in continua
evoluzione / Oltre le parole,
oltre i numeri

Un ecosistema in continua evoluzione

Stefano Maffei

Professore Ordinario

Francesco Zurlo

Professore Ordinario, Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

Il Politecnico di Milano – grazie a una expertise maturata in oltre 30 anni di studi, ricerca e formazione sull'importanza del design per la competitività del Sistema Paese – ha proposto un approccio metodologico esplorativo per un primo tentativo di lettura di un ecosistema complesso, composto dal Salone del Mobile. Milano, dalla Settimana del design e dal Sistema Design Milano e contribuire, in prospettiva, alla costruzione di un quadro interpretativo del fenomeno, pubblico, aperto e dialogico.

I dati raccolti mostrano, in modo evidente, l'*accoppiamento strutturale*¹ (Maturana e Varela, 1980), tra Salone del Mobile. Milano e la città e i suoi *stakeholder*, intendendo con questo termine la relazione trasformativa e dinamica tra entità e loro ambiente di riferimento. Tali entità sono differenti e con proprie specificità. Dal punto di vista evolutivo agiscono in uno spazio operativo distinto ma allo stesso tempo comune – alimentato e agito reciprocamente. Dalla ricerca emerge una prospettiva di relazione nuova e interessante: la dimensione trainante – imprenditoriale, commerciale e culturale – del Salone del Mobile. Milano e la dimensione esplorativa e complementare della Settimana del design. Le due realtà trasformano le loro identità spinte da un confronto cooperativo: il Salone del Mobile conquista sempre di più uno spazio di innovazione produttiva e produzione culturale, di sostegno al giovane talento (con il SaloneSatellite), di esempio di leadership attraverso la sua politica sulla circolarità e sostenibilità della Manifestazione, innovando, inoltre, le modalità e le qualità dell'interazione tra chi propone idee e prodotti (le imprese e le loro capacità di produrre processi di creatività, innovazione e *manufacturing*) e chi ne fruisce (operatori, pubblico generalista, *design lover*, giornalisti e media ecc.). Allo stesso modo il sistema della creatività diffusa della Settimana del design si alimenta di questa relazione offrendo un'arena che ha il significato allargato di zona prossimale, funzionale talvolta a facilitare l'ingresso dei designer e delle imprese indipendenti in un circuito di produzione reale professionale e di mercato. Sono quindi evidenti i diversi livelli di interdipendenza tra i due ambienti, che ci spingono a evitare visioni polarizzanti e a rilanciare

su sfumature interpretative articolate e talvolta inedite tra esigenze commerciali e imprenditoriali e proposte comunicative e culturali.

Allo stesso tempo, sembra emergere, in questa relazione, uno stile originale specifico, che potremmo definire, senza eccessi di fantasia, *milanese*.

Cosa significa? Certamente la capacità di accogliere ed evidenziare, portandoli su un palcoscenico internazionale, i segnali prodotti dalle due principali componenti dell'ecosistema che da molti anni rendono peculiare il fenomeno e, di conseguenza, la città che lo accoglie. Allo stesso modo, dobbiamo rilevare che questo risultato è alimentato dal capitale creativo permanente proprio del *milieu* cittadino – il Sistema Design Milano – e a sua volta lo alimenta. Il Sistema Design Milano è lo stesso che ha accolto nel 1961, all'interno del perimetro della Fiera Campionaria, la prima edizione del Salone del Mobile, manifestazione nata dall'intuizione di imprenditori da sempre connessi con la Milano del progetto, la città di Gio Ponti, Bruno Munari, Marco Zanuso, Vico Magistretti, Enzo Mari, Achille Castiglioni, Roberto Sambonet, Joe Colombo, Cino Boeri, delle prime riviste di settore, dello studio Ballo+Ballo, della bottega sestese del prototipista Giovanni Sacchi...

Sono proprio la permanenza e il radicamento profondo, non stagionale, non temporaneo, di tutti gli attori dell'ecosistema a costituire ancora oggi la base per lo sviluppo di tale ecosistema come palcoscenico per questo grande evento che diventa sempre più un *fenomeno sociale totale*² (Mauss, 1968; Maldonado, 1976) e ad aggiungere nuove dimensioni di riflessione a queste considerazioni interpretative. Dal Salone del Mobile. Milano fino al centro storico, via via sino alle periferie e all'hinterland con la sua espansione oltre i confini metropolitani (come testimonia, tra le altre, l'esperienza di Alcovia nel 2024), l'ecosistema vive proprio all'interno di questo plusvalore collettivo. Tutto ciò che accade negli stand delle imprese, nei percorsi del nuovo layout fieristico, nei quartieri, con le zone, i distretti, le iniziative, è il segno della creatività civica distribuita dell'ecosistema. Milano

possiede, per dirla con le parole di Landry, «una mentalità aperta e incline alla scoperta, una profonda messa a fuoco, una mente [collettiva, aggiungiamo noi, ndr] anticonvenzionale e flessibile. La sfida consiste nel valutare e mettere in relazione diverse forme di creatività nella sfera ambientale, politica, economica, sociale e culturale...» (Landry, 2009, p. 313)³.

Questa dimensione dell'ecosistema, ovvero l'attenzione agli aspetti ambientali, come all'accessibilità (fisica e non solo), le ricadute per i cittadini e la vivibilità della città sono tra i temi collettivi che vengono esplorati in una dimensione di responsabilità comune che ha un esempio concreto nelle politiche e nelle soluzioni adottate dal Salone del Mobile.Milano all'interno del suo perimetro e in quelle del Comune di Milano, a supporto di una grande festa concreta urbana, dove "festa" sta per espressione di sperimentazione, libertà e partecipazione attiva, di dibattito e di confronto informale, così come di esplorazione e socialità.

Ma festa è anche opportunismo mediatico, dissipazione di risorse, impatto sui luoghi, produzione di rifiuti. Come può l'immaginazione civica collettiva – a cui partecipano tutti gli *stakeholder* – aiutare a costruire una *governance* allargata per ridisegnare la festa nel suo palinsesto di eventi in città in modo sostenibile e inclusivo, valorizzando e mediando le esigenze di tutti gli attori in gioco? È nella relazione critica tra un sistema di attività economiche che rappresenta il motore del sistema (il Salone del Mobile.Milano), il suo sistema di risorse stabili e proattive (il Sistema Design Milano) e il modello informale della creatività diffusa della festa che deve emergere ancora una volta una visione milanese, unica e originale.

Il concetto di festa, d'altro canto, amplifica i legami deboli⁴ (Granovetter, 1973) e li potenzia sinergicamente, alimentando il fenomeno dello *small world* (Barabási, 2004)⁵ che abbiamo accennato nel Cap. 3. Il modello di rete a invarianza di scala (*scale free network*), ci dice infatti che laddove ci siano innumerevoli piccoli nodi connessi tra loro e a un hub/nodo principale (in questo caso il Salone del Mobile.Milano) con un numero altissimo di link – configurati in diverse possibili forme – viene favorita la crescita dinamica e distribuita di tutta la rete/ecosistema.

Il Salone del Mobile.Milano stesso, come hub/nodo principale, rappresenta il sistema di connessione dei molteplici nodi locali a tutti i più importanti hub e nodi internazionali.

Questo è evidente in un fenomeno speculare: il Salone del Mobile.Milano attrae un numero sempre maggiore di operatori da aree interessanti per l'export del mobile e, al contempo, connette tangibilmente questi e altri nodi globali importanti per la dimensione e il valore del loro mercato, rafforzando anche il valore intangibile della narrativa Milano, Design, Italia (si veda

ad esempio la strategia di internazionalizzazione del Salone del Mobile.Milano con le sue missioni focalizzate su mercati chiave come, per esempio, Francia, Stati Uniti, Germania, Gran Bretagna, Cina, India, ecc.).

L'attrattività di Salone del Mobile.Milano e della Settimana del design, verso un pubblico internazionale di operatori abituali e nuovi attenti alla qualità e all'innovatività di prodotto, si riflette nelle scelte di ospitalità locale, con un orientamento verso esperienze di qualità e in grado di riflettere lo stile di vita italiano. Milano diviene, quindi, un esempio di esperienza: non solo occasione di business e sperimentazione di idee e prodotti ma esempio virtuoso di ospitalità urbana. È un fenomeno esemplare di progetto collettivo di una festa, nella quale l'espansione dell'ospitalità turistica legata all'evento (sia nella sua dimensione professionale-imprenditoriale, sia in quella legata a una partecipazione culturale più generale) richiede un equilibrio tra offerta alberghiera e sistema degli affitti brevi in grande crescita (un tema, questo, che si innesta su una questione più grande di uso e regolazione del patrimonio residenziale della città).

Così come è da affrontare la dimensione reticolare degli impatti che estende il meccanismo della visibilità a luoghi prima considerati periferici espandendo anche il bacino possibile dell'offerta di ospitalità e i conseguenti impatti di dimensionamento e organizzazione del sistema dei trasporti urbani e no, esaltando la multimodalità dei trasporti e il rafforzamento della sinergia virtuosa tra trasporto pubblico e trasporto in *sharing* sia nella sua componente pubblica sia in quella privata.

Importante è anche rimarcare la prospettiva della circolarità che emerge come tema rilevante già inquadrato dal Salone del Mobile.Milano attraverso i processi di certificazione ISO 20121 per la gestione sostenibile dell'evento, che va di pari passo con la costruzione di un metodo di monitoraggio dati su tutto il sistema di produzione della Manifestazione all'interno dell'organizzazione stessa. Un aspetto, questo, ancora troppo poco considerato negli eventi in città, anche per la dimensione spontanea e acefala del fenomeno, che richiede l'individuazione di un giusto equilibrio tra governo e auto-organizzazione.

Questi sono importanti segnali che l'ecosistema diffuso dovrebbe recepire, includendovi anche gli stimoli che il Comune di Milano sta cercando di costruire con politiche che supportano tale ecosistema.

Crediamo quindi che questo *Report* possa essere considerato una base prototipale, con alcuni iniziali *building block* per attivare un'azione dialogica, coordinata, e costruttivamente critica, utile per il futuro del Salone del Mobile.Milano, per la Settimana del design e per la città stessa.

Oltre le parole, oltre i numeri

Susanna Legrenzi

Press & Communication Strategy Advisor, Salone del Mobile.Milano

Sei mesi di ricerca, oltre 250 pagine. Nel mezzo, una giornata di Tavoli di Lavoro promossi da Salone e Politecnico con 130 *decision maker* cittadini tra istituzioni, associazioni, distretti del design, architetti, designer, giornalisti, curatori, esperti di urbanistica e sostenibilità, di cui riportiamo in appendice le restituzioni dei Content Leader.

Il risultato è questo primo *Annual Report*, primo per Salone del Mobile.Milano che racconta Salone a chi già lo conosce e a chi non lo conosce (non così da vicino), affidando al Politecnico di Milano il compito di estrarre (laddove estraibili) i dati presentati in questa esplorazione prototipale sulla Design week milanese, l'impatto sulla città trainato dal catalizzatore internazionale Salone e la stretta correlazione con il Sistema Design Milano, che non rappresenta solo le radici storiche del fenomeno ma il capitale di competenze che ogni anno contribuisce – con tutti i suoi assist – al successo di un evento unico al mondo.

Un evento a cui – a oggi – non erano state ancora dedicate pagine di approfondimento “scientifico”, un evento che a volte ci ricorda – come scrive Charles Landry – che siamo Milano, Capitale del design, ma anche la città del derby, che nemmeno Madrid, nemmeno Manchester. Un evento che trae forza grazie alla (e per mezzo della) diversità generativa che svolge un ruolo cruciale in contesti in cui complementarità e biodiversità sono elementi essenziali per la stabilità e la resilienza degli ecosistemi¹.

Se al Politecnico sono state affidate le conclusioni di contenuto, in queste righe le conclusioni sono l'occasione per riavvolgere il nastro e contestualizzare il percorso, ripartendo dall'inizio, dalla geografia di conversazioni che, di anno in anno, alimentano una riflessione singolare, plurale su identità e prospettive evolutive del Salone e dalla Design week cittadina. Conversazioni basate sull'osservazione esperienziale che avvengono in piccoli, grandi e grandissimi mondi, come ci racconta l'oracolo di Google Trends, quando digitiamo Salone del Mobile, mettendo a confronto ricerche effettuate a ogni latitudine di mondo con questo e altri topic (termini di interesse / argomenti) dell'ecosistema milanese o riferiti a fiere e Design week

cittadine che nascono (o talvolta muoiono) nel mondo. E questo è l'antecedente.

La sfida offerta da questo primo *Report* è andare oltre. Oltre le parole, oltre ai *bias* di conferma con la consapevolezza che osservare un fenomeno va oltre le esplorazioni esperienziali. È un atto che richiede una nuova capacità di percezione, in grado di collegare quei punti che anche i dati singoli a volte non sono in grado di mostrare.

L'obiettivo è restituire una visione più ricca e complessa della realtà, una comprensione più profonda non solo del fenomeno in sé, ma anche delle sue implicazioni e delle storie che porta con sé, per poi aprire un percorso di collaborazione che parta da temi concreti: primo tra tutti il capitale lavoro che la dimensione evento tende a oscurare. In questo contesto, la comunicazione svolge un ruolo cruciale. Non si tratta solo di osservare e comprendere, ma di condividere queste intuizioni in modo efficace con gli attori interni ed esterni all'ecosistema per favorire un dialogo evolutivo con le istituzioni, i produttori culturali, le aziende, i professionisti di settore e i cittadini.

Il capitale umano, in quanto somma delle competenze, ha un ruolo cruciale. Non si tratta solo di “vedere” ciò che ci circonda, ma di “conoscerlo”, ancor prima di capirlo. E poi di comunicarlo, integrando il valore della diversità generativa.

Da questa prospettiva, questa ricerca assume un valore non solo “conoscitivo” ma anche politico perché tratta di “bene comune”. In uno scenario internazionale, fragile e complesso, come quello odierno, sappiamo che i sistemi più diversificati sono anche i più resistenti alle fluttuazioni. Sono quegli ecosistemi che possono incidere sui decisori, contribuendo a una “nuova ecologia delle relazioni”. Primo passo: abbandonare i *bias* di ancoraggio (dove le decisioni sono influenzate da informazioni iniziali) ma anche il *bias* dell'ottimismo (tendenza a sovrastimare la probabilità di eventi positivi). E progettare (responsabilmente) un futuro, fatto di visione ma anche di presa di coscienza di tutte le criticità latenti.



Afterword
Nuove
prospettive

Nuove prospettive

Maria Porro

Presidente, Salone del Mobile.Milano

Stefano Maffei

Professore Ordinario

Dipartimento di Design – Politecnico di Milano

Un committente (Salone del Mobile.Milano), un team di ricerca (Politecnico di Milano), due punti di vista: quello di Maria Porro, (Presidente, Salone del Mobile.Milano) e di Stefano Maffei (Professore, Politecnico di Milano). Obiettivo tracciare in sette punti chiave una prima riflessione sulle traiettorie future di un evento unico al mondo, partendo dal dialogo avviato lo scorso anno, dagli esiti di un'indagine che proseguirà nel tempo, dalle evidenze emerse dai Tavoli di Lavoro, ideati da Salone del Mobile.Milano in collaborazione con Politecnico lo scorso luglio (Appendice).

Stefano Maffei: «Partiamo da dove abbiamo iniziato: Salone del Mobile.Milano e Settimana del design, un evento unico al mondo. La prima domanda che ci siamo posti – in fase di avvio del progetto – è stata: ma quanto lo conosciamo da vicino?».

Maria Porro: «Per esperienza diretta, direi che, tra “addetti ai lavori”, lo conosciamo bene ma meno di quanto possiamo immaginare perché stiamo parlando di un ecosistema complesso. Quella che ancora mancava era una ricerca che lo fotografasse a partire dai dati, così come un'analisi aggiornata del Sistema Design Milano, che offre e trae beneficio a/da questo grande evento. Credo che l'unicità di cui parli, nasca dal rapporto di delicato equilibrio tra “in” e “off”, che distingue quello che accade ad aprile a Milano da quanto accade in altre città che ospitano fiere e/o design week. Ne nascono sempre di nuove, altre scompaiono. La pandemia ha imposto a tutti di ridiscuterne il modello. La sfida principale – da affrontare insieme alla città, in tutte le sue istanze – è mantenere saldo il potere attrattivo del Salone a garanzia della tenuta dell'intero ecosistema. Salone – dopo la pandemia – ha affrontato più di una sfida: la più importante – dopo il lento ritorno alla “normalità” – è stata la spinta all'internazionalizzazione. È una sfida su cui lavoriamo 365 giorni l'anno. Il risultato l'abbiamo visto ad aprile, quando Milano è tornata a essere una metropoli intercontinentale, grazie alla forza attrattiva del Salone ma anche all'impegno di una filiera industriale, non solo italiana, che ogni anno scommette sulla Manifestazione, in un contesto di mercati instabili e sempre più frequenti crisi geopolitiche».

“In” & “Off”

Stefano Maffei: «Equilibrio tra “in” e “off”. Nel testo di apertura del *Report*, il contributo di Charles Landry, sociologo urbano da anni impegnato nello studio dell'evoluzione delle città, pone tutti di fronte a una nuova opportunità. Ci invita a ripensare il sistema di regole e di incentivi rilevanti per il presente e per il futuro. Lo slogan – dice – potrebbe essere: “Come può Milano creare una cultura del ‘sì, se’ invece del ‘no, perché’, intravenendo in questo modello una città in grado di costruire senso di appartenenza e di potenziale”. Che cosa ne pensi?».

Maria Porro: «A luglio, dai Tavoli di Lavoro *Salone-come-ecosistema* sono emerse molte riflessioni. Il sociologo Derrick de Kerckhove ha parlato di Intelligenza connettiva. Ora occorre che queste riflessioni producano azioni concrete. Alcune di queste ci riguardano tutti da vicino, come riassunto dal Presidente di Triennale Milano Stefano Boeri nel suo testo di sintesi, qui in Appendice. Altre impattano sul futuro della città. Penso, ad esempio, al contributo di sintesi di Ezio Micelli – esperto di economia dell'innovazione e docente dello IUAV di Venezia – dove ci si chiede che cosa abbiano effettivamente dato alla città in questi anni il Salone del Mobile e la Design week sotto il profilo della rigenerazione urbana. Le tre parole chiave che individua – Connessioni, Sperimentazioni, Cornice – rappresentano già da sole un framework molto interessante. Il tema della *legacy* sul territorio per un ecosistema che non vuole – o meglio non deve essere solo “effimero” – è un tema cruciale a cui Salone, gli attori della Design week, le istituzioni, i produttori culturali e i centri di ricerca devono lavorare assieme. La tenuta del Sistema Design Milano è fortemente connessa all'evento. Cito solo un dato: solo allestimento e disallestimento dell'edizione 2024 del Salone del Mobile hanno impegnato oltre 80mila lavoratori».

Accoglienza

Stefano Maffei: «Dai Tavoli di Lavoro dello scorso luglio è emersa, trasversalmente, la necessità di progettare una regia complessiva per offrire a chi arriva a Milano durante i giorni dell'e-

vento accoglienza e servizi più in linea con le aspettative. Si è parlato della necessità di un'offerta alberghiera a prezzo più equo (magari per un tasso d'occupazione garantito con grande anticipo), di un sistema extra-alberghiero che non deve entrare in concorrenza sleale con il mercato degli affitti a lungo termine. È stato ribadito che Milano è una città che deve attrarre talenti, studio e lavoro... da sempre... tutto l'anno. Che questa è sempre stata la sua forza, ma che senza un intervento concertato, la traiettoria può trasformarsi da criticità in minaccia. Il Cap. 5 restituisce una fotografia piuttosto nitida del fenomeno, di certo non solo milanese. C'è una via d'uscita?».

Maria Porro: «La risposta alle istanze è: “Siamo in libero mercato”. Come attori del mese di aprile penso che qualcosa possiamo fare. Per esempio, mettere a sistema soluzioni di ricettività alternative, con una comunicazione più efficace delle offerte già in essere al di fuori del perimetro dell'area metropolitana di Milano o avviare convenzioni con il settore alberghiero, come già sta facendo il Salone con MiCodmc, gruppo con radicata conoscenza del territorio. In termini di visione, credo sarebbe interessante se le Università di Milano avviassero un laboratorio di ricerca per individuare nuove formule di accoglienza. I primi a pagare le storture del “libero mercato” sono gli studenti, i giovani lavoratori, le giovani famiglie. Come dici tu, Milano deve continuare a essere una città aperta. Il mondo del design – nella sua natura di disciplina altrettanto aperta – può contribuire, cercando di mettere a sistema l'esistente. E design dei servizi, giusto? Lavoriamoci, tutti insieme».

Trasporti

Stefano Maffei: «Altro tema i trasporti: ai Tavoli se ne è parlato molto. Da quanto emerge dalla ricerca, ci si può immaginare di lavorare (ancora molto) per aumentare la sensibilità già attiva verso il trasporto pubblico. Dall'altro lato, occorrerebbe attivare anche una crescita dell'offerta di servizio privato (taxi, NCC). Potenziare ancora *bike sharing*, *car sharing* e *pooling*. Idealmente, il passo più significativo potrebbe essere quello di costruire una “Federazione della Multimodalità” per aumentare il potenziale di sinergia tra questi sistemi. I dati del *bike sharing* – riportati nel Capitolo 5 – dimostrano che probabilmente la connessione tra una infrastruttura pubblica di trasporto principale e un sistema pubblico/privato di estensione granulare dell'offerta possa essere una strada di sviluppo vincente che ottimizza l'offerta ed è gradita dalla domanda degli utenti. Forse, in questo senso, l'inizio di un lavoro di analisi dei comportamenti dinamici dei visitatori, basato sul tracciamento dei loro spostamenti (anonimizzati) potrebbe arrivare a produrre una mappa che racconti meglio e

più da vicino quali sono gli attrattori principali, dando evidenza non solo delle zone ma anche degli orari in cui i servizi potrebbero essere potenziati».

Maria Porro: «Sì, potrebbe essere interessante. Ma qui subentra un altro discorso. I dati ci sono, ma spesso non sono operabili tra loro. L'estrazione dei dati costa. Lo ricordo per lanciare una chiamata alla città, in vista dell'Osservatorio permanente, che in linea di continuità con quanto fatto a oggi, grazie al Comune di Milano, a Regione Lombardia e ad altri preziosi *data holder*, deve contare su nuovi partner tecnologici, e non solo. Tornando alla mobilità, nei Capitoli 2 e 5 del *Report*, i dati restituiscono una fotografia nitida della mobilità in ingresso e uscita dal perimetro del Salone. La Fiera è ben servita. Ma ugualmente in questi anni abbiamo lavorato moltissimo per cercare di sensibilizzare il nostro pubblico verso una scelta di mobilità sostenibile. Abbiamo stretto una partnership con *Frecciarossa* per aumentare il numero di treni con sosta nella stazione di Milano, Rho; abbiamo siglato partnership per potenziare il *car sharing* e organizzato e finanziato un servizio di trasporto da/verso gli aeroporti. Sempre dai Tavoli di Lavoro di luglio sono emerse altre riflessioni. Anche in questo caso, penso che una comunicazione più efficace possa dare risultati. Per i grandi eventi, Milano deve provare a immaginarsi come una metropoli da 60 minuti. I dati raccolti nell'analisi dell'accoglienza durante l'evento fotografano già un movimento spontaneo in questa direzione».

Qualità dell'offerta

Stefano Maffei: «Altro tema discusso, sempre ai Tavoli di luglio, è la qualità dell'offerta generale. È un discorso complesso che passerebbe attraverso un'idea di regia unica che alcuni soggetti già esercitano, ad esempio Salone del Mobile.Milano e il Comune di Milano attraverso la *policy* sull'occupazione di suolo pubblico per gli eventi, ma che risulta difficile da immaginare su scala capillare. Credo che, in passato, questa visione sia stata legata all'emergere di luoghi di qualità nella città (e non solo, si veda Alcova nel 2024) che hanno creato concentrazione di talento e innovazione. L'uso della città come palcoscenico e il tema della diversità di approcci e linguaggi è sempre stato il punto di forza della Design week di Milano. Su quest'aspetto credo sia necessario dare maggiore evidenza a quella qualità che non riesce a emergere nella moltitudine di cose e che in un certo senso va sprecata piuttosto che immaginare dei processi di selezione. Il tuo parere?»

Maria Porro: «La qualità dell'offerta generale è senza dubbio uno degli aspetti più delicati. Concordo con quanto affermi: non

si può immaginare una regia complessiva che imponga standard e criteri di selezione rigidi su tutti gli eventi e le iniziative che animano la città durante la Settimana del design. Concordo anche che il segreto stia nel valorizzare e promuovere al meglio quegli “ecosistemi di qualità” che si sono spontaneamente sviluppati in determinati luoghi della città. Il vero valore aggiunto di Milano sta proprio nella diversità di approcci e linguaggi che convivono e si contaminano durante l'evento. Certo, ciò comporta una maggiore complessità nella comunicazione e nella promozione, ma sono convinta che questa sia la strada giusta per preservare la qualità, mettendo al centro il visitatore. Non va dimenticato che il pubblico di quest'evento è un pubblico multi-target, con interessi, tempi di visita, obiettivi diversi. La sintesi di Davide Agazzi – Co-Founder di FROM, partner strategico e creativo per la trasformazione urbana e Content Leader del Tavolo di Lavoro Community Building – ne analizza con chiarezza necessità, aspettative, soddisfazioni e frustrazioni».

Sostenibilità

Stefano Maffei: «Altro tema chiave: la sostenibilità. Quando abbiamo iniziato a lavorare alla ricerca ci siamo chiesti: a che punto siamo? La risposta è che siamo a buon punto, con due velocità diverse. Quello che abbiamo documentato è che Salone del Mobile sta già agendo positivamente, misurando le sue performance con un sistema di indicatori che mappano i suoi processi attraverso la certificazione ISO 20121 e le azioni progressive di circolarità degli allestimenti che ne derivano. Dall'altro lato c'è il Comune di Milano che sta puntando la sua attenzione alle esternalità tangibili della Manifestazione. Da quanto emerge dalla ricerca, si ritiene che in questo senso sarebbe interessante aprire un confronto con la cittadinanza che di fatto coproduce con presenza e servizi un pezzo importante di attrattività. Un passo ulteriore potrebbe essere quello di suggerire politiche sul tema del *procurement* alimentare per la gestione del *food waste/packaging*, considerando l'importante l'impatto della ristorazione *pop up/catering* collegata agli eventi. Da ultimo sarebbe interessante monitorare anche l'impatto in termini di consumo di energia per individuare strategie di risparmio»

Maria Porro: «La questione della sostenibilità e dell'innovazione è da sempre un tema centrale per il Salone del Mobile e il suo futuro. Su questo fronte il Salone sta compiendo notevoli progressi, mettendo in atto una serie di iniziative concrete e misurabili. Dal 2023, il Salone, nel percorso di certificazione ISO 20121, si è dotato di un sistema di indicatori che gli consente di monitorare costantemente le proprie performance ambientali e sociali. Non mi dilungo. Quello che abbiamo fatto finora è documentato nei

capitoli iniziali del *Report*. Noi siamo a questo punto: siamo misurati e misurabili. Ma anche aperti a condividere buone pratiche».

Ricerca e formazione

Stefano Maffei: «Passiamo al tema della formazione. Durante l'evento, penso sarebbe bello immaginare di costruire un “laboratorio virtuale temporaneo e aperto” in una zona della città in cui presentare iniziative singole delle istituzioni educative e di ricerca e iniziative e progetti comuni, sull'esempio del Politecnico che già ha costruito *League* tematiche con altre scuole prestigiose in campo scientifico e tecnologico. Per intenderci, qualcosa che ci ricordi quello che abbiamo già visto, per esempio, in Ventura Lambrate, dove negli anni passati si è generato un addensamento spontaneo di ricerche esplorative da parte delle scuole di design di tutto il mondo. Addensare la ricerca più sperimentale e alternativa del design (ma non solo) sarebbe una grande occasione di collaborazione e confronto. Certamente immaginare una collaborazione in questo senso con il Salone del Mobile sarebbe una situazione vincente per tutti. Abbiamo bisogno di un meccanismo di attrazione e crescita del talento che lavori costantemente».

Maria Porro: «Rilancio con un'idea: perché non immaginare un sorta di stati generali del progetto in una zona della città, magari marginale alle rotte della Design week. Il Salone ha sempre dialogato con le Scuole e le Università: SaloneSatellite, in 25 anni di attività, ne ha ospitate 350 da tutto il mondo. Penso che il Sistema Design Milano, come tutti gli ecosistemi, abbia bisogno di ampliare i confini del dialogo intergenerazionale. Gaetano Pesce nella sua *Lectio* al SaloneSatellite 2023 ha lanciato un messaggio forte e chiaro: “Il design o l'arte a servizio della società apre le porte al futuro”. Parlare di *legacy* è anche questo. E anche qui, lancio una chiamata alla città per andare oltre l'effimero».

Produzione culturale

Stefano Maffei: «Un ultimo tema: quali sinergie possono essere sviluppate con i produttori culturali del Sistema Design Milano? Sono molti anni che i protagonisti di questo ecosistema parlano di aumentare il loro livello di connessione per la costruzione di aree di lavoro comune... magari pluriennali (per approfondire le esplorazioni e materializzarle non solo a livello di strategie ma anche realizzando azioni concrete e valutabili) con anche un programma di eventi di conversazione e discussione aperti sia a esperti sia alla città con lo scopo di abbattere il più possibile la stagionalità e la temporalità degli eventi con i suoi impatti negativi. Prospettive?».

Maria Porro: «Il Salone, sin dalle prime edizioni, ha sempre

ideato e prodotto un programma culturale di respiro internazionale, collaborando con musei e istituzioni culturali a Milano e nel mondo. Il 2024 per Salone è stato l'anno della riapertura sui mercati internazionali. Da settembre siamo stati a New York, a Shanghai e Hong Kong per promuovere il Made in Italy con formati inediti, in cui il design ha dialogato con altre discipline. Sarebbe interessante poter co-progettare queste iniziative insieme ai produttori culturali, e non solo, attivi in città. Il futuro prossimo ci chiede un approccio sempre più aperto a nuovi linguaggi, a nuovi mercati e a nuovi target».

E poi?

Maria Porro: «Chiudo io? In sintesi, quali sfide ci attendono?»

Stefano Maffei: «Credo di interpretare anche il tuo punto di vista se dico impegno sulla sostenibilità per arrivare a essere, nel suo complesso, il primo grande evento completamente circolare. Poi, ovviamente, apertura internazionale – cosa che già il Salone realizza ma che si può amplificare ed estendere – con una aggiunta di complementarità digitale dell'esperienza di visita che può contribuire alla costruzione di una relazione permanente che vada oltre e integri quello che accade durante la Settimana del design».

Maria Porro: «Sono d'accordo, impegno sulla sostenibilità e anche, e soprattutto, nei processi di internazionalizzazione. Senza pubblico non ci sono eventi. Sfide per il Sistema Design Milano?».

Stefano Maffei: «Gli stessi punti menzionati sopra con l'aggiunta di una politica di attrazione dei talenti e un'azione per "decongestionare" la città».

Maria Porro: «Sono d'accordo. Gli stessi punti con l'aggiunta di un patto tra "in" e "off" di reciproca lealtà e impegno condiviso negli obiettivi. Come tutti gli ecosistemi, anche l'(Eco) Sistema Design Milano ha bisogno di equilibrio, di intelligenze connesse, di "se, sì" invece di "no, perché", come ci hanno ricordato due osservatori speciali, il sociologo Derrick de Kerckhove e Charles Landry».

Appendice Salone-come-ecosistema. Connettere gli stakeholder per lo sviluppo della città

16 luglio 2024

Spazio Convegni
Carlo De Carli
Politecnico di Milano

Salone-come-ecosistema rientra tra le attività del progetto (*Eco*) *Sistema Design Milano* con l'obiettivo di raccogliere prospettive e riflessioni per informare la ricerca. Per favorire dialogo e scambio, sono stati organizzati 10 Tavoli di Lavoro che hanno coinvolto circa 130 *stakeholder* tra istituzioni, associazioni di categoria e professionali, studi di architettura e di design, ricercatori, curatori, giornalisti connessi alla Settimana del design di Milano e, in generale, al Sistema Design Milano. La discussione all'interno di ogni tavolo tematico è stata animata da un Content Leader e supportata da un Facilitatore. I risultati di queste conversazioni sono sintetizzati in queste pagine. Un ringraziamento ai Content Leader, a tutti i partecipanti, al professor Derrick de Kerckhove per aver introdotto i lavori con una riflessione sul valore dell'Intelligenza Connettiva e a Jacopo Tondelli per aver moderato la giornata.

Intelligenza connessa Re-immaginare l'(Eco) Sistema Design Milano

Derrick de Kerckhove

Sociologo, accademico, direttore scientifico di Media Duemila

È stato un onore essere stato invitato a introdurre i Tavoli di Lavoro *Salone-come-ecosistema* sotto il segno dell'Intelligenza Connettiva. Questo sforzo collaborativo ha riunito oltre 130 partecipanti per reimmaginare il futuro della Design week di Milano. Insieme, abbiamo sfruttato il potere dell'intelligenza connessa per spingere questo evento iconico in una nuova era di innovazione, sostenibilità e impatto globale.

La nostra sessione di intelligenza connettiva è stata più di un semplice incontro di menti; è stata una fusione di prospettive, competenze e creatività diverse. Riunendo *stakeholder* di vari settori, abbiamo creato un ecosistema di idee unico. Questo approccio ci ha permesso di abbattere i silos tra settori e ruoli diversi, di promuovere collaborazioni e innovazioni inaspettate e di ottenere una visione olistica delle sfide e delle opportunità.

Poiché la società ormai si evolve da un orientamento fortemente individualistico a uno più marcatamente comunitario, l'iniziativa collaborativa avviata a luglio potrebbe posizionare la Design week di Milano come punto focale per promuovere un nuovo valore urbano che io chiamo "felicità urbana". È scontato che i servizi urbani abbiano come priorità il benessere e la sicurezza dei cittadini, ma la felicità è solitamente considerata una responsabilità dell'individuo e non della città. Gli studi sociopsicologici, tuttavia, indicano che l'umore è profondamente comunicativo non solo puntualmente durante le manifestazioni di folla, ma anche nel lungo periodo attraverso la pianificazione e la realizzazione che coinvolge persone di diversi settori in iniziative prolungate. Oggi le reti, fisiche e digitali, possono influenzare l'umore urbano. Nella visione dell'*(Eco) Sistema Design Milano*, la felicità urbana non è assente. Basta metterla in evidenza per tutti partecipanti.

La magia dell'intelligenza connettiva sta nella capacità di creare un *effetto rete* non solo di creatività ma anche di solidarietà. L'idea portata da ogni partecipante ha stimolato il pensiero di altri, conducendo a una cascata di riflessioni innovative, alcune delle quali destinate a informare il futuro Osservatorio promosso dal Salone del Mobile.Milano, con la supervisione

scientifico del Politecnico di Milano.

Questo spirito collaborativo incarna l'essenza del Salone del Mobile.Milano: una piattaforma d'interazione dove design, business e cultura si intersecano per dare forma al futuro. Dai 10 tavoli di *brainstorming* sono emerse diverse idee che potrebbero trasformare la Settimana del design di Milano, aggiornandola a misura di nuove opportunità.

Questo tipo di visione innovativa riflette il nostro impegno ad abbracciare la tecnologia, la sostenibilità e l'inclusività, onorando al contempo il ricco patrimonio che anima l'ecosistema design di Milano. L'attuazione di queste idee richiede uno sforzo collettivo. In termini di metodo, andrebbero creati dei gruppi interdisciplinari per guidare ogni iniziativa, assicurando che prospettive diverse ne guidino lo sviluppo.

Una tabella di marcia ideale dovrebbe prevedere:

- Programmi pilota per testare e perfezionare i concetti.
- Partnership con aziende tecnologiche per sviluppare soluzioni innovative.
- Collaborazione con l'Amministrazione Comunale di Milano per integrare l'evento in tutta la città.
- Impegno con le scuole di design per coltivare i giovani talenti attraverso la sfida della sostenibilità.

Guardando al futuro, l'ambizione potrebbe spingersi a immaginare l'ecosistema design di Milano non solo come un evento, ma come una piattaforma per l'innovazione del design attiva tutto l'anno, in dialogo con una comunità online persistente. Le iniziative di sostenibilità stabiliranno nuovi standard industriali e non solo, influenzando le pratiche di progettazione a livello globale. Sfruttando l'intelligenza connettiva, non ci stiamo solo adattando al cambiamento, ma lo stiamo guidando. Mentre andiamo avanti, portiamo con noi lo spirito di questa sessione di *brainstorming*: il potere di menti diverse che si uniscono.

Tavolo 1

City Branding

Il Tavolo apre a un confronto su come Salone del Mobile e Settimana del design contribuiscano al city branding di Milano, rafforzandone attrattività e reputazione internazionale. La sfida sarà individuare nuove strategie per preservarne la leadership, rispetto ad altre città emergenti nel panorama globale del design.

<p>Content Leader Lidi Grimaldi Chief Executive Officer, Interbrand</p>	<p>Marco Barbieri Segretario Generale, Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza</p>	<p>Odoardo Fioravanti Odo Fioravanti Design Studio</p>
<p>Facilitatrice Silvia D'Ambrosio Ricercatrice, Politecnico di Milano</p>	<p>Alida Catella Chief Executive Officer, COIMA Image</p>	<p>Fiorenza Lipparini Direttore Generale, Milano & Partners</p>
<p>Luca Adornato Direttore Marketing e Comunicazione, Salone del Mobile.Milano</p>	<p>Derrick de Kerckhove Sociologo, autore, professore</p>	<p>Sonia Rizzetto Communication Manager, IGPDecaux</p>
<p>Davide Angeli Deputy Managing Director, AMDL CIRCLE</p>	<p>Bianca Felicori Architetta, curatrice e ricercatrice</p>	<p>Alessandra Salici Project Manager, Tortona Rocks - Milano Space Makers</p>
	<p>Giovanna Ferrero Head of Brand & Digital Marketing, Salone del Mobile. Milano</p>	

Sintesi lavori

Lidi Grimaldi
 Chief Executive Officer, Interbrand

Il branding non è un esercizio creativo fine a se stesso, è un processo di creazione di valore misurabile. Questo assunto è quanto mai vero quando si parla di city branding dove le variabili in gioco, gli attori e gli impatti economici e sociali sono molteplici e le relazioni tra le parti coinvolte complesse. La città di Milano, il Salone del Mobile.Milano, la Design week, tra gli altri, rappresentano un polo del design riconosciuto e apprezzato nel mondo. Non è un'opinione, sono i dati che parlano: solo nel 2024, questo sistema con oltre 370.000 presenze al Salone e più di 1.300 eventi in città, ha generato 275 milioni di euro di indotto. Un sistema potente che, posizionando l'Italia nel mondo e contribuendo al Pil del Paese, genera valore, intangibile e tangibile. Per questo, come ampiamente condiviso dal Tavolo di lavoro, è fondamentale lavorare in modo sistematico e sistemico al city branding di Milano nel contesto della Settimana del design. L'obiettivo ultimo non è "fare" di più, ma fare meglio per generare un impatto più significativo e duraturo nel tempo. Accelerare la costituzione di un ecosistema del design che crei valore sostenibile per tutti gli *stakeholder*, promuovendo inclusività e creatività, significa tenere in considerazione e lavorare su molteplici aspetti. Quali sono, quindi, le priorità condivise dal Tavolo di lavoro per accelerare la leadership globale del city branding di Milano nel contesto della Design week?

La collaborazione
 Superare un approccio individuale e migliorare la comunicazione tra le parti, sono evoluzioni necessarie per abbracciare e mettere a terra un'ambizione univoca d'insieme e in questo modo mantenere la leadership. La necessità di sintesi tra i diversi attori della Settimana del design è, difatti, funzionale a migliorare l'esperienza complessiva per tutti gli *stakeholder* coinvolti: cittadini, aziende, talenti, visitatori, scuole, università, istituzioni... e oltre. Un lavoro congiunto tra gli interlocutori chiave – la città di Milano, il Salone del Mobile.Milano, la Settimana del design, tra gli altri – è necessario per definire una visione condivisa che crei allineamento, valorizzi le sinergie e informi un piano d'azione comune.

La responsabilità
 In un momento storico in cui i risultati economici sono un mezzo necessario ma non il fine ultimo di un'organizzazione, l'ecosistema del design ha un ruolo di grande responsabilità nella costruzione e restituzione di valore alla comunità in senso più ampio. Connettersi

profondamente al tessuto umano, etico e sociale di Milano, coinvolgendo diverse comunità e *stakeholder*, significa costruire programmi che rendano la manifestazione del design più inclusiva e accessibile. Al fine di rendere Milano una "Design City" è fondamentale promuovere iniziative continue che valorizzino il design come elemento fondante della vita urbana. Sostenere e celebrare il talento, trovare nuovi modi di occupare spazi inutilizzati, lavorare per i cittadini, sono solo alcuni degli spunti emersi al Tavolo che meritano un approfondimento e un piano di azioni concreto per migliorare l'esperienza complessiva.

L'influenza
 La sintesi di interlocutori diversi ma uniti da una visione comune rende l'impatto economico e sociale dell'ecosistema esponenzialmente maggiore delle sue singole parti. L'eccellenza creativa e l'innovazione sono certamente i *driver* che – se gestiti in modo sinergico – possono espandere l'ecosistema del design Milano geograficamente, in altri luoghi, e temporalmente, oltre la settimana.

Tavolo 2

Community Building

Il Tavolo apre a una riflessione su come Salone del Mobile e Settimana del design possano attivare processi virtuosi di community building. La sfida sarà individuare come perseguire obiettivi di coinvolgimento e partecipazione, durante e oltre l'evento, rafforzando il senso di appartenenza.

<p>Content Leader Davide Agazzi Co-founder, FROM</p>	<p>Beatrice Costa Direttrice Fondazione dell'Ordine degli Architetti della Provincia di Milano</p>	<p>Tommaso Politano Lead Marketing & Strategy Consultant, Native Strategy, NativeStrategy</p>
<p>Facilitatrice Carla Sedini Ricercatrice, Politecnico di Milano</p>	<p>Lorenzo Damiani Lorenzo Damiani Design Studio</p>	<p>Andrea Giambelli Design Director, Accurat</p>
<p>Alessandro Bianchi General Manager, Pirelli HangarBicocca</p>	<p>Annibale d'Elia Direttore, Direzione di Progetto Economia Urbana, Moda e Design, Comune di Milano</p>	<p>Marilena Sobacchi Responsabile Ufficio Stampa Italia, Salone del Mobile.Milano</p>
<p>Paola Carimati Giornalista indipendente</p>	<p>Marco Noseda Chief Impact and Strategy Office, Cariplo Factory</p>	
<p>Cristian Confalonieri Co-founder Studiolabo - Brera Design District</p>		

Sintesi lavori

Davide Agazzi
 Co-founder, FROM

Il Salone del Mobile.Milano attrae imprese e operatori da tutto il mondo, potenziando la competitività di Milano e dell'Italia. Parallelamente la Design week ha dato vita a fenomeno collettivo, con eventi che coinvolgono l'intera città. La crescita, nonostante i successi, comporta criticità: maggiori volumi si portano dietro impatti negativi come traffico e costi elevati per gli alloggi. La qualità delle iniziative in città in alcuni casi vacilla, diminuiscono le opportunità per progettisti e aziende concentrati sulla qualità. Quegli elementi che hanno costruito nel tempo l'unicità e la forza dell'appuntamento milanese - creatività, entropia, spontaneità - rischiano di trasformarsi in controindicazioni nel momento in cui, a causa dei volumi più elevati, per motivi diversi si incrina il rapporto con la città e con quelle realtà che più di altre contribuiscono alla qualità culturale dell'iniziativa. Gli impatti del Salone del Mobile.Milano e della Design week vanno oltre l'aspetto economico e si manifestano a vari livelli: dagli espositori ai giovani designer, ai buyer e giornalisti, ai quartieri attivati, all'intera città e ai territori a essa connessi. Partecipare allo stesso evento non significa necessariamente essere parte di una stessa comunità, le cui componenti oggi non sempre riconoscono esigenze e complementarità differenti.

L'obiettivo è tutelare questa esperienza, mettendola al riparo da dinamiche di polarizzazione. Per farlo, più che agire sul fronte della regolazione formale, si suggerisce di puntare su un approccio progettuale e comunitario, con l'obiettivo di rafforzare il coinvolgimento di tutte le parti interessate, durante e oltre la Design week, consolidando il senso di appartenenza e indirizzando i comportamenti di tutti verso azioni capaci di tutelare la dimensione culturale dell'appuntamento. Sul piano dell'inclusività, risulta utile sviluppare una pianificazione su tre fronti: strutturare progettualità e alleanze territoriali per contenere i costi complessivi di partecipazione alla Design week (per espositori e frequentatori); creare canali di accesso ed esposizione dedicati a giovani creativi internazionali; individuare luoghi e processi per creare maggiore connessione tra la Settimana del design e gli abitanti della città, a partire dagli hub sociali e culturali.

Bilanciare gli interessi commerciali con quelli sociali e culturali e conciliare investimenti che consolidano l'attrattività della città con la sua dimensione di accessibilità e inclusività sono sfide enormi, che

necessitano di una *governance* solida e rappresentativa, con una significativa presenza degli attori pubblici, e il ricorso ad analisi di impatto multidimensionali capaci di orientare le discussioni su elementi quanto più oggettivi. Se incrementare le attività di comunicazione e coinvolgimento sembra un passaggio naturale, per fare passi più significativi nella direzione della tutela di quello che è un vero e proprio bene collettivo per la città di Milano serve un'azione più incisiva, capace di sostenere l'impatto e la rilevanza di questa esperienza nel lungo termine, guidata da una leadership plurale trasversale e inclusiva, capace di riconoscere e connettere le diverse comunità che animano e vivono la Settimana del design, orientando investimenti comuni verso obiettivi di interesse generale. Una comunità si crea in base a scelte deliberate e partecipazione attiva, affrontando sia il tema della creazione del valore sia quello della sua tutela nel tempo e restituzione al territorio.

Tavolo 3

Produzione Culturale

Il Tavolo ha come focus la produzione culturale come processo di sviluppo e condivisione di conoscenza ed esperienza. La sfida è comprendere come Salone del Mobile e Settimana del design possano da un lato trarre beneficio dalle politiche culturali della città, dall'altro innestare valore aggiunto.

Content Leader Stefano Boeri Presidente, Triennale Milano	Andrea Cancellato Direttore, ADI Design Museum	Umberto Tolino Vicerettore Comunicazione e Attività Culturali, Politecnico di Milano
Facilitatore Stefano Maffei Professore Ordinario, Politecnico di Milano	Cristiano de Majo Direttore, Rivista Studio	
Chiara Alessi Giornalista, saggista e curatrice	Beppe Finessi Critico e curatore - Professore, Politecnico di Milano	
Porzia Bergamasco Project Coordinator Consultant SaloneSatellite, Salone del Mobile.Milano	Gianfranco Marinelli Presidente, Federlegno Arredo Eventi	
Carlo Biasia Special Projects Architect of the INTERNI editorial team	Luca Sofri Direttore, il Post	
	Francesca Taroni Direttrice Living Interior Design (Corriere della Sera) / Abitare	

Sintesi lavori

Stefano Boeri
Presidente, Triennale Milano

Il Tavolo ha lavorato sul tema della Settimana del design di Milano, prodotto di una interazione virtuosa e allo stesso tempo complessa, tra le polarità che la contraddistinguono. E in particolare tra i due modelli di un Salone del Mobile, prevalentemente commerciale e un cosiddetto "FuoriSalone", prevalentemente culturale. In verità questo binomio, inizialmente e rigidamente complementare, si è andato progressivamente ibridando fino alla situazione attuale di un Salone che ospita importanti eventi di cultura e riflessione critica sulle teorie e le pratiche del design e dell'architettura e un "FuoriSalone" dove i grandi showroom di alcune imprese di arredo tendono a caratterizzarsi come poli espositivi alternativi al Salone stesso. Questa condizione offre sicuramente innumerevoli vantaggi agli operatori e ai visitatori, ma anche alcuni rischi evidenti, soprattutto nel ridurre la potenza commerciale attrattiva della grande Fiera del Mobile, il vero, irrinunciabile motore della Settimana del design milanese e garante della sua unicità nel panorama internazionale delle fiere dell'arredamento.

Partendo da queste considerazioni, il Tavolo si è concentrato in una intensa riflessione sulle forze produttive della Settimana del design e le loro dinamiche di ricerca e l'innovazione. Si è considerata in particolare la complessità e la diversità dei mille attori multifaccettati che creano gli eventi in città e i meccanismi di produzione culturale che traducono l'azione di questi portatori di interessi in un sistema complesso che fatica a trovare logiche di connessione o anche di cooperazione. La sfida sollevata da più voci è stata di provare a valorizzare questo grande - e unico al mondo - evento capace di generare una importante Fiera e di accendere un'intera città, valorizzando allo stesso tempo cultura d'impresa, produttori di ricerca e sperimentazione, valorizzando anche il ruolo dei fruitori specializzati e no.

Dopo un fertile e acceso confronto, le riflessioni del Tavolo possono essere sintetizzate, entro tre principali proposte di "azione".

La prima azione è relativa all'urgenza di "mettere in sicurezza" l'ecosistema composto da Salone del Mobile in Fiera/ecosistema degli attori della Settimana del design in città ("FuoriSalone"). Scartando qualsiasi idea che punti a rendere biennale il Salone o a ridurne la portata, una delle proposte è stata al contrario di elevare il complesso della manifestazione/evento a "fenomeno di interesse nazionale" riconosciuto dal sistema della

governance nazionale, regionale e cittadina e che questo origini una serie di possibili interventi a sostegno dei meccanismi di produzione di valore culturale, sociale ed economico a essa legati.

La seconda azione riguarda il "governo del successo" della manifestazione in Fiera/evento in Città, attraverso processi più accurati di selezione dei contenuti/ricerche presentati, usando questa occasione per costruire una sorta di "coordinamento flessibile e leggero", che proponga una soluzione ai problemi di caos e *squatting* comunicativo, affermi un'esigenza di livello minimo di qualità, garantisca la partecipazione plurale di soggetti diversi (ad esempio, scuole, giovani talenti), migliori la relazione tra la parte imprenditoriale e la sua ricerca e quella libera e indipendente. Una piattaforma digitale agile e interattiva potrebbe aiutare a favorire questo coordinamento.

La terza azione ci suggerisce, infine, di "dilatare la settimana del design milanese nel tempo/spazio", ragionando in maniera allargata su una "profondità" maggiore dell'evento che costruisca una piattaforma maggiormente distribuita di occasioni nel pre-post week, allunghi (per quanto possibile) i tempi di alcune produzioni per ottimizzare e rendere sensato (da un punto di vista di sostenibilità a 360 gradi) il sistema degli investimenti e abbattendo forse la quasi impenetrabilità (per eccesso di offerta) di quello che è il sistema attuale. Questo potrebbe anche comportare una "estensione" della percezione delle interdipendenze che potrebbero coinvolgere anche uno spazio fisico su scala regionale e non solo metropolitana, agendo su quelle criticità nell'ambito della mobilità, dell'ospitalità, dei servizi che, a oggi, accompagnano l'evento.

Tavolo 4

Ecosistema

Il Tavolo esplora il rapporto tra Salone del Mobile e Settimana del design. La sfida è identificare le traiettorie di crescita di un ecosistema in continua evoluzione con l'obiettivo di intercettare traguardi comuni e processi interconnessi, rafforzando il sistema di relazioni tra i molteplici attori.

<p>Content Leader Maria Porro Presidente, Salone del Mobile.Milano</p>	<p>Susanna Legrenzi Press & Communication Strategy Advisor, Salone del Mobile.Milano</p>	<p>Venanzio Postiglione Vicedirettore, Corriere della Sera</p>
<p>Facilitatrice Marta Conte Ricercatrice, Politecnico di Milano</p>	<p>Piero Lissoni Lissoni & Partners</p>	<p>Anna Roscio Executive Director Sales & Marketing Imprese, Intesa Sanpaolo</p>
<p>Valentina Ardia Head of Content, Linkiesta</p>	<p>Layla Pavone Coordinatrice, Board per l'Innovazione tecnologica e la trasformazione digitale, Comune di Milano</p>	<p>Domenico Sturabotti Direttore, Fondazione Symbola</p>
<p>Carlo Capasa Presidente, Camera Nazionale della Moda Italiana</p>	<p>Enrico Pazzali Presidente, Fondazione Fiera Milano</p>	
<p>Valentina Ciuffi Co-founder Alcova / Founder Studio Vedèt</p>	<p>Ippolito Pestellini Laparelli 2050+</p>	

Sintesi lavori

Maria Porro

Presidente Salone del Mobile.Milano

Regole semplici e una *reason why* condivisa. Il Tavolo "Ecosistema" ha scelto "coordinamento" come parola chiave della conversazione, evidenziando l'importanza di una pianificazione strategica per rafforzare l'ecosistema del design a Milano. Dallo scambio di visioni è emersa la necessità di migliorare l'interazione tra Salone del Mobile e Design week, con l'obiettivo di garantire una crescita sostenibile e inclusiva per entrambi gli eventi.

Il punto di partenza è la consapevolezza delle diverse strutture di *governance*: da un lato, Salone del Mobile. Milano con la sua *governance* definita; dall'altro, la Design week cittadina, che si configura come un'esperienza policentrica, decentralizzata e *bottom-up*, che coinvolge non solo professionisti del settore, ma anche un pubblico più ampio, creando un ambiente vibrante e partecipativo, disposto a esplorare iniziative di qualità anche al di fuori del perimetro della città. Tuttavia, la complessità del calendario generale può tradursi in sfide significative per i visitatori.

Da più osservazioni è emersa l'urgenza di costituire un tavolo di lavoro con la partecipazione degli attori principali della Settimana del design per una calendarizzazione più fluida e intuitiva, per evitare confusione tra gli eventi e mantenere il focus sul design. Mappare in modo chiaro tutti gli attori di questo ecosistema sarà cruciale per comprendere e valorizzare gli scambi e il valore intrinseco di una visione ecosistemica. Come punto di partenza è fondamentale riconoscere le peculiarità di ciascun mondo: la città è un palcoscenico ideale per narrazioni ed esperienze immersive. Il Salone è espressione di un mondo imprenditoriale con esigenze diverse rispetto a chi sceglie Milano come cornice del proprio evento. Integrare questi aspetti - è stato sottolineato - può portare a opportunità straordinarie.

Infine, un'ultima riflessione ha evidenziato il ruolo dell'infrastruttura cittadina e dei servizi che devono adattarsi per accogliere al meglio il flusso di visitatori come condizione base perché una calendarizzazione condivisa possa portare a risultati efficaci. Il vero valore della Settimana del design risiede nella sua capacità di trasformare Milano in una città aperta. Bisogna sfruttare questa vetrina unica per valorizzare la città, adeguando gli orari dei mezzi pubblici, aprendo le università, i musei e i teatri, rivedendo la viabilità e includendo di più le

associazioni culturali attraverso eventi aperti non solo agli appassionati di design ma alla cittadinanza con una forma di "meta-curatela" diffusa e allargata. Il punto di forza di Milano, Capitale internazionale del design è stata anche la radicalità delle proposte, il saper mettere in mostra un'idea di futuro che riguarda tutti, da vicino.

Tavolo 5

Formazione

Sintesi lavori

Francesco Zurlo

Professore Ordinario, Dipartimento di Design – Politecnico di Milano

Il Tavolo ha come tema chiave il rapporto tra Salone del Mobile e Settimana del design con il sistema formazione (dagli ITS alle Università). La sfida è individuare nuovi modelli per la costruzione di reti tra mondo impresa, industrie culturali e creative per un trasferimento reciproco di competenze ed esperienze.

La formazione a Milano e in Lombardia contribuisce ad alimentare e rinnovare contenuti, competenze e conoscenze dell'ecosistema design locale, laddove tecnica e umanesimo si confrontano per dare senso all'innovazione. In questo contesto, come in altri, emergono sfide epocali per la formazione. Il tema ambientale e il pensiero "circolare", con l'economia che ne consegue, minacciano lo *status quo* di vari settori industriali. La transizione digitale impone di riconfigurare il modello formativo: i timori e le opportunità dei sistemi di Intelligenza Artificiale (generativa e predittiva) pongono, agli educatori, nuove domande. La sfida correlata alle precedenti è quella dell'apprendimento continuo (Long Life Learning) con l'emergenza di insoliti *player* della formazione, formati inediti di lezione, accessibilità diffusa a contenuti, uso innovativo dei media. Le riflessioni emerse, stimolate da domande specifiche, si sono focalizzate su alcuni aspetti. *In primis*, l'importanza di ragionare non in termini di formazione ma di apprendimento: un approccio *user-centred*, sensibile a modelli cognitivi emergenti (dei giovani e non solo) e in grado di sfruttare le tecnologie per poter accedere in ogni luogo e in ogni momento a informazioni e conoscenze.

stabilire un nuovo patto con l'industria per comprenderne le esigenze a fronte delle grandi sfide accennate. In molte imprese, hanno rilevato alcuni, ci sono punti di debolezza che, indirettamente, hanno a che fare con la formazione: non solo per istruire le imprese del settore su temi di *Data Literacy*, utilizzo consapevole e critico dell'IA, questioni ambientali, quanto per stimolare l'attitudine alla sperimentazione e all'esplorazione e superare il manierismo di molte imprese del design, nonché per dare rilievo al ruolo della comunicazione per la competitività (con messaggi, media, modalità più attuali) e contribuire al successo dei sistemi-prodotto delle aziende.

Un sistema prodotto che richiede visione sistemica (con più competenze *soft* e comprensione di come funzionino i servizi, la comunicazione, la distribuzione) e una rinnovata, attuale, attenzione al prodotto. Un prodotto che si confronta oggi con le potenzialità delle tecnologie digitali e i vincoli posti dai requisiti ambientali e che ha bisogno anche di formazione professionalizzante, potenziando il sistema degli ITS, istituti di formazione che del dialogo con le aziende dei relativi territori hanno fatto la loro missione.

Da questo punto di vista Salone del Mobile.Milano e la Design week si presentano come una giostra di apprendimento straordinaria e ci si è chiesti: come canalizzare e valorizzare questa costruzione di conoscenza collettiva in forme fruibili per tutti gli operatori del settore? L'apprendimento – concorda inoltre il *panel* – si nutre di diversità: l'idea è che il *meticciamiento* di saperi sia strada maestra per l'innovazione e la creatività. Milano è città accogliente e, grazie a uno spirito pragmatico capace di attivare dialogo tra attori e competenze, *mette in scena* (nel locale ma proiettandosi nel globale) donne e uomini che si sono distinti e si distinguono tutt'oggi a cavallo di arti e tecniche, di mestieri e pensieri. Se *meticciamiento* è chiave distintiva della città, lo stesso dovrebbe essere per la formazione, rinnovata nell'incrocio di saperi. La soluzione che il *panel* propone è di promuovere iniziative educative basate su sfide (*challenge based*) innovando i processi formativi e sganciandosi dal modello verticale delle discipline. Un approccio necessario in un contesto – locale e globale – dove incertezza e complessità sono aspetti ricorrenti e richiedono fluidità e confronto tra metodi, strumenti, conoscenze.

Altro punto emerso nel dibattito riguarda l'esigenza di

Content Leader Francesco Zurlo Professore Ordinario, Dipartimento di Design – Politecnico di Milano	Gabriele Cavallaro Co-founder and Chief Executive Officer, Isola Design Group	Stefano Micelli Professore, Università Ca' Foscari Venezia
Facilitatrice Silvana Migliozi Ricercatrice, Politecnico di Milano	Alberto Cavalli Direttore, Fondazione Cologni dei Mestieri D'Arte	Salvatore Peluso Giornalista e curatore indipendente
Matteo Bartolomeo Presidente, Fondazione Milano Scuole Civiche	Marva Griffin Curator SaloneSatellite and Ambassador Relazioni Internazionali, Salone del Mobile.Milano	Simona Tironi Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro, Regione Lombardia
Gianni Canova Rettore, IULM	Giulia Halabi Project Support Advisor, Salone del Mobile.Milano	
Giulio Cappellini Architetto	Aurelio Magistà Direttore, Design (la Repubblica)	

Tavolo 6

Imprese e Sviluppo

Sintesi lavori

Claudio Feltrin
 Presidente, FederlegnoArredo

Il Tavolo ha come focus di partenza il Salone del Mobile.Milano, palcoscenico internazionale in grado di aggregare e connettere ogni anno le eccellenze del mondo impresa. La sfida è individuare nuove strategie per accelerare l'innovazione e supportare la transizione verde, in dialogo aperto con il Sistema Milano e il mondo.

Sinergia, programmazione condivisa, facilità di fruizione, racconto della filiera e dei suoi distretti intesi come ecosistemi produttivi, riflessione sul concetto di ricerca, innovazione, competizione e valutazione di una pianificazione temporale e territoriale più ampia. Sono i focus su cui si è concentrata la discussione del Tavolo dedicato al mondo impresa che ha dimostrato energia, curiosità e voglia di essere ognuno parte attiva del processo che il Salone del Mobile.Milano ha intelligentemente avviato con un'iniziativa che ha visto riuniti soggetti che, a diverso titolo, partecipano al successo di una manifestazione che ha saputo crescere ed evolversi, ma che adesso si chiede anche quale strada seguire e con quali mezzi. E lo fa con l'unico approccio possibile: l'ascolto. L'ascolto appunto di chi è motore propulsore del successo, che il mondo riconosce al Salone del Mobile – gli espositori – del mondo culturale, milanese e internazionale, delle istituzioni, degli architetti, dei designer, della stampa e dei protagonisti della Design week.

sollecitazioni come spinte al miglioramento e alla riflessione. A partire anche dalla capacità dei brand di raccontare non solo i prodotti finiti, ma tutto il mondo che contribuisce alla realizzazione dell'oggetto, a partire dal lavoro di ricerca e innovazione che le aziende di tutta la filiera attuano, anche in termini di sostenibilità e digitalizzazione. Dobbiamo essere capaci di rimettere le imprese al centro e riconoscere loro la paternità del "miracolo" che gli oltre 60 anni di storia del Salone rappresentano. L'occasione è stata preziosa per riflettere in maniera costruttiva sul concetto di innovazione applicato ai beni durevoli, quali sono i prodotti di arredo. Come, quando e quanto innovare sono gli interrogativi aperti a cui, anche in un'ottica di economia circolare e di nuovi modelli di business, saremo chiamati a rispondere quanto prima.

Content Leader Claudio Feltrin Presidente, FederlegnoArredo	Filippo Pagliani Co-founder, Park Associati	Nicola Zanardi Founder HubLab
Facilitatore Massimo Bianchini Professore, Politecnico di Milano	Francesco Persichetti Responsabile Produzione, Centro Studi FederlegnoArredo	
Luciano Caspani Presidente Gruppo Design e Arredo, Assolombarda	Alessia Quiriconi Responsabile Ufficio Stampa, FederlegnoArredo	
Luciano Galimberti Presidente, ADI	Marco Sammiceli Curatore per il settore design, moda e artigianato di Triennale Milano - Direttore del Museo del Design Italiano	
Guido Guidesi Assessore allo Sviluppo economico, Regione Lombardia	Armando Stella Vicedirettore, Il Giorno	

Gli anni di un'impostazione che azzardo nel definire di sviluppo spontaneo e quindi naturalmente "disorganizzato", sono probabilmente – e giustamente – giunti al termine. È doveroso mettere a fuoco le criticità che durante la Settimana del design si ripresentano e per farlo, il primo passo, è procedere con una regia. Che sia chiara, riconosciuta, strategica e capace di preservare la qualità della più grande fiera del design a livello mondiale. Se partiamo da questa precisa consapevolezza, e cioè che stiamo parlando di una fiera di business che ha saputo negli anni muovere e smuovere anche altri settori, penso alla moda e all'*automotive*, e creare un'energia pazzesca con la città, abbiamo già imboccato la strada giusta. Credo che se tutti impostiamo il lavoro delle prossime edizioni pensando a una sinergia costruttiva fra Salone del Mobile e Settimana del design di Milano, Governo, Regione, Comune, distretti, musei e *community* del design, le attuali criticità lasceranno il passo a nuove e inesplorate potenzialità, canalizzando al meglio quell'energia che solo il Salone del Mobile sa sprigionare. Dovremmo passare da una "gestione spontanea" a una "gestione sistemica". Perché ormai il Salone è un sistema, anzi un ecosistema.

Come FederlegnoArredo e quindi come Federazione che rappresenta il motore propulsore dell'esposizione – le aziende – non possiamo che cogliere queste

Tavolo 7

Politiche del Territorio

Sintesi lavori

Alessia Cappello

Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro, Comune di Milano

Il Tavolo ha come focus le politiche pubbliche per il Sistema Design Milano. La sfida è comprendere come pubblico e privato possano collaborare a supporto del Salone del Mobile e della Settimana del design, creando un impatto duraturo sullo sviluppo economico e urbano della città attraverso collaborazioni virtuose.

Content Leader Alessia Cappello Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro, Comune di Milano	Monica Mauri Segreteria Generale, Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi	Carolina Sciomer Responsabile Eventi Istituzionali, FederlegnoArredo
Facilitatore Filippo Parolini Ricercatore, Politecnico di Milano	Silvia Mugnano Professore, Università degli Studi Milano Bicocca	Emanuele Tessarolo Co-founder, 5VIE
Gisella Borioli Ceo & Founder. Creative and Communication Director, Superstudio Group - Superdesign Show	Maurizio Naro Presidente, Federalberghi Milano	Giacomo Valtolina Vice-capo servizio, Corriere della Sera
Maurizio Baruffi Responsabile Public Affairs, SEA Milan Airports	Erica Petrillo Curatrice e ricercatrice	
	Marco Sabetta Direttore Generale, Salone del Mobile.Milano	

La Design week di Milano, con il connubio tra Salone del Mobile e "FuoriSalone", è un evento unico nel suo genere. Ogni anno attira creativi, aziende e appassionati da tutto il mondo, trasformando Milano in un epicentro globale del design: un appuntamento che genera anche un indotto economico notevole - oltre 260 milioni di euro nell'ultima edizione - e contribuisce a rafforzare il prestigio internazionale della città.

Tuttavia, il successo della Design week comporta una grande responsabilità. In un contesto sempre più competitivo non si può dare per scontato il suo primato: per rimanere rilevante deve continuare a essere il frutto di un costante impegno nell'innovazione e nella ricerca dell'eccellenza, oltre che nella costruzione di un ecosistema inclusivo, capace di valorizzare tutti gli attori coinvolti. Per questo motivo è importante creare momenti di confronto e scambio, proprio come è stato fatto con (Eco) Sistema Design Milano da cui sono emerse prospettive e suggestioni utili.

Sicuramente per rafforzare l'intero sistema e per amplificare il valore dell'evento è fondamentale potenziare la rete tra pubblico e privato e sviluppare una sinergia sempre più stretta tra Salone del Mobile e gli appuntamenti che ci svolgono sul suolo pubblico e che rientrano nel palinsesto ufficiale del Comune di Milano.

L'eccellenza del design non può limitarsi all'aspetto espositivo o commerciale, ma deve impregnare l'intero tessuto urbano. Questo è uno degli obiettivi che, come Amministrazione, perseguiamo da anni, ampliando il raggio degli eventi e delle esposizioni oltre le storiche zone del design, verso nuovi itinerari. Così, la settimana del design diventa non solo un momento di celebrazione creativa e di scambi commerciali, ma anche un catalizzatore per la crescita urbana e la coesione sociale.

Un altro aspetto cruciale è il coinvolgimento dei giovani - siano essi talenti emergenti o visitatori - garantendo loro accessibilità agli spazi espositivi e al soggiorno in città. Lo abbiamo già fatto nell'ultima edizione, includendo nel programma oltre il 50% di eventi dedicati alle nuove generazioni di designer, e continueremo anche quest'anno, cercando di trovare anche delle soluzioni abitative originali per accoglierli come già accaduto per il *rooftop* di Base o il campeggio urbano del Centro Sportivo Savorelli.

Dal Tavolo di confronto è emersa anche la necessità

di sostenere le PMI del settore design del nostro territorio, vero cuore pulsante dell'economia creativa locale, imprese spesso esposte a difficoltà logistiche ed economiche che necessitano di un sostegno strutturale per trarre il massimo beneficio dalla Design week.

E poi tra le sfide da affrontare, oltre a quelle legate alla sostenibilità ambientale, c'è anche la gestione della mobilità durante la Design week. L'afflusso di visitatori mette sotto pressione la rete di trasporti cittadina, rendendo necessario il potenziamento della rete dei mezzi pubblici e un maggiore coordinamento con le piattaforme di mobilità condivisa. Gli obiettivi e le sfide da affrontare sono chiari e richiedono una *governance* condivisa e strategica: solo così sarà possibile garantire una crescita sostenibile della Design week e preservare l'eccellenza e l'identità che fanno di Milano un punto di riferimento mondiale della creatività e innovazione.

Tavolo 8

Rigenerazione Urbana

Sintesi lavori

Ezio Micelli
Professore, IUAV

Il Tavolo prende spunto dall’impatto del Salone del Mobile e della Settimana del design sui processi di trasformazione urbana che hanno interessato la città negli ultimi anni. La sfida è individuare nuove strategie in grado di integrare i due eventi come attivatori di modelli positivi in termini di innovazione, inclusione e resilienza.

Content Leader Ezio Micelli Professore, IUAV	Marianna d'Ovidio Professore, Università degli Studi Milano Bicocca	Nicola Russi Co-founder, Laboratorio Permanente – Professore, Politecnico di Milano
Facilitatore Francesco Leoni Ricercatore, Politecnico di Milano	Christian Catania Architetto – Reinventing Fairs project director, Lombardini 22	Monica Tricario Co-founder, Piuarch
Federico Aldini Presidente, Ordine degli Architetti PPC della Provincia di Milano	Antonella Matarrese Giornalista, Panorama	
Carlo Barbarossa Creative Director, Mktg&Comms - Porta Venezia Design District	Annalisa Rosso Editorial Director and Cultural Events Advisor, Salone del Mobile.Milano	
Luca Bussolino Partner, Carlo Ratti Associati		

Nell'ora e mezza di discussione assegnata, molte idee si sono rincorse e sovrapposte ad arricchire e precisare il nesso, per nulla scontato, tra Salone del Mobile. Milano, Design week e rigenerazione della città di Milano. Ringrazio sentitamente i dieci partecipanti per il prezioso contributo che hanno dato alla conversazione. Per una sintesi, provo a lavorare su tre parole chiave.

La prima riguarda che cosa abbiano effettivamente dato alla città in questi anni il Salone del Mobile e la Design week sotto il profilo della rigenerazione urbana. La parola che forse riassume al meglio quanto è emerso dal confronto è una: *connessioni*. Le connessioni attivate in occasione della Settimana del design di Milano sono particolari perché particolare è il contesto. È una festa, è un *evento effimero*: le metafore impiegate restituiscono l'energia e la ricchezza di quel momento. Relazioni tra chi? Tra soggetti che fanno impresa – ed è normale che sia così – mentre meno scontato è che a dialogare siano soggetti che fanno cultura con altri che fanno impresa, tra chi si occupa di architettura e chi invece di design, tra chi si occupa di produzione manifatturiera e le altre comunità professionali. Le connessioni poi si stabiliscono tra tutti coloro che partecipano al Salone e coloro che abitano quotidianamente la città. Questo intreccio di relazioni e incontri ha un carattere potenzialmente assai virtuoso. Permette l'incontro e la costruzione di nuove rappresentazioni della città. Concorre all'esplorazione di nuovi modi di abitarla, definisce in potenza le sue nuove forme d'uso. In una parola, le connessioni del Salone del Mobile.Milano e della Design week cittadina possono davvero sostenere la rigenerazione di Milano. Non va nascosto tuttavia il potenziale *dissipativo* della festa e dell'evento effimero. Lo spreco riguarda le notevoli energie e gli importanti investimenti il cui deposito rischia di essere infine poca cosa. Non va nascosto nemmeno il carattere meramente *estrattivo* del grande evento che riguarda la città: se questo ecosistema si trasforma in puro esercizio di comunicazione – è stato ricordato – gli unici a guadagnare veramente sono i proprietari dei tanti immobili i cui canoni salgono vertiginosamente. Al vuoto dell'esercizio comunicativo sembra corrispondere il pieno della rendita immobiliare: la cultura e l'innovazione di impresa fanno da appripista al beneficio del *rentier*.

Al Tavolo è emerso un quadro problematico, dunque, con grandi opportunità per la città, ma anche con altrettante minacce che incombono sulla natura virtuosa del rapporto tra Milano e la Design week, nella sua duplice dimensione. L'esigenza è stata allora di formulare indirizzi

per una relazione proficua che unisca Salone del Mobile. Milano, Design week e rigenerazione urbana. Qui scelgo un'altra parola chiave che è emersa dalla conversazione del Tavolo: *sperimentazione*. Si tratta di immaginare queste settimane come occasioni per prefigurare, attraverso azioni di un design inteso nel senso più ampio, una reinterpretazione dei luoghi che abitiamo. Il compito assume un quadro valoriale preciso. Si tratta di lavorare insieme alle comunità, di farlo lealmente, nei confronti di quartieri e parti di città magari trascurate e ignorate, che diventano invece, grazie alla Settimana del design, oggetto di un'attività autenticamente rigenerativa. La Design week potrebbe allora prefiggersi un'azione di esplorazione e di trasformazione, potrebbe darsi come obiettivo avere un chiaro impatto sociale ed economico.

Perché tutto ciò non sia solo intenzione senza costruito è necessario dotarsi di una nuova *cornice*. È questa la terza parola chiave che il Tavolo ha individuato. Perché la sperimentazione abbia azione e un verso, non è possibile promuovere iniziative in una scena caotica e indifferenziata. Il Tavolo ha evocato la possibilità di sperimentare progetti che diano sostanza a termini come sostenibilità, decarbonizzazione, circolarità, termini che ormai esitiamo a pronunciare nella conversazione pubblica perché spesso trasformati in slogan privi della originaria ricchezza di significato. La cornice tuttavia non può essere solo valoriale. Deve confrontarsi come una scena caratterizzata da molti attori con obiettivi anche (legittimamente) divergenti. La cornice si sostanzia allora anche nel coordinamento degli attori in gioco, nella *governance* dei tanti soggetti che partecipano e investono nel Salone.

Più voci hanno evocato una regia pubblica delle iniziative. Con una precisazione doverosa: non si tratta in alcun modo di pubblicizzare il Salone del Mobile.Milano, che resta un'azione di impresa per le imprese. Il ruolo dell'Amministrazione – e in particolare del Comune – risiede invece nella condivisione di temi ritenuti prioritari, nella sollecitazione a operare in alcuni quartieri e non in altri, nel dichiarare priorità collettive che possono risultare opache a chi viene da fuori e non è adeguatamente partecipe delle istanze collettive. Una regia che non snatura il carattere privato dell'evento, ma che indirizza gli sforzi allo scopo di rendere massimo l'impatto in termini di rigenerazione.

Ecco, in questo senso il Tavolo ritiene che l'azione rigenerativa del Salone del Mobile e della Design week sia, in prospettiva, potente e importante.

Tavolo 9

Servizi e Ospitalità

Il Tavolo prende in esame l'offerta di servizi e ospitalità a Milano durante il Salone del Mobile e la Settimana del design. L'obiettivo è identificare nuovi modelli per migliorare accessibilità, accoglienza, mobilità a supporto dell'evento, attivando un ciclo virtuoso di crescita e sviluppo per il futuro della città.

Content Leader Paolo Casati Co-founder Fuorisalone.it - Studiolabo	Luca Marullo Parasite2.0	Dario Rinero Vice Presidente Design, Altagamma
Facilitatrice Beatrice Villari Professoressa, Politecnico di Milano	Barbara Mazzali Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia	Federica Sala Curatrice e Design Advisor
Filippo Benedetti Responsabile Relazioni Istituzionali, FederlegnoArredo	Roberto Palomba Co-founder, Palomba Serafini Associati	Andrea Vaiani Direttore Manifestazioni, Salone del Mobile.Milano
Francesco Conci Amministratore Delegato, Fiera Milano	Livia Peraldo Direttrice, Elle Decor	
Arrigo Giana Amministratore Delegato, ATM	Raffaella Pollini Consulente Comunicazione	

Sintesi lavori

Paolo Casati

Co-founder Fuorisalone.it - Studiolabo

Ospitalità, mobilità e accessibilità sono tra i temi più dibattuti e criticati dagli ospiti e dagli operatori durante la Design week di Milano. Spesso, tuttavia, le critiche derivano più da prospettive soggettive che da dati oggettivi, a eccezione di aspetti particolari come i prezzi degli alberghi. Nel contesto complesso e frammentato dell'evento, le critiche non tengono conto dei numerosi attori coinvolti. Per fare chiarezza, si è ritenuto fondamentale analizzare il contesto e le diverse componenti in gioco, mirando a formulare soluzioni concrete.

Il primo punto affrontato è stato il tema dell'ospitalità che deve essere gestita attraverso una *governance* politica e amministrativa che consideri la capacità ricettiva dell'intero territorio, non solo della città. È cruciale che non siano solo i privati ed eventi autonomi a prendersi carico di questa criticità, ma che una cabina di regia stabilisca servizi e regole per ottimizzare la gestione dei flussi turistici. In tal senso, la Settimana del design di Milano potrebbe diventare una *case history* per definire soluzioni scalabili, applicabili ad altri eventi e per affrontare l'*overtourism*, una problematica che richiede visione e strutturazione, attualmente assente. Tentativi autonomi in passato non hanno raggiunto risultati soddisfacenti a causa della mancanza di una strategia coordinata.

Più voci convergono che la mobilità durante la Design week ha visto miglioramenti rispetto al passato, grazie allo sviluppo di infrastrutture alternative al mezzo privato, come la mobilità elettrica e nuove linee della metropolitana. È necessario proseguire verso una visione di città metropolitana estesa, che sia in grado di estendere l'accessibilità anche da altre città e regioni, Torino e Piemonte *in primis* considerando la direttrice dell'alta velocità diretta in fiera. Ad esempio, con l'aumento di treni e mezzi di trasporto e l'estensione degli orari nella fascia notturna nei giorni dell'evento per raggiungere altre città, si potrebbe decongestionare la città, aprire l'offerta ricettiva costringendo gli albergatori a confrontarsi con un mercato diverso, distribuire meglio il pubblico e accogliere giovani e studenti pensando a soluzioni a loro dedicate.

L'accessibilità all'evento è forse l'elemento che può essere meglio governato dagli addetti ai lavori perché ricade su regole di accesso agli eventi che se per il Salone del Mobile risultano chiare, considerando che opera all'interno di spazi fieristici con *gate* di accesso e

biglietti, in città diventa una sfida che solo gli operatori possono gestire. L'obiettivo condiviso da più osservatori è quello di distribuire i flussi, proteggere e agevolare gli addetti ai lavori, la stampa e gli operatori, organizzare al meglio le agende per evitare sovrapposizioni tra apertura della fiera e *opening* di grandi eventi in città a cura di investitori con forte attrattività. Come? Una possibile soluzione potrebbe essere quella di coordinare e distribuire almeno sulle prime tre giornate un accesso dedicato a un pubblico di settore pensando a un *pass* che disincentivi il pubblico generalista, da orientare nelle ultime quattro giornate dell'evento, con politiche di accesso gestite dai singoli organizzatori che agevolino sempre l'accesso alle categorie di riferimento. Rischi? La dimensione anarchica e spontanea degli eventi in città che non può e non deve essere disincentivata, nelle sue diverse forme ed equilibri. Se la dimensione è cresciuta in modo così organico e indipendente nel corso di quarant'anni forse un motivo c'è e bisogna saperlo preservare con un'idea di *governance* che non deve essere istituzionale ma operativa, perché ha un rapporto diretto con la filiera e tutti i suoi protagonisti.

Tavolo 10

Sostenibilità

Il Tavolo si concentra sul tema della sostenibilità, affrontando le sfide sociali e ambientali legate all'organizzazione di grandi eventi come il Salone del Mobile e la Settimana del design. La sfida è individuare buone pratiche e strategie innovative che possano garantire un impatto positivo a lungo termine.

Content Leader Gloria Zavatta Sustainability Manager	Beatrice Leanza Cultural strategist, curatrice e critica	Elena Tondini Chief Brand Strategy, Communication and Media Planning, A2A
Facilitatore Mattia Italia Ricercatore, Politecnico di Milano	Vincenzo Memmola Coordinatore percorso di sostenibilità, Salone del Mobile.Milano	Laura Traldi Giornalista, INTERNI
Francesco Faccin Studio Francesco Faccin	Andrea Meneghel Direttore Operativo, Assarredo	
Fabrizio Fasanella Giornalista, Linkiesta	Caterina Mosca Founder, Mosca & Partners	
Roberto Foresti Vice Direttore Generale, Fiera Milano	Daniele Perego QHSE Specialist, Gruppo Res	

Sintesi lavori

Gloria Zavatta
Sustainability Manager

Il Tavolo ha lavorato sul tema della sostenibilità, focalizzando l'attenzione sugli aspetti ambientali e sociali. Dal dialogo collettivo sono emerse sia le scelte strategiche messe in campo dal Salone del Mobile. Milano che ha intrapreso un percorso che ha portato nel 2023 come risultato la certificazione ISO 20121 per il sistema di gestione sostenibile dell'evento (con ricadute sul risparmio di risorse materiche ed energetiche, con riciclo e riuso di allestimenti e loro materiali, linee guida progettuali per gli allestimenti, divieto di uso del cartongesso, ma anche riduzione degli sprechi alimentari e raccolta differenziata, invito alla mobilità dolce), sia aspetti rilevanti su cui è necessario fare sempre più attenzione. Pur note, queste iniziative non sono conosciute in maniera diffusa e tale da generare consapevolezza e comportamenti virtuosi addizionali, facendo emergere la necessità di implementare una comunicazione attiva verso i diversi *stakeholder*.

concordi sulla necessità di rifocalizzare gli sforzi per comprendere chi sono a oggi gli *stakeholder* di un ecosistema allargato, che comprende Salone del Mobile. Milano e la Settimana del design, coinvolgendoli in dialoghi che vanno ben oltre l'evento, ma anzi li tenga in forte considerazione prima, durante e dopo. Infine, è emersa anche la necessità di una visione condivisa di lungo periodo, capace di definire gli obiettivi strategici e identità dell'evento (un esempio, la coerenza dei patrocinii), ponendo milestone da raggiungere per portare sia il Salone del Mobile.Milano, sia la Design week a mantenere il primato e diventare un punto di riferimento internazionale anche in tema di sostenibilità.

Rispetto al tema della sostenibilità sociale, le tematiche emerse sono state diverse e vanno dal genere all'inclusività, all'accoglienza con attenzione anche alla mobilità o all'accesso e ai costi dei servizi. Fra le tematiche più dibattute è emersa la necessità di trovare dei compromessi e delle soluzioni per riuscire ad accogliere visitatori di ogni genere (e sempre più numerosi), permettendo nel contempo ai professionisti del settore di usufruire dell'evento ai fini professionali/ aziendali e al contempo tenere in considerazione la qualità dell'evento in città, qualità da mantenere alta, considerando una "fruibilità consapevole", una "accessibilità universale" e anche gli impatti sulla qualità della vita dei cittadini. In questo panorama tutto il territorio milanese ha bisogno di essere preso in considerazione, in tutti i suoi quartieri, cercando di promuovere un equilibrio fra le zone interessate e spesso impattate dall'evento, e fra i cittadini che le abitano e i visitatori.

Le proposte del Tavolo a queste problematiche possono essere racchiuse in tre parole chiave: ascolto, comunicazione e coinvolgimento. In modo univoco è emersa la necessità di promuovere soluzioni radicali, capaci di portare a benefici immediati per il territorio e i diversi gruppi portatori di interessi, favorendo al contempo un miglioramento della qualità complessiva anche in virtù del loro precoce coinvolgimento già nelle fasi di pianificazione. In tal senso, più voci sono

Capitolo 1

Salone del Mobile.Milano L'evoluzione del Brand

1 *kalokagathia*: nella cultura greca è l'ideale di perfezione fisica e morale dell'uomo.

Capitolo 2

Salone del Mobile.Milano 2024

La 62esima edizione del Salone

1 Durante l'edizione 2024 del Salone, a supporto dei processi di internazionalizzazione, è stata nuovamente allestita la IBL-International Business Lounge, sede di incontri con operatori di settore provenienti da oltre 50 Paesi. Le delegazioni più numerose sono state quelle provenienti da Stati Uniti, India, Emirati Arabi Uniti, Regno Unito, Francia, Arabia Saudita e Cina. Presenti anche operatori da Qatar, Giappone, Corea del Sud, oltre a diversi operatori dall'America Latina, dal Sud Est Asiatico, dall'Europa e dall'Africa.

2 L'accordo stabilisce una gestione del flusso di informazioni tra Fiera Milano e ASAL per cui gli associati sono dotati di una tessera con QR contenente i dati personali. Questa operazione consente di avere in tempo reale l'anagrafica delle maestranze che hanno accesso ai padiglioni dei quartieri di Fiera Milano. Per approfondire: www.fieramilano.it/content/dam/fieramilano/documenti/comunicati/2022/FM_ACCORDO%20ASAL.pdf

3 Un esempio di questo percorso virtuoso è documentato dal processo

di riuso dei materiali sperimentati per la realizzazione di *Under the surface*, a cura di Emiliano Ponzi, di Design Group Italia e dello studio di data visualization Accurat per il Salone Internazionale del Bagno, una grande isola sommersa, simbolo evocativo dell'acqua quale fonte di vita. La scelta dell'EPS come materiale principale non è stata casuale. Seguendo le indicazioni fornite dal Salone del Mobile.Milano sulla sostenibilità degli allestimenti, gli space designer di Design Group Italia hanno selezionato questo materiale leggero, traspirante e in grado di assorbire l'umidità per le possibilità di recupero che offre, scegliendo di non resinarlo e di trattarlo per garantire il massimo grado di riuso possibile. Una volta smontata l'installazione *Under The Surface*, Design Group Italia ha affidato a Perugini Making, l'allestitore, il compito di consegnare i blocchi di EPS alla Technital una piccola impresa torinese, distante solo un'ora da Milano, e specializzata nell'isolamento edilizio. Risultato: l'EPS è stato recuperato fino all'ultimo granello per offrire comfort e una riduzione dei consumi energetici a molti immobili.

Capitolo 3

La Settimana del design Design, città, ecosistema

1 Folke, C., Biggs, R., Norström, A. V., Reyers, B., e Rockström, J. (2016), *Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science*, in «Ecology and Society», 21 (3), p. 41.

2 Santagata, W., e Bertacchini, E. (2011), *Creative cities and cultural districts: Governance, regulation and economic performance*, in «Economia della Cultura», 21 (1), pp. 45-57.

3 Bruzzese, A. (2015), *Addensamenti creativi, trasformazioni urbane e Fuorisalone*, Maggioli Editore.

4 Landry, C. (2009), *City Making. L'arte di fare la città*, Codice Edizioni.

5 Manzini, E. (2015), *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*, MIT Press.

6 Taleb, N. N. (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore.

7 Cfr. Maffei, S., e Zurlo, F. (2000a), *Designing in a situated domain: Design competence as the result of context-specific sociotechnical relationships. The Sistema Design Italia case*, in D. Durling e K. Friedman (a cura di), *Doctoral Education in Design: Foundations for the Future Conference Proceedings*, Staffordshire University Press; Maffei, S., e Zurlo, F. (2000b), *Designing a competence: Design process as the result of a "learning by interacting" practice. Evidence from Italy*, in *Working Papers on Art and Design (Vol. 1)*, *Research into Practice Conference Proceedings*, Hertfordshire University.

8 Caruso, L. (2021), *Milano Design Week: The rise of Fuorisalone as a decentralized*

event, in «Journal of Urban Culture Research», 22 (3), pp. 42-58.

9 Collocabile, *in nuce*, nel settembre del 1990, anno in cui il Salone del Mobile non viene realizzato per la decisione del suo spostamento da settembre ad aprile (appuntamento ora diventato canonico), per iniziativa della rivista «INTERNI» e di Gilda Bojardi, promuovendo la visibilità di circa 120 eventi localizzati prevalentemente in showroom e gallerie d'arte. Questo primo evento verrà chiamato Designer's Week: cfr. Finessi B., Ferrarini P., e Sudjic, D. (a cura di), (2022), *Milano design storie. 30 anni fuorisalone - 1990-2020*, Mondadori Electa; Mutti, R. (2021), *Storia del Fuorisalone. Eventi temporanei per effetti duraturi*, DDN edizioni

10 Bruzzese, A. (2015), *Addensamenti creativi, trasformazioni urbane e Fuorisalone*, Maggioli Editore.

11 Cfr. Maffei, S. (2020), *Voce Design*, in *Treccani. Enciclopedia Italiana di Scienze, Lettere ed Arti. Decima Appendice, Volume Primo (A-I)*; Maffei, S. (2021), *Expanding the Galaxy. Designing More-than-Human Futures*, in «Diid - Disegno Industriale Industrial Design», 75, Bologna University Press.

12 Dell'Era, C., e Verganti, R. (2010), *Collaborative strategies in design-intensive industries: Knowledge diversity and innovation*, in «Long Range Planning», 43 (1), pp. 123-141.

13 Zurlo, F. (2010), *Voce Design Strategico*, in *Treccani. Enciclopedia Italiana di Scienze, Lettere ed Arti. Decima Appendice, Volume Primo (A-I)*.

14 Carella, G., e Zurlo, F. (a cura di) (2024), *Strategic (Multiform) Design*, Maggioli Editore.

15 Il concetto di auto-organizzazione elaborato da Humberto Maturana e Francisco Varela è centrale nella teoria dei sistemi e ha influenzato una vasta gamma di discipline, tra cui la biologia, la sociologia, l'economia e il design. Esso è strettamente legato alla teoria dei sistemi complessi, in cui l'interazione tra i componenti del sistema porta alla creazione di una struttura emergente che non è predefinita, ma si sviluppa in risposta ai cambiamenti interni ed esterni (Capra, F., e Luisi, P. L. [2014], *The systems view of life: A unifying vision*, Cambridge University Press). La teoria di Maturana e Varela, sviluppata a partire dagli anni Settanta, si basa sull'idea di autopoiesi, un processo attraverso il quale i sistemi viventi sono in grado di riprodurre e mantenere se stessi. Questa capacità di auto-mantenimento non deriva da un controllo esterno, ma emerge dall'interno del sistema attraverso un insieme di interazioni tra le componenti del sistema stesso (Maturana, H. R., e Varela, F. J. [1980], *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*, Reidel). Applicato ai sistemi economici e

sociali, il concetto di auto-organizzazione suggerisce che questi sistemi si auto-regolino attraverso l'interazione dinamica tra individui, gruppi, istituzioni e risorse. Non esiste un'autorità centrale che gestisce direttamente ogni dettaglio del funzionamento di questi sistemi, ma l'ordine emerge spontaneamente dalla cooperazione e competizione tra gli attori (Capra e Luisi, [2014]). L'auto-organizzazione non implica anarchia, ma piuttosto un equilibrio dinamico che permette ai sistemi di adattarsi e rispondere ai cambiamenti interni ed esterni.

16 Bertola, P., e Teixeira, C. (2003), *Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation*, in «Design Studies», 24 (2), pp. 181-194.

17 De Toni A. F., Comello L., e Ioan, L. (2011), *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio.

18 Edelkoort L., *Una città, un destino*, in Finessi B., Ferrarini P., e Sudjic, D. (a cura di), (2022), *Milano design storie. 30 anni fuorisalone - 1990-2020*, Mondadori Electa

19 Il tema del *purpose*, dello scopo condiviso nell'organizzazione e dagli *stakeholder*, alla base del successo delle imprese è stato affrontato da Hurst, A. (2014), *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth*

and Community Is Changing the World, in «Stanford Social Innovation Review».

20 Comunicato Stampa Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza (12-04-2024): con Salone del Mobile e Fuorisalone 261 milioni di euro d'indotto (+13,7% sul 2023) - Il 73% grazie ai visitatori stranieri, Ufficio Studi di Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza: www.confcommerciomilano.it/it/news/comunicati_stampa/2024/.content/cs/Confcommercio_Milano_stime_indotto_Salone_del_Mobile_2024_CS_12_aprile

21 Si veda <https://www.kia.com/it/tutto-su-kia/eventi-e-notizie/corporate/kia-presenta-alla-mdw-2024-opposites-united/>

22 Si veda per questo la discussione sull'impatto della Settimana del design nel Cap. 5 di questo *Report*.

23 Manzini, E. (2019), *Politics of the everyday*, in «Design Issues», 35 (4), pp. 5-14.

24 Si veda *Milano, non solo Fuorisalone. Più week e più city*, in «Il Foglio», 1-9-2019: www.ilfoglio.it/cultura/2019/09/01/news/milano-non-solo-fuorisalone-piu-week-e-piu-city-271426/

25 O'Reilly, C. A., e Tushman, M. L. (2008), *Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma*, in «Research. Organizational Behavior», 28, pp. 185-206.

26 Bonomi, A., e Abruzzese, A. (a cura di) (2004), *La città infinita*, Bruno Mondadori.

Espositori ed eventi: ricerca sul campo, analisi ed evidenze

1 A questi link è possibile consultare la traccia del questionario in italiano (<https://forms.gle/KUbKAGJ6avkvE2u57>) e in inglese (<https://forms.gle/yEaHQhgr4xNXxHc9>).

2 A questi link è possibile consultare il protocollo di osservazione in italiano (<https://forms.gle/SehSRJSCMzexfa67>) e in inglese (<https://forms.gle/qLej3ZLGHTNa2zV39>).

3 La differenza numerica fra eventi osservati e osservazioni condotte è data dal fatto che alcuni eventi comprendevano una pluralità di esposizioni e/o appuntamenti.

4 Domanda: «Verifica che l'evento sia presente nelle seguenti guide:» (risposta multipla).

5 Domanda: «L'organizzatore dell'evento è...» (risposta multipla).

6 Domanda: «Il soggetto espositore in questione ha già partecipato a precedenti edizioni della Settimana del design di Milano?».

7 Domanda: «Quante persone puoi stimare siano state coinvolte nella realizzazione complessiva dell'evento? Si prega di considerare tutte le fasi di realizzazione (es. progettazione, allestimento, gestione, disallestimento)».

8 Domanda: «Nella realizzazione dell'evento per quali dei seguenti servizi ti sei avvalso di società esterne?» (risposta multipla).

9 Domanda: «Escludendo l'affitto della location e i costi di allestimento, puoi indicare le tre principali voci di costo sostenute per la realizzazione

dell'evento?» (risposta multipla).

10 Domanda: «In termini di contenuto esposto, l'evento presenta...» (risposta multipla).

11 Domanda: «Qual è il target primario dell'evento?» (risposta multipla).

12 Domanda: «Puoi fornire una stima della superficie dell'area allestita?».

13 Domanda: «L'evento si collocherà in... Per spazio pubblico si intende "luogo di proprietà pubblica [es. Comune] o di uso pubblico [es. piazza]"; Per spazio privato "luogo ad uso di soggetti privati [es. negozi, abitazioni, showroom, cortili...]"».

14 Domanda: «L'allestimento dell'evento è costruito con...» (risposta multipla).

L'impegno della città

1 Derivante dal Canone Unico Patrimoniale (CUP).

2 La definizione di che cosa sia da ritenersi promozionale e che cosa culturale è determinata dalla presenza di loghi commerciali o dalla natura dell'oggetto esposto o dell'attività svolta. Spesso la stessa iniziativa prevede un'occupazione di suolo pubblico che è di carattere sia promozionale sia culturale.

Capitolo 4 Sistema Design Milano Definizione e interpretazione

1 Politecnico di Milano - Corso di Laurea in Disegno Industriale (1999), *Sistema Design Milano*, Editrice Abitare Segesta. La ricerca *Sistema Design Milano* era parte della ricerca nazionale cofinanziata dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (MURST 1998-2001) intitolata:

Sistema Design Italia. Il ruolo del disegno industriale per l'innovazione di prodotto. Sviluppo delle risorse progettuali del Sistema Italia tra risorse locali e mercati globali. La ricerca *Sistema Design Italia*, coordinata dal Politecnico di Milano è stata sviluppata insieme ad altre 12 Università italiane.

2 *Milano Made in Design* (2006), *Design Research Maps* (2010) e *Design 2020* (2015), coordinate dal Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, hanno ripreso e approfondito le componenti del Sistema Design Milano in ambito regionale e nazionale.

3 Fondazione Symbola. (2014), *Design economy 2024*, Fondazione Symbola.

4 Amitrano, C. C., Filippini, A., Germak, C., e Segre, G. (2022), *Economia del design in Piemonte 2022*, Circolo del Design; Camoletto, S., e Segre, G. (2023), *L'economia del Core Design in Piemonte*, Circolo del Design.

5 Design Council UK, (2022a), *Design economy: People, places and economic value*, Design Council UK; Design Council UK, (2022b), *The design value framework*, Design Council UK.

6 Boutin, A. M., Clutier, D., e Verilhac, I. (2010), *Economie du design - 2010*, APCI - Agence pour la Promotion de la Création Industrielle.

7 Engholm, I., Holmsted, O. C., Kjems, S., e Melander, C. (2017), *The Danish design DNA*, Danish Design Council.

8 Con *data holder* si intende qui organizzazioni e istituti con dati e conoscenze specifiche nel campo del design. Per una definizione più ampia del termine si veda la sezione 5.b.

9 ATECO è la classificazione delle attività economiche adottata dall'ISTAT per finalità statistiche e fiscali. La classificazione è utilizzata dalle Camere di Commercio, dal Registro delle Imprese delle Camere di Commercio e dall'Anagrafe Tributaria dell'Agenzia delle Entrate. Dal 1° gennaio 2025 sarà adottata la nuova classificazione ATECO 2025. Si veda <https://www.istat.it/classificazione-verso-ateco-2025/>

I numeri

1 Il settore ATECO 74.10 Attività di design specializzate, corrispondente al Design Core, include le Attività di design di moda e design industriale (74.10.10), le Attività dei disegnatori grafici (74.10.20), le Attività dei disegnatori tecnici (74.10.30) e le Altre attività di design (74.10.90). L'area Design Core esclude lo sviluppo software e la programmazione web (ATECO 62.01), l'attività degli studi di architettura (ATECO 71.11) e le attività di consulenza imprenditoriale e gestionale, inclusa quella di design (ATECO 70.22.09).

Questa mappatura delle attività, fatta attraverso ATECO 74.10, non include quelle società, imprese individuali e lavoratori autonomi che, pur occupandosi professionalmente di design, utilizzano altri codici ATECO. La complessità della relazione dei soggetti menzionati con la classificazione ATECO necessita di un'ulteriore e specifica verifica metodologica che riguarda la loro più precisa connessione con la definizione delle attività di design e un'analisi dei settori e fattori considerabili *design-driven*.

2 Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi ha fornito dati su imprese e società individuali registrate attive a Milano e provincia con

codice ATECO 74.10 mentre i dati forniti dall'Agenzia delle Entrate riguardano società, persone fisiche, imprenditori individuali e lavoratori autonomi. Allo stato attuale, non è stato possibile verificare la presenza di istituzioni o soggetti del terzo settore che operano usando ATECO 74.10 come codice secondario.

3 Agenzia delle Entrate ha fornito un dato 2022 che individua 16.746 soggetti appartenenti al Design Core (ATECO 74.10) e include lavoratori autonomi, imprese individuali e società di persone e di capitali che svolgono attività di design specializzate.

4 I dati ISTAT-ASIA, escludendo i lavoratori autonomi e i liberi professionisti, riportano un totale di 2.134 imprese individuali, società di capitali, società di persone e altre forme societarie attive a Milano e provincia. In parallelo, escludendo i lavoratori autonomi e i liberi professionisti, i dati di Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi riferiti al 2022 riportano un totale di 2.202 imprese (953 imprese individuali, 250 società di persone, 992 società di capitali e 7 altre forme societarie). Infine i dati di Agenzia delle Entrate riferiti all'anno di imposta 2022 riportano 937 imprese individuali, 1.086 società di persone e capitali per un totale di 2.023 imprese.

5 I dati della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, che attualmente non hanno ancora una valenza statistica ufficiale, verranno ufficializzati nel primo semestre 2025 quando saranno diffusi e resi disponibili dall'Archivio Statistico delle Imprese

Attive (ASIA) dell'ISTAT, aggiornato al 2023.

6 Il Report *Women in Design*, pubblicato da BEDA nel 2022, rileva che il 24% della popolazione europea di designer è femminile. Si veda <https://beda.org/wp-content/uploads/2023/05/2023-report-on-women-in-design-fullr-en.pdf>

7 Il numero di 7.590 addetti individuato dalla Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi e riferito al 2023, potrebbe non includere i dati relativi ad alcuni segmenti imprenditoriali che non sono tenuti a iscriversi al Registro delle Imprese. A titolo esemplificativo e non comparativo, i dati ISTAT-ASIA relativi al 2022 riportano infatti un numero superiore di addetti pari a 10.283 soggetti.

8 Si rimanda al testo di Vanni Pasca in U. Eco, V. Gregotti (2018), *Sulla fine del design*, Editoriale Lotus. Il concetto è stato poi ripreso dal VI Convegno *AIS/Design Alle Radici del Design Espanso* (novembre 2023, Milano).

9 Si veda *Measuring the Cultural and Creative Sectors in Europe*: <https://www.measuring-ccs.eu/wp-content/uploads/2022/11/The-Measuring-CCS-Consortium-publishes-the-Final-Report-Measuring-the-Cultural-and-Creative-Sectors-in-the-EU.pdf>

10 *Interni Design Index* nasce dal database della rivista milanese «INTERNI», creato oltre 40 anni fa per monitorare il mondo del design italiano ed estero. A oggi, quel database conta 25.000 record di cui oltre 8.000 rientrano nelle categorie pubblicate online su *Design Index*.

11 Si veda www.mimit.gov.it/pnrr/progetti-pnrr/pnrr-

competitività-e-resilienza-delle-filiere-produttive

12 Si veda <https://ester.milomb.camcom.it/sites/default/files/rappor-to-mp/2023/mipro-2023.pdf>

13 Si veda www.fieramilano.it/calendario.html per consultare il database delle fiere organizzate presso Fiera Milano dal 2019 al 2024.

14 VV., AA. (2023), *Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia 2023: Consolidato 2022 e primi sei mesi 2023*, AIE.

15 Le ricerche *desk* effettuate non hanno individuato dati sull'editoria di design a livello territoriale (regioni e province). La mancanza di *dataset* relativi a questo settore è stata confermata dall'Ufficio Studi dell'Associazione Italiana Editori.

16 Salone del Mobile.Milano è stato socio sostenitore di Triennale Milano dal 2018 al 2021, diventando poi partner istituzionale dal 2022. Inoltre, nel corso dei suoi oltre 60 anni di storia, ha ideato e prodotto un lungo elenco di mostre ed eventi culturali a Milano (per un approfondimento sul tema, si rimanda al Cap. 1).

17 Dal 2016, Salone del Mobile.Milano ha avviato una collaborazione con Fondazione Albin, Fondazione Castiglioni e Fondazione Magistretti per rafforzare il suo legame con la città e favorire la divulgazione della conoscenza e della cultura del design, anche a livello internazionale.

18 La prima categoria comprende: showroom aziendali, negozi fisici, shop temporanei e outlet specializzati nella vendita di mobili, complementi d'arredo, illuminazione, design vintage

e artigianato, situati in musei, grandi magazzini o spazi di produzione. La seconda categoria include siti web, piattaforme e app per l'e-commerce.

19 Fanno parte del sistema AFAM le Accademie di Belle Arti (statali e legalmente riconosciute), gli Istituti Superiori per le Industrie Artistiche (ISIA) e altri istituti di riferimento per il design accreditati come AFAM dal MUR.

20 Istituti come IED - Istituto Europeo di Design che oggi conta 11 sedi in Italia, Spagna e Brasile e scuole come NABA - Nuova Accademia di Belle Arti, Domus Academy e Istituto Marangoni fanno parte del gruppo internazionale Galileo Global Education.

21 L'elenco delle scuole private è stato individuato attraverso una ricerca *desk*, seguita da una verifica su portali ministeriali o contatto diretto dei soggetti. Il dato è da ritenersi *in progress*, aperto a modifiche e precisazioni.

22 Tra queste: Scuola Politecnica di Design (SPD) fondata nel 1954, Istituto Moda Burgo, nato a Milano nel 1961. POLI.design, scuola *post-graduate* in Design del Politecnico di Milano.

23 Si veda <https://musascarl.it/musa-design>

24 *CORDIS* è la piattaforma della Commissione Europea per la diffusione di informazioni sui progetti di ricerca e innovazione finanziati dall'UE. Si veda <https://cordis.europa.eu/it>

25 I criteri utilizzati per selezionare i progetti di ricerca e innovazione sono: i) design come oggetto

della ricerca e/o ii) design come risorsa in termini di pratiche, metodi e strumenti e/o iii) presenza di attori quali professionisti, imprese, università e istituzioni attivi nel campo del design nei consorzi di ricerca, in qualità di coordinatori o membri.

26 Si veda <https://statistiche.uibm.gov.it/>

27 Banca d'Italia (2024), *Economie regionali. L'economia della Lombardia*. Rapporto. Numero 3 - giugno. Il report evidenzia come la Lombardia investa meno in R&S e utilizzi meno lavoro qualificato, anche nei settori tecnologici avanzati. Questo comporta una ridotta propensione a brevettare innovazioni e a lanciare nuove iniziative imprenditoriali. Più della metà delle innovazioni brevettate in Lombardia proviene da multinazionali, che rappresentano solo il 4,2% dei siti produttivi regionali. Si veda <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2024/2024-0003/2403-Lombardia.pdf>

28 Startup Genome (<https://startupgenome.com/>) è una società di consulenza e ricerca che studia l'ecosistema globale delle *startup*. Il Report *The Global Startup Ecosystem 2024* colloca l'ecosistema startup di Milano al 14° posto del ranking dei 100 *start-up ecosystem* emergenti. Milano non è inclusa nel ranking dei 40 *start-up ecosystem* più maturi a livello globale. Per il Report 2024 si veda <https://startupgenome.com/reports/gser2024>

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

Note e considerazioni sugli impatti

1 Il termine, recentemente ripreso dalla normativa Europea "Data Act" (2022), identifica persone fisiche o giuridiche che hanno il diritto o l'obbligo di utilizzare e mettere a disposizione dati, riferendosi, in particolare, ai soggetti privati che detengono diritti su dati ottenuti come parte dell'erogazione di prodotti e servizi. Nell'ambito di questa ricerca, il termine è utilizzato per riferirsi a quelle organizzazioni che, nello svolgimento delle loro attività, raccolgono e organizzano basi dati utili per l'analisi d'impatto della Settimana del design. Tra i numerosi *data holder* ringraziati nell'introduzione, diversi hanno supportato la stesura del Cap. 5. In particolare: specifiche strutture afferenti al Comune di Milano (Direzione Bilancio e Partecipate - Area Gestione Fiscalità, Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale - Area Interoperabilità del Dato, Direzione Cultura - Area Valorizzazione Patrimonio Artistico e Sicurezza, AMAT - Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio, Milano&Partners - YESMilano) e al governo regionale (Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività di Regione Lombardia, l'Istituto regionale per il supporto alle politiche della Lombardia); l'Ufficio Studi Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza e il Gruppo SEA. A questi si aggiunge una serie di fonti consultate, tra cui: AIGAB - Associazione Italiana Gestori Affitti Brevi, Federalberghi, Assaeroporti, *Inside Airbnb*, il Portale Open Data del Comune di Milano.

2 Sassen, S. (1991), *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton University Press.

3 Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*, Basic Books.

4 Scott, A. J. (2000), *The Cultural Economy of Cities: Essays on the Geography of Image-Producing Industries*, SAGE Publications.

5 Musterd, S., e Murie, A. (a cura di) (2007), *Making Competitive Cities*, Wiley-Blackwell.

6 Buchanan, R. (1992), *Wicked problems in design thinking*, in «Design issues», 8 (2), pp. 5-21.

7 Si veda <https://www.salonemilano.it/it/articoli/tutti-i-numeri-del-salone-del-mobile-2024>

8 Si veda il report Confcommercio consultabile qui: https://www.confcommerciomilano.it/export/sites/unione/doc/news_comunicati/pdf/2024/Indotto-Salone-del-Mobile-2024-stime-Ufficio-Studi-Confcommercio-MiLoMB.pdf

9 Roche, M. (2000), *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*, Routledge.

10 Getz, D. (2005), *Event Management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation.

11 Muller, M., e Gaffney, C. (2018), *Globalization and mega-events: thinking through flows* in Kloosterman, R. C., Mamadouh, V., e Terhorst, P. (a cura di), *Handbook on the Geographies of Globalization*, Elgar.

12 *L'effetto alone* è un *bias*

cognitivo che induce a dare giudizi su un tratto particolare di persone, oggetti, situazioni, città, brand, sulla base di un altro tratto non correlato. Ad esempio: una persona di bell'aspetto è anche una persona intelligente. Al riguardo, si veda Lee, R., Lockshin, L., (2011), *Halo Effects of Tourists' Destination Image on Domestic Product Perceptions*, in «Australasian Marketing Journal», 19 (1), pp. 7-13

13 Landry, C. (2009), *City Making. L'arte di fare la città*, Codice edizioni

14 Sennett, R., (2024), *La società del palcoscenico. Performance e rappresentazione in politica, nell'arte e nella vita*, Feltrinelli.

15 Richard, G. e Palmer, R. (2010), *Eventful Cities*, Routledge

16 Sennett, R., (2024), *La società del palcoscenico. Performance e rappresentazione in politica, nell'arte e nella vita*, Feltrinelli.

17 Che vanno in scena durante il Salone del Mobile. Milano e la Settimana del design.

18 d'Angella, F., Friel, M., Miglietta, A., e Sainaghi, R. (2021), *Cultural Events for a Sustainable Tourism Development in Urban Destinations: The Case of Milan's Week*, in «Sinergie Italian Journal of Management», 39 (1), pp. 103-123.

Ospitalità: flussi, offerta e domanda

1 Il principale riferimento è il numero dei soggetti che hanno candidato le 192 iniziative e i 1.326 appuntamenti nel programma Milano Design Week 2024 del Comune di Milano.

2 Il Salone del Mobile.Milano, come ampiamente descritto nel Cap. 1, nel 2024 ha rilevato – grazie a un sistema di bigliettazione proprietario che consente di tracciare il flusso in ingresso ai tornelli – 370.824 presenze in Fiera, di cui 200.055 provenienti dall'estero. Le presenze sono scomponibili in quattro categorie: 276.059 operatori, 21.439 *design lover* con accesso solo il sabato e la domenica, 6.923 giornalisti, 14.683 studenti che possono visitare la manifestazione dal venerdì alla domenica.

3 Il viaggiatore d'affari, che in questo capitolo chiamiamo "turista business", può essere definito come un visitatore internazionale o domestico che pernotta lontano da casa con lo scopo di svolgere un lavoro. I dati sulle presenze alla Manifestazione 2023 forniti dal Salone del Mobile. Milano ci confermano questa interpretazione: oltre il 60% del totale delle presenze degli operatori (169.428 su 276.059) è stata fortemente caratterizzata da professionisti provenienti dall'estero. Per approfondire, si vedano i dati sulla manifestazione all'interno del Cap. 1.

4 In questo *Report*, identifichiamo con il nome di "city user" coloro che si recano al Salone del Mobile. Milano e alla Settimana del Design senza pernottare in città o nelle sue vicinanze. Si tratta quindi di soggetti che partecipano alla manifestazione su base giornaliera.

5 I dati forniti da Gruppo SEA riguardano il numero totale di passeggeri in arrivo e in partenza negli aeroporti di Linate e Malpensa durante gli anni 2023 e 2024 per l'aviazione commerciale.

Per il 2023 vengono considerati i dati sulle 52 settimane dell'anno, mentre per il 2024 solamente i dati sulle prime 21 settimane (fino al 26 maggio 2024).

6 I passeggeri che hanno transitato per l'Aeroporto di Milano Linate sono stati 215.484 (104.887 arrivi, 110.597 partenze); mentre per l'Aeroporto di Milano Malpensa sono stati 567.173 (279.769 arrivi, 287.404 partenze).

7 Per approfondire si veda «Avvenire» (<https://www.avvenire.it/attualita/pagine/a-milano-salone-del-mobile>) che cita i dati SEA per evidenziare un aumento dell'arrivo di visitatori dall'Asia in particolare dalla Cina.

8 Fonte: Assaeroporti (<https://assaeroporti.com/statistiche/?selectedYear=2024&month=4>).

9 *Ibidem* (<https://assaeroporti.com/statistiche/?selectedYear=2024&month=4>).

10 La Settimana del 2024 si colloca al primo posto, tra le 21 settimane considerate per il 2024, per numero di passeggeri totale tra i due aeroporti, quella del 2023 si colloca al 23esimo (tra le 52 settimane del 2023) per numero di passeggeri totale tra i due aeroporti.

11 Trenord anche nel 2024 ha emesso il biglietto speciale *Salone del Mobile Daypass* che include un viaggio andata/ritorno da tutte le stazioni della Lombardia con destinazione Rho Fiera. Inoltre, ha reso raggiungibili anche gli eventi della Settimana del design da 24 stazioni nella città di Milano. Si veda [https://www.trenord-](https://www.trenord.it/news/trenord-)

[informa/comunicati-stampa/con-trenord-al-salone-del-mobile-a-fieramilano-rho/](https://www.trenord.it/news/trenord-)

12 Fonte: <https://public.tableau.com/app/profile/polis.lombardia/viz/1-TurismoInLombardia-DatiRegionali/OCopertina>

13 Gli esercizi alberghieri comprendono tutti gli alberghi (dai 5 stelle e 5 stelle lusso agli 1 stella, e le residenze turistico-alberghiere) mentre gli esercizi extra-alberghieri comprendono: alloggi in affitto a gestione imprenditoriale, agriturismo, Bed & Breakfast, ostelli per la gioventù, case per ferie o altre strutture non altrove classificate e altre strutture come rifugi di montagna, campeggi, villaggi turistici. Fonte: Osservatorio del Turismo e dell'attrattività di Regione Lombardia.

14 Chiunque non risieda a Milano e alloggi in una struttura ricettiva della città deve pagare la tassa di soggiorno. I soldi raccolti con questa tassa vengono usati per migliorare i servizi turistici e per il restauro e la manutenzione dei beni culturali e ambientali di Milano. La tassa è applicata per ogni notte trascorsa in strutture alberghiere o extra-alberghiere. Si veda <https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/tributi/imposta-di-soggiorno>

15 *Ibidem*. Presenze nel Comune di Milano durante la manifestazione: 313.016 nel 2023, 381.465 nel 2024. Presenze in provincia di Milano durante la manifestazione: 410.428 nel 2023, 491.945 nel 2024.

16 Il picco di presenze di turisti italiani durante la sola settimana della Manifestazione (15-21 aprile 2024) si registra nella data

di sabato 20 aprile 2024 con 11.242 presenze.

17 Notti di pernottamento presso le strutture ricettive (che includono sia il numero di notti per cui si è pagata la tassa sia il numero di notti esenti dal pagamento). Fonte: Comune di Milano.

18 Il mese di aprile normalmente include festività nazionali (25 aprile e, nel 2023, Pasqua), a cui si può ricondurre una maggiore presenza di turisti in quel periodo dell'anno.

19 Si ricorda che vi sono alcune categorie di visitatori e turisti che sono esentati dal pagamento dell'imposta di soggiorno e sono previste riduzioni dell'imposta per la partecipazione a fiere e congressi. Si veda <https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/tributi/imposta-di-soggiorno/imposta-di-soggiorno-informazioni#:~:text=Sono%20esenti%20dal%20pagamento%20dell,definito%20dalla%20vigente%20normativa%20regionale>

20 Presenze di clienti stranieri durante la manifestazione: 240.672 nel 2023, 306.535 nel 2024. Fonte: Osservatorio Regionale del Turismo e dell'attrattività di Regione Lombardia.

21 Interessante anche rilevare come due Province confinanti con Milano, quella di Monza e Brianza e Pavia hanno registrato una contrazione di presenze pari rispettivamente al -1% (11.350 nel 2024 e 11.516 nel 2023) e al -11% (5.413 nel 2024 e 6.063 nel 2023). La provincia di Lodi risulta in aumento del +9% partendo però da un numero di arrivi presso le strutture ricettive (1.532) molto più

basso rispetto ad altre Province lombarde.

22 La provincia di Milano passa da 12.936 a 21.622 strutture ricettive; la provincia di Varese da 1.624 a 2.698 strutture ricettive; la provincia di Monza e Brianza da 521 a 787 strutture ricettive. Fonte: Osservatorio del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia.

23 *Ibidem*. Numero di letti totale disponibile in strutture extra-alberghiere a Milano: 80.371.

24 Fonte: Portale Open Data Comune di Milano. (https://dati.comune.milano.it/dataset/ds593_strutture-ricettive-alberghiere-e-extraalberghiere-nel-comun/resource/586be0bc-9028-450e-96d4-43f82834ed62).

25 Nel grafico si riportano la "Locazione turistica non imprenditoriale" e le "Case e appartamenti per vacanze (non gestiti in forma imprenditoriale)". Le due tipologie di strutture ricettive si differenziano per i servizi aggiuntivi offerti da queste ultime. La "Locazione turistica non imprenditoriale" è una struttura occasionale con regolamentazioni più flessibili e nessun servizio aggiuntivo, mentre le "Case e appartamenti per vacanze (non gestiti in forma imprenditoriale)" hanno un'offerta più regolamentata, strutturata e ricca di servizi aggiuntivi. Le voci riportate nel grafico raggruppano diverse tipologie di strutture ricettive secondo la classificazione proposta dal Comune di Milano (<https://fareimpresa.comune.milano.it/strutture-ricettive>). Le strutture alberghiere sono raggruppate ulteriormente secondo il sistema di classificazione basato sulle

stelle. La voce "Altre strutture ricettive extra alberghiere" comprende le seguenti categorie: Bed & Breakfast (115), Case per ferie (49), Ostelli per gioventù (32) Alloggi agrituristici (2) Alloggi iscritti REC (1) e Campeggi (2).

26 Inside Airbnb è un progetto indipendente di natura non commerciale che ha l'obiettivo di condividere dati e informazioni sul mercato degli affitti brevi; raccoglie e aggrega i dati disponibili sul sito web di Airbnb. Questo sito non è associato in alcun modo o approvato da Airbnb impresa commerciale. Gli autori declinano ogni responsabilità riguardo ai dati e ai contenuti riportati da questo sito web. Fonte: Piattaforma Inside Airbnb (<https://insideairbnb.com/milan/>).

27 Fonte: <https://news.airbnb.com/it/milano-design-week-2024-raddoppiano-le-ricerche-su-airbnb/>

28 Il Centro Studi Abitare Co è un'unità di ricerca e analisi del mercato immobiliare della società Abitare Co, specializzata nell'analisi dei trend e delle tendenze del settore delle nuove costruzioni a Milano. Fonte: https://www.abitareco.it/news/Abitare_Co___effetto_Milano_Design_Week

29 Si veda <https://www.agendadigitale.eu/documenti/affitti-brevi-guida-pratica-2024-per-host-cedolare-secca-obblighi-e-sanzioni/>

30 Richards, G. (2013), *Cultural tourism*, in T. Blackshaw, *Routledge handbook of leisure studies* Routledge, pp. 483-492; Richards, G. (2014), *Creativity and tourism in the city*, in «Current issues in Tourism», 17 (2), pp. 119-144.

31 Report AIGAB, *Focus sulla ricettività tramite gli affitti brevi a Milano Perché gli affitti brevi sono una risorsa per la Città*.

33 Fonte: <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/589-news/news-2024/20368-trademark-nei-primi-tre-mesi-del-2024-cresce-l-occupazione-e-il-prezzo-medio-delle-camere.html#:~:text=Tra%20queste%20spiccano%20Milano%20al,65%2C6%25>

34 Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/salone-mobile-hotel-sold-out-e-casa-spesa-media-400-euro-notte-AFxAaSTD>

35 Fonte: <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/589-news/news-2024/20254-salone-del-mobile-un-turista-su-cinque-sara-americano.html>

36 Si segnala che anche nel 2024, Salone del Mobile. Milano ha stipulato una collaborazione con MiCo per sviluppare convenzioni di soggiorni alberghieri. Grazie alla convenzione sono state prenotate da MiCo Fiera Milano 400 camere d'albergo (+62,5% su 2023). Fonte: Salone del Mobile.Milano.

Indotto, spesa e pagamenti digitali

1 Nel 2023 e 2024, nei giorni precedenti alla settimana del Salone del Mobile. Milano, l'Ufficio Studi di Confcommercio ha reso pubbliche le previsioni sull'indotto economico relativo alla Manifestazione. La previsione pubblicata nel 2024 si basava sulla stima dei seguenti fattori: numero di visitatori del Salone del Mobile.Milano (italiani e stranieri); spesa del turismo a Milano durante i giorni della Settimana del design (italiani e stranieri); spesa

pro-capite giornaliera. Per quest'ultima, Confcommercio ha ipotizzato tre giorni di permanenza media per il 70% di pernottanti e il 75% di acquirenti di servizi di ristorazione e shopping. La metodologia utilizzata da Confcommercio nel 2024 è consultabile a: https://www.confcommerciomilano.it/export/sites/unione/doc/news_comunicati/pdf/2024/Indotto-Salone-Mobile-2024-stime-Ufficio-Studi-Confcommercio-MiLoMB.pdf. Per calcolare i valori di spesa pro-capite sono stati usati dei valori di stima complessiva di visitatori pari a 307.418 per il 2023 e di 317.378 per il 2024.

2 Il dato totale di 260,8 milioni di euro riguardante la stima dell'Indotto del Salone del Mobile.Milano 2024, diffuso il 12 aprile 2024 dall'Ufficio Studi Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza, faceva riferimento alle seguenti spese: servizi ricettivi per i visitatori, servizi di ristorazione e shopping. A ottobre 2024, questa cifra è stata ufficialmente aggiornata dall'Ufficio Studi Confcommercio aggiungendo anche le spese relative ai Ticket per il Salone del Mobile. Milano, arrivando così alla cifra di 275,1 milioni di euro.

3 Fonte: Centro Studi Abitare Co. https://www.abitareco.it/news/Abitare_Co___effetto_Milano_Design_Week

4 I dati sui pagamenti digitali considerati in questo paragrafo sono stati resi disponibili tramite YesMilano Data Hub, piattaforma sviluppata da Milano & Partners e Mastercard con il supporto di Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi.

5 *Ibidem*. L'indice di spesa, qui considerato, si basa sui

volumi di spesa nel 2019 nel circuito Mastercard a Milano. Per esempio: l'indice di 2,60 registrato ad Aprile 2024 deve essere letto come una spesa mensile 2,6 volte superiore al volume di spesa media mensile dell'anno 2019. Non sono disponibili i valori assoluti per il volume di spesa.

6 Seguono nella classifica dei Paesi di origine per volume di spesa durante la Settimana del design 2024, i seguenti Stati: Turchia 5,5%; Paesi Bassi 4%; Francia 3,5%; Emirati Arabi Uniti 3,4%; Regno Unito 3,2%; Irlanda 3%; Belgio 2,7%.

Flussi e mobilità urbana

1 I dati Vodafone qui considerati sono rielaborati alla fonte con lo scopo di rappresentare tutta la popolazione di riferimento (individui con cellulare sopra i 14 anni) e non solo gli utenti Vodafone, costituendo quindi una stima statisticamente accurata.

2 I dati forniti da Polis-Lombardia sono registrati sulla base di unità territoriali definite da ISTAT dette ACE (Aree di Censimento): si tratta di 85 unità territoriali relative alla Città Metropolitana di Milano, meno estese delle aree amministrative dei Municipi e utilizzate per studi statistici. Le ACE sono dimensionalmente comparabili con le aree della città dove c'è la maggior concentrazione di iniziative durante la Settimana del design.

3 La presenza delle persone viene registrata ogni volta che la SIM di un utente permane nella stessa area per più di 1 ora (per più di 4 ore consecutive a livello provinciale o regionale). Inoltre, se in una ACE ci sono contemporaneamente meno

di 15 utenze telefoniche il dato sul transito o sulla permanenza non viene rilevato per ragioni di privacy.

4 In termini di tracciamento dei visitatori stranieri, è opportuno notare che le SIM di operatori non presenti in Italia vengono assegnate alla rete di uno degli operatori sul territorio italiano. Essendo Vodafone tra gli operatori con maggior quota di mercato a livello europeo, il dato qui considerato è da considerarsi molto rappresentativo per quanto riguarda le SIM di origine europea, mentre la rappresentatività per le SIM extraeuropee sarà da approfondire nelle future iterazioni di questa analisi.

5 Le ACE considerate rilevanti per l'analisi sono state selezionate dai ricercatori del Politecnico di Milano prendendo in considerazione i luoghi della città dove si svolgono gli eventi della Settimana del design 2024 anche considerando le principali stazioni ferroviarie e metropolitane. La validità delle ACE selezionate è stata poi verificata sovrapponendo queste unità territoriali alle mappe degli eventi riportate sulle piattaforme Fuorisalone. it e INTERNI. Per visionare la mappa delle ACE di Milano, si veda http://www.datiopen.it/it/opendata/Comune_di_Milano_Aree_di_censimento?metadati=showall

6 Nel 2023 Alcovia era invece presente a Milano, situata nell'area di Porta Vittoria (ex Macello) in corrispondenza dell'ACE 29 che infatti ha registrato un picco di presenze in corrispondenza con la Settimana del design dello stesso anno (38.968)

7 *Ibidem*. Stazione di Milano Centrale (ACE 5): +16,6%; Stazione di Milano Cadorna (ACE 10): +22,4%; Stazione

di Porta Garibaldi (ACE 3): +25,7%; Stazione di Rogoredo (ACE 36 e 37): +6,1%

8 Si fa riferimento alla Metropolitana (Linea M1), al Passante Ferroviario, ai treni regionali Trenord e ai treni Alta Velocità Frecciarossa e Italo che si fermano a Rho Fiera.

9 *Mobilità. Bici e monopattini in sharing: selezionati i nuovi operatori, presto in strada le nuove flotte*, Portale Comune di Milano, 15 dicembre 2023 (<https://www.comune.milano.it/-/mobilita.-bici-e-monopattini-in-sharing-selezionati-i-nuovi-operatori-presto-in-strada-le-nuove-flotte>).

10 Sono state temporaneamente pedonalizzate: via Tortona e via Savona, largo Treves e via Solferino (tra largo Treves e via Pontaccio) e via Durini, in cui saranno ridotti gli orari per i veicoli derogati per il periodo dell'evento. Fonte: <https://www.comune.milano.it/-/milano-design-week.-ordinanza-vieta-l-utilizzo-del-vetro-e-il-commercio-itinerante>

11 L'Area B di Milano è la più grande zona a traffico limitato (ZTL) d'Italia, con 128,29 kmq di superficie, pari al 72% dell'intero territorio comunale. In funzione dal 2019, conta 188 varchi, è attiva dal lunedì al venerdì (salvo festivi) dalle 7.30 alle 19.30 e ha lo scopo di vietare l'accesso ai veicoli più inquinanti.

12 La seconda ZTL, l'Area C, è situata nel centro storico di Milano, con 43 varchi elettronici attivi e presenta restrizioni di accesso più severe e a pagamento (*road pricing*).

13 Nella settimana dal 15 al 21 aprile 2024, mercoledì 17 è stata la giornata con il maggior numero di ingressi in Area B (696.846); durante la stessa settimana, la giornata che ha registrato mediamente più ingressi in Area C è stata il giovedì (86.485).

Circularità

1 Richards, G., e Palmer, R. (2010), *Eventful cities: Cultural management and urban revitalisation*, Butterworth-Heinemann.

2 Si veda d'Angella, F., Friel, M., Miglietta, A., e Sainaghi, R. (2021), *Cultural events for a sustainable tourism development in urban destinations: The case of Milan's weeks*, in «Sinergie Italian Journal of Management», 39 (1), pp. 106-108; Clark, J. (2008), *Tourism and urban regeneration: Evaluating the impacts of urban events*, in «Urban Studies», 45 (3), pp. 553-574.

3 Si vedano: <https://olympics.com/en/paris-2024/our-commitments/the-environment/organising-more-circular-games>, <https://medias.paris2024.org/uploads/2024/03/Paris2024-BIL-240221-ECO-CIRCULAIRE-Veng...pdf> e <https://milanocortina2026.olympics.com/it/impact-2026>

4 La norma ISO 20121:2024 - Event sustainability management systems è stata pubblicata nel 2012 ed è stata applicata per la prima volta in occasione delle Olimpiadi di Londra. La ISO 20121 promuove un sistema inclusivo per la gestione degli eventi, che coinvolge anche *stakeholder* e comunità interessate, con lo scopo di valutare e ridurre l'impatto ambientale relativo all'uso di energia, acqua, materiali, e alla gestione dei rifiuti e delle emissioni di CO₂. Si

veda <https://www.iso.org/standard/86389.html>

5 Nel 2022 AEFI - Associazione Esposizioni e Fiere Italiane e ASAL Assoallestimenti - Federlegno hanno sottoscritto un protocollo d'intesa per sviluppare linee guida comuni relative alla realizzazione di allestimenti e spazi espositivi sostenibili e riutilizzabili. Anche UFI, l'Associazione Internazionale del settore fieristico, in relazione al tema della sostenibilità promuove azioni di valutazione, sensibilizzazione, condivisione di *best practice* e formazione. Si veda <https://www.aefi.it/it/news/sostenibilita-allestimenti-fiere-siglato-protocollo-aefi-asal-di-federlegnoarredo/>

6 I CAM (Criteri Ambientali Minimi) sono requisiti stabiliti dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica per promuovere acquisti sostenibili nella Pubblica Amministrazione. L'obiettivo è scegliere soluzioni, prodotti o servizi che abbiano il minore impatto ambientale lungo tutto il loro ciclo di vita, considerando le opzioni disponibili sul mercato. Nello specifico, i CAM relativi agli eventi fanno riferimento alla Riforma 3.1: Adozione di criteri ambientali minimi per eventi culturali del 2022. Il Salone del Mobile.Milano nell'edizione 2024 ha ottenuto il 68% di applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) per la categoria degli eventi, di cui il 37% di CAM Applicati e il 31% di CAM Parzialmente Applicati. Il dato registra una crescita del 2% rispetto all'edizione 2023.

7 Milano Design Week è il nome del palinsesto di progetti e iniziative di interesse pubblico dedicati al design organizzato annualmente dal Comune

di Milano in occasione della Settimana del design. La Milano Design Week si configura non solo come una manifestazione ma anche come un'azione di *policy* per stimolare la crescita economica e culturale della città di Milano. Il palinsesto ufficiale della Milano Design Week 2024 ha accolto 192 iniziative (+3,4% rispetto al 2023) che hanno generato 1.326 appuntamenti in città (+10,5% rispetto al 2023).

8 Il Comune di Milano, nel 2023, all'interno dell'Avviso pubblico per la presentazione di progetti e iniziative da inserire nel palinsesto Milano Design Week 2024 ha considerato di particolare interesse le proposte capaci di «adottare soluzioni di economia circolare mediante il riuso di materiali precedentemente utilizzati e/o attraverso la collaborazione con fornitori locali specializzati nella raccolta e nel riuso degli allestimenti» e in linea con i criteri di sostenibilità definiti dall'Amministrazione in materia di organizzazione e gestione di eventi pubblici (Delibera di Giunta Comunale n. 1248/2019).

Capitolo 6 Filiera Legno-Arredo Made in Italy FederlegnoArredo - Consuntivi 2023

1 I Consuntivi 2024 saranno elaborati dal Centro Studi di FederlegnoArredo a febbraio 2025.

2 Rilevazione trimestrale elaborata dal Centro Studi FederlegnoArredo su un campione rappresentativo di aziende.

Capitolo 7 Conclusioni Un ecosistema in continua evoluzione

1 Per «accoppiamento

strutturale» si intende la condizione generata dall'insieme delle interazioni continue e ricorrenti tra entità autopoietiche (sistemi viventi) in un ambiente comune che genera una sequenza evolutiva, ovvero una storia di cambiamenti/adattamenti strutturali reciproci; il concetto deriva dall'originaria definizione legata ai sistemi biologici autopoietici di Maturana e Varela in Maturana, H. R. e Varela, F. J. (1980), *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, Reidel. Applicato per estensione alla Teoria dei Sistemi Generali significa che le interazioni ricorrenti tra sistemi in uno stesso ambiente generano un mutuo adattamento reciproco delle proprie strutture e interazioni (senza intaccare l'identità di ciascuno dei sistemi coinvolti).

2 Si vedano: Mauss, M. (1968), *Saggio sul Dono in Teoria generale della magia e altri saggi*, Feltrinelli; Maldonado, T. (1976), *Disegno Industriale: un riesame*, Feltrinelli.

3 Landry, C. (2009), *City Making. L'arte di fare la città*, Codice Edizioni.

4 Si veda Granovetter, M. S. (1973), *The Strength of Weak Ties*, in «American Journal of Sociology», 78 (6), pp. 1360-1380, The University of Chicago Press.

5 Barabási, A. L. (2002), *Linked. The New Science of Networks*, Basic Books.

Oltre le parole, oltre i numeri

1 Loreau, M., e Hector, A. (2001), *Partitioning Selection and Complementarity in Biodiversity Experiments*. Pubblicato su «Nature», questo studio analizza come diversi componenti della biodiversità contribuiscano alle

prestazioni ecosistemiche. Gli autori distinguono tra «selezione» (il contributo delle specie più abbondanti) e complementarità (come le specie diverse utilizzano le risorse in modo differente per massimizzare la produttività). I risultati suggeriscono che la complementarità è cruciale per comprendere come la biodiversità promuova funzioni ecosistemiche.

Ringraziamenti

SI RINGRAZIANO

Tutti gli autori dei contributi.

TUTTI I DATA HOLDER

ADI - Associazione per il Disegno Industriale; ADOR - Associazione Designer Grafici; Agenzia delle Entrate; AIAP - Associazione italiana design per la comunicazione visiva; AIDI - Associazione Italiana di Illuminazione; AIGAB - Associazione Italiana Gestori Affitti Brevi; AIPI - Associazione Italiana Professionisti Interior Designers; AIPI-PROMES - Associazione Italiana Progettisti Industriali: macchine, dispositivi e sistemi; AMAT - Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio; Associazione Design for All Italia; Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi - Ufficio Studi; Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne; Circuito Lombardo Musei del Design; Comune di Milano - Direzione Bilancio e Partecipate - Area Gestione Fiscalità; Comune di Milano - Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale - Area Interoperabilità del Dato; Comune di Milano - Direzione Cultura - Area Valorizzazione Patrimonio Artistico e Sicurezza; Comune di Milano - Direzione di Progetto Economia Urbana, Moda e Design - Direzione Lavoro, Sport e Giovani; Centro Studi Confcommercio Imprese per l'Italia Milano, Lodi, Monza e Brianza; Creative Academy; Fondazione Symbola; Fondazione Triennale di Milano; Gruppo del Colore - Associazione Italiana Colore; Gruppo SEA; INTERNI Magazine; Milano & Partners - YESMilano; Ordine degli Architetti PPC della Provincia di Milano; Ordine dei Periti industriali di Milano e Lodi; Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia; Plena education; Istituto regionale per il supporto alle politiche della Lombardia - Polis Lombardia; Regione Lombardia - Direzione Generale Istruzione, Formazione, Lavoro; School of Sustainability Foundation; SIE - Società Italiana Ergonomia e Fattori Umani; Studiolo; UNA - Aziende della Comunicazione Unite.

PER FEDERLEGNOARREDO / SALONE DEL MOBILE.MILANO

Si ringraziano Filippo Benedetti (Responsabile Relazioni Istituzionali, FederlegnoArredo); Andrea Brega (Responsabile coordinamento Ufficio Stampa, Salone del Mobile.Milano), Riccardo Gianni (Head of Digital Product, Salone del Mobile.Milano), Giulia Halabi (Project Support Advisor, Salone del Mobile.Milano), Alessia Quiriconi (Responsabile Ufficio Stampa, FederlegnoArredo), Valentina Vesco (Segreteria, Salone del Mobile.Milano); Giorgio Reggiori (Relazioni Istituzionali e Internazionali, FederlegnoArredo), Carolina Sciomer (Responsabile Eventi Istituzionali FederlegnoArredo), Mara Timpano e Giulio Melis (Ufficio Grafico, Salone del Mobile.Milano), Vlatka Selakovic Zanoletti (International Press & Cultural Events Senior Support).

PER POLITECNICO DI MILANO

Si ringraziano i ricercatori Marta Conte, Silvia D'Ambrosio, Filippo Parolini, Mattia Italia, Silvana Migliozi e Valentino Stella del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano per il supporto alle attività di ricerca. Un ringraziamento speciale agli studenti della Scuola del Design e della Facoltà di Architettura del Politecnico di Milano che hanno partecipato ai progetti didattici Passion in Action "Fuorisalone e reporter" e "Reels/INTERNI".

SI RINGRAZIANO INOLTRE

Luciano Galimberti, Paola Monti (ADI); Rodolfo Santero (ADOR); Federico Mannini (Agenzia delle Entrate - Direzione regionale della Lombardia); Elena Panzeri (AIAP); Roberta Mascherpa (AIDI); Rachele Marziolo (AIE); Marco Celani, Alice La Marca (AIGAB); Antonio Domenico De Antonis (AIPI); Fiorenzo Borreani (AIPI-PROMES); Andrea Canevazzi, Silvia Moroni, Manuela Ojan, Roberta Righini, Valentino Sevino (AMAT); Francesco Rodighiero (Associazione Design for All Italia); Claudio Palvarini (Circuito Lombardo Musei del Design); Luciano Caspani, Francesca Donini (Assolombarda); Lidia Mezza, Alessandro Deltredici, Emanuela Croci, Monica Mauri, Federica Villa (Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi); Giacomo Giusti, Alessandro Rinaldi (Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne); Giulia Falcinelli (Native Strategy); Giacomo Toscano (Lombardini22); Massimiliano Bianchimano, Carla Bastiani, Loredana Milanese, Michele Truglio (Comune di Milano - Direzione Bilancio e Partecipate - Area Gestione Fiscalità); Guido Arnone, Silvia Castellanza, Salvatore Deodati (Comune di Milano - Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale); Fabrizio Chirico, Marco Fantoni, Giulia Pala, Gilberto Tosi, Loredana Milanese (Comune di Milano - Direzione Cultura - Area Valorizzazione Patrimonio Artistico e Sicurezza); Annibale D'Elia, Patrizia Bertocchi (Comune di Milano - Direzione di Progetto Economia Urbana, Moda e Design - Direzione Lavoro, Sport e Giovani); Simona Ciralli, Arianna del Ben, Mattia Dognini, Giorgia Lionetti, Corrado Mosele, Linda Rossi, Carlo Vitti (Confcommercio Imprese per l'Italia Milano, Lodi, Monza e Brianza); Graziella Valtorta, Antonio Rinaldi (Creative Academy); Carlo Ludovico Russo, Francesca Russo (DDN Design Diffusion World); Segreteria Federmobili Milano Lodi Monza e Brianza; Domenico Sturabotti (Symbola - Fondazione per le qualità italiane); Marco Sammiceli, Marco Martello (Triennale Milano); Andrea Siniscalco (Gruppo del Colore - Associazione Italiana Colore Gruppo Colore); Maurizio Baruffi, Alessandro Gervasoni, Cesare Marco Ponzo, Sebastiano Renna (Gruppo SEA); Carlo Biasia, Gilda Bojardi, Cristina Monica (INTERNI Magazine); Fiorenza Lipparini, Marco Minicucci, Matilde Trucco (Milano & Partners - YESMilano); Erika Fattori, Matteo Piuri (Next); Federico Aldini, Beatrice Costa, Silvia Ricchiuzzi (Ordine degli Architetti PPC della Provincia di Milano); Massimiliano Mauri (Ordine dei Periti industriali di Milano e Lodi); Michele Sebastiano Barca, Carlo Colombo, Paola Negroni (Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività di Regione Lombardia); Amos Bianchi, Andrea Tosi (Plena Education); Fulvio Matone, Raffaello Vignali, Luigi Casella, Simonetta Guzzo, Matteo Massenzio (Polis Lombardia); Piercesare Secchi (Politecnico di Milano - Dipartimento di Matematica); Francesco Ermanno Guida, Beatrice Villari (Politecnico di Milano - Dipartimento di Design); Gianluca Pappalardo (Politecnico di Milano - Servizio Ricerca Ateneo); Ali Filippini (Politecnico di Torino); AIS / Associazioni Italiana Storici del Design); Giacomo Maniscalco, Aleida Spaltro (School of Sustainability Foundation); Rosaria Marmo (SIE - Società Italiana Ergonomia e Fattori Umani); Paolo Casati, Cristian Confalonieri (Studiolo); Marianna Ghirlanda, Stefano del Frate (UNA - Aziende della Comunicazione Unite); Marianna d'Ovidio (Università degli Studi di Milano Bicocca); Ezio Micelli (IUAV); Carlo Barbarossa; Michele Brunello, Luca Fois; Andrea Pollarini.

(Eco) Sistema Design Milano è un progetto di ricerca promosso dal Salone del Mobile. Milano con la supervisione scientifica del Politecnico Milano. Protagonista della ricerca è un fenomeno unico al mondo, che ha come principali attori Salone del Mobile. Milano e la Design week in città, in connessione con il Sistema Design Milano. In questo volume sono raccolti dati e interpretazioni della prima fase di esplorazione di questo grande evento internazionale, che ogni anno trasforma Milano in una metropoli globale. Obiettivo: informare il futuro di Milano, Capitale del design, attivando un Osservatorio permanente aperto alla città, per la città.

ISBN 979-12-210-7862-6



9 791221 078626