

design economy 2026

The background is a solid red color with a subtle, textured pattern of wavy, concentric lines in a lighter shade of red. A dashed white line runs diagonally from the bottom left towards the top right, intersecting the wavy lines. There are also some faint, larger-scale wavy patterns in the background.

design economy 2026

REALIZZATO DA



COORDINAMENTO

Domenico Sturabotti Direttore Fondazione Symbola
Romina Surace Area Ricerca Fondazione Symbola
Ernesto Lanzillo Deloitte Private Leader
Francesco Zurlo Professore ordinario Politecnico di Milano
Cabirio Cautela Professore Politecnico di Milano e Consigliere d'amministrazione POLI.design
Luciano Galimberti Presidente ADI
Francesca Tosi Professore ordinario Università di Firenze e Presidente CUID

GRUPPO DI LAVORO

Andrea Morelli Area Ricerca Fondazione Symbola, **Mariangela Campalani** Partner | Head of Growth Deloitte Italy, **Ilaria Donà** Thought Leadership & Market Research Manager Deloitte Italy, **Carlo Branzaglia** Coordinatore Centro Studi ADI, **Yara Cutolo** Assistente di Direzione ADI, **Ignazia Maria Alessandra Dal Piva** Indagini Occupazionali Politecnico di Milano, **Claudia Girotti** Responsabile Indagine Occupazione AlmaLaurea, **Lara Tampellini** Ufficio Indagini e Statistiche AlmaLaurea, **Marina Timoteo** Direttrice AlmaLaurea, **Venere Ferraro** Professoressa Associata Politecnico di Milano, **Ester Iacono** Assegnista di Ricerca Università degli Studi di Firenze, **Cristina Marino** Ricercatrice Università di Parma, **Paolo Tamborrini** Professore ordinario Università di Parma, **Francesco Fumelli** Vicedirettore ISIA Firenze

PARTNER



PARTNER TECNICI



PATROCINIO



RINGRAZIAMENTI

Antonio Domenico De Antonis Presidente AIPI, **Alessia Moiraghi** Segretaria AIPI, **Graziella Schiavone** Segretario AIPI, **Isabella Battilani** Consigliera AIAP, **Francesco E. Guida** Presidente AIAP, **Ilaria Montanari** Segretaria generale AIAP, **Marco Tortoioli Ricci** Past President AIAP, **Gilda Bojardi** Direttore Interni, **Sara Fortunati** Direttrice Circolo del Design, **Francesco Alati** Delegato territoriale ADI Calabria, **Marika Aakesson** Consigliere direttivo nazionale ADI, **Francesco Subioli** Presidente ADI Lazio, **Guido Santilio** Presidente ADI Puglia e Basilicata, **Lucia Pietroni** Professore Ordinario Università di Camerino, **Sabrina Lucibello** Professore Ordinario Sapienza Università di Roma, **Carmen Rotondi** Ricercatore Sapienza Università di Roma, **Franco Caimi** Coordinatore Dip. Imprese ADI, **Marco Predari** Membro Dip. Imprese ADI

PROGETTO GRAFICO

Andrea Elena Febres Medina Information Designer PoliDesign

ISBN 9791281830219

La riproduzione e/o diffusione parziale o totale dei dati e delle informazioni presenti in questo volume è consentita esclusivamente con la citazione completa della fonte: Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI – Design Economy 2026

Indice

| | |
|--|-----|
| 0. Premessa | 7 |
| 1. Il design in Europa e in Italia: dimensioni e trasformazioni in corso | 14 |
| 2. Il design corre più veloce del suo riconoscimento? | 50 |
| 3. Design e Intelligenza Artificiale | 70 |
| 4. Formazione e lavoro | 94 |
| 5. Nota metodologica | 132 |

Premessa

«Le cose più belle non sono perfette. Sono speciali»

– Bob Marley

Il design entra in una fase nuova della propria evoluzione. Per molti decenni la sua forza è stata riconosciuta soprattutto nella capacità di generare qualità formale, innovazione tecnologica e competitività industriale. Oggi, tuttavia, il progetto si sviluppa in uno scenario profondamente trasformato, in cui le grandi transizioni ambientali, tecnologiche e sociali stanno ridefinendo il significato stesso dell'innovazione.

In questo contesto, innovare non significa più soltanto migliorare le performance di un prodotto o introdurre una nuova tecnologia. Sempre più spesso l'innovazione si configura come un processo culturale che riguarda il modo in cui le persone vivono, lavorano, consumano e si relazionano con il mondo che le circonda. Innovare significa prendersi cura della qualità della vita delle persone. Da questo punto di vista il design rappresenta una delle discipline che meglio esprime questa dimensione: non solo perché dà forma agli oggetti e ai servizi, ma perché costruisce esperienze, relazioni e significati.

Il designer, come evidenziato anche nella denominazione della UNI 12001:2026, opera sempre più come un integratore di competenze, linguaggi e obiettivi diversi: attraverso il progetto mette in relazione dimensioni funzionali, estetiche, tecnologiche ed economiche, tenendo insieme vincoli produttivi, strategie aziendali e bisogni degli utenti, facilita il dialogo tra funzioni aziendali, tra ricerca e mercato, tra tecnologia e cultura, trasformando la complessità in opportunità di innovazione.

Questa capacità di integrazione diventa particolarmente rilevante nel momento in cui le imprese e le istituzioni si confrontano con sfide sistemiche come la transizione industriale, digitale ed ecologica. Il design contribuisce a rendere queste trasformazioni non solo possibili, ma anche comprensibili e desiderabili, traducendo obiettivi complessi in soluzioni concrete. Allo stesso tempo, l'evoluzione del contesto tecnologico e digitale e in particolare la diffusione dell'intelligenza artificiale (in breve AI dall'inglese "Artificial Intelligence")

rende ancora più evidente la necessità di competenze capaci di integrare dimensioni diverse. Le nuove tecnologie ampliano enormemente le possibilità del progetto, ma richiedono anche una maggiore capacità di interpretare bisogni, valutare impatti e orientare le scelte progettuali in modo responsabile. Ancora una volta, il contributo del design consiste nel mettere in relazione innovazione tecnologica ed esperienza umana.

In questa prospettiva si inserisce il Rapporto *Design Economy* promosso da Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI design e ADI (Associazione per il Disegno Industriale) in collaborazione con Interi Magazine, AIAP (Associazione Italiana design della comunicazione visiva), AIPI (Associazione Italiana Professionisti Interior Designers), Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, AlmaLaurea, CUID (Conferenza Universitaria Italiana del Design), Career Service del Politecnico di Milano e partner territoriali, che dal 2017 racconta annualmente l'evoluzione del comparto del design in Italia e in Europa, fornendo analisi economiche e letture tematiche per restituire la complessità di un ecosistema articolato e multidimensionale e il contributo che lo stesso fornisce alla competitività delle nostre imprese, alla resilienza delle nostre comunità.

I dati mostrano la dimensione economica e strategica di un settore che oggi è una componente strutturale dell'economia europea e abilitatore degli obiettivi di competitività, sostenibilità e coesione. A livello

europeo il comparto conta circa 295 mila imprese, genera 31 miliardi di euro di fatturato (+3,2% rispetto all'anno precedente) e occupa oltre 356 mila addetti (+4,8% per il 2024 (ultima rilevazione aggiornata disponibile). Il tutto all'interno di un quadro articolato, in cui le differenze tra Paesi non riguardano soltanto il peso economico del settore, ma la diversa capacità di ognuno di integrare stabilmente il design nelle proprie filiere strategiche.

In questo scenario, l'Italia continua a ricoprire un ruolo di primo piano; il nostro Paese non solo occupa 1 su 5 degli addetti europei del design (21,5%), confermandosi il principale hub occupazionale del settore nel continente, ma dimostra una forte vitalità grazie ad una crescita annua del +9,8%, quasi doppia rispetto alla media UE già citata. Anche in termini di valore economico generato, il design italiano conferma la sua leadership rappresentando il 20,0% del fatturato del design europeo, prima di Germania (17,6%) e Francia (13,4%): i tre Paesi in cui si concentra oltre la metà del fatturato dell'industria europea del design.

Se si osserva la produttività del lavoro (calcolato in termini di fatturato per addetto), l'Italia si colloca in una posizione medio-alta della graduatoria (decimo posto), sebbene i dati evidenzino una produttività inferiore rispetto alla media europea (81,1 mila euro contro 86,9 mila euro) e in lieve riduzione rispetto al 2023 (-2,7%). Questo dato suggerisce un margine di miglioramento legato alla dimensione media delle imprese, alla loro patrimonializzazione e alla

capacità di operare su segmenti a più alto valore aggiunto. Senza un rafforzamento organizzativo e industriale, il rischio è che il vantaggio competitivo italiano rimanga parziale e non pienamente valorizzato.

La dinamica complessivamente espansiva del settore viene confermata anche dall'andamento del valore aggiunto, pari a circa 4 miliardi di euro, che cresce con un ritmo poco inferiore a quello della crescita media dell'economia italiana (rispettivamente +1,6% a fronte del +2,1% registrato dal totale dell'economia), numeri possibili grazie a 54mila realtà che operano nel mercato.

Anche quest'anno i dati confermano una forte concentrazione del settore in Lombardia, che genera il 33,4% del valore aggiunto nazionale e il 28,7% dell'occupazione complessiva. Questo dato riflette la connessione tra design e filiere produttive: Milano e il suo ecosistema rappresentano un nodo centrale di relazioni tra industria, servizi avanzati e creatività. Tuttavia, emergono anche caratteristiche policentriche, grazie ad una specializzazione diffusa nei distretti del Made in Italy. Considerando infatti il "peso" del design sull'economia regionale, ormai in maniera consolidata e continuativa, le Marche superano la Lombardia e si collocano al primo posto sia per l'incidenza del valore aggiunto sul totale regionale (0,33%) sia per l'incidenza dei progettisti sul totale degli addetti (0,42%), grazie a filiere produttive del Made in Italy, guidate dal calzaturiero. Seguono a breve distanza l'Emilia-Romagna, la Lombardia e

il Piemonte, a conferma di come il design rappresenti un settore rilevante soprattutto in regioni con consolidate tradizioni produttive. La sfida è trasformare questa pluralità in un sistema coeso, capace di valorizzare le specializzazioni territoriali senza frammentarsi, rafforzando la sua proiezione internazionale e posizionamento globale.

Nei capitoli che seguono, il rapporto esplora il ruolo del design nelle grandi sfide del nostro tempo: la transizione verde, l'evoluzione del contesto tecnologico e digitale e gli effetti sulla professione del designer.

Da un lato, la sostenibilità ambientale emerge come tema sempre più centrale nelle pratiche progettuali, in risposta all'aumento della domanda di design per la sostenibilità (rilevato nell'ultimo triennio dal 74,2% degli operatori intervistati), grazie ad un livello di competenza medio-alto (81,9% del campione), a conferma di un ecosistema che sta investendo in conoscenze e strumenti.

Dall'altro lato, la continua evoluzione del contesto tecnologico e digitale ci ha portato ad approfondire ulteriormente, tramite una survey, la relazione tra design, innovazione e ruolo dell'AI come potente acceleratore di trasformazioni nell'economia e nel mondo della progettazione. A due anni dal primo approfondimento tematico dedicato, oggi la GenAI non è più una tecnologia emergente confinata alla sperimentazione, ma un'infrastruttura sempre più integrata nei processi progettuali, ca-

pace di ridefinire modalità operative, competenze e modelli organizzativi del design. Le organizzazioni, in particolare, mostrano livelli di adozione più maturi e sistematici (il 39,2% la utilizza quotidianamente), segnalando come la tecnologia venga incorporata in qualità di componente strutturale dei flussi di lavoro. A questa integrazione si accompagna una crescita diffusa delle competenze: progettisti e imprese stanno progressivamente colmando il gap tecnico e culturale, trasformando la familiarità con questi strumenti in un fattore competitivo (94% degli operatori dichiara di aver migliorato le proprie competenze nell'ultimo biennio). Tra gli operatori intervistati, oggi la GenAI è percepita prevalentemente come un acceleratore di processi: più che un partner creativo autonomo, viene interpretata come una leva di ottimizzazione e supporto decisionale, da collocare soprattutto nelle fasi analitiche, di ricerca e di sviluppo tecnico. Questo equilibrio – tra potenziamento e controllo – consente al design di incorporare la tecnologia mantenendo una forte centralità umana e una responsabilità progettuale che resta in capo ai professionisti. In questo contesto, assumono una rilevanza crescente le dimensioni etiche e di sostenibilità. Le implicazioni legate al copyright, alla trasparenza dei processi generativi e alla tutela dei dati emergono come nodi centrali, segnalando una crescente consapevolezza della responsabilità connessa all'uso della tecnologia. Parallelamente, la GenAI viene riconosciuta come uno strumento capace di contribuire in modo significativo agli obiettivi ambientali: dalla riduzione degli

sprechi alla simulazione degli impatti, fino al supporto alla progettazione circolare. Guardando alle prospettive future, la traiettoria appare chiaramente espansiva: 85% degli intervistati prevede un ruolo sempre più centrale della GenAI nei prossimi anni, accompagnato da investimenti mirati in formazione, infrastrutture e cybersecurity. Un elemento particolarmente rilevante riguarda il ruolo del design come facilitatore della trasformazione digitale nelle piccole e medie imprese (PMI). In un sistema produttivo come quello italiano, caratterizzato da una forte presenza di PMI, il design agisce come mediatore capace di tradurre la complessità tecnologica in applicazioni concrete, accessibili e orientate al valore; attraverso il lavoro dei designer, l'adozione della GenAI può essere resa compatibile con strutture organizzative meno formalizzate, contribuendo a diffondere i benefici dell'innovazione lungo l'intero tessuto produttivo.

Di fronte alla crescente complessità dei sistemi produttivi e tecnologici, il report esplora anche la conseguente progressiva articolazione della professione nel nostro Paese. Se in passato in Italia il design era spesso associato quasi esclusivamente al design industriale, oggi il suo campo di applicazione si estende a una molteplicità di ambiti: dalla progettazione di servizi alla definizione di esperienze digitali, dal design dei sistemi pubblici alle strategie di innovazione sostenibile. Accanto ai profili più consolidati emergono così nuove figure specializzate, legate alla progettazione di servizi complessi, alle esperienze integrate

tra fisico e digitale, alle applicazioni dell'AI o alla transizione ecologica e circolare.

Questo processo di specializzazione non rappresenta una frammentazione della disciplina, ma piuttosto il segno della sua crescente rilevanza in contesti organizzativi e produttivi sempre più articolati; come è accaduto in passato per altre professioni del progetto, anche il design si sta evolvendo da un nucleo relativamente unitario verso una pluralità di competenze e ambiti applicativi, riflettendo la crescente complessità dei sistemi con cui si confronta.

Tuttavia, proprio mentre il design si espande e si differenzia, emerge una questione altrettanto rilevante: il riconoscimento del suo valore. Molte delle competenze tipicamente associate al design – dalla definizione dei problemi alla progettazione dell'esperienza, dall'integrazione tra tecnologia e bisogni degli utenti al coordinamento interdisciplinare – sono oggi sempre più richieste nei processi di innovazione; eppure, nel mercato italiano non sempre vengono esplicitamente ricondotte alla figura del designer.

Si crea così un paradosso: le imprese hanno bisogno di design, ma spesso non lo chiamano design. Le capacità progettuali vengono descritte in termini organizzativi, tecnologici o manageriali, mentre la loro natura progettuale rimane implicita; il bisogno esiste, ma fatica a tradursi in una domanda esplicita e strutturata di competenze di design. Questo disallineamento culturale rappresenta una delle principali

criticità per il pieno riconoscimento del ruolo del design nei processi di innovazione. Un primo passo in questa direzione è oggi rappresentato dalla norma UNI, che contribuisce a chiarire e legittimare identità, competenze e perimetro della professione.

L'evoluzione del design delle sue competenze porta ad analizzare l'offerta formativa del nostro Paese, dinamica e capillare, fondata su una pluralità di istituzioni che garantiscono un equilibrio peculiare tra dimensione tecnologica e sensibilità umanistica. All'interno di questo sistema convivono due pilastri principali: da un lato, il sistema universitario, caratterizzato da un approccio multidisciplinare e da una forte integrazione tra didattica e ricerca a vantaggio di un aggiornamento continuo dei saperi, in risposta a sollecitazioni del sistema produttivo e istituzionale; dall'altro, il comparto AFAM, che pone al centro il laboratorio progettuale e la dimensione esperienziale del progetto, mantenendo un legame diretto con le filiere creative e produttive dei territori. Complessivamente, nell'anno accademico 2024/2025 in Italia si contano 100 istituti attivi, 3 in più rispetto alla precedente rilevazione, e 369 corsi di studio (+5%). Anche sul piano formativo, il sistema riflette una geografia articolata, caratterizzata da forti polarizzazioni ma anche da dinamiche di riequilibrio. La Lombardia, e Milano in particolare, si confermano come il principale hub del design italiano concentrando il 28,7% degli iscritti universitari e il 36,5% di quelli AFAM, oltre ad attrarre il 61,9% degli studenti interna-

zionali. Accanto a questa concentrazione, si registra una crescita significativa nel Centro e nel Sud del Paese, con incrementi degli iscritti rispettivamente del 18,5% e del 19,2%, a vantaggio di un progressivo riequilibrio e di una diffusione più ampia delle competenze, spesso in connessione con le specializzazioni produttive locali. Gli esiti occupazionali confermano il design come leva ad alto rendimento con elevati livelli di occupazione (92,4% è il tasso di occupati dei laureati magistrali in design a 5 anni dal conseguimento del titolo, superiore alla media nazionale pari al 89,7%), e coerenza tra studi e lavoro.

In questo scenario il design italiano può esprimere una specifica forza. La sua tradizione progettuale si è sviluppata storicamente all'incrocio tra cultura umanistica, sapere tecnico e industria manifatturiera. Una tradizione che ha prodotto oggetti iconici, ma soprattutto un metodo: la capacità di leggere i cambiamenti della società e tradurli in soluzioni capaci di coniugare funzionalità, bellezza e significato.

Oggi questa capacità di integrazione assume un valore ancora più strategico. In un mondo segnato da crescente complessità, il design non è soltanto una disciplina che migliora prodotti o servizi ma rappresenta uno strumento capace di orientare il cambiamento, di mettere in relazione competenze e visioni diverse e di trasformare l'innovazione tecnologica in valore concreto per le persone.

La sfida che si apre oggi per il design italiano non riguarda quindi soltanto la capacità di mantenere la propria competitività internazionale. Riguarda la possibilità di contribuire alla costruzione di modelli di sviluppo più equilibrati, in cui innovazione, sostenibilità e benessere sociale possano procedere insieme. È in questa prospettiva che il design può assumere pienamente il ruolo che gli spetta nei processi di innovazione contemporanei.

Ermete Realacci, Presidente Fondazione Symbola

Ernesto Lanzillo, Deloitte Private Leader

Cabirio Cautela, Consigliere d'Amministrazione POLI.design – Politecnico di Milano

Francesco Zurlo, Professore ordinario Politecnico di Milano

Luciano Galimberti, Presidente ADI

01

Il design in Europa e in Italia: dimensioni e trasformazioni in corso

| | |
|--|----|
| 1.1 Design in Europa: tra leadership industriale e sfide strategiche | 17 |
| 1.2 Design in Italia: struttura, mercati e geografie di un settore in evoluzione | 28 |
| 1.2.1 Dimensione e andamento del mercato | 29 |
| 1.2.1.1 Design per la sostenibilità ambientale | 38 |
| 1.2.2 Geografie del design | 44 |

1.1 Design in Europa: tra leadership industriale e sfide strategiche

Il design europeo si configura oggi come un sistema a due velocità: ancora non pienamente incorporato nelle agende pubbliche e nei processi di policymaking, nonostante segnali crescenti di consolidamento, ma riconosciuto come leva strategica dal sistema produttivo per affrontare le transizioni verde e digitale.

In Europa, cresce infatti il numero di governi che adottano il design per rendere politiche e regolamenti più adattivi e centrati sugli utenti. In Francia, la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) applica principi di design e scienze comportamentali alla trasformazione dei servizi pubblici. In Germania, il DigitalService¹ promuove una trasformazione digitale human-centred, mentre in Finlandia il programma Designers in Government favorisce la collaborazione tra designer all'interno del settore pubblico. Anche in Italia si osservano iniziative volte a integrare il design nella pubblica amministrazione, come il programma Designers Italia promosso dal Dipartimento per la trasformazione digitale, che attraverso linee guida, strumenti operativi e una community di pratiche diffonde approcci di service design e progettazione user-centered nello sviluppo dei servizi pubblici digitali.

La stessa Commissione Europea, attraverso l'EU Policy Lab² ha avviato un cantiere di "design for policy" che combina foresight³, scienze comportamentali e progettazione, per ridefinire i processi di policymaking, trasferendo metodi

e strumenti che vengono progressivamente integrati nelle pratiche della Commissione e degli Stati membri.

Le sperimentazioni realizzate hanno già prodotto risultati tangibili, contribuendo, tra gli altri, allo sviluppo di strumenti regolatori come il sistema europeo armonizzato di etichettatura per la raccolta dei rifiuti, alla co-progettazione della Strategia europea per l'equità intergenerazionale e a iniziative pilota come il Water Resilience Experiment, sviluppato con la Direzione Generale Ambiente per rafforzare l'efficacia delle politiche legate alla gestione delle risorse idriche. In questo contesto, il design non opera come ambito settoriale, ma come approccio metodologico capace di rendere le policy più esplorative, sperimentali, centrate sui cittadini, contribuendo a trasformare il policymaking in un processo progettuale.

Ma è nelle grandi sfide europee, dalla decarbonizzazione alla trasformazione digitale, fino al rafforzamento dell'autonomia industriale, che il design sta consolidando il proprio ruolo. Nei Paesi a forte intensità manifatturiera e tecnologica, come la Germania e la Francia, gli investimenti si concentrano nelle filiere ad alto contenuto di innovazione - mobilità elettrica, aerospazio, tecnologie energetiche e sistemi per la transizione ecologica - dove il design interviene lungo l'intera catena del valore. Il progetto è spesso parte integrante di strategie industriali di lungo periodo e contribuisce alla

¹ Società pubblica controllata dal governo federale tedesco, creata per supportare la trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

² Struttura interna al Joint Research Centre (JRC) attiva dalla metà degli anni 2010. Il Policy Lab opera come una unità interdisciplinare composta da ricercatori, policy officer e designer, e lavora in modo trasversale con diverse Direzioni Generali della Commissione, tra cui ambiente, industria e innovazione digitale, su sfide complesse quali transizione ecologica, economia circolare e trasformazione dei servizi. Per approfondimenti: https://policy-lab.ec.europa.eu/index_en

³ Foresight (o foresight strategico): processo strutturato e metodologico volto a esplorare futuri possibili, probabili e desiderabili nel medio-lungo periodo. A differenza delle attività previsionali (forecast), il foresight integra analisi di trend, segnali deboli e costruzione di scenari per supportare decisioni più consapevoli nel presente e preparare organizzazioni e sistemi al cambiamento.

competitività non solo in termini di performance, ma anche di qualità percepita e accettabilità sociale dell'innovazione.

Diverso, ma altrettanto significativo, è il modello dei Paesi nordici e dei Paesi Bassi, dove il design è integrato nelle politiche per l'innovazione pubblica e la sostenibilità. Qui gli investimenti si indirizzano verso servizi digitali, transizione energetica, sperimentazione sui materiali e processi di economia circolare. Il design opera come cerniera tra ricerca applicata, impresa e società, incidendo sulla trasformazione dei comportamenti di imprese e cittadini, sull'efficienza dei servizi e sulla qualità dell'esperienza quotidiana. In questi casi, la progettazione non è un elemento accessorio, ma una componente strutturale delle politiche di sviluppo.

In Italia e in altri Paesi dell'Europa meridionale, il design continua invece a esprimere una forte integrazione con le filiere dell'arredo e sistema casa, moda, meccanica leggera, beni durevoli. Qui il valore del progetto si radica nella cultura materiale e nella capacità di coniugare competenze artigianali evolute e innovazione industriale, rafforzando la competitività internazionale attraverso identità, qualità e differenziazione. Ma anche in questi contesti la sfida si sta spostando dal prodotto ai servizi digitali connessi, alla qualità dell'esperienza.

Emerge così un quadro articolato, in cui le differenze non riguardano soltanto il peso economico del settore, ma la capacità dei diversi Paesi di integrare il design nelle proprie filiere strategiche. Anche laddove non esplicitamente riconosciuto nei documenti programmatici, il design sta entrando nei segmenti più evoluti

nell'economia europea, come competenza chiave per rendere operativi gli obiettivi di competitività, innovazione, sostenibilità e coesione. Una diffusione che trova riscontro anche nei dati.

A livello europeo, nel 2024 il comparto conta circa **295 mila imprese, con un fatturato complessivo di 31 miliardi di euro (+3,2%** rispetto al 2023 e +23,8% rispetto al 2021); anche l'occupazione mostra un andamento positivo, con oltre **356 mila addetti (+4,8%** su base annua e +16,1% nel triennio)⁴. Si tratta di **risultati che confermano la capacità espansiva del settore** descritta in precedenza.

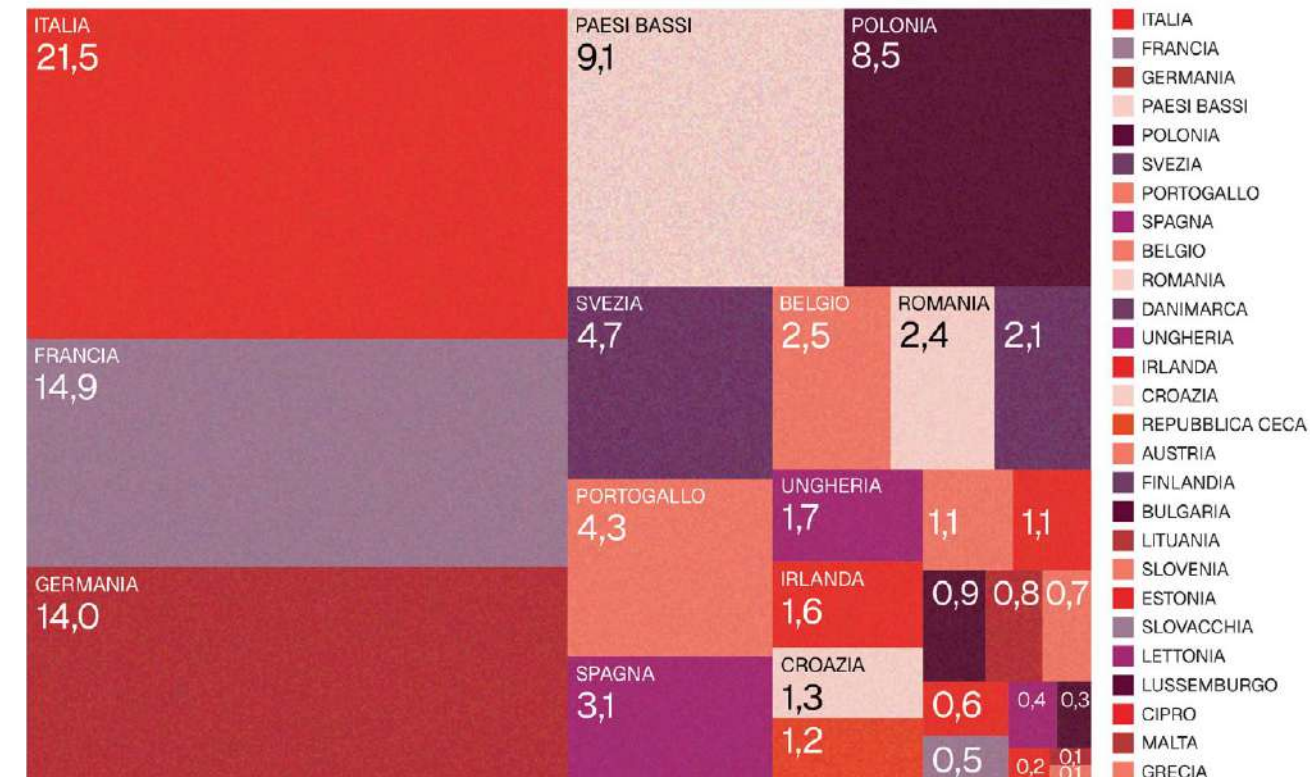
Analizzando le performance dei singoli Paesi per personale impiegato nel settore, **l'Italia conferma la propria posizione di leadership**. Nel 2024 si consolida infatti il **primato del nostro Paese per numero di addetti, pari al 21,5% del totale europeo** con una crescita annua del +9,8%, quasi doppia rispetto alla media UE (+4,8%). Seguono la Francia (14,9% degli addetti UE) e la Germania (14,0%), ma con dinamiche di crescita sensibilmente differenti: la Francia registra un incremento del +10,5%, in linea con quello italiano, mentre la Germania si ferma al +0,9%.

Il rallentamento tedesco non appare episodico, bensì legato a una fase di assestamento strutturale che investe alcuni dei suoi comparti industriali più rilevanti anche per la domanda di design. Automotive, meccanica e chimica - pilastri del modello produttivo nazionale tedesco - stanno affrontando simultaneamente l'aumento dei costi energetici e una crescente pressione competitiva internazionale, in particolare da parte dei player asiatici.

4 Al momento della pubblicazione del report i dati estratti dalle banche dati Eurostat sono aggiornati al 2024 e sono da considerarsi provvisori e pertanto suscettibili di eventuali revisioni e aggiornamenti futuri.

↓ Addetti del design nei Paesi comunitari

Incidenze percentuali sul totale UE



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

Completano il quadro Paesi Bassi e Polonia, rispettivamente al quarto e quinto posto, con quote pari al 9,1% e all'8,5%. Interessante il dinamismo di alcune economie finora considerate marginali nel panorama del design europeo. Nella geografia, sempre più policentrica del design europeo, **si fa notare la Lettonia, che registra la performance di crescita più elevata (+12,7%) pur rappresentando solo lo 0,4% degli addetti europei del settore** (ventiquattresima posizione) e la Grecia (+11,4%), che si colloca al ventiduesimo posto

con una quota dello 0,6%. La Lettonia è uno dei pochi Paesi in Europa a disporre di una strategia dedicata al design all'interno delle proprie politiche pubbliche. La strategia lettone per il design 2022-2027 non solo rafforza il settore, ma ne sottolinea anche il ruolo di fattore chiave per l'innovazione, la sostenibilità, il benessere e la qualità della vita. Anche la Grecia, che ad oggi non ha una policy unitaria dedicata alla materia, sta progressivamente integrando il design nelle agende politiche della sostenibilità e della digitalizzazione.

↓ Primi Paesi per variazioni degli addetti 2024/2023



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

Analogamente a quanto osservato per gli addetti, anche il **valore economico** generato dal design risulta fortemente concentrato nei Paesi caratterizzati da **economie industriali più avanzate. Oltre la metà (51%) del fatturato dell'industria europea del design si concentra infatti in tre soli Paesi: Italia (20,0%** della ricchezza comunitaria prodotta), **Germania (17,6%) e Francia (13,4%)**. Allargando anche a Paesi Bassi (11,8%) e Svezia (6,8%), cumulativamente si sfiora il 70% del totale.

Considerando il tasso di crescita, **il fatturato del comparto nel 2024 in Italia si espande**

del +6,8% rispetto all'anno precedente, consolidando il proprio contributo per l'economia nazionale e comunitaria. Da notare il forte incremento della Spagna (+42,5%), che le consente di recuperare la marcata contrazione (-30,6%) rilevata nel 2023, anche se tale aumento andrebbe interpretato principalmente come un effetto di rimbalzo dalla precedente flessione, più che come l'indicatore di una crescita strutturale del settore. Il dato appare coerente con la natura relativamente ciclica del design spagnolo, caratterizzato da dimensioni contenute in valore assoluto e da una storica esposizione ai cicli di investimento.⁵ Tuttavia dal 2021, attraverso

5 Le statistiche ufficiali (INE, CNAE 74.1) mostrano inoltre come i servizi professionali creativi possano registrare variazioni annue molto ampie quando si combinano ripresa della domanda e possibili aggiustamenti nei conti nazionali.

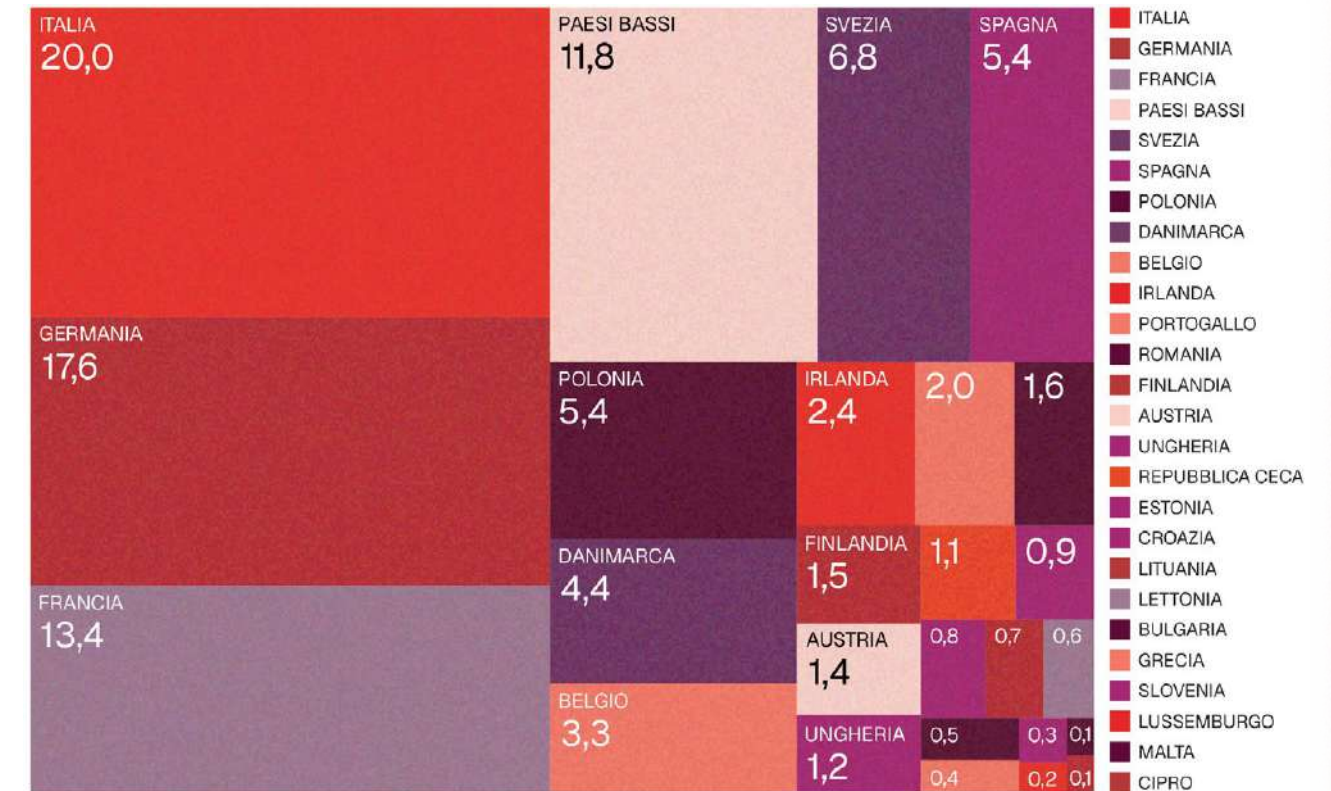
il Pacto por el Diseño, il Paese ha assegnato al design un ruolo rilevante nell'innovazione nell'ambito dei programmi di politica industriale, digitale e dedicati all'economia circolare⁶. A seguire si collocano Paesi con dimensioni ancora contenute, come Malta (+12,0%, ventiseiesima posizione con una quota sul totale UE pari allo

0,2%), Lettonia (+10,7%, venticinquesima posizione con lo 0,2%), Cipro (+10,7%, ventiseptesima posizione con lo 0,1%) e Portogallo (undicesimo con una quota del 2%) che si attesta al +10,3%. La Germania, al secondo posto in termini assoluti, evidenzia una crescita moderata (+1,8%).

6 Per approfondire le azioni previste dal patto a beneficio del settore del design: <https://pactoporeldiseño.es/>

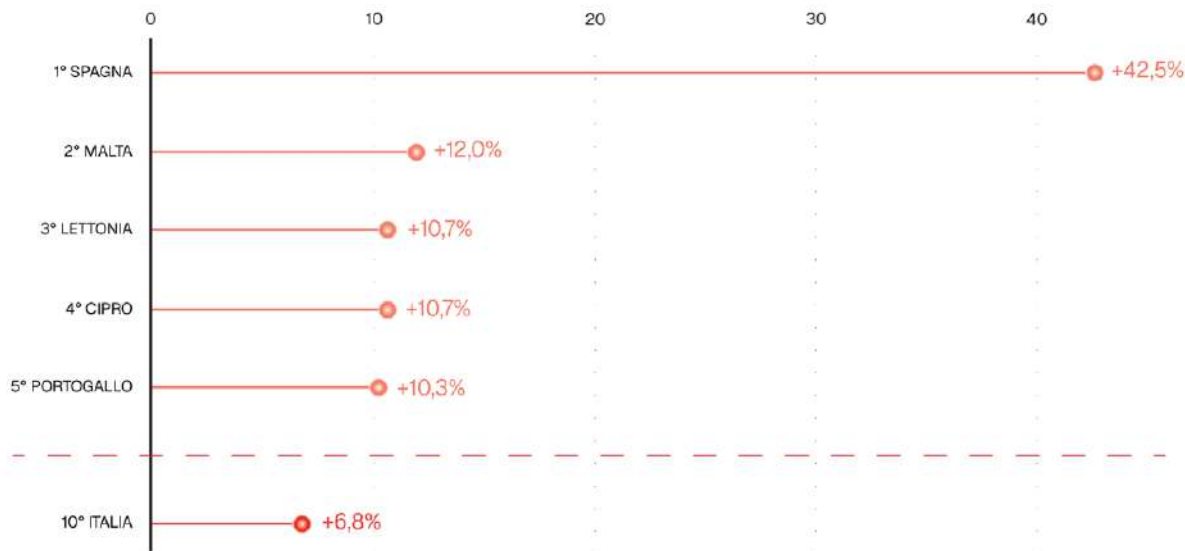
↓ Fatturato del design nei Paesi comunitari

Incidenze percentuali sul totale UE



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

↓ Primi Paesi per variazioni del fatturato 2024/2023



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

Analizzando la distribuzione geografica delle imprese di progettazione europee, una su cinque si trova in Francia che - come nelle precedenti edizioni del Rapporto - conferma il suo primato per numerosità. Nel corso dell'ultimo anno, tuttavia, **le imprese francesi diminuiscono del -8,2%**, mentre **cregono del +6,3% in Italia (seconda per numero di imprese del design, con una quota del 18,3%)** e del +6,7% nei Paesi Bassi (terzi con una quota del 17,7%). La Germania, al quarto posto con una quota pari all'8,6%, registra un incremento del +0,5%.

In termini evolutivi si segnalano le performance dinamiche del Portogallo e della Lituania, le cui imprese sono aumentate rispettivamente del +9,7% e del +9,6% dal 2023 al 2024. Negli ul-

timi anni il Portogallo sta riservando, soprattutto all'ecodesign, una crescente attenzione all'interno delle proprie policy mentre la Lituania - con la creazione del Design Council - segnala il riconoscimento istituzionale del settore e getta le basi per politiche future più strutturate. Incrementi apprezzabili si registrano anche per Bulgaria (+8,7%), Romania (+8,6%) e Lettonia (+8,2%).

Da notare come, proprio la Lettonia - come già accennato, uno dei pochi Paesi in Europa con una strategia specifica dedicata al design - si trovi nella **top five** dei Paesi per crescita sia del numero di imprese e di addetti che per risultati economici e ciò evidenzia una dinamica di sviluppo generalizzata del design all'interno di questa economia.

↓ Imprese del design nei Paesi comunitari

Incidenze percentuali sul totale UE

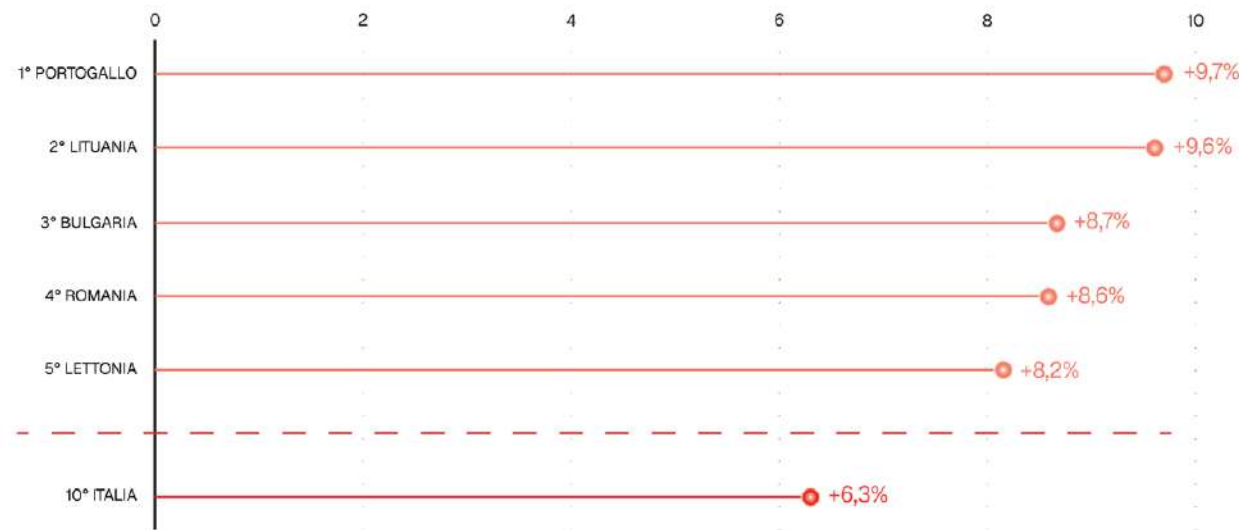


Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

Per una lettura più esaustiva del comparto è utile analizzare la **produttività del lavoro** (calcolato in termini di il fatturato per addetto): tra i Paesi al vertice, figurano Lussemburgo (191,7 mila euro), Danimarca (179,8 mila euro), Spagna (151,1 mila euro) e Irlanda (132,4 mila euro). Questo raffor-

za l'idea di una relazione positiva tra dimensione media delle imprese (più alta in questi Paesi) ed efficienza del lavoro: sistemi produttivi più strutturati riescono generalmente a sfruttare meglio economie di scala, innovazione e organizzazione del lavoro.

↓ Primi Paesi per variazioni delle imprese 2024/2023



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

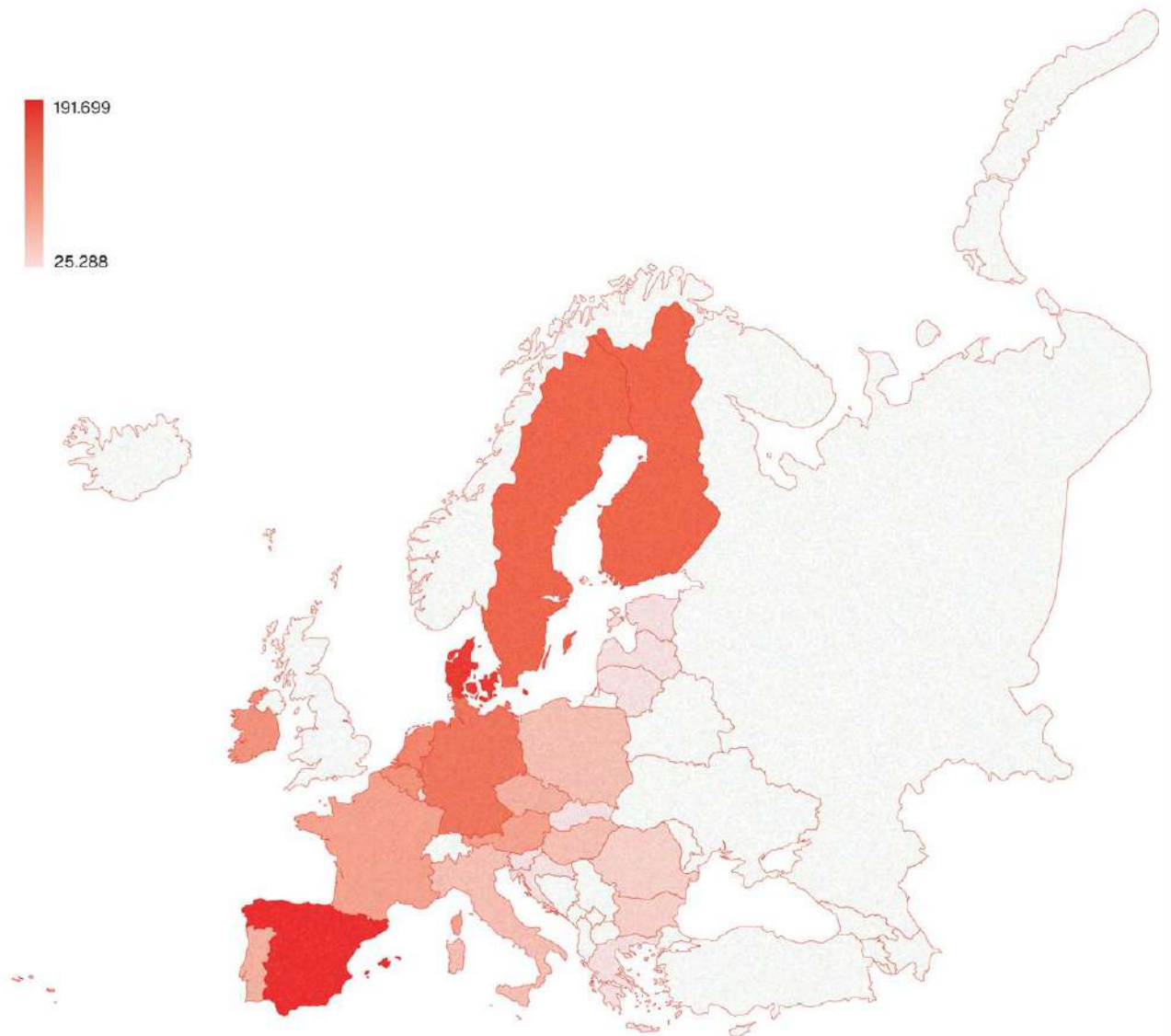
In questo contesto, **l'Italia si colloca in una posizione medio-alta della graduatoria** (decimo posto), sebbene i dati evidenzino una produttività per addetto inferiore rispetto alla media europea (81,1 contro 86,9 mila euro) e in lieve riduzione rispetto al 2023 (-2,7%). Tale distanza non è di certo incolumabile, ma indica chiaramente alcune direttrici di miglioramento: crescita dimensionale delle imprese e rafforzamento dei segmenti di mercato a più alto valore aggiunto. In assenza di progressi su questi fronti, il rischio è che il gap rispetto alle economie europee più performanti rimanga strutturale nel medio periodo.

In termini dinamici, aldilà del valore della Spagna legato al rimbalzo già descritto precedente-

mente, si segnalano la crescita di Cipro (+7,8%), Polonia (+6,2%) ed Estonia (+5,5%).

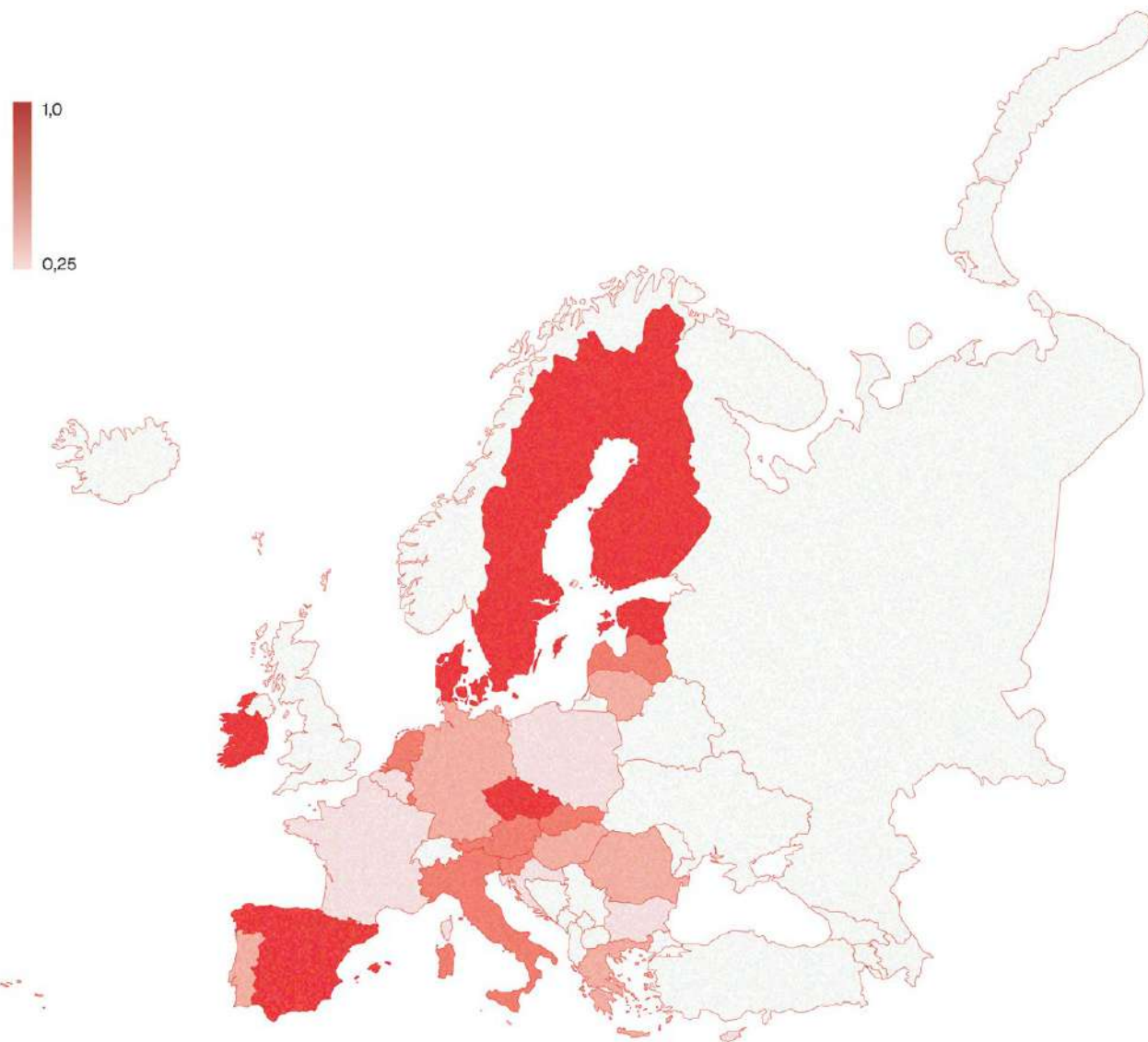
Nel complesso, questi andamenti suggeriscono l'avvio di un processo di articolazione della geografia del design europea, con nuovi attori che, seppur piccoli in termini assoluti, segnano dinamiche rilevanti in termini di crescita. Permane, tuttavia, una fortissima concentrazione strutturale: la maggior parte di addetti, imprese e ricchezza prodotta deriva da soli sei Paesi: Italia, Francia, Germania, Paesi Bassi, Polonia e Svezia, anche se con posizionamenti leggermente differenti per le tre variabili.

↓ Fatturato medio per addetti delle imprese del design nei Paesi comunitari



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

↓ Posizionamento dei Paesi comunitari rispetto all'intensità delle policy adottate in tema di design



Fonte: nostre elaborazioni su dati BEDA

Recenti studi⁷ evidenziano l'ingresso del design all'interno delle agende di policy nazionali ma con livelli di diffusione che variano da Paese a Paese. La mappa nella pagina a fianco mostra il **grado di "istituzionalizzazione" del design nei Paesi UE.**

Ci sono Paesi ad "alta intensità" in cui il design è stato sistematicamente integrato in più famiglie di policy, sostenuto da istituzioni dedicate e collegato a obiettivi strategici quali competitività, sostenibilità e transizione digitale, come avviene nel caso dell'Irlanda che mostra uno dei più alti livelli di consapevolezza e integrazione del design: dalle ICC (Industrie Culturali e Creative) allo sviluppo industriale, dall'economia circolare alla transizione digitale, fino alla riforma dei servizi pubblici; ma anche Svezia, Danimarca e Finlandia si trovano nel cluster dei Paesi a più elevata intensità di policy sul design, confermando la presenza di un "modello nordico", dove il design è integrato nelle politiche di innovazione, nel welfare e nella modernizzazione della pubblica amministrazione. Anche Spagna e Malta mostrano una visione coordinata del design come asset economico.

Scendendo di intensità, emerge un secondo cluster di Paesi, tra i quali vi sono Italia, Lettonia, Paesi Bassi, Austria e Slovenia, dove il design è forte sul piano industriale e culturale anche se non codificato all'interno di una politica nazionale univoca. In questi contesti il design appare spesso trainato dal mercato e dalle imprese più che da un disegno strategico integrato. Nel

nostro Paese, nello specifico, si segnalano una pluralità di interventi normativi a livello perlopiù regionale che riguardano di volta in volta specifici ambiti di operatività.

Ancora meno intense ed integrate sono le politiche sul design in un terzo gruppo di Paesi come Germania, Portogallo Ungheria e Romania, fino ad arrivare ad un quarto cluster, all'interno del quale troviamo realtà dell'Europa orientale e balcanica come Bulgaria, Cipro e Croazia, ma anche casi più sorprendenti come Francia, Polonia e Belgio, in cui il design è presente in maniera ancora più marginale nelle strategie di crescita economica. L'appartenenza a questi cluster non implica una debolezza del settore: in molti contesti il design cresce trainato dalla domanda delle imprese e in alcuni casi delle PA, anche in assenza di policy dedicate e di una minore formalizzazione di strategie nazionali specifiche. Nel medio-lungo periodo, tuttavia, politiche mirate possono rafforzare e stabilizzare queste dinamiche, aumentando la capacità del design di incidere in modo strutturale sulla competitività.

⁷ Piotr Swiatek, Regina Hanke, *MADRes - Design Policy Mapping in Europe*, BEDA - Bureau of European Design Associations, 2025.

1.2 Il design in Italia: struttura, mercati e geografie di un settore in evoluzione

Con circa 54 mila operatori l'Italia si conferma un hub europeo del design⁹ e un polo di attrazione per talenti e operatori internazionali che scelgono il Paese come sede di centri creativi e "centri stile". In termini economici, il design rappresenta un'infrastruttura integrata soprattutto nelle filiere manifatturiere.

Tuttavia, l'emergere di una domanda di progettazione in ambiti sempre più ampi (dal manifatturiero avanzato ai servizi, dalla sanità alla pubblica amministrazione fino ai sistemi digitali) segnala un cambiamento strutturale: il design inizia, a ragione, a non essere più percepito come una funzione estetica o di prodotto, ma come leva di creazione di valore che agisce su esperienza utente, processi, modelli di servizio e posizionamento. In questa traiettoria, molte imprese "esterne" al settore hanno internalizzato competenze progettuali, integrando il design nelle decisioni strategiche e operative; allo stesso tempo, alcune imprese tradizionalmente manifatturiere (ad esempio nei settori arredo e abbigliamento) hanno spostato il baricentro di interesse dal "fare" al "progettare e gestire" il marchio, esternalizzando parte della produzione e rafforzando design e brand management come asset principali.

Questa trasformazione si riflette anche nelle forme organizzative del lavoro: accanto agli studi di progettazione "puri" e alle imprese che

integrano produzione e progettazione (frequente, ad esempio, nell'automotive), cresce l'"istituzionalizzazione" del design dentro grandi organizzazioni o nella pubblica amministrazione, soprattutto nei domini UX, service e industrial design, dove aumentano i ruoli *in house* stabili e il design tende a strutturarsi come funzione aziendale con ruoli, seniority e percorsi manageriali. Diversamente, nel graphic e communication design permane una maggiore frammentazione, con una forte prevalenza di lavoro autonomo e microstrutture.

Ne deriva un ecosistema meno "binario" (dipendente vs libero professionista) e più ibrido e meno formalizzato: coworking, studi-rete, collettivi e "virtual agencies", spesso difficili da intercettare con gli strumenti della statistica, che condividono identità e pipeline commerciale pur mantenendo autonomie individuali; consulenze part-time accanto a ruoli interni; carriere non lineari e multiruolo, in cui i designer alternano o combinano progettazione, formazione, gestione e attività imprenditoriali.

L'eterogeneità del comparto emerge anche dall'ampiezza dei servizi: design di prodotto e industriale, progettazione di spazi, modellazione e prototipazione digitale, fino al design dei servizi e al design strategico. Ma la varietà riguarda anche il perimetro delle attività integrative (ricerca, facilitazione, discovery, coaching,

⁸ Secondo i dati EUROSTAT più recenti (relativi al 2024) - in Italia si registrano circa 54 mila operatori, rientranti nella classe 74.1 - Attività di design specializzate della classificazione delle attività economiche ATECO 2007.

brand e contenuti), i mercati serviti e la composizione della clientela. In sintesi, i designer operano come mediatori tra bisogni, tecnologie e organizzazioni: abilitano innovazioni centrate sull'utente e sull'esperienza, capaci di generare valore economico e, al contempo, impatti sociali e culturali, contribuendo alla qualità della vita e a traiettorie di sviluppo più sostenibili.

Il quadro appena delineato restituisce la complessità, ma anche la straordinarietà, del fenomeno del design: un ecosistema in continua evoluzione che il nostro lavoro, anno dopo anno, cerca di rappresentare e misurare in modo sempre più preciso, per farlo conoscere all'opinione pubblica e alle imprese e sollecitare la politica a colmare un'assenza ancora evidente, integrandolo nelle scelte che "disegnano" il futuro del nostro Paese.

1.2.1 Dimensione e andamento del mercato

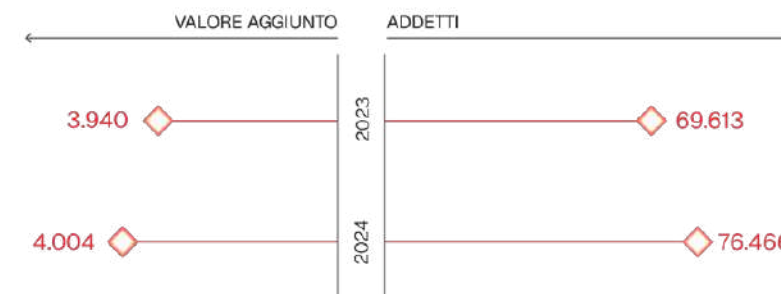
Come già anticipato, il design riveste un ruolo di rilievo nell'economia nazionale: il settore genera circa **4 miliardi di euro di valore aggiunto⁹** e **impiega oltre 76 mila addetti**, consolidando il proprio peso all'interno del sistema produttivo.

In linea con le precedenti rilevazioni, **prosegue il percorso di crescita sia del valore aggiunto sia dell'occupazione**. Nell'ultimo anno il valore aggiunto generato dall'industria del design è aumentato dell'1,6% (a fronte di un +2,1% registrato dall'economia nel suo complesso), mentre gli addetti hanno segnato un incremento del +9,8%, ben al di sopra della media dell'economia nazionale extra-agricola (+2,1%).

⁹ La metodologia di stima del valore aggiunto, come meglio esplicitata nella nota metodologica a pag. 135, è la stessa utilizzata nel Rapporto 2025 *Io sono cultura*, realizzato da Fondazione Symbola, Unioncamere, Cetro Studi Tagliacarne e Deloitte.

↓ Valore aggiunto e occupazione del design

Anni 2023-2024 (valori assoluti in milioni di euro e numero di addetti)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat e EUROSTAT

Per disporre di un quadro quanto più aggiornato sull'andamento del settore, nel mese di gennaio è stata condotta un'indagine¹⁰ rivolta agli operatori del design, con l'obiettivo di raccogliere valutazioni dirette sull'evoluzione recente del mercato. I risultati delineano un **quadro complessivamente positivo sul fronte dei ricavi**: il 45,1% degli intervistati dichiara un aumento del fatturato nel 2025 rispetto all'anno precedente, mentre per un ulteriore 42,7% il dato risulta stabile. Considerando solamente gli operatori di design strutturati in forma d'im-

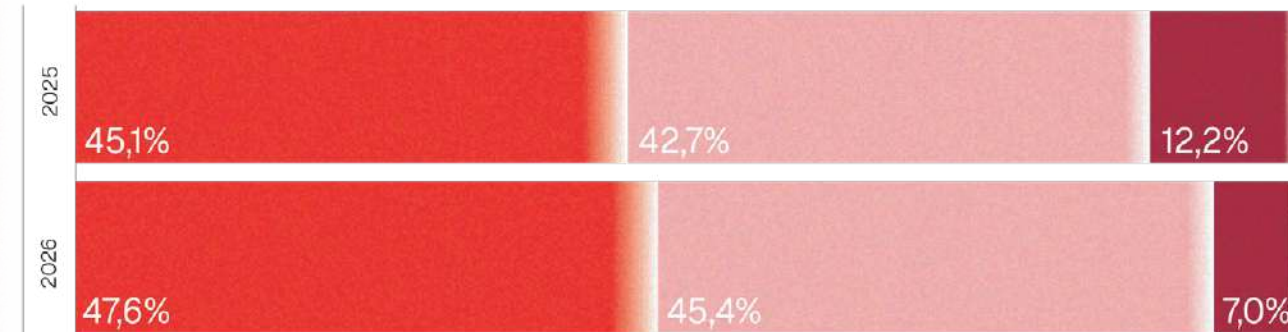
presa, le performance appaiono ancora più robuste: il 50,8% segnala una crescita e il 40,8% una sostanziale tenuta. Anche le aspettative di chiusura per il 2026 restano favorevoli, con una quota residuale delle organizzazioni (circa il 3%) che prevede una contrazione del fatturato, percentuale che sale al 9,2% tra i progettisti individuali. Nel complesso, emerge l'immagine di un settore che, pur in un contesto macroeconomico incerto, mantiene una dinamica espansiva e un livello di fiducia diffuso, particolarmente marcato tra le realtà più strutturate.

¹⁰ Vedi nota metodologica a pag. 135.

↓ Andamento del fatturato del totale degli operatori del design nel 2025 e previsioni per il 2026

Incidenze percentuali

■ AUMENTO ■ STAZIONARIETÀ ■ DIMINUZIONE



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

Lo sviluppo di progetti rappresenta la principale fonte di entrata per il 74,4% delle organizzazioni di design intervistate, confermando la centralità dell'attività progettuale come **core business** del comparto. La restante quota si

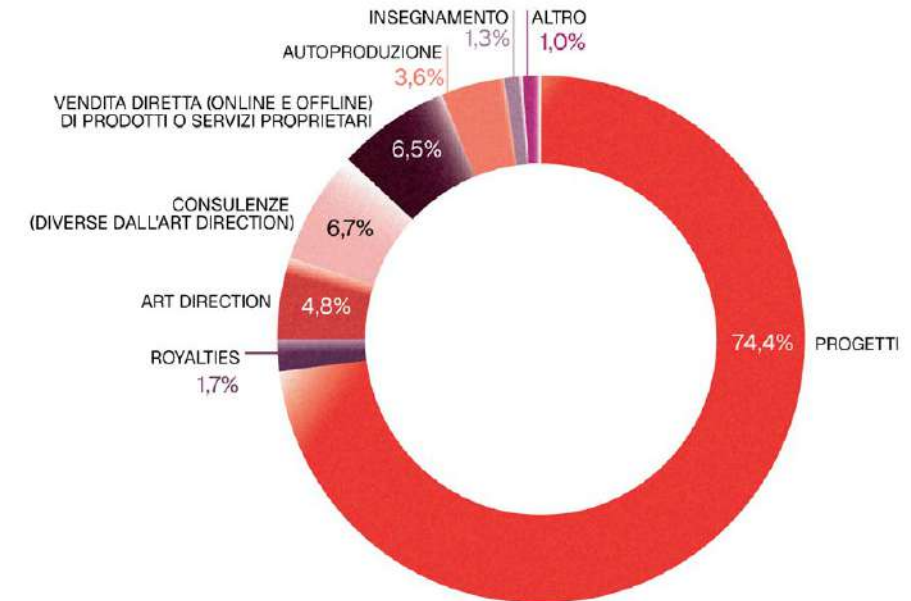
distribuisce tra attività complementari (consulenza, art direction e royalties e/o vendita diretta di prodotti/servizi proprietari) a testimonianza di un progressivo ampliamento dell'offerta e di una maggiore articolazione dei modelli di business.

A fianco delle previsioni di espansione del business, **il 56,2% delle organizzazioni di design sta valutando l'adozione di strategie mirate a sostenere la propria crescita**. Nello specifico, prevalgono, soprattutto tra le microimprese, le scelte legate al rafforzamento della cooperazione, attraverso la possibilità di avere un par-

tner economico (20,8%), di associarsi con altri professionisti (19,2%) o di creare/aderire a reti d'impresa (13,8%). Operazioni di Mergers & Acquisitions sono minoritarie (indicate rispettivamente del 3,8% e del 5,4% delle organizzazioni) e prese in considerazione perlopiù dalle imprese di maggiori dimensioni.

↓ Origine del fatturato nelle organizzazioni di design

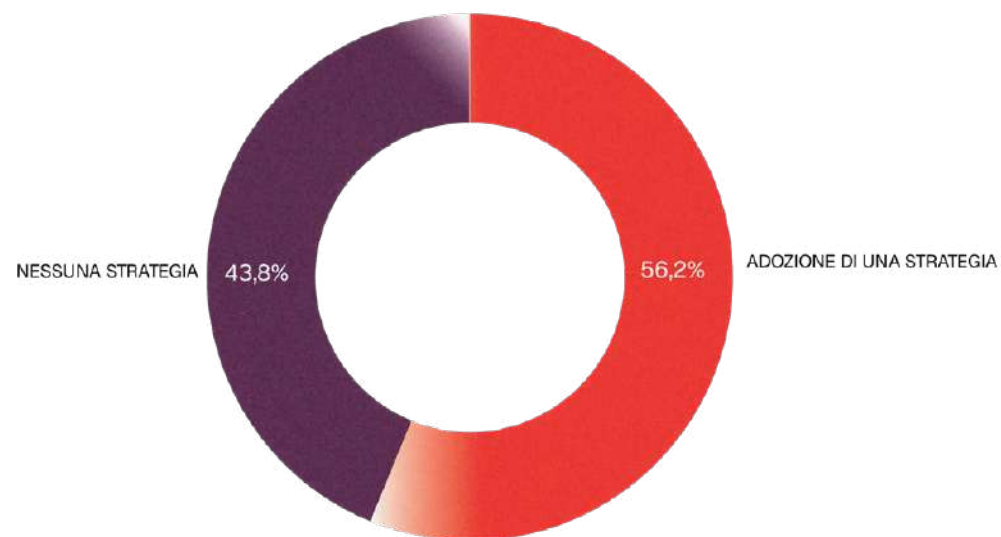
Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

↓ Strategie che le organizzazioni stanno valutando per la propria crescita

Incidenze percentuali



Incidenze percentuali (domanda a risposta multipla)



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

Nel complesso, **il settore raccontato dagli intervistati appare ampiamente ancorato al mercato domestico**, con un grado di internazionalizzazione ancora limitato, soprattutto nel caso dei professionisti individuali.

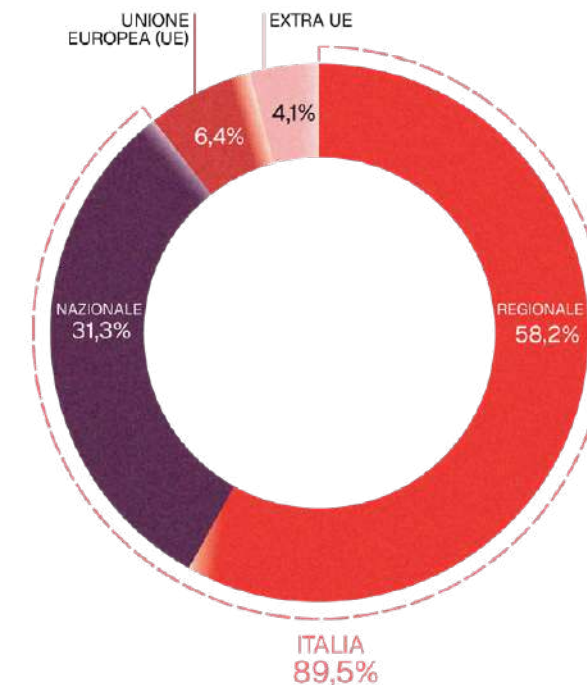
La maggior parte degli operatori, il 58,2%, opera a livello regionale; accanto a questa dimensione di prossimità, il mercato nazionale rappresenta il secondo bacino di riferimento (31,3%) e sommando questi dati si arriva ad un **89,5% di ope-**

ratori che individua nell'Italia il principale ambito di operatività. Più contenuta risulta, invece, la proiezione internazionale: il mercato di sbocco è l'Unione Europea per il 6,4% degli operatori e il mercato extra UE nel 4,1% dei casi. Il confronto tra organizzazioni e progettisti mette in luce differenze strutturali rilevanti. I progettisti mostrano

un orientamento maggiormente legato al territorio (il 63,7% opera a livello regionale contro il 48,0% delle organizzazioni) e una minore presenza sui mercati internazionali (7,7% contro il 15,5%) riflettendo probabilmente dimensioni operative più contenute e modelli di business maggiormente basati su reti di prossimità.

↓ Aree di mercato

Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

Le imprese rappresentano la principale clientela per i servizi di design. Le micro e piccole imprese assorbono la quota più rilevante della domanda (39,4%), confermando la storica prossimità del design italiano al sistema diffuso delle PMI e alle filie-

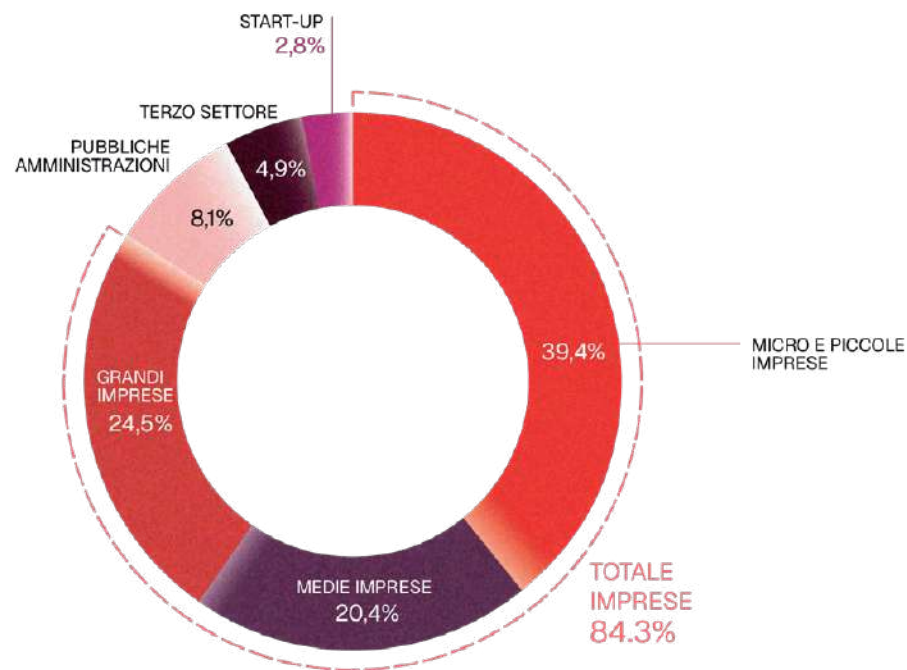
re del made in Italy; mentre le medie imprese rappresentano un quinto dei destinatari complessivi degli operatori di design (il 20,4%) e le grandi imprese un quarto circa della clientela (il 24,5%). Questo dato segnala una presenza significativa del design anche a favore delle

organizzazioni più strutturate, pur senza configurare una dipendenza prevalente da grandi committenze.

La domanda proveniente dalla Pubblica Amministrazione (8,1%) e dal Terzo settore (4,9%)

↓ Soggetti destinatari dei servizi di design

Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

Il confronto tra organizzazioni e progettisti mette in luce differenze interessanti nei modelli di mercato. I progettisti risultano maggiormente orientati verso le micro e piccole imprese (43,4%), coerentemente con dinamiche relazionali più dirette e con progetti di scala contenuta. Di

rimane ancora relativamente contenuta, pur indicando spazi di sviluppo interessanti, soprattutto alla luce della crescente attenzione verso service design, innovazione pubblica e impatto sociale. Ancora marginale, infine, il peso delle start-up (2,8%).

contro, **le organizzazioni di design mostrano una maggiore penetrazione presso le grandi imprese** (31,9% contro 20,4% dei progettisti).

Il principale settore destinatario dei servizi di design è l'arredamento, con il 32,2% delle

indicazioni complessive (28,5% tra le organizzazioni e 34,2% tra i progettisti), seguito dalla fruizione di beni culturali e ambientali e dal turismo e ristorazione (entrambi al 24,6%), settori nei quali operano maggiormente i progettisti (rispettivamente +9,4 e +5,9 punti percentuali rispetto alle organizzazioni).

Significativa la presenza dell'agroalimentare (18,9% complessivo), che mostra però una dinamica opposta: in questo caso sono le organizzazioni a evidenziare un coinvolgimento maggiore (24,6% contro il 15,8% dei progettisti) con un differenziale di quasi 9 punti percentuali. Importante è anche la domanda di servizi di design in settori tradizionali come l'editoria (18,6%), il packaging (15,1%), l'abbigliamento e calzature (18,4%) e gli accessori moda (12,7%).

Ma non è da sottovalutare la **rilevanza che il design sta assumendo o consolidando in ambiti a maggiore contenuto tecnologico e di servizio**. Se la meccanica-automazione (12,4% complessivo con un'incidenza del 20% tra le organizzazioni) e l'automotive (13,1% tra le organizzazioni vs 2,9% tra i progettisti) sono stati tipicamente terreni fertili di applicazione dei servizi di design, oggi nuovi settori che si aprono all'uso sistematico del progetto sono l'healthcare (11,4% complessivo, 20,8% tra le organizzazioni), l'elettronica ed elettrodomestici (16,9% delle organizzazioni vs 7,5% dei progettisti), i servizi rivolti alla Pubblica Amministrazione (12,3% vs 9,2%). La domanda proveniente da tali settori appare rivolta soprattutto al mondo del design organizzato e non ai singoli progettisti. I settori del software e dell'informatica (11,4%), al contrario, mostrano una lieve preferenza nei confronti dei progettisti (12,5% contro 9,2%).

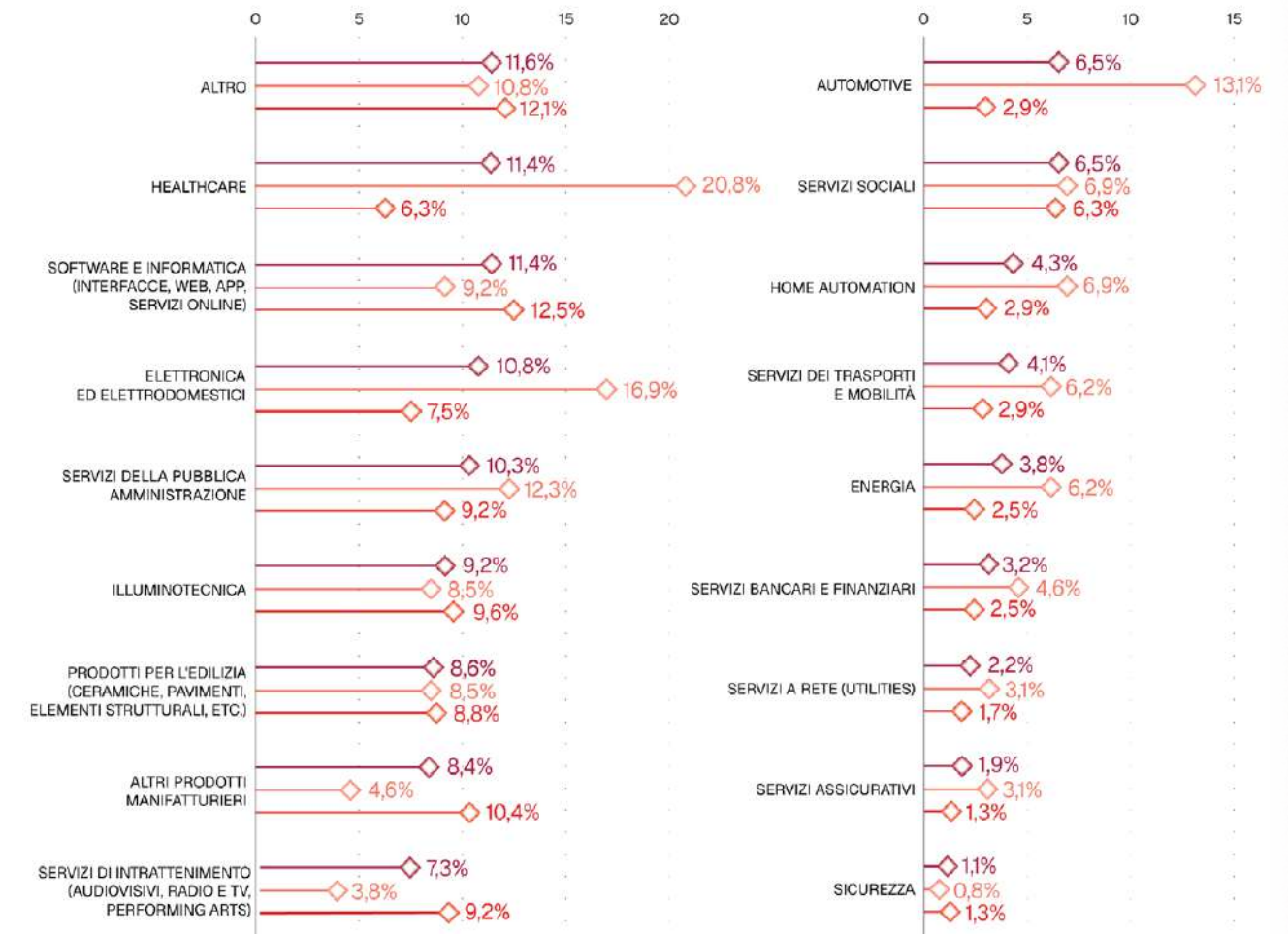
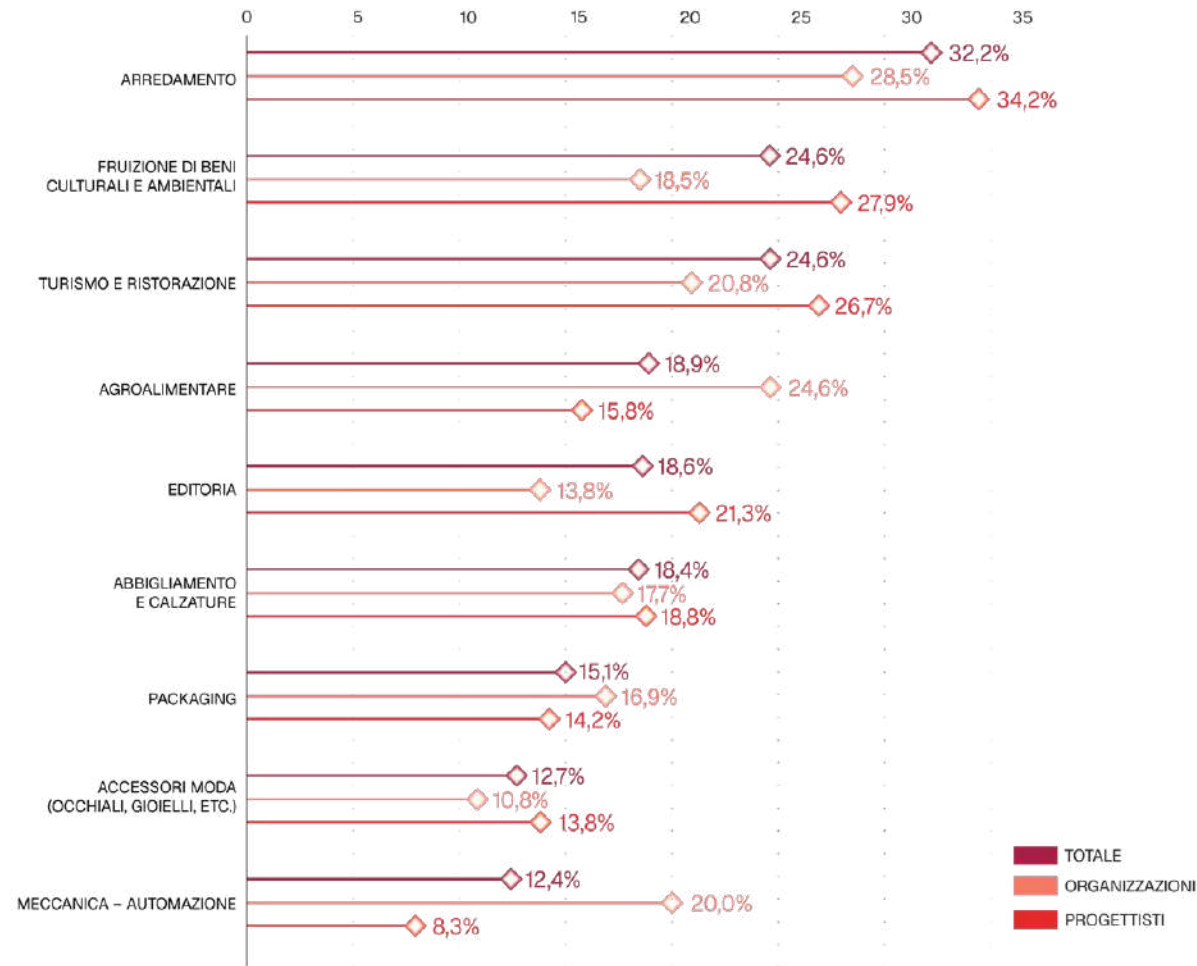
Rispetto alla rilevazione dello scorso anno, cresce soprattutto il ruolo delle attività di progettazione nei settori dell'arredamento (+8,0 punti percentuali), del packaging (+4,8 p.p.) e della cultura (+4,7 p.p.), così come rafforzano il proprio peso l'editoria (+ 4,1 p.p.) e l'agroalimentare (+2,9 p.p.).

Di contro, si ridimensiona il ruolo di altri settori manifatturieri tradizionali, come servizi manifatturieri (-5,6 p.p.), automotive (-4,4 p.p.) e meccanica (3,8 p.p.).

Turismo e ristorazione, tra i comparti sicuramente più significativi, rimane sostanzialmente stabile nel corso dell'ultimo biennio considerato.

↓ Settori destinatari dei servizi attualmente

Incidenze percentuali ordinati per numero di citazioni totali (domanda a risposta multipla)



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

1.2.1.1 Design per la sostenibilità ambientale

Tramite l'indagine diretta sono stati approfonditi anche i livelli di competenza e conoscenza di pratiche del design finalizzate al miglioramento della sostenibilità ambientale, tema che si conferma di estrema rilevanza all'interno del settore.

L'**81,9%** dei soggetti intervistati reputa il proprio livello di competenza in materia medio-alto¹¹, con un picco dell'85,5% nel caso dei progettisti per i quali anche l'indicazione di un livello di competenza classificato come

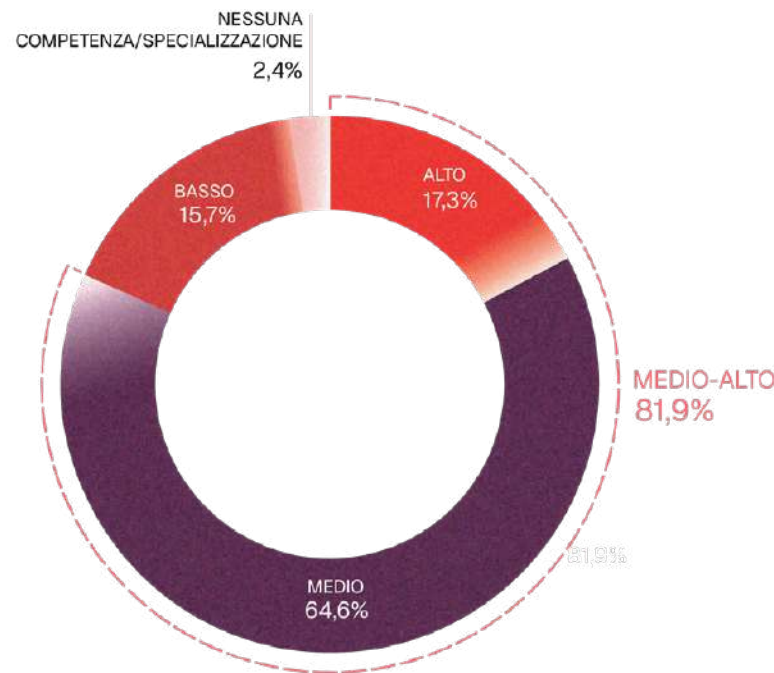
"alto" è più elevata (18,8% vs 14,6% delle organizzazioni).

Rispetto alla rilevazione dello scorso anno, la quota dei soggetti intervistati che considera le proprie competenze medio-alte si riduce di 9,8 punti percentuali (era pari al 91,7%). Tale riduzione potrebbe derivare non tanto da un effettivo arretramento delle competenze nel settore, quanto piuttosto da una crescente consapevolezza rispetto alla complessità e all'evoluzione continua della sostenibilità applicata al design che potrebbe aver portato gli intervistati ad un'autovalutazione più prudente¹².

¹¹ I dati si riferiscono agli esiti delle risposte ottenute nell'indagine diretta, relativa alla domanda "Rispetto ai suoi competitor, come reputa il livello di specializzazione per affrontare la domanda di design per la sostenibilità?"

↓ Livello di competenza dell'organizzazione sulla sostenibilità ambientale

Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

Gli aspetti legati alla sostenibilità ambientale stanno acquisendo sempre maggiore importanza per la realizzazione dei progetti. Lo conferma il **74,2% degli intervistati**, distribuiti in egual misura tra organizzazioni e progettisti, secondo cui **la domanda di design per la sostenibilità è aumentata** nel corso dell'ultimo triennio, mentre è rimasta costante per un quinto circa degli intervistati.

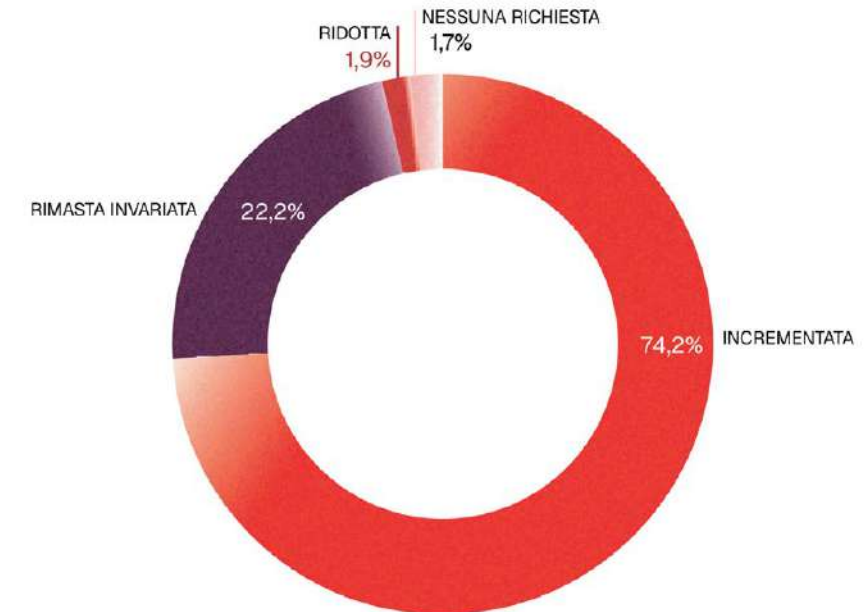
Le principali sfide affrontate nei progetti di design sostenibile si concentrano in primo luogo sulla produzione sostenibile, indicata

dal 64,3% degli operatori e in maggior misura dai progettisti (65,8% contro 61,4% delle organizzazioni).

Al secondo posto come macroaree d'intervento si posizionano sia la consapevolezza ambientale e il cambiamento dei comportamenti, sia l'innovazione dei materiali: entrambe segnalate dal 44,9% degli operatori. Anche in questi ambiti emerge un maggiore coinvolgimento dichiarato dai progettisti (rispettivamente 48,7% e 47,4%) rispetto alle organizzazioni (37,8% e 40,2%).

↓ Domanda di design per la sostenibilità negli ultimi tre anni

Incidenze percentuali

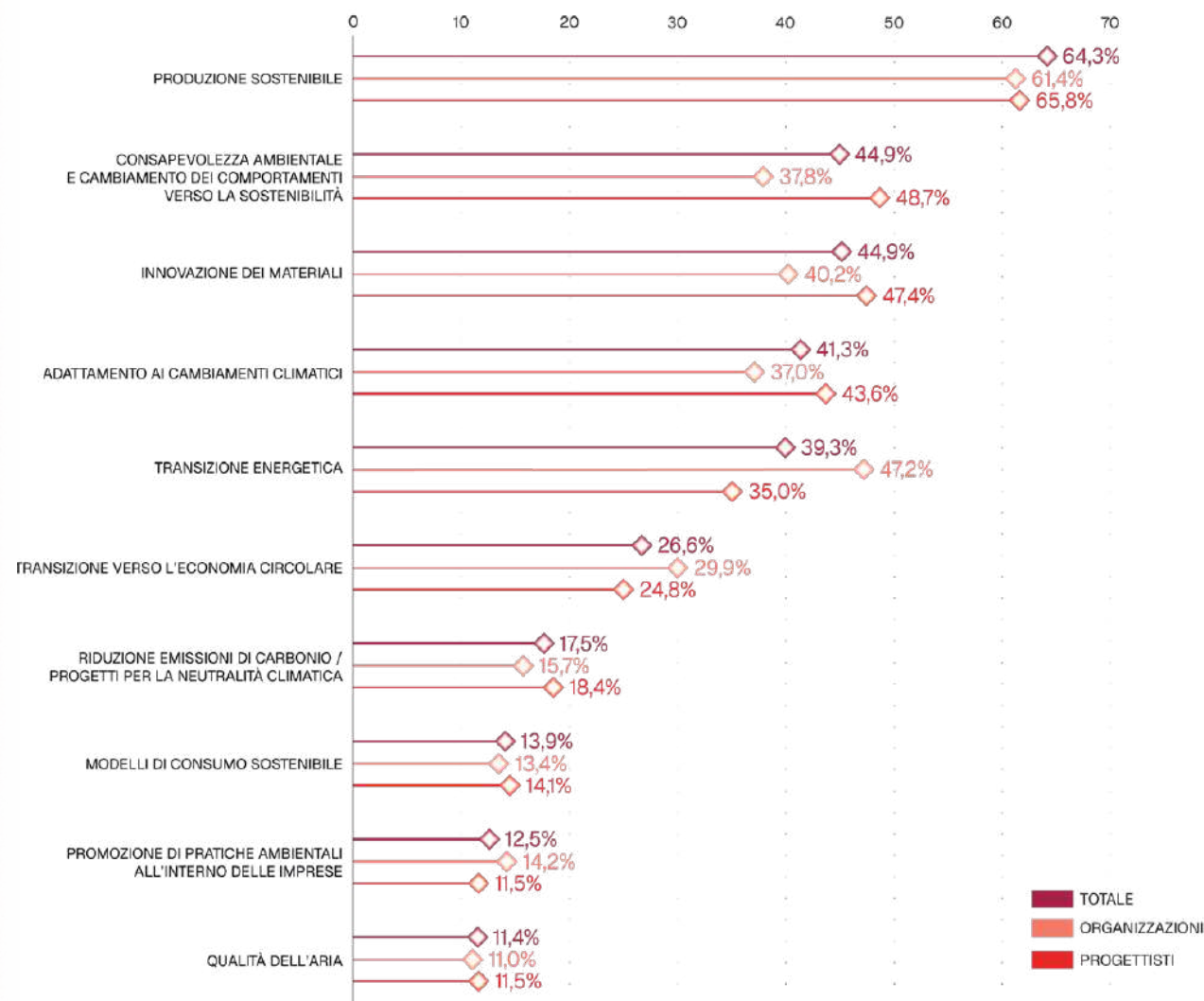


Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

¹² La complessità crescente e la connessa trasformazione delle competenze riguardanti la sostenibilità ambientale applicata al design dipende da vari fattori concomitanti: è cambiata la scala (dal prodotto al sistema), aumentata la regolazione normativa (soprattutto in Europa), il numero degli stakeholder coinvolti in governance multilivello e l'integrazione con tecnologie avanzate, mentre il paradigma si è spostato verso la rigenerazione, ovvero l'obiettivo non si limita a produrre riducendo le emissioni ma progettando soluzioni di economia circolare in grado di generare impatti positivi.

↓ **Principali problemi legati alla sostenibilità ambientale affrontati nei progetti negli ultimi tre anni**

Incidenze percentuali ordinate per numero di citazioni totali (domanda a risposta multipla)



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

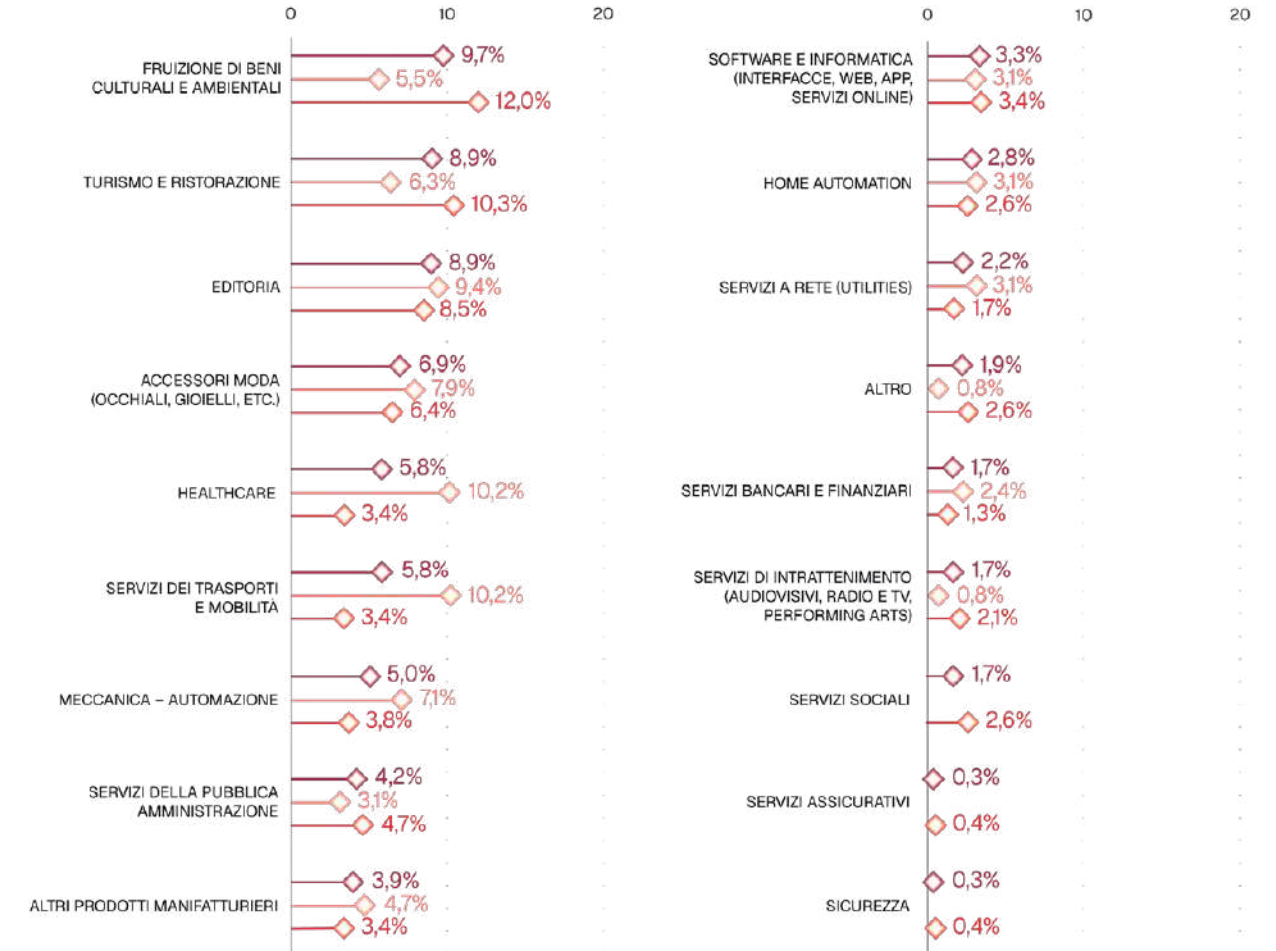
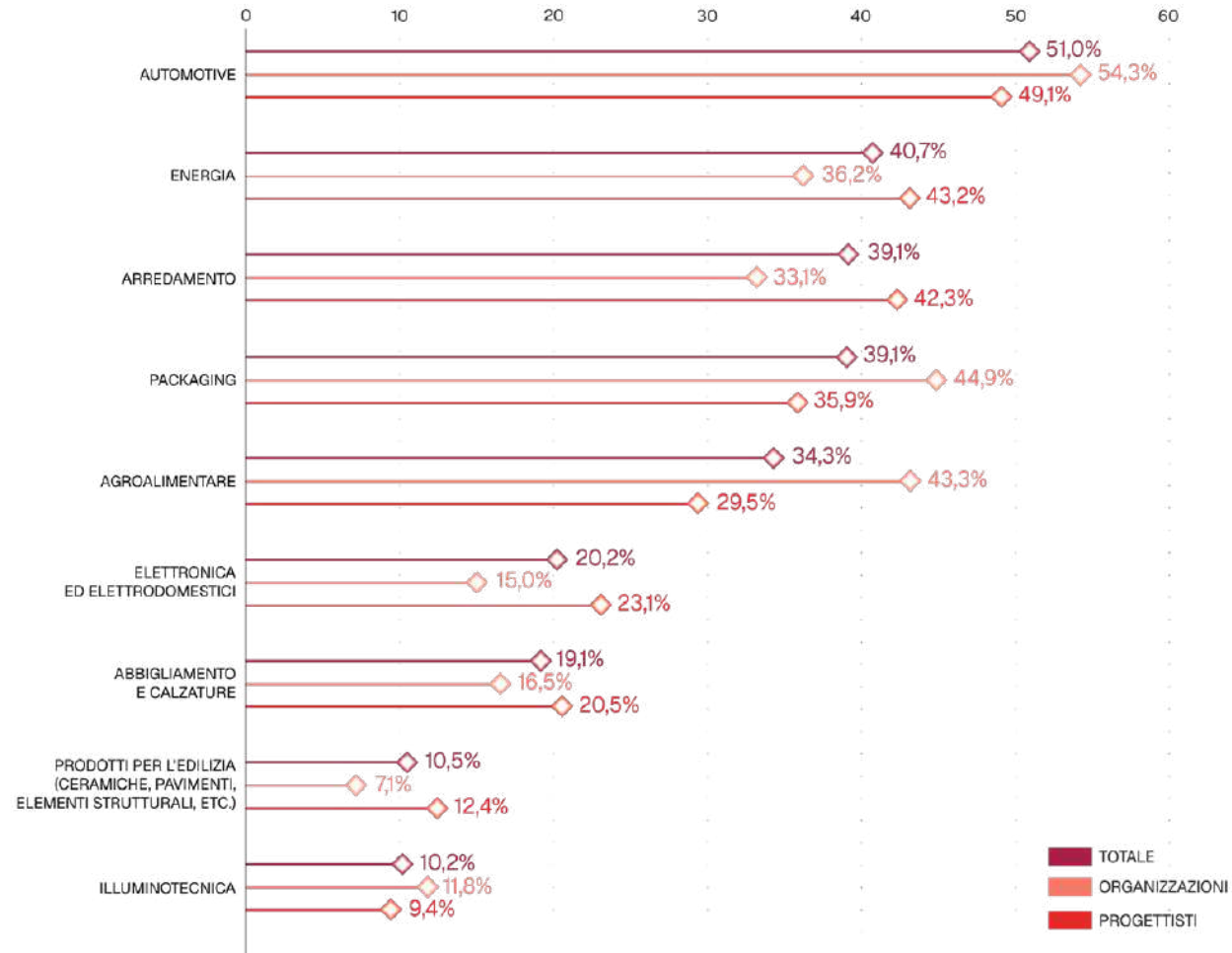
Segue il tema dell'adattamento ai cambiamenti climatici (41,3%), anche qui con un maggiore coinvolgimento dei progettisti (43,6%) rispetto alle organizzazioni (37,0%). Il design è inoltre rilevante nella risoluzione di problemi legati alla transizione energetica dal 39,3% degli operatori, che rappresenta l'unico ambito in cui prevalgono nettamente le organizzazioni (47,2% contro 35,0% dei progettisti). A seguire, più di un quarto degli operatori segnala la transizione verso l'economia circolare (26,6%) mentre il 17,5% è impegnato nella riduzione delle emissioni di carbonio.

Nel complesso si segnala una doppia dinamica: da un lato un maggiore coinvolgimento dei progettisti sulle tematiche della produzione e materiali; dall'altro una maggiore attenzione delle organizzazioni ai temi della transizione energetica ed economico-circolare.

L'analisi settoriale conferma il **crescente radicamento dell'eco-design in comparti chiave dell'economia italiana**, con alcune differenze tra organizzazioni e progettisti.

↓ Settori che stanno richiedendo maggiormente servizi di eco-design

Incidenze percentuali ordinate per numero di citazioni totali (domanda a risposta multipla)



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

I settori che ad oggi richiedono maggiormente servizi di eco-design sono l'automotive (51,0%), soprattutto da parte delle organizzazioni di design (54,3% dei casi contro il 49,1% dei progettisti) e l'energia (40,7%) questa volta con un maggiore coinvolgimento dei progettisti (43,2% vs 36,2%). A seguire, al terzo posto, troviamo l'arredamento e il packaging (entrambe con una quota di rispondenti pari al 39,1%) che si confermano settori centrali per un design che tiene sempre più conto della circolarità dei materiali. Mentre l'arredo mostra una domanda più orientata ai progettisti (42,3% vs 33,1% delle organizzazioni), il packaging dialoga soprattutto con il mondo delle organizzazioni (44,9% vs 35,9% dei progettisti).

L'agroalimentare, con una quota pari al 34,3%, registra una maggiore propensione ad interfacciarsi con il mondo delle organizzazioni (43,3% vs 29,5%) per questo tipo di servizi riflettendo la necessità di competenze integrate lungo la filiera produttiva.

L'elettronica e l'abbigliamento e calzature, invece, devono le loro posizioni (rispettivamente sesta con 20,2% e settima con 19,1% delle risposte) alle segnalazioni dei progettisti (23,1% nel primo caso e 20,5% nel secondo). Superano la quota del 10% anche i prodotti per l'edilizia (10,5%) e l'illuminotecnica (10,2%). Si conferma, rispetto a quanto emerso nelle precedenti rilevazioni, una richiesta significativa di **servizi di eco-design soprattutto nei settori tipici del Made in Italy e del packaging, ma con un bazo significativo per l'energia.**

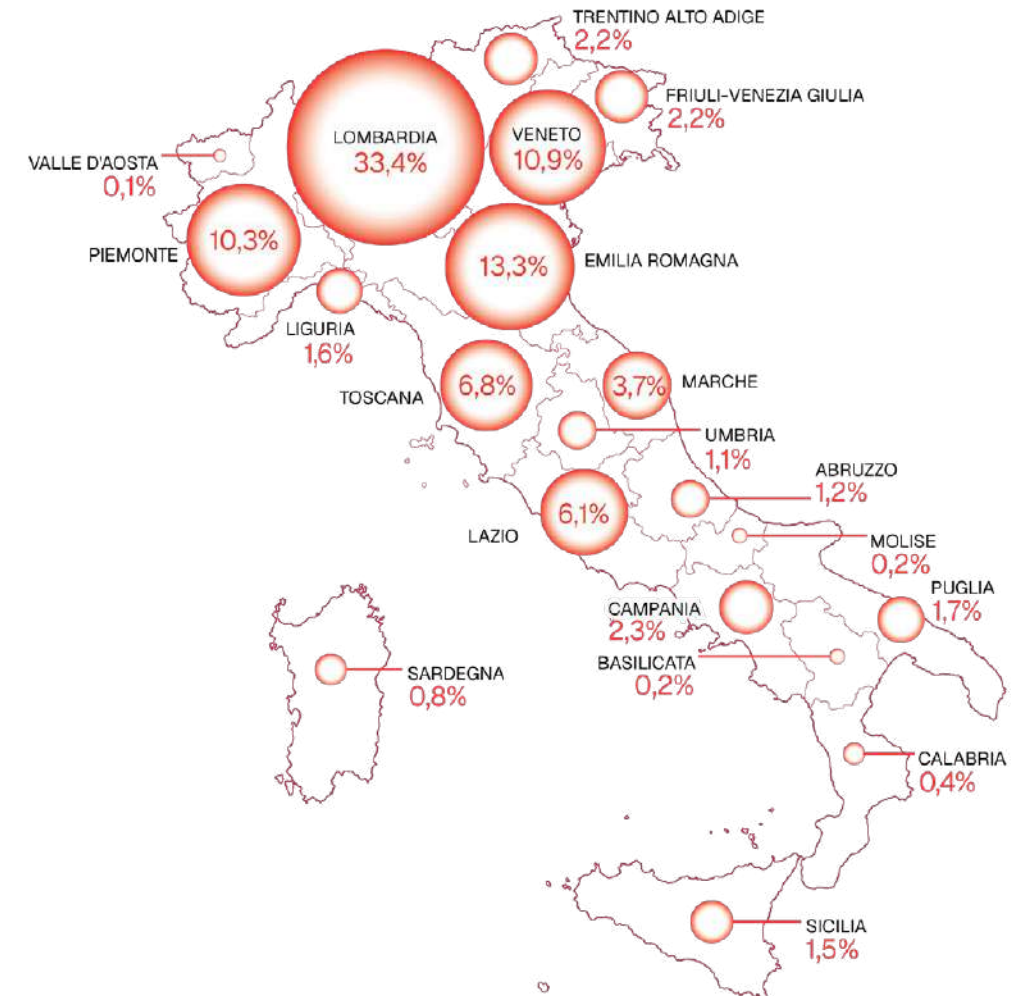
1.2.2 Geografie del design

Per delineare un quadro del valore economico del design a livello territoriale si può far riferimento alle stime realizzate su dati ISTAT e relative al 2024. I dati confermano, ancora una volta, l'**elevata concentrazione delle attività legate al design in Lombardia**, da cui deriva il 33,4% del valore aggiunto complessivo del comparto e il 28,7% all'occupazione complessiva. Segue la ricchezza prodotta dall'**Emilia-Romagna** (con una quota di valore aggiunto pari al 13,3 % del totale nazionale), dal **Veneto** (10,9%) e dal **Piemonte** (10,3%). Per quanto riguarda la dinamica di crescita nel corso dell'ultimo anno, le regioni che hanno registrato gli incrementi più significativi del valore aggiunto sono Molise (+2,9%), Marche (+2,2%) e Lombardia (+2,1%)

Considerando il **"peso" del design sull'economia regionale, ormai in maniera consolidata e continuativa, le Marche superano la Lombardia e si collocano al primo posto** (con un'incidenza del valore aggiunto sul totale regionale pari allo 0,33%), grazie ai numerosi distretti industriali legati al Made in Italy, su tutti il celebre distretto calzaturiero della provincia di Fermo. Seguono a breve distanza l'Emilia-Romagna (0,30%), la Lombardia e il Piemonte, entrambe con un'incidenza del valore aggiunto settoriale pari allo 0,29%, a conferma di quanto il design rappresenti un settore rilevante soprattutto in regioni con consolidate tradizioni produttive.

↓ Distribuzione regionale del valore aggiunto del settore del design

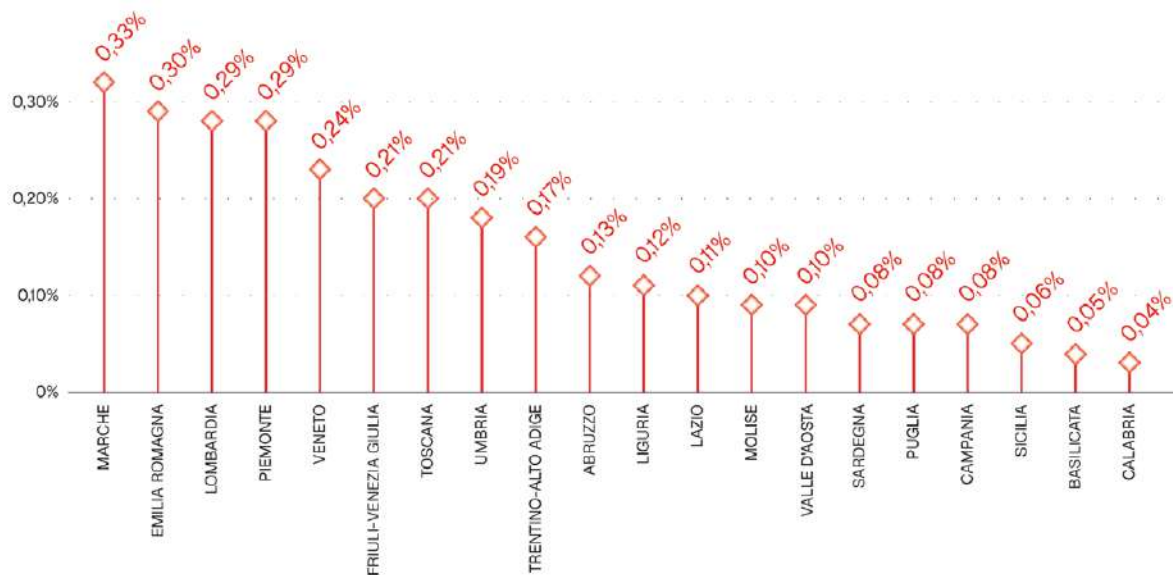
Anno 2024 (quote percentuali sul totale nazionale)



Fonte: nostre elaborazioni su dati "Io sono Cultura 2025"

↓ Ruolo del valore aggiunto del settore del design nell'economia locale

Anno 2024 (Incidenze percentuali sul totale regionale)



Fonte: nostre elaborazioni su dati "Io sono Cultura 2025"

Considerazioni simili emergono anche sul fronte **occupazionale**. **Nelle imprese lombarde si concentra** il 28,7% del totale degli addetti del design. **Seguono** a distanza **Emilia-Romagna e Veneto**, con quote rispettivamente pari al 13,4% e all'11,0%, mentre il Piemonte si colloca al quarto posto con una quota pari al 10,8%. Interessante è il caso delle **Marche**: settima per quota di addetti nel design e **prima per incidenza dei progettisti sul totale degli addetti regionali**, con lo 0,42%.

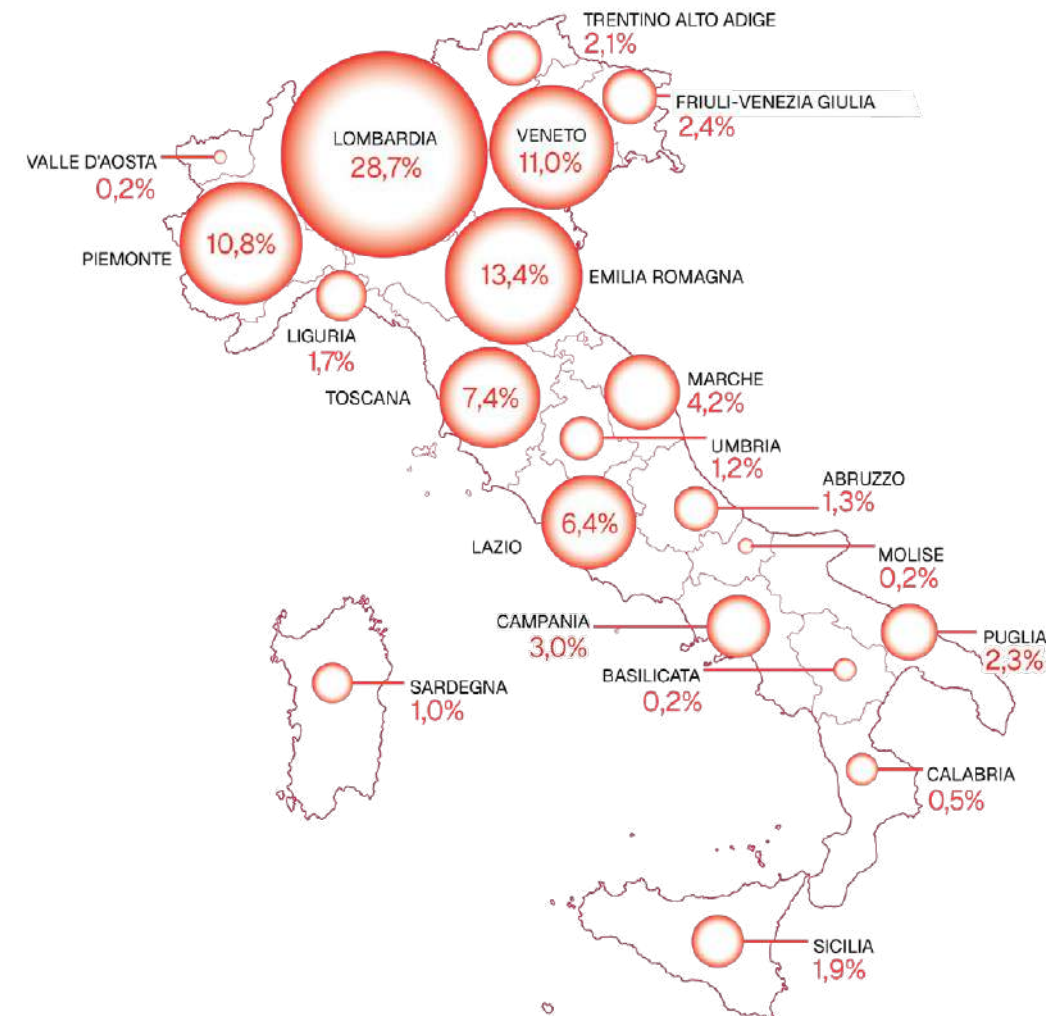
Come avviene per il valore aggiunto, le regioni più specializzate in termini occupazionali sono - come già accennato - le Marche, ma anche la Lombardia, l'Emilia-Romagna e il Piemonte, sedi di alcuni dei distretti industriali più competitivi a

livello nazionale. Rispetto al 2023, l'occupazione nel settore è cresciuta soprattutto in Molise e Calabria (+4,4% in entrambi i casi), Abruzzo (+4,1%) e Trentino-Alto Adige (+4,0%).

In Italia, il settore del design rappresenta un **motore strategico di innovazione e competitività**, strettamente **connesso sia ai grandi centri urbani sia alle filiere tradizionali del Made in Italy**. La concentrazione di progettisti nelle principali città metropolitane non è casuale: in questi contesti, professionisti e studi di design possono accedere a una maggiore visibilità nazionale e internazionale, grazie alla presenza di fiere, mostre, eventi culturali e iniziative promozionali che favoriscono lo scambio creativo e il networking.

↓ Distribuzione regionale dell'occupazione del settore del design

Anno 2024 (quote percentuali sul totale nazionale)



Fonte: nostre elaborazioni su dati "Io Sono Cultura 2025"

Milano conferma la propria leadership, con oltre 7.300 imprese attive. Seguono **Roma, Torino, Firenze, Bologna e Brescia**: insieme, queste sei province concentrano oltre un terzo delle imprese di design italiane.

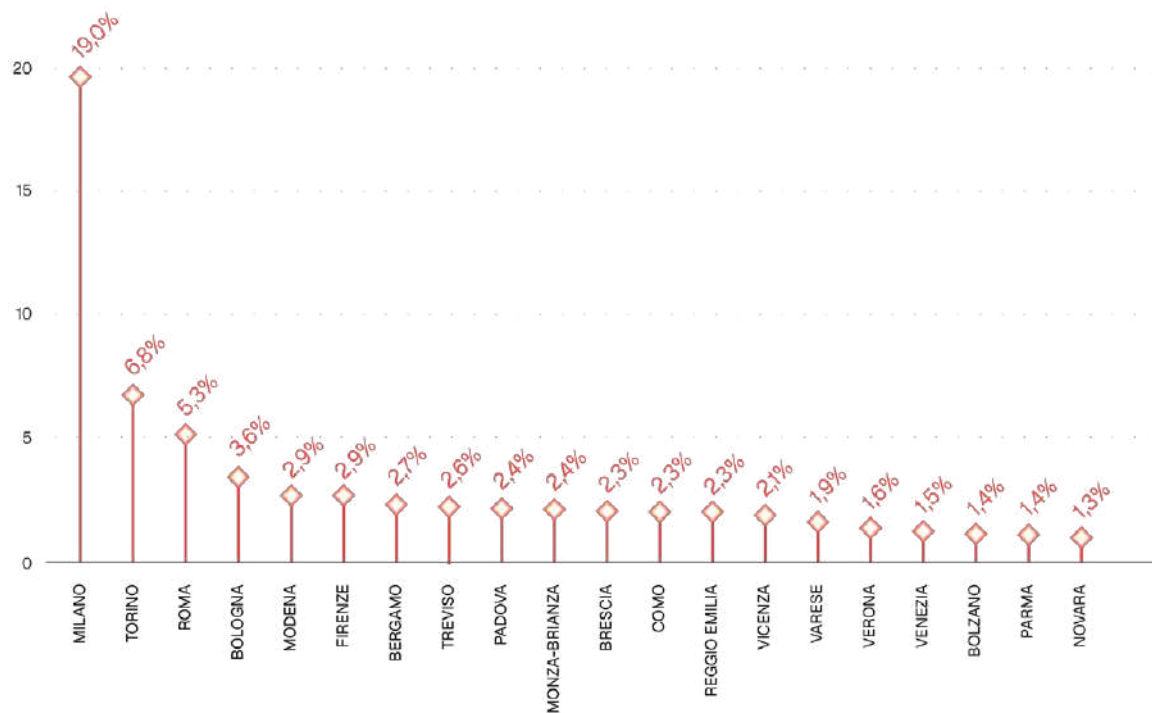
In termini di **valore creato**, le imprese milanesi generano da sole il 19% della ricchezza prodotta dal settore a livello nazionale. Sul podio seguono **Torino** (6,8%) e **Roma** (5,3%), mentre **Bologna** si colloca quarta con una quota del 3,6%.

In termini dinamici, a registrare le crescite più

significative sono le province sarde di Nuoro (+4,5%) e Oristano (+4,2%) e le province di Ragusa (+3,7%), Catanzaro (+3,4%) e Campobasso (+3,1%). Si tratta di territori in cui il design registra valori assoluti modesti ma dove le attività produttive legate alla cultura e creatività stanno registrando una forte ripresa. Per quanto riguarda l'occupazione, invece, le province che registrano gli aumenti più significativi sono Ferrara (+6,4%), Belluno (+6,3%), Messina (+5,7%), Forlì-Cesena (+5,5%) e Teramo (+5,3%) trainati dalla produzione di macchinari e di abbigliamento e accessori moda.

↓ Prime province per valore aggiunto del settore del design

Anno 2024 (quote percentuali sul totale nazionale)



Fonte: nostre elaborazioni su dati "Io Sono Cultura 2025"

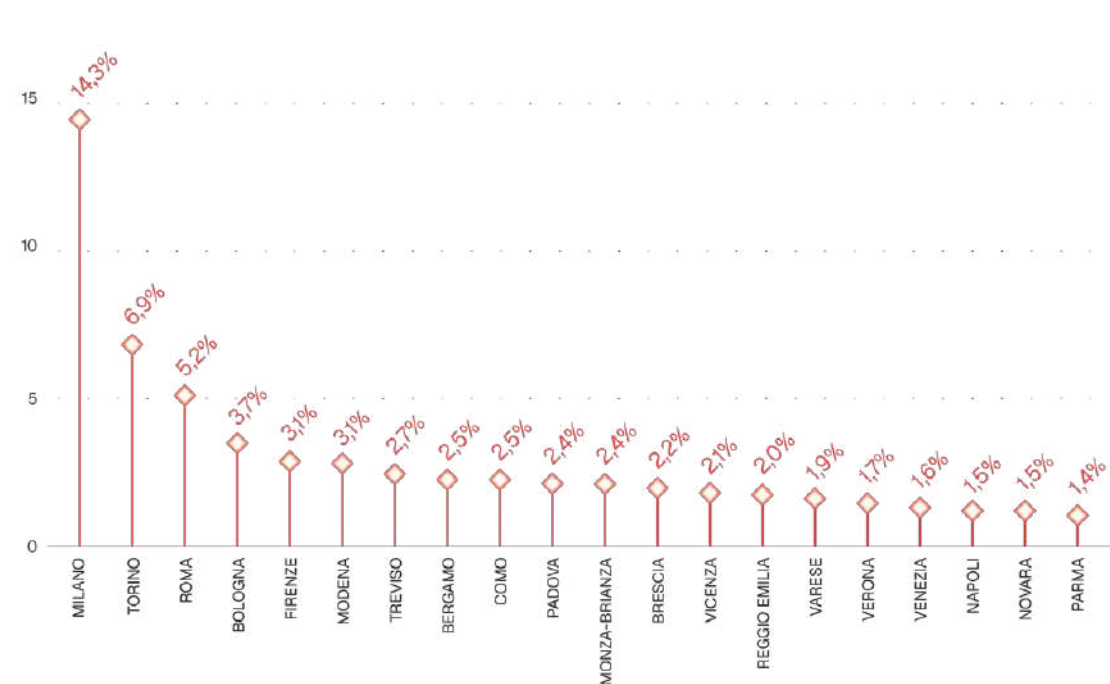
In termini di specializzazione, coerentemente con quanto emerso a livello regionale, si segnala il valore aggiunto prodotto nella provincia di Fermo, dove lo 0,64% della ricchezza complessivamente prodotta nel territorio deriva proprio dal design; seguono Como (0,47%), Novara (0,43%), Reggio Emilia (0,42%) e Modena (0,37%). Si tratta di province "forti" in alcune filiere tipiche del saper fare italiano, quali calzaturiero, abbigliamento, meccatronica e agroalimentare.

Le considerazioni formulate per la ricchezza prodotta si possono estendere anche al **versante occupazionale**. Al primato di **Milano** (14,3% degli addetti nazionali del design) seguono i piazzamenti di **Torino** (con una quota del 6,9%), **Roma** (5,2%) e **Bologna** (3,7%).

In termini di specializzazione (progettisti sul totale dell'occupazione provinciale) si segnalano, ancora una volta e per le stesse motivazioni, le province di Fermo (0,85%) e Como (0,73%), seguite da quelle di Novara (0,64%), Modena (0,58%) e Reggio Emilia (0,54%).

↓ Prime province per addetti del settore del design

Anno 2024 (quote percentuali sul totale nazionale)



Fonte: nostre elaborazioni su dati "Io Sono Cultura 2025"

02

Il design corre più veloce del suo riconoscimento?

| | |
|---|----|
| 2.1. Restare al passo con il cambiamento | 55 |
| 2.2. Design, disciplina sempre più specializzata | 57 |
| 2.3 Cresce la domanda di design senza designer? | 60 |
| 2.4 Quando il valore del design è riconosciuto, l'innovazione corre | 65 |

2 Il design corre più veloce del suo riconoscimento?

Il designer è "il professionista che progetta prodotti, servizi, sistemi o esperienze integrando dimensioni funzionali, estetiche, tecnologiche ed economiche all'interno di processi interdisciplinari"¹. Così la norma UNI 12001:2026, pubblicata nel gennaio 2026, definisce la professione del designer, individuando nella capacità di integrazione il tratto distintivo di questa figura. Il designer, attraverso il progetto, mette in relazione competenze, linguaggi e obiettivi diversi: connette conoscenze tecniche e sensibilità culturali, vincoli produttivi e bisogni degli utenti, strategie aziendali e qualità dell'esperienza, facilita il dialogo tra funzioni, discipline e attori coinvolti nei processi di sviluppo, traducendo la complessità in opportunità di innovazione. Una capacità molto preziosa, che aiuta in parte a spiegare perché il design si estenda oggi in ambiti sempre più diversi, anche grazie al ruolo pionieristico di imprese, università, centri di ricerca e organizzazioni pubbliche che ne sperimentano l'adozione in nuovi contesti organizzativi e produttivi.

In un mondo che richiede sempre più capacità di integrazione e di lettura della complessità, competenze proprie del design, la vera questione diventa come riconoscere e rafforzare pienamente questo ruolo. È su questo terreno che si collocano tre grandi questioni che affronteremo nel presente capitolo.

La prima riguarda l'evoluzione delle competenze. Se il designer svolge una funzione di inte-

grazione tra saperi, linguaggi e obiettivi diversi, l'aggiornamento continuo diventa una condizione strutturale della professione. Le risposte degli operatori che hanno partecipato alla survey mostrano infatti un investimento significativo nel consolidamento e nello sviluppo delle capacità professionali. Nel 2025, il 60,8% delle organizzazioni di design e il 78,7% dei progettisti ha realizzato attività formative per acquisire nuove competenze o rafforzare quelle già maturate. Considerando le intenzioni di investimento per l'anno successivo, le percentuali salgono rispettivamente al 71,5% e all'87,5%, segnalando come la formazione rappresenti una leva essenziale per mantenere competitivi i designer in un mercato in rapida trasformazione. Accanto alle competenze tradizionalmente associate al progetto cresce il peso di capacità gestionali e organizzative, così come di competenze digitali avanzate. Tra queste assume un ruolo sempre più rilevante l'intelligenza artificiale, che modifica flussi di lavoro, processi decisionali, responsabilità e criteri di valutazione dei progetti. Parallelamente si rafforza l'integrazione della sostenibilità, che richiede la capacità di misurare gli impatti ambientali e sociali delle scelte progettuali, interpretare quadri normativi sempre più articolati e dialogare con le filiere produttive.

La seconda direttrice affrontata in questo capitolo riguarda il processo di progressiva specializzazione della professione. Se al design viene sempre più riconosciuta una funzione di inte-

¹ La definizione rappresenta il risultato di un lavoro di sistematizzazione condiviso tra professionisti, associazioni di categoria e mondo accademico volto a delineare in modo chiaro il perimetro della disciplina e le competenze fondamentali che caratterizzano la professione del designer. Per approfondire: <https://www.uni.com/uni-12001-lo-standard-dei-designer/>

grazione tra competenze, linguaggi e obiettivi diversi, il suo campo di applicazione tende naturalmente ad ampliarsi. Fino a pochi anni fa il design era associato quasi esclusivamente al design industriale; oggi, confrontandosi con sistemi prodotto-servizio più complessi, con un numero crescente di opzioni tecnologiche e con contesti organizzativi sempre più articolati, la professione si sta progressivamente differenziando. È un processo che richiama quanto avvenuto in passato per altre professioni del progetto, come quella degli ingegneri, evolute nel tempo da un nucleo relativamente unitario verso una pluralità di specializzazioni. Accanto ai profili consolidati emergono così figure ad alto grado di specializzazione: progettisti di esperienze phygital, esperti di service design in ambito pubblico e sanitario, prompt designer o specialisti della transizione ecologica e della circolarità. Non si tratta soltanto di nuove etichette professionali, ma del segnale di una trasformazione nella struttura stessa dell'offerta: cambiano i punti di contatto con le imprese, si riconfigurano le filiere e si moltiplicano le occasioni di contaminazione tra ambiti disciplinari e settori produttivi².

Il terzo tema, forse quello più sfidante, riguarda la distanza tra la crescente articolazione del design e il suo riconoscimento all'interno del sistema economico. L'evoluzione del ruolo del designer e delle sue specializzazioni procede spesso più rapidamente della capacità di imprese e organizzazioni di interpretarne il valore, generando un evidente disallineamento culturale. Molte delle competenze tipicamente associate al design sono infatti sempre più richieste, dalla definizione dei problemi alla progettazione dell'esperienza, dall'integrazione tra tecnologia e bisogni degli utenti al coordinamento interdisciplinare, ma

non sempre vengono ricondotte esplicitamente alla figura del designer. L'analisi della domanda di lavoro e delle pratiche di recruiting mostra come queste capacità siano spesso formulate in termini organizzativi, tecnologici o manageriali piuttosto che come competenze di design. Si crea così un paradosso: le imprese hanno bisogno di design, ma raramente lo chiamano design. Il bisogno esiste, ma resta ancora in larga parte implicito e fatica a tradursi in una domanda esplicita e strutturata di competenze progettuali.

Il capitolo si chiude con un approfondimento su cosa accade quando il design viene compreso e assunto come leva strategica. Il suo contributo non produce soltanto effetti immediati, ma si manifesta nel medio e lungo periodo, dall'innovazione di beni e servizi al rafforzamento della riconoscibilità, della reputazione aziendale e del brand, fino agli effetti che riguardano la relazione tra impresa, società e territorio. Quando entra stabilmente nei processi aziendali, il design rende visibile l'innovazione tecnologica, migliora l'esperienza d'uso, mette in relazione ricerca, produzione, comunicazione e mercato, rafforza il valore del brand e introduce maggiore elasticità nelle strategie d'impresa. In questa prospettiva non è un intervento episodico o una componente stilistica dell'offerta, ma un dispositivo organizzativo e strategico capace di orientare l'innovazione e ridefinire il funzionamento dell'impresa.

Nelle pagine che seguono questi temi verranno approfonditi, perché è da qui che passa la possibilità per il design di assumere pienamente il ruolo che gli spetta nei processi di innovazione contemporanea.

² Per approfondimenti sulle nuove figure emergenti del design si veda la mappatura *Designer Who?* sviluppata dalla società consortile POLI.design del Politecnico di Milano.

2.1. Restare al passo con il cambiamento

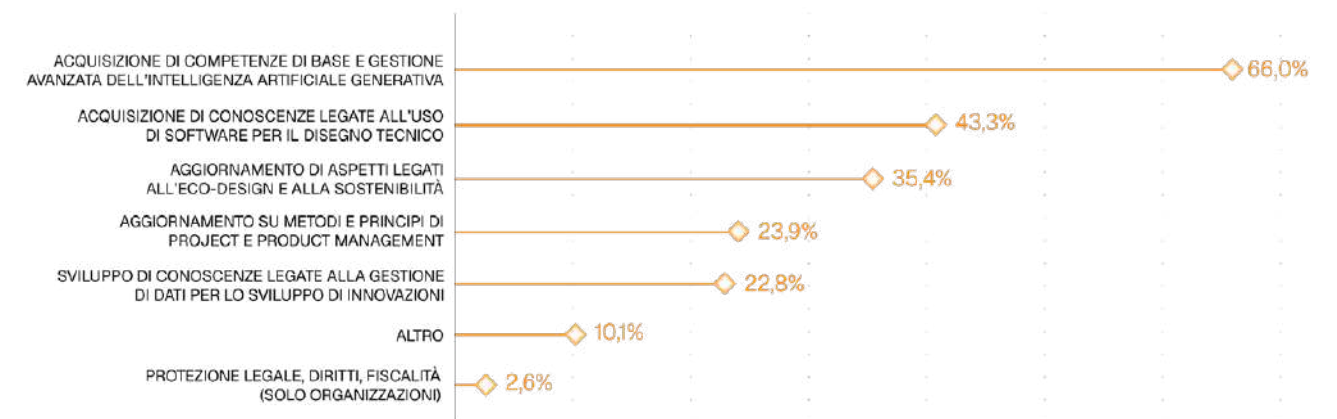
In risposta a un mercato sempre più complesso e multidisciplinare, gli operatori del design dedicano crescente attenzione all'aggiornamento delle competenze e al rafforzamento del capitale umano.

Circa sei **progettisti**, intervistati nella survey, su dieci hanno partecipato ad almeno due iniziative formative nell'ultimo anno, evidenziando una **significativa propensione all'aggiornamento professionale**. Permane tuttavia una quota non trascurabile di progettisti che non ha partecipato ad alcun corso (21,3%), scelta probabilmente legata a vincoli di tempo e risorse economiche.

La partecipazione a percorsi formativi è alta anche nel mondo delle organizzazioni, dove il 60,8% degli intervistati si è presa carico dei costi formativi del proprio capitale umano a varie intensità. Di queste, il 15,4% ha coinvolto una quota di addetti (dipendenti, collaboratori, soci/partner) pari al 20-30% del totale, mentre l'8,5% delle imprese ha coinvolto il 30-40% dei propri addetti e l'11,5% una quota pari al 40-50%. Più contenuta, ma comunque significativa, la quota di organizzazioni che ha coinvolto quasi tutta la forza lavoro (90-100%), pari al 7,7%, indicativa della presenza di un nucleo di organizzazioni con strategie formative più strutturate.

↓ Principali esigenze organizzative degli operatori di design che richiedono formazione

Incidenze percentuali (domanda a risposta multipla sul totale degli operatori che fanno formazione)



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

Le principali motivazioni alla base delle attività formative risultano fortemente orientate all'aggiornamento professionale e all'adeguamento alle nuove richieste del mercato in materia di AI e, ancora più nello specifico, di **GenAI**. Quest'ultima, indicata dal 66% dei rispondenti, rappresenta il driver prevalente di formazione sia per le organizzazioni sia per i progettisti.

Segue l'uso di software per il disegno tecnico (in media 43,3%, con una maggiore incidenza da parte delle organizzazioni) e l'aggiornamento su temi come l'eco-design e la sostenibilità (35,4%, tema particolarmente centrale per i progettisti). Questo conferma l'esigenza da parte degli operatori di design di aggiornarsi continuamente sulle pratiche più innovative, integrandole con criteri di responsabilità ambientale.

Le competenze trasversali, come project e product management (23,9%) e gestione dei dati per l'innovazione (22,8%, sentito in maggiore misura nelle organizzazioni), riflettono una consapevolezza crescente: non è sufficiente disporre di strumenti tecnologici avanzati, è fondamentale saperli integrare in processi complessi e basati sui dati per generare valore. Temi più specifici, come la protezione legale e la fiscalità (2,6%), pur minoritari, segnalano esigenze di nicchia, legate a contesti specialistici o a funzioni di supporto.

Scelte che delineano un atteggiamento moderatamente proattivo degli operatori del design, in parte orientati ad anticipare i fabbisogni futuri piuttosto che a colmare esclusivamente gap esistenti di tipo tecnico.

Coerentemente, il 90% degli operatori di design prevede di investire in attività formative nel prossimo anno, privilegiando la formazione in tematiche strategiche quali eco-design e intelligenza artificiale.

2.2. Design, disciplina sempre più specializzata

Come evidenziato dalla precedente edizione del rapporto, l'analisi delle figure emergenti nel design conferma come la professione stia attraversando una fase di crescente specializzazione. Due ambiti, in particolare, appaiono oggi come i principali acceleratori di questo processo: da un lato, le forti spinte verso la digitalizzazione dell'economia, che aprono nuovi spazi progettuali legati ai dati, all'intelligenza artificiale e alle interazioni uomo-macchina; dall'altro, le questioni connesse alla sostenibilità ambientale e alla transizione ecologica, che richiedono competenze progettuali capaci di intervenire sui cicli di vita dei prodotti, sui sistemi produttivi e sui modelli di consumo. In entrambi i casi il design è chiamato ad ampliare i propri strumenti e linguaggi, dando origine a nuove figure professionali e a campi di applicazione sempre più specifici. Di certo, a contribuire a questi risultati gioca un ruolo di rilievo l'**hype** contemporaneo che vede l'AI al centro di dibattiti e campagne di informazione massive.

Nell'indicare le principali specializzazioni emergenti, dai risultati della survey, anche quest'anno progettisti e organizzazioni (rispettivamente 49,2% e 56,9%) convergono sul profilo del **Prompt designer** – una figura professionale che allena macchine e software di AI generativa per il supporto ai processi creativi e generativi di soluzioni. A seguire figure di **Sustainability designer** (33%) – che identifica politiche e strategie operative sostenibili attraverso l'analisi di mappatura dei diversi processi aziendali con particolare focus sull'area prodotto – e **Ma-**

terial designer (25,9%) – chi si occupa dello sviluppo di materiali innovativi e sostenibili e della loro applicazione a prodotti e spazi attraverso un approccio centrato sull'utente – emergono come figure professionali dominanti nell'ambito del mercato del lavoro del prossimo quinquennio. Tuttavia, la percezione della rilevanza di tali figure nel prossimo futuro diverge tra i progettisti (rispettivamente 40,4% e 32,5%) e le organizzazioni (19,2% e 13,8%).

Rispetto alla precedente rilevazione, tali specializzazioni guadagnano posizioni nei confronti del **Digital content strategist** (chi concepisce e utilizza strategie visual e contenuti per massimizzare il coinvolgimento di utenti e stakeholders), che comunque rimane la seconda figura citata dalle organizzazioni insieme allo UI/UX designer, e altri profili professionali che operano nell'eco-sistema digitale. In tale ambito, infatti, quest'anno si attesta maggiormente come **figura promettente per i prossimi 5 anni lo UI/UX designer** (progettista di interfacce grafiche e dell'esperienza utente di prodotti digitali attraverso ricerca utenti, architettura informazione, **wireframing**, prototipazione e interaction design) rispetto al **Digital content strategist**, anche se lo scarto percentuale appare contenuto (26,8% contro 25,4%). La centralità nel mercato mondiale dello UI/UX designer è attestata anche dai risultati emersi dal **Future of Jobs Report 2025** del World Economic Forum, che lo colloca nei primi dieci ruoli che potrebbero registrare la crescita netta più rapida nel periodo 2025-2030 (e più nello specifico all'ottavo

posto), in veste di unico profilo più strettamente legato al mondo del design.

Profili indicati in misura minore, come rilevanza e diffusione, nei prossimi anni riguardano ambiti iper-specialistici delle professioni del design che vedono, per esempio, l'*Information and knowledge visualization designer* (progettista grafico che si occupa di visualizzazione e storytelling di dati complessi e contenuti specialistici)³, indicato in misura maggiore dalle organizzazioni (21,5%) che dai progettisti (14,6%), l'*Interior, Exhibit & public space designer*⁴, al contrario particolarmente indicato dai progettisti come "designer del prossimo futuro" (circa il 20%), per arrivare a profili che, evidentemente per la loro già attuale affermazione nel mercato del lavoro, non vengono indicati come profili in rapida affermazione nei prossimi 5 anni. In questo gruppo "residuale" vengono indicati il *Systemic/strategic designer* (chi definisce strategie e progetta ecosistemi complessi integrando prodotti, servizi, processi e policy, migliorando i processi e le relazioni in chiave sostenibile e innovativa adottando una visione sistemica), il *Designer per l'accessibilità e l'inclusione* (offre soluzioni che rimuovano sia barriere legate a disabilità fisiche, mentali, temporanee o permanenti sia nello sviluppare esperienze ottimali e appaganti per ogni genere, cultura o popolazione) e il *Service designer* (progetta e organizza persone, processi, infrastrutture e messaggi comunicativi per migliorare l'interazione tra utenti e servizi, creando esperienze coerenti, soddisfacenti e facili da usare, attraverso tutti i punti di contatto fisici e digitali).

Il quadro appare quindi in rapida evoluzione. Da un lato, si osserva il consolidamento di al-

cune figure professionali ritenute promettenti da organizzazioni e progettisti; dall'altro, cresce l'attenzione verso nuove professionalità, soprattutto nei campi legati alla sostenibilità ambientale. Nel loro insieme, queste dinamiche confermano la crescente specializzazione del design.

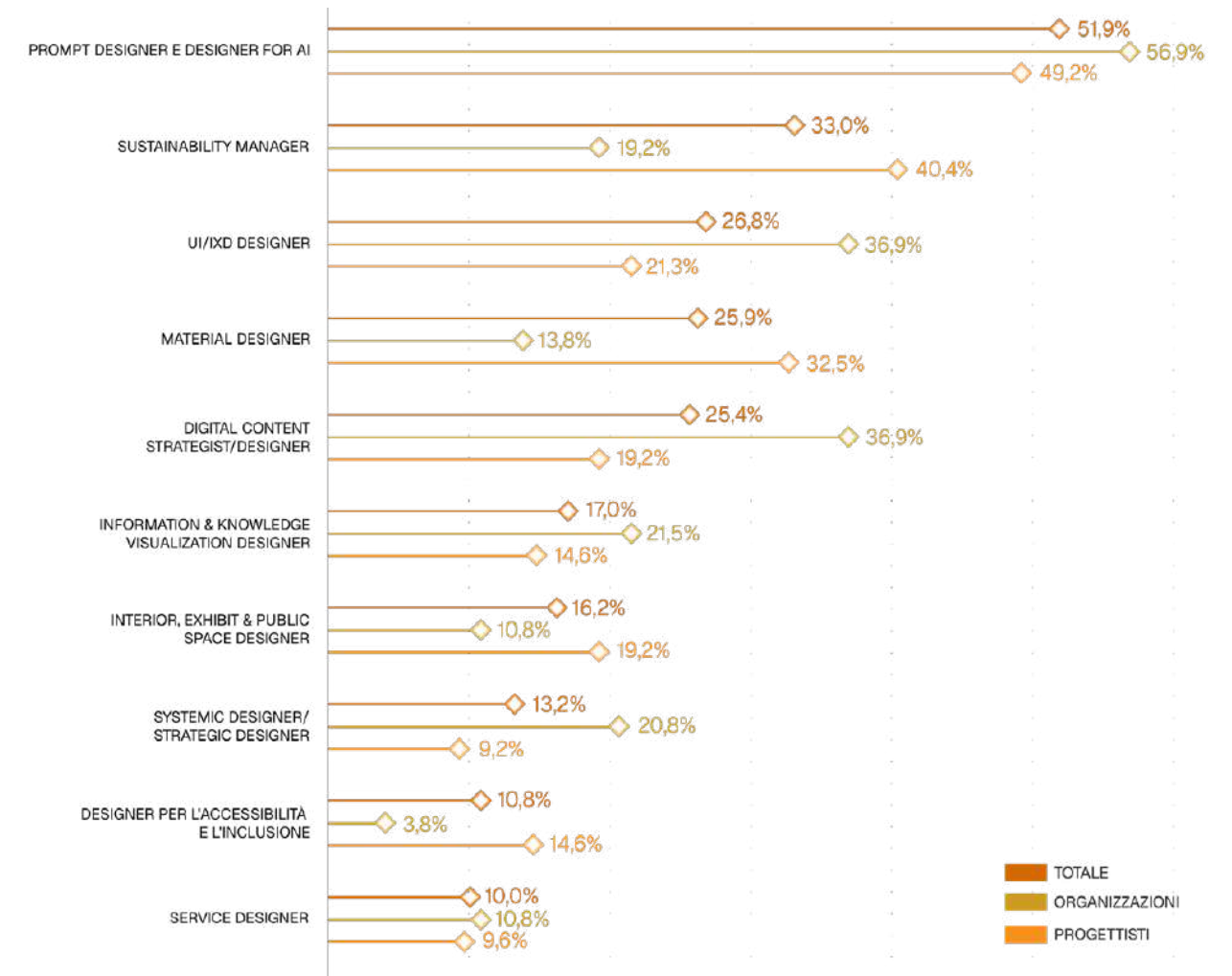
I dati mostrano tuttavia una significativa asimmetria nel livello di conoscenza delle diverse figure professionali da parte del sistema produttivo: alcuni profili risultano maggiormente riconosciuti dalle imprese, mentre altri rimangono marginali. Nel complesso, queste evidenze suggeriscono l'esistenza di una distanza tra la crescente articolazione delle competenze progettuali sviluppate nel campo del design e le modalità con cui tali competenze vengono oggi identificate e denominate all'interno del sistema produttivo. In altri termini, molte delle competenze tipicamente associate al design risultano richieste dalle imprese, ma non sempre vengono ricondotte in modo diretto alla figura del designer. Questa dinamica emerge anche nell'analisi della domanda di lavoro e delle pratiche di recruiting, che nel prossimo paragrafo mostrerà come numerose competenze riconducibili al design siano effettivamente ricercate, pur non venendo esplicitamente associate a questa professione.

3 Traduce informazioni scientifiche, tecniche e dati in comunicazioni accessibili attraverso infografiche, data visualization, exhibit didattici e contenuti multimediali per divulgazione, istituzioni e comunicazione pubblica.

4 Progetta spazi fisici a diverse scale: interni pubblici e privati, spazi urbani e pubblici, exhibit e allestimenti espositivi (musei, mostre, fiere, eventi), installazioni, landscape design, rigenerazione urbana e ambienti multisensoriali. Include spatial storytelling, placemaking, videomapping e progettazione di relazioni tra persone e spazi.

↓ Prime dieci figure emergenti del design nei prossimi cinque anni

Incidenze percentuali (domanda a risposta multipla)



2.3 Cresce la domanda di design senza designer?

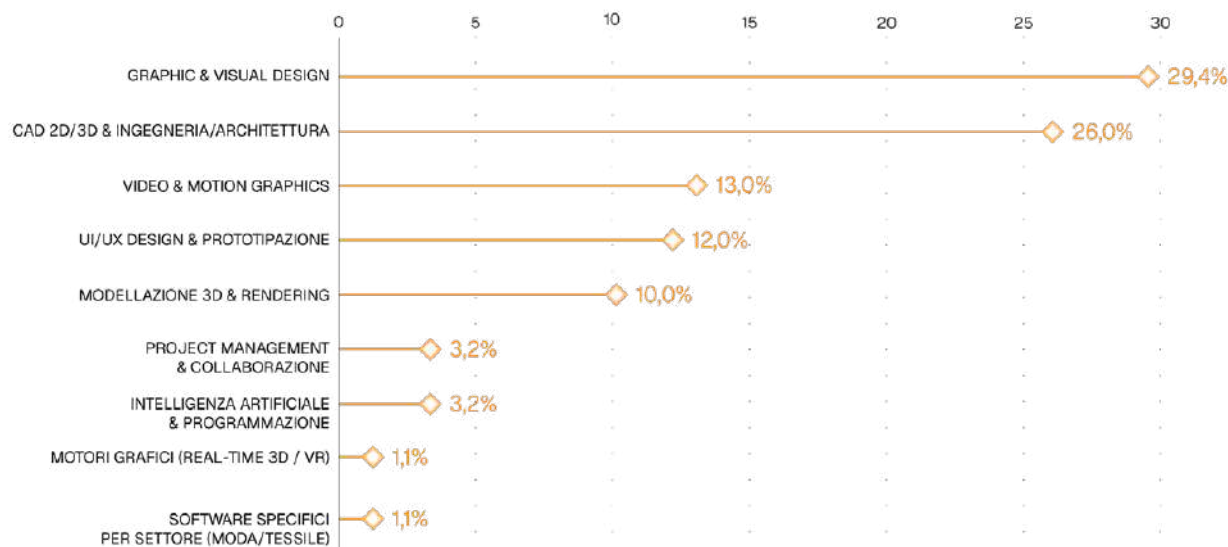
Se da un lato il lavoro di analisi svolto negli ultimi tre anni da Design Economy evidenzia la crescente pluralità delle figure professionali del design, dall'altro il mercato del lavoro mostra quanto questa complessità non sia ancora pienamente conosciuta dalle imprese. Lo studio condotto per la CUID, Conferenza Universitaria Italiana del Design, dall'Università di Firenze e dall'Università di Parma, mette in luce gli effetti concreti di questo divario tra domanda di lavoro e specificità professionali.

Lo studio condotto su circa 17.000 annunci di lavoro in Italia e all'estero pubblicati su due delle principali piattaforme di social networking professionale, fornisce alcuni spunti di riflessione.

Il primo aspetto riguarda il linguaggio con cui il design e le sue competenze vengono descritte. Quando i contesti professionali non dispongono di un vocabolario adeguato per identificare ruoli e competenze, i processi di ricerca del personale tendono a generare distorsioni: dall'analisi

↓ Competenze richieste negli annunci di lavoro relativi al territorio nazionale etichettati in categorie "Non-Design"

Incidenze percentuali (domanda a risposta multipla)

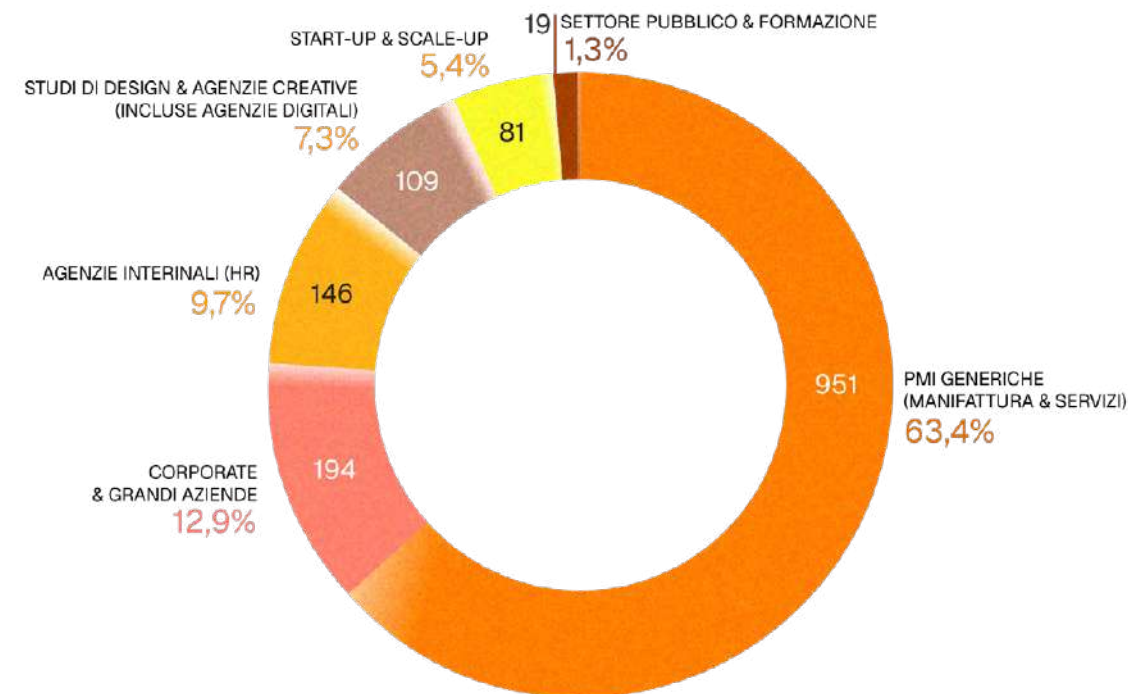


condotta emerge infatti un disallineamento tra le competenze ricercate e le figure professionali chiamate a svolgerle, per cui capacità tipiche del progetto risultano ampiamente richieste, ma non sempre vengono associate in modo esplicito al designer.

Delle 17.000 proposte di lavoro complessive analizzate a livello internazionale in 12 Paesi, quelle relative al territorio nazionale sono 1.500. Tra le offerte di lavoro nazionali, 180 risultano etichettate in categorie "Non design" pur richiedendo competenze di design. L'analisi

semantica di questo sottogruppo di annunci di lavoro (Job Description) evidenzia che il 29,4% richiede competenze di Graphic & Visual Design, con padronanza di software professionali di progettazione grafica, e il 26% CAD 2D/3D e progettazione tecnico-ingegneristica. Seguono competenze in Video e Motion Graphics e UI/UX Design, ambiti quali modellazione 3D, strumenti di collaborazione e competenze emergenti legate alla programmazione e all'intelligenza artificiale.

↓ Annunci relativi al territorio nazionale analizzati per tipologia di soggetti



Se da un lato i dati confermano che il design rappresenta una componente pervasiva nei processi aziendali, dall'altro segnalano che il design può svolgere un **"ruolo trasparente"** nel panorama professionale: le imprese ricercano competenze proprie della cultura progettuale, ma le collocano all'interno di posizioni appartenenti ad altri ambiti disciplinari.

Riconoscere i "ruoli trasparenti" rappresenta un'opportunità strategica per valorizzare la professione progettuale, superando l'attuale dispersione che vede queste competenze legate al mondo del design assorbite per il 43% da agenzie digitali in cerca di strateghi iper-ibridi, per il 38% da grandi aziende corporate che le richiedono ai manager per la sola validazione tecnica, e per il restante 19% da PMI e HR che le vedono inserite in ruoli eccessivamente versatili.

↓ Livello di ibridazione delle figure professionali richieste dal mercato



Questi dati delineano la tendenza a richiedere figure professionali sempre più adattabili, le cui competenze progettuali vengono integrate in ruoli trasversali con responsabilità su diversi ambiti. Tuttavia, spesso questa combinazione di funzioni, che può includere sia attività operative sia decisioni strategiche tipiche di livelli se-

Rispetto all'analisi complessiva degli annunci di lavoro pubblicati a livello nazionale, il 63,4% degli annunci proviene da piccole e medie imprese – componente caratterizzante il tessuto produttivo italiano – che tendono ad affrontare la complessità organizzativa attraverso la ricerca di profili flessibili e polivalenti.

Tuttavia, l'analisi degli annunci evidenzia una preoccupante svalutazione delle competenze specialistiche: il 67,8% delle aziende penalizza le figure verticali imponendo una dispersiva 'flessibilità orizzontale' richiedendo figure con almeno due ambiti di competenza. A confermare questa tendenza il 38,1% delle offerte richiede figure eccessivamente ibride, costrette a frammentare la propria professionalità su tre o più domini operativi pretendendo, ad esempio, di combinare visual design, social media management e produzione video.

nior, trova limitato riconoscimento in termini di compenso. Il design viene così utilizzato come linguaggio trasversale a supporto dei processi aziendali, con una progressiva "orizzontalizzazione" delle competenze progettuali.

Le dinamiche del recruiting contribuiscono a

questa configurazione del mercato. Una quota rilevante delle posizioni viene infatti gestita attraverso **intermediari generalisti o agenzie di selezione** che, svolgendo un ruolo attivo nel processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro, applicano il cosiddetto **"filtro invisibile" del Recruiting**: attraverso sistemi di keyword matching automatizzati, faticano a distinguere le specificità tecniche che distinguono, ad esempio, un UX Designer con un Graphic Designer.

Osservando le **dinamiche legate alla seniority**, emerge un ulteriore elemento di riflessione

per il sistema italiano. Nel contesto internazionale, oltre la metà degli annunci (50,6%) ricerca figure con livelli di esperienza senior o lead, mentre in Italia la leadership progettuale viene più frequentemente associata a ruoli gestionali o manageriali (39% Head/Manager), con una presenza relativamente più contenuta di posizioni tecniche senior (28,7%). Questo apre alla stimolante possibilità di sviluppare e valorizzare maggiormente percorsi di carriera puramente tecnici e di eccellenza anche all'interno dei confini nazionali, unendo la **visione** del design alla **leadership**.

↓ Livello di competenza richiesto dal mercato internazionale e nazionale

| | INTERNAZIONALE | | NAZIONALE | |
|--------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| | NUMERI ASSOLUTI | INCIDENZE PERCENTUALI | NUMERI ASSOLUTI | INCIDENZE PERCENTUALI |
| SENIOR | 2.900 | 50,6% | 276 | 28,7% |
| HEAD/MANAGER | 1.539 | 26,8% | 375 | 39,0% |
| INTERN/ENTRY | 689 | 12,0% | 159 | 16,5% |
| JUNIOR | 421 | 7,3% | 135 | 14,0% |
| MIDDLE | 186 | 3,2% | 17 | 1,8% |

Parallelamente, il mercato italiano mostra una forte apertura verso l'ingresso di nuovi talenti. Il 30,5% degli annunci espliciti è infatti rivolto a figure Junior o Intern (tirocinante/stagista), una quota significativamente superiore rispetto al 19,3% registrato nel mercato internazionale. Allo stesso tempo, le aziende richiedono livelli di operatività immediata piuttosto elevati: ai candidati junior viene richiesta in media la conoscenza di 1,97 software complessi, un valore molto vicino a quello richiesto ai profili senior (2,1 software). Inoltre, il 30% delle aziende ricerca fin da subito un'elevata padronanza tecnica (3 o più software/linguaggi).

Più che un limite, questo dato evidenzia l'esigenza aziendale di risorse pronte all'azione (plug-and-play) e sottolinea l'importanza di creare sinergie sempre più strette tra percorsi universitari e mondo del lavoro, per accompagnare i talenti nel loro inserimento operativo.

Si evidenzia così più che una reale mancanza di domanda di design, la difficoltà di ricondurre esplicitamente alcune competenze progettuali (come visione sistemica, integrazione interdisciplinare o guida dei processi di innovazione) alla figura professionale del designer. In molti casi queste capacità vengono intercettate attraverso altre etichette professionali o integrate in ruoli organizzativi diversi, rendendo meno visibile il contributo specifico della formazione di design.

La richiesta di profili sempre più ibridi e immediatamente operativi evidenzia, inoltre, una tensione tra la complessità delle competenze richieste e i modelli tradizionali di inserimento professionale. Mentre i percorsi di crescita più

strutturati si sviluppano attraverso formazione interna e progressiva responsabilizzazione, le posizioni temporanee richiedono spesso competenze già operative.

Parallelamente cresce la domanda di figure con maggiore esperienza e capacità di leadership progettuale, in grado di guidare processi complessi e coordinare team multidisciplinari. In questo scenario, la relazione tra evoluzione della disciplina, domanda del mercato e percorsi formativi diventa uno snodo centrale per rafforzare il riconoscimento del design come competenza strategica nei processi di innovazione.

2.4 Quando il valore del design è riconosciuto, l'innovazione corre

La limitata capacità di riconoscere e attribuire al design specifiche competenze progettuali si riflette anche nella difficoltà di valutarne pienamente l'impatto sulla competitività. Eppure, quando il design viene compreso e assunto come leva strategica - come dimostrano settori storicamente design-driven come l'arredamento, la moda e l'automotive - è in grado di attivare trasformazioni profonde nei processi di innovazione. Il suo contributo, tuttavia, non si manifesta nell'immediato, ma nel medio e lungo termine, attraverso una pluralità di risultati che si sviluppano in parallelo: dall'innovazione di beni e servizi, al miglioramento della produttività ed efficienza operativa, dal rafforzamento della riconoscibilità e della reputazione aziendale fino agli effetti più ampi che riguardano la relazione tra impresa, società e territorio. In un contesto come quello italiano, dove il tessuto produttivo è profondamente interconnesso con le identità locali e con i sistemi territoriali, l'impatto del design tende ad estendersi oltre la dimensione strettamente produttiva ed economica, contribuendo a generare valore culturale, sociale e, oggi, anche ambientale.

Negli ultimi vent'anni numerose ricerche hanno cercato di definire e rendere misurabile l'impatto del design, sviluppando metodologie e strumenti utili alla costruzione di metriche di valutazione. Tra i contributi più noti figurano modelli come *Design Ladder*⁵ e *Design Management Staircase*⁶, che descrivono i diversi livelli di integrazione e consapevolezza del design nelle imprese. A questi si aggiungono studi sulle per-

formance economiche e occupazionali delle imprese design-oriented, spesso promosse da agenzie finanziarie o di rating, così come indagini che gradualmente ampliano progressivamente il campo di osservazione, includendo anche dimensioni ambientali e sociali, come nel caso di *Design Economy* del Design Council britannico⁷. Non mancano contributi, di natura più accademica, che pur muovendosi su un piano teorico, hanno contribuito in modo significativo alla definizione di strumenti operativi di valutazione. Tra questi, uno dei modelli più interessanti è il *Design Impact Framework* di DesignSingapore⁸, utilizzato anche per le candidature del President's Design Award.

In questa prospettiva viene proposto un primo approfondimento qualitativo sui benefici che il design genera nei processi di innovazione. L'analisi organizza una serie di evidenze raccolte nel corso degli anni dal presente rapporto *Design Economy*⁹ e i risultati di un panel group organizzato dal Centro Studi ADI e coordinato da Carlo Branzaglia¹⁰. Pur necessitando di ulteriori approfondimenti, da queste analisi emergono alcuni traccianti utili a comprendere il nesso tra design e innovazione nei diversi ambiti dell'impresa. In particolare, si individuano cinque dimensioni principali attraverso cui il design genera valore e trasformazione nelle imprese: la capacità di rendere visibile l'innovazione, traducendo contenuti tecnologici complessi in identità di prodotto; il miglioramento della esperienza d'uso, che rende accessibili sistemi e tecnologie articolate; il governo dei processi,

5 Modello sviluppato dal Danish Design Centre (DDC) all'inizio degli anni 2000, poi utilizzato in diverse ricerche e report successivi per analizzare il ruolo del design nelle imprese. Kretzschmar A., *The Economic Effects of Design*, Copenhagen, Danish Design Centre, 2003.

6 Design Management Europe (DME), *The Design Management Staircase: A Toolkit for Auditing and Enhancing Design Management Capabilities*, Brussels: PRO-INNO Europe Initiative, European Commission, 2009. È il documento sviluppato nell'ambito del programma europeo ADMIRE - Award for Design Management Innovating and Reinforcing Enterprises, che ha introdotto il modello per valutare le capacità di design management nelle imprese.

7 Design Council, *The Design Economy: The Value of Design to the UK*, London, 2015.

8 DesignSingapore Council, *Measuring the Value of Design in Singapore*, Singapore, 2025.

9 Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, *Design Economy*, <https://symbola.net/collana/design-economy/>.

attraverso l'integrazione tra ricerca, produzione e mercato; l'elasticità strategica, che consente alle imprese di adattarsi ai rapidi cambiamenti di contesto; infine, la costruzione di valore di marca e cultura d'impresa, rafforzando sia il posizionamento sul mercato sia la diffusione interna di pratiche progettuali condivise. Queste cinque dimensioni costituiscono la base interpretativa del ruolo del design come abilitatore dell'innovazione.

Un primo beneficio, riconducibile alla dimensione di **innovazione visibile**, riguarda la capacità del design di rendere percepibile e riconoscibile l'innovazione tecnologica, trasformando contenuti tecnici complessi in elementi di identità e valore di marca. Il progetto diventa in questo senso il dispositivo che traduce l'innovazione ingegneristica in un linguaggio comprensibile e distintivo per il mercato. È quanto accade, ad esempio, nel caso di **Brembo**: in un settore ad altissima intensità tecnologica come quello de-

10 Il panel ha coinvolto CEO, presidenti, design director e project manager di nove imprese manifatturiere associate al Dipartimento Imprese ADI (Brembo, Ducati, Elica, Fantoni, IFI, Slamp, Rubens Luciano, Universal Selecta e Vimar) appartenenti a settori diversi e caratterizzate da differenti dimensioni e percorsi imprenditoriali. Le interviste, strutturate a partire da parole chiave derivate dalle principali ricerche internazionali sul tema, hanno consentito di individuare alcune ricorrenze nella descrizione degli asset aziendali e sul ruolo del design nell'innovazione. L'indagine, condotta dal Centro Studi ADI, si basa anche sul patrimonio di dati raccolto attraverso l'ADI Design Index, registro annuale del design italiano.

| DIMENSIONE | IMPATTO DEL DESIGN |
|-----------------------------|--|
| INNOVAZIONE VISIBILE | Il design rende percepibile l'innovazione tecnologica, genera nuove tipologie di prodotto e accompagna l'evoluzione dei mercati mantenendo riconoscibile l'identità aziendale. |
| USER EXPERIENCE | Il design traduce tecnologie complesse in soluzioni accessibili e intuitive, migliorando ergonomia, interazione e qualità d'uso dei prodotti e degli ambienti. |
| PROCESS INTEGRATION | Il design struttura e coordina il processo di sviluppo di prodotti e servizi, integrando funzioni aziendali diverse e mettendo in relazione l'impresa con le competenze delle filiere e dei territori. |
| ADAPTIVE STRATEGY | L'approccio progettuale introduce flessibilità nelle strategie aziendali, consentendo di adattarsi ai cambiamenti di contesto e di trasformare discontinuità o crisi in occasioni di innovazione. |
| BRAND & CULTURE | Il design rafforza il valore del brand, la riconoscibilità dell'impresa e la diffusione interna di pratiche progettuali condivise, contribuendo alla costruzione di una cultura aziendale orientata al progetto. |

gli impianti frenanti, il design ha consentito all'azienda di rendere visibile il contenuto innovativo dei propri prodotti, collegando ricerca tecnologica, marketing e posizionamento competitivo. Il Compasso d'Oro ottenuto nel 2002 per la pinza freno sviluppata per le vetture del Campionato mondiale di Formula E rappresenta, in questa prospettiva, non solo un riconoscimento esterno, ma anche la conferma della validità di questa strategia. Questa stessa capacità di rendere "leggibile" l'innovazione emerge anche quando il design assume un ruolo pienamente strategico nello sviluppo dell'offerta, contribuendo alla definizione di nuove tipologie di prodotto e all'evoluzione dei mercati di riferimento; è quanto accade, ad esempio, nel caso di **Ducati**, dove il design contribuisce a mantenere riconoscibile l'identità della marca anche in presenza di trasformazioni profonde delle soluzioni ingegneristiche, dal passaggio dal motore L2 al V4 fino all'evoluzione delle architetture del telaio, garantendo continuità tra innovazione tecnica e immagine del prodotto. Un ruolo analogo si osserva in **Elica**, dove il design ha accompagnato l'espansione dall'ambito delle cappe aspiranti a quello più ampio delle cucine, rendendo coerente l'allargamento di settore con il linguaggio e il posizionamento dell'azienda. In modo diverso ma complementare, **Slamp** - azienda operante nell'industria del lighting indoor e outdoor - nasce fin dall'inizio come progetto guidato dal design: una strategia che combina ricerca sui materiali e brevetti con una forte attenzione artigianale al dettaglio, con l'obiettivo di costruire una nuova fascia di mercato nel campo dell'illuminazione decorativa.

Una seconda dimensione riguarda la **qualità**

dell'esperienza d'uso, ambito in cui il design contribuisce a generare vantaggi competitivi rendendo accessibili sistemi tecnologici complessi e migliorando le dinamiche di interazione tra prodotti, spazi e utenti. In questa prospettiva, il progetto non si limita alla configurazione formale degli oggetti, ma interviene sulla relazione tra tecnologia, ambiente e comportamento, spesso contribuendo a superare standard consolidati nei diversi settori. Nel caso di **Vimar**, ad esempio, il design svolge un ruolo decisivo nel rendere comprensibili e utilizzabili sistemi di domotica articolati: interfacce, comandi e applicazioni sono progettati per tradurre infrastrutture tecnologiche complesse in modalità d'uso intuitive e integrate negli ambienti domestici e professionali a beneficio dei clienti. Una logica analoga si ritrova anche nel lavoro di **IFI**, dove il progetto dei banconi per bar e gelaterie nasce da una ricerca continua sulle modalità di lavoro e di relazione con il cliente. In questo caso il design integra ergonomia dell'operatore, qualità dell'interazione e tecnologie per la conservazione e l'esposizione degli alimenti, contribuendo nel tempo a ridefinire gli standard funzionali e relazionali del settore.

Una terza dimensione riguarda la **capacità del design di integrare e governare i processi aziendali**. Nelle imprese analizzate il processo di sviluppo del prodotto o del servizio non è concepito come una semplice sequenza tecnica di fasi produttive, ma come un sistema coordinato di attività che conduce alla definizione dell'offerta finale. In questo quadro il design assume spesso un ruolo di regia, mettendo in relazione funzioni diverse dell'impresa - ricerca tecnologica, produzione, marketing, comunicazione - e collegandole alle competenze delle filiere e dei

territori. Il termine **integrazione** ricorre, infatti, con frequenza nelle interviste qualitative realizzate per descrivere questa funzione del progetto: mettere in relazione competenze e linguaggi differenti, facilitando la collaborazione tra le diverse componenti dell'impresa e lungo l'intera filiera produttiva. In un contesto manifatturiero come quello italiano, fortemente radicato nei sistemi locali, il design diventa così lo strumento che consente di tradurre conoscenze tecniche e saperi produttivi distribuiti in soluzioni progettuali coerenti, riconoscibili e competitive. In alcuni casi questa capacità di coordinamento si estende fino alla gestione dell'intera catena di sviluppo del prodotto. È quanto accade nel modello sviluppato da **Rubens Luciano**, dove il "design to market" diventa il dispositivo di governo della filiera: da agenzia creativa l'azienda evolve verso una struttura capace di seguire per conto terzi l'intero sviluppo del prodotto calzaturiero, dal concept alla produzione, introducendo nel comparto moda, una modalità organizzativa fortemente innovativa.

La quarta dimensione emersa riguarda l'**Adaptive strategy**, ovvero la capacità del design di introdurre elasticità nelle strategie aziendali. Qui, l'approccio progettuale consente di mantenere un equilibrio tra efficienza dei sistemi industriali e capacità di adattamento alle esigenze specifiche dei clienti. Integrato nei processi di project management, il design permette di governare il dialogo tra produzione in serie e personalizzazione, rendendo possibile una maggiore flessibilità dell'offerta senza compromettere la coerenza del sistema produttivo. È quanto accade, ad esempio, nelle esperienze di **Fantoni e Universal Selecta**: nel primo caso i pannelli in MDF diventano la base di soluzioni

applicative diversificate; mentre, nel secondo caso, le partizioni mobili per ufficio integrano sempre più strettamente prodotto e servizio, accompagnando il cliente fino alla definizione dell'allestimento finale degli spazi. In entrambi i contesti aziendali il design agisce come dispositivo di connessione tra produzione, configurazione e utilizzo.

Più in generale, nel design la strategia non è concepita come uno schema rigido, ma come un quadro di indirizzo capace di evolvere nel tempo. La natura iterativa del processo progettuale, fondata su verifiche progressive e sull'apprendimento dall'esperienza, consente, infatti, di adattare e ricalibrare le scelte strategiche in relazione ai cambiamenti di contesto, attivando tattiche che permettono alle imprese di trasformare anche momenti di discontinuità o di crisi in occasioni di innovazione.

Infine, la quinta dimensione riguarda la **Brand & culture**, ovvero la capacità del design di generare valore simbolico e culturale per l'impresa. In molte delle esperienze analizzate il prodotto non si configura come un elemento isolato, ma come parte di un sistema più ampio che può comprendere servizi, piattaforme tecnologiche o nuovi modelli di offerta. In questo contesto, il design diventa il dispositivo che connette ricerca, sviluppo industriale e posizionamento commerciale, contribuendo alla definizione di identità di prodotto, coerenti e riconoscibili, contemporaneamente in due diverse direzioni. All'esterno, il progetto rafforza la riconoscibilità dell'impresa e il valore percepito dei prodotti sul mercato; all'interno, diventa un riferimento condiviso che consolida la consapevolezza del ruolo del design nei processi aziendali, favorendo

l'integrazione tra funzioni e la formazione di una vera e propria cultura d'impresa. Questa si sviluppa nel tempo attraverso la diffusione di pratiche e comportamenti progettuali condivisi, che diventano parte strutturale del modo di operare dell'organizzazione.

Nel loro insieme, le cinque dimensioni individuate mostrano come il design operi nelle imprese non come intervento episodico, ma come **leva strutturale di competitività**. L'integrazione stabile del progetto nei processi aziendali incide infatti su più livelli: dalla capacità di rendere visibile l'innovazione tecnologica al miglioramento dell'esperienza d'uso, dal coordinamento dei processi alla flessibilità strategica, fino alla costruzione di valore di marca e di cultura organizzativa.

In questa prospettiva il design contribuisce a ridefinire il funzionamento stesso dell'impresa, influenzando modalità operative, relazioni tra funzioni e criteri decisionali. Il progetto diventa così un **dispositivo economico e organizzativo**, capace di orientare l'innovazione, rafforzare il posizionamento competitivo e generare valore lungo l'intera filiera produttiva.

Dall'analisi emerge tuttavia anche un ambito in cui il contributo del design appare ancora **solo parzialmente esplorato**: quello delle politiche legate alle risorse umane e al capitale organizzativo. Le esperienze osservate mostrano come il design sia ormai consolidato nei processi di innovazione di prodotto, di mercato e di organizzazione industriale, mentre risulta meno diffuso il suo impiego nella costruzione del clima aziendale, nella gestione dei passaggi generazionali all'interno delle imprese o nelle

strategie di fidelizzazione, non solo dei clienti ma anche dei collaboratori. Allo stesso modo, l'utilizzo del design come leva per attrarre nuovi talenti o per rafforzare la capacità delle imprese di trattenere competenze chiave rappresenta un campo di crescente interesse, nel quale iniziano a emergere alcune esperienze, ma che non appare ancora pienamente consolidato nelle pratiche aziendali.

Su queste basi, le prossime edizioni del presente rapporto si propongono di affiancare, alle evidenze qualitative emerse da questa prima indagine, un progressivo sviluppo di **indicatori quantitativi**, con l'obiettivo di misurare in modo sempre più preciso l'impatto del design sulle performance delle imprese, sull'evoluzione dei sistemi produttivi e, progressivamente, anche sulle dinamiche organizzative e sul valore del capitale umano.

03

Design e Intelligenza Artificiale

| | |
|--|----|
| 3.1 Livello di preparazione degli operatori del design riferita alla GenAI | 75 |
| 3.2 Diffusione e vantaggi derivanti dall'utilizzo della GenAI | 79 |
| 3.2.1 Design e GenAI per catalizzare l'innovazione nelle PMI | 85 |
| 3.3 Implicazioni etiche e ambientali | 87 |
| 3.4 Prospettive future: ruolo GenAI, investimenti e competenze | 90 |

3. Design e Intelligenza Artificiale

Il design ha da sempre facilitato l'ingresso dell'innovazione nel tessuto produttivo italiano di beni e servizi, senza eccezione per le tecnologie digitali che, già da diversi anni, stanno determinando un rinnovamento del settore e dei servizi di progettazione. Ecco perché *Design Economy 2024*¹ conteneva un approfondimento tematico dedicato alla relazione tra design, innovazione e nuove tecnologie, e specificamente al ruolo dell'intelligenza artificiale (in breve AI dall'inglese "Artificial Intelligence") intesa come potente acceleratore di trasformazioni nell'economia e nel mondo della progettazione e come strumento di facilitazione capace di dispiegare i benefici funzionali nel tessuto economico italiano con uno sguardo etico, sostenibile e significativo per persone e organizzazioni.

La scelta di ri-centrare il focus di quest'anno sull'AI e, nello specifico, sull'intelligenza artificiale generativa (in inglese "Generative Artificial Intelligence", in breve "GenAI")² - si basa su diverse ragioni tra loro connesse, tra cui la diffusione allargata della tecnologia a diverse generazioni che "fanno design", la proliferazione di diverse piattaforme corredate da LLM (Large Language Model) tra loro simili ma differenti nelle logiche di addestramento e di produzione di output, l'accelerazione attesa nella maturità e consapevolezza nell'uso di talune piattaforme e, non ultimo, l'obiettivo di un più ricco approfondimento tematico rispetto all'edizione del 2024. Tutte queste motivazioni, che hanno

spinto a focalizzare una parte dell'indagine svolta nel mese di gennaio 2026 sulla relazione tra design e GenAI, hanno contribuito a rendere espliciti alcuni quesiti legati alla preparazione necessaria o investimenti effettuati per usare la GenAI, alla frequenza d'uso, allo sviluppo di azioni di miglioramento o creazione di nuove competenze, fino ad approfondire in quali ambiti e per quali vantaggi gli operatori del design fanno uso di macchine e software di natura generativa.

Dallo studio emerge un settore del design attraversato da una fase di profonda trasformazione, nella quale la GenAI si configura sempre più come leva strategica di apprendimento, sperimentazione e riorganizzazione dei processi.

Il livello di preparazione dichiarato dai partecipanti all'indagine³ rispetto alla tecnologia appare diffuso ma non ancora pienamente consolidato: prevale una maturità intermedia, accompagnata tuttavia da una dinamica evolutiva chiaramente orientata alla crescita. Il quadro restituisce un ecosistema in rapido adattamento, nel quale organizzazioni e progettisti mostrano traiettorie parzialmente differenziate. Le prime tendono a integrare la GenAI in modo più strutturato e sistemico, attraverso investimenti organizzativi, collaborazioni interdisciplinari e inserimento di competenze specialistiche; i secondi manifestano una maggiore propensione alla formazione individuale e una sensibilità più marcata verso le implicazioni eti-

1 Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLDesign, ADI – Design Economy 2024.

2 Tecnologia in grado di simulare il funzionamento dell'intelligenza e alcune capacità cognitive dell'essere umano, come il ragionamento, l'apprendimento, la comprensione del linguaggio naturale e la creazione di contenuti originali.

3 Vedi nota metodologica a pag. 132.

che e culturali dell'uso della tecnologia.

L'utilizzo della GenAI da parte dei partecipanti all'indagine risulta ormai ampiamente integrato nelle attività lavorative, con un'intensità maggiore nelle organizzazioni, dove l'adozione appare più quotidiana e sistematizzata.

Gli ambiti applicativi si concentrano soprattutto nelle fasi analitiche e tecniche del processo progettuale, mentre permane una certa cautela nel riconoscere alla GenAI un ruolo pienamente creativo o marcatamente identitario. La tecnologia è percepita prevalentemente come un acceleratore di processi, strumento di ottimizzazione e supporto decisionale, più che come vero e proprio partner creativo autonomo.

Il potenziale trasformativo viene ricondotto soprattutto alla spinta verso l'aggiornamento delle competenze distintive, alla possibilità di sperimentare metodologie di lavoro ibride e all'ampliamento degli input gestibili nel processo di design. Si delinea un modello di lavoro più integrato e ibrido, nel quale la GenAI interviene come infrastruttura abilitante piuttosto che sostitutiva.

Le implicazioni etiche sembrano già occupare una posizione centrale negli utilizzatori della tecnologia: copyright, trasparenza dei processi generativi e tutela dei dati emergono come nodi prioritari, condivisi trasversalmente dal campione indagato. Anche la sostenibilità ambientale viene riconosciuta come ambito di possibile valorizzazione della GenAI, in particolare per il supporto alla riduzione degli sprechi, alla personalizzazione consapevole e alla progettazione circolare, delineando una visione orientata a un'innovazione responsabile.

Guardando alle prospettive future, la traiettoria appare espansiva e strutturale: la GenAI è destinata a divenire componente sempre più centrale nel processo creativo, sostenuta da investimenti in formazione continua, infrastrutture tecnologiche e acquisizione di nuove competenze; tra queste assumono rilievo il "prompt design" – la principale figura emergente secondo gli intervistati⁴, il controllo degli aspetti etici e le capacità di integrazione ibrida degli strumenti.

Nel complesso, il design si conferma un settore che non subisce passivamente la trasformazione tecnologica, ma la incorpora progressivamente nei propri assetti operativi e culturali, muovendosi verso una configurazione in cui efficienza, sperimentazione e responsabilità costituiscono le direttrici principali dell'evoluzione in atto.

⁴ Si veda il capitolo 2.2 *Design, disciplina sempre più specializzata*.

3.1. Livello di preparazione degli operatori del design riferita alla GenAI

Un primo ambito d'indagine ha incluso la rilevazione della consapevolezza, definita come preparazione rispetto alla GenAI, l'evoluzione negli ultimi due anni del livello di e la tipologia di azioni implementate volte a migliorare tale livello.

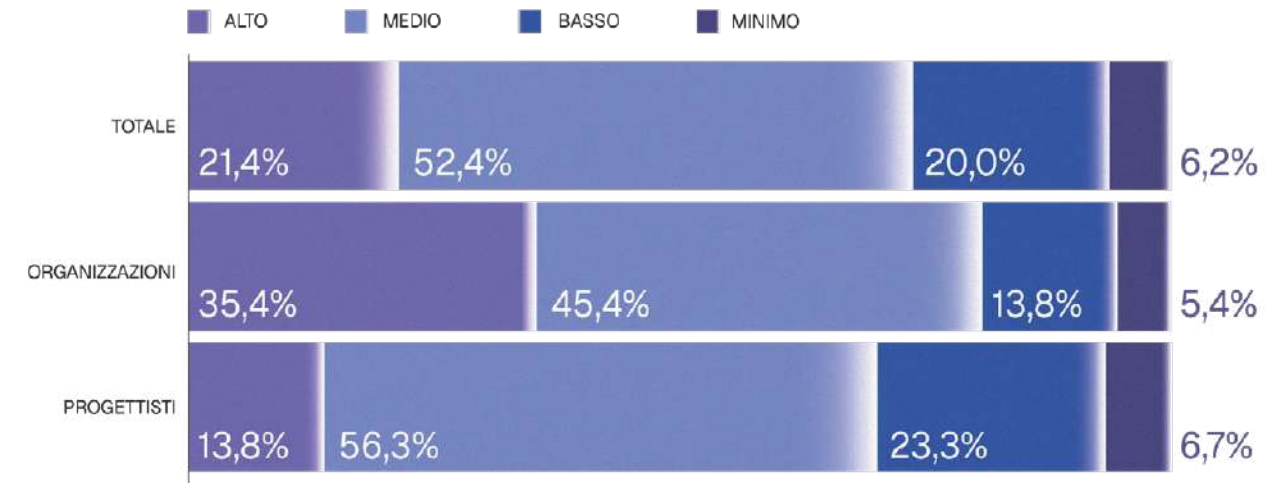
In linea generale, **il livello di preparazione rispetto alla GenAI si concentra prevalentemente su valori medi**: il 52,4% degli operatori partecipanti all'indagine dichiara un livello medio, configurando una diffusione ampia ma non ancora pienamente consolidata delle competenze. Il livello alto è indicato dal 35,4% delle organizzazioni contro il 13,8% dei progettisti, evidenziando un vantaggio relativo delle strutture organizzate

in termini di maturità tecnologica, che può trovare spiegazione nell'adozione in fasi antecedenti o in un approccio trasversale e strutturato. Per un quinto dei rispondenti il livello di preparazione rimane ancora basso, mentre solo il 6,2% dichiara una preparazione minima.

Rispetto ai risultati raccolti in *Design Economy 2024*, il livello di preparazione sul campione totale sembra aver raggiunto soglie superiori laddove due anni fa, se i livelli medio-alti raggiungevano complessivamente il 45,6%, la percentuale che includeva livelli considerati come bassi, minimi o nulli superava il 54%.

↓ Livello di preparazione rispetto all'intelligenza artificiale generativa (GenAI)

Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

È evidente come tali gruppi, ancora un po' inerti rispetto all'avvento della GenAI, si siano notevolmente asciugati evidenziando ad oggi un'accelerazione della penetrazione tecnologica che, nel giro di due anni, ha potenziato l'uso di quei segmenti che allora si presentavano come *early adopters* e indirizzato ad un uso di prima consapevolezza coloro che due anni fa si presentavano ancora come neofiti.

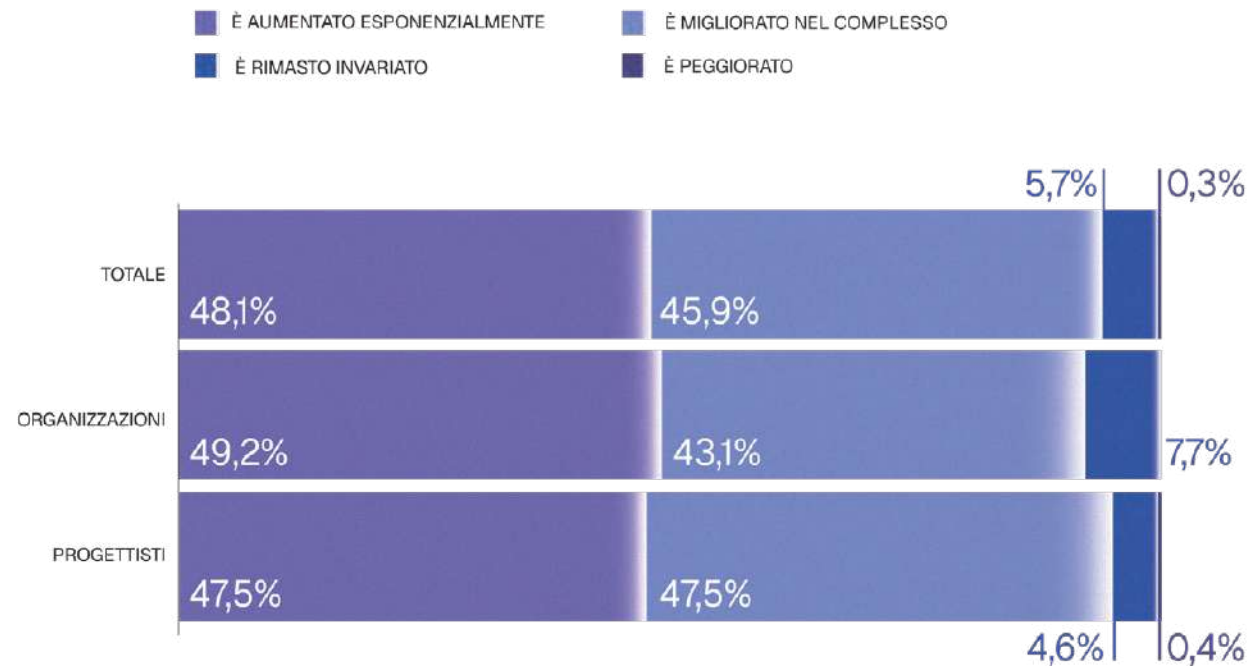
Rispetto alla dinamica evolutiva della preparazione, quasi la totalità dei rispondenti (94%) segnala infatti un miglioramento raggiunto negli

ultimi due anni: il 48,1% degli intervistati parla di crescita esponenziale, cui si aggiunge il 45,9% che indica un miglioramento complessivo. Residuale la quota di stagnazione (5,7%) e pressoché inesistente il peggioramento (0,3%). Rispetto a tali evidenze, il quadro restituisce **un settore in rapida fase di apprendimento e adattamento**.

Sul versante delle **"azioni implementate" dirette al miglioramento del livello di preparazione** su come usare la GenAI, l'introduzione di tool basati su GenAI rappresenta la misura dominante (66,1%), configurandosi come leva primaria di

↓ Variazione del livello di preparazione rispetto alla GenAI negli ultimi due anni

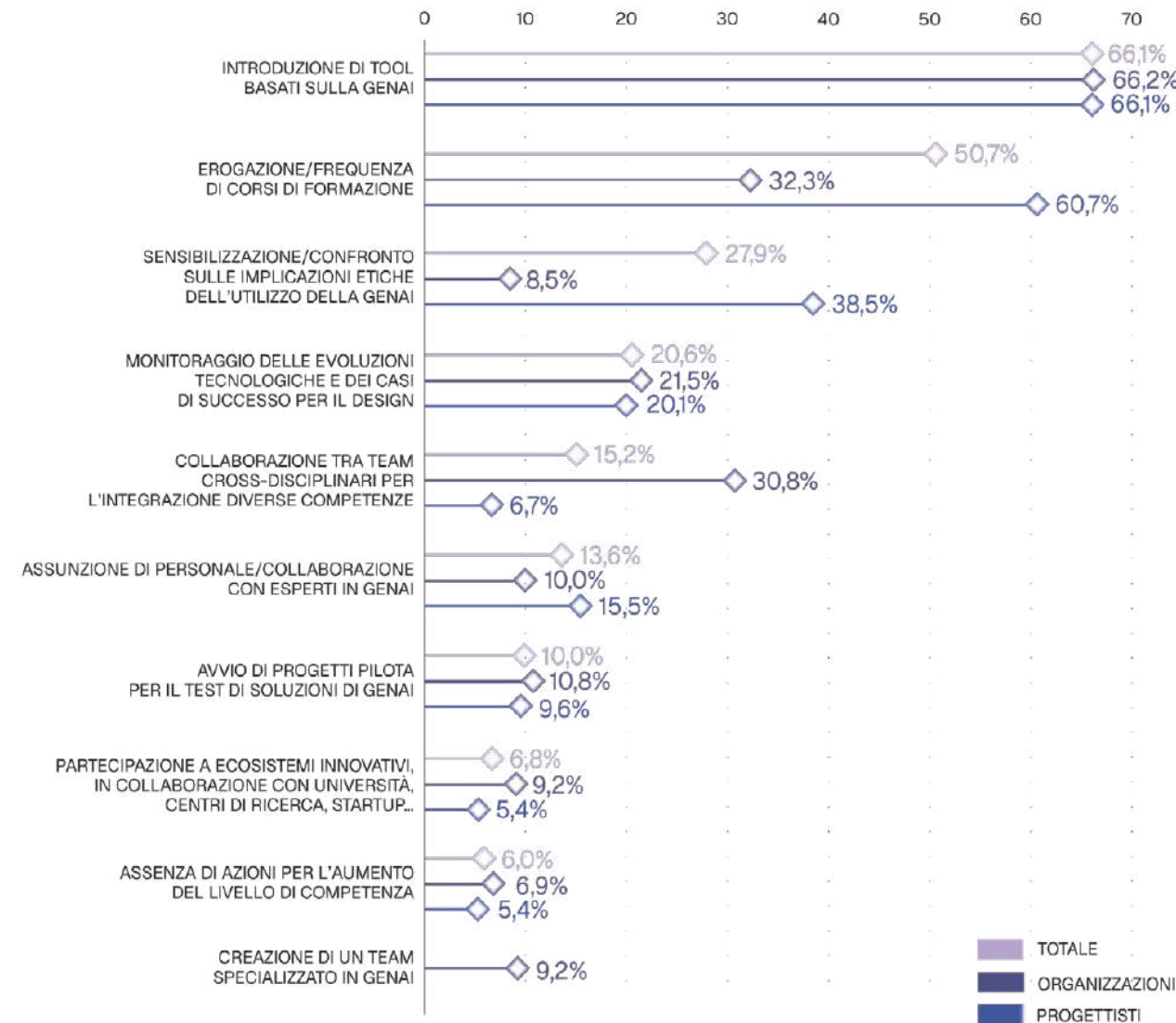
Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

↓ Azioni implementate per migliorare il livello di preparazione rispetto alla GenAI

Incidenze percentuali (domanda a risposta multipla)



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

apprendimento e uso. Poco più della metà dei rispondenti (50,7%) dichiara, inoltre, di aver investito nella formazione⁵.

Si osserva tuttavia una diversa strategia di rafforzamento delle competenze. Da un lato, i progettisti si presentano particolarmente sensibili sulle implicazioni etiche della GenAI e sembrano maggiormente orientati all'assunzione/collaborazione con esperti di GenAI rispetto alle organizzazioni, che evidentemente hanno già provveduto, in un passato più o meno recente, a fare operazioni di *insourcing* di taluni profili. Dall'altro lato, le organizzazioni mostrano maggiore propensione alla strutturazione organizzativa, con collaborazioni cross-disciplinari (30,8% contro il 6,7% dei progettisti) e partecipazioni ad ecosistemi innovativi che agevolano e amplificano l'uso e le ripercussioni della GenAI (9,2% contro circa la metà per i progettisti).

Residuale, ma non trascurabile, la quota che dichiara assenza di azioni (6,9% organizzazioni; 5,4% progettisti), indicativa di una minoranza ancora in posizione attendista.

⁵ La distanza tra progettisti e organizzazioni restituita dal grafico è in parte legata alla diversa formulazione delle risposte: quella dei progettisti include anche l'aspetto informativo (Mi sono informato / ho frequentato corsi di formazione) a differenza di quella delle Organizzazioni (limitata al finanziamento / erogazione di corsi per il personale delle organizzazioni).

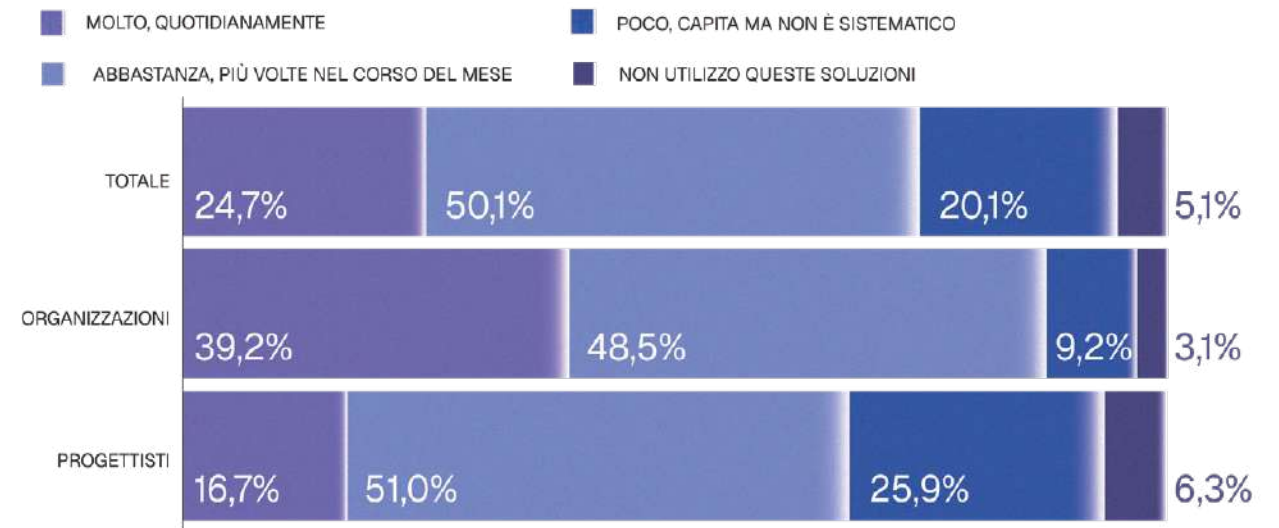
3.2 Diffusione e vantaggi derivanti dall'utilizzo della GenAI

In merito al **livello di utilizzo degli strumenti di GenAI**, inteso come frequenza d'uso, il campione indagato si concentra **prevalentemente su fasce di frequenza alte e medio-alte**. Mentre un uso abbastanza frequente è dichiarato sia dal 48,5% delle organizzazioni sia dal 51,0% dei progettisti, l'utilizzo quotidiano vede dati divergenti rispetto alle due tipologie di soggetti: il 39,2% delle organizzazioni, infatti, dichiara un uso quotidiano degli strumenti di GenAI a fronte di una quota più che dimezzata di progettisti (16,7%).

Anche la fascia riferita al basso uso di tali strumenti e macchine – indicata con la risposta nel questionario “poco, capita ma non è sistematico” - vede una divergenza rilevante tra le due tipologie di rispondenti: accade per il 26% circa dei progettisti, mentre si attesta al 9,2% per le organizzazioni. Marginale invece appare chi non utilizza, con dati, anche questa volta, diversi per le due categorie indagate (3,1% per le organizzazioni, 6,3% per i progettisti).

↓ Livello di utilizzo della GenAI

Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

In misura sintetica, le evidenze raccolte segnalano un'integrazione diffusa tra strumenti di GenAI e attività lavorative, ma con un'intensità maggiore nelle organizzazioni, dove l'uso sistematico appare più strutturato.

Rispetto a tale ambito d'analisi, il raffronto con *Design Economy 2024* appare di tutt'altra magnitudo. Se oggi si può parlare di un largo uso che riguarda l'operatività quotidiana e l'uso frequente su scala mensile da parte di una quota consistente del campione analizzato, nello studio passato le categorie relative al "non uso" o comunque ad un uso infrequente e saltuario venivano indicate da un totale di oltre il 65% dei rispondenti.

Appare piuttosto chiaro come le attuali numeriche mostrino un quadro relativo al livello d'uso completamente mutato rispetto alla precedente rilevazione, confermando quest'anno un consolidamento e un maggior impiego sistematico della GenAI nelle attività progettuali.

L'analisi sui diversi ambiti di attività nei quali vengono impiegati strumenti di GenAI mostra una forte concentrazione – tra il 52,7% e 61% del campione totale analizzato – sulla ricerca preliminare e analisi del contesto, sulla personalizzazione di prodotti, sullo sviluppo e ottimizzazione tecnica e sull'analisi dei feedback relativi al progetto; con pesi minori si collocano successivamente la presentazione del progetto e le attività di innovazione di progetto.

Il quadro analitico mette in rilievo, comunque, differenze anche sostanziali nell'uso della GenAI tra progettisti e organizzazioni. Se i primi impiegano le potenzialità dello strumento

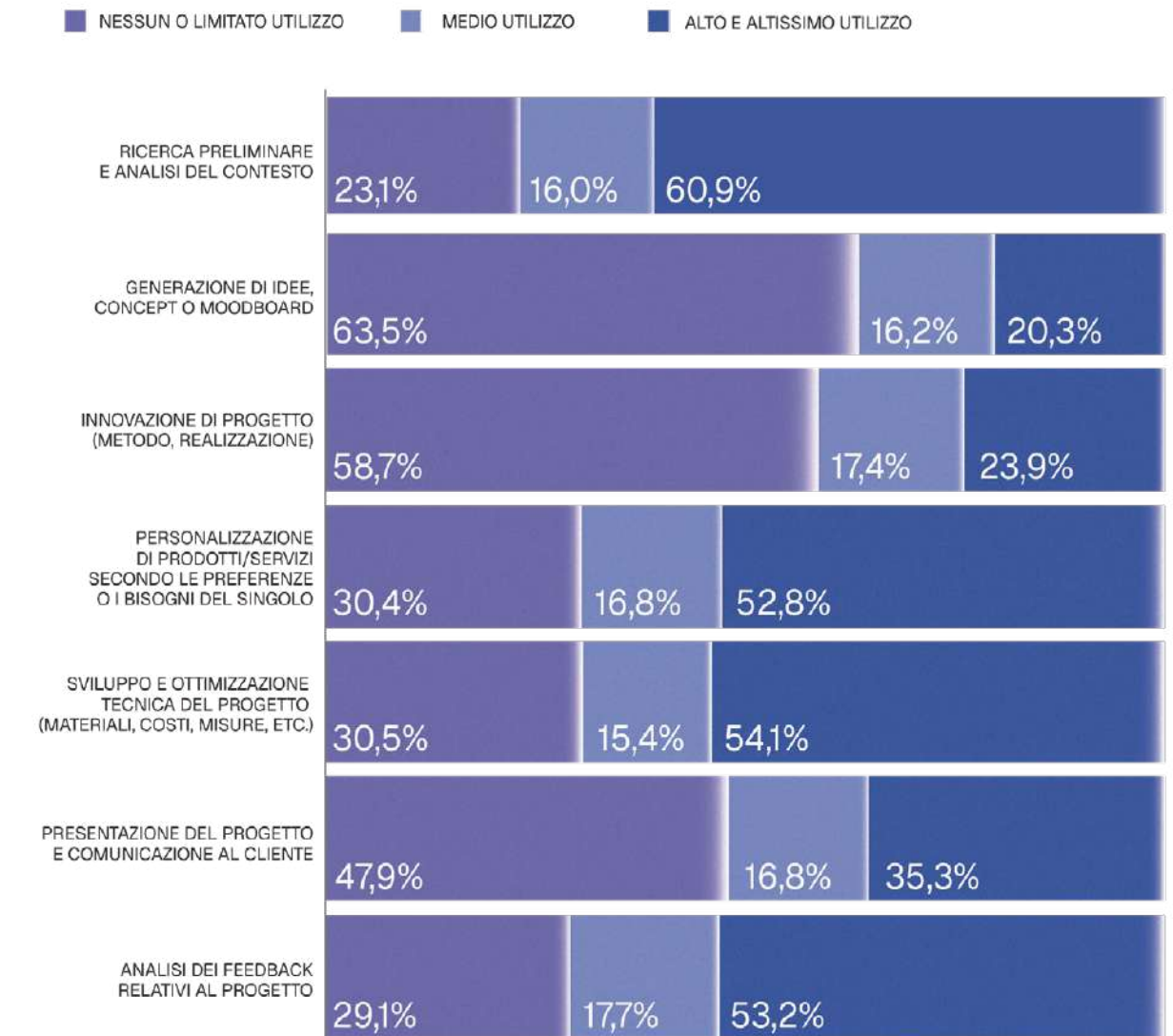
maggiormente su aspetti tecnici del progetto come la personalizzazione, lo sviluppo e l'ottimizzazione tecnica del prodotto e l'analisi dei feedback riferiti al progetto, le organizzazioni ne fanno un largo uso anche per attività di presentazione del progetto e comunicazione al cliente (42% delle organizzazioni contro il 20% dei progettisti).

Le percentuali di limitato o mancante utilizzo rimangono contenute ma più visibili nei progettisti dove si denota un basso uso – rispetto ad altri ambiti di attività – nell'uso della GenAI per la generazione di idee, concept e moodboard (76,9% nei progettisti contro il più contenuto 39,7% delle organizzazioni).

Rispetto al sistema di vantaggi che gli operatori attribuiscono all'uso della GenAI nelle diverse attività si denota la prevalenza dell'aumento della velocità (72,1%). Seguono altri vantaggi come la riduzione dei costi di sviluppo e prototipazione (59%), il miglioramento di decisioni fondandole sui dati (58,7%), e l'aumento della precisione progettuale (56,7%).

↓ Livello di utilizzo della GenAI nei diversi ambiti di attività

Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

Rispetto all'incremento degli aspetti innovativi si rileva una elevata dispersione intorno ai diversi valori della scala esprimendo una posizione tra organizzazioni e progettisti che non sembra particolarmente convinta rispetto a tale vantaggio.

La riduzione dei costi e la personalizzazione mostrano invece distribuzioni più equilibrate, con concentrazioni significative sui valori medi-alti (3-4), mentre le percentuali di valutazione negativa (1-2) risultano marginali in quasi tutti gli ambiti.

La GenAI è dunque percepita prevalentemente come leva di efficienza e accelerazione, ma non specificamente come amplificatore creativo.

Rispetto a tali linee, se anche *Design Economy 2024* confermava il beneficio di aumento della produttività inteso come accelerazione e riduzione dei tempi di sviluppo della progettazione, dall'altro, considerava la GenAI come un vero e proprio partner collaborativo. Tale risultato, seppur confermato anche nei dati attuali, viene mitigato dalla crescita di altre tipologie di benefici che vedono nella GenAI uno strumento specificamente usato – e di cui sono riconosciuti i vantaggi – per diminuire i costi di sviluppo e prototipazione, aumentare la precisione e il miglioramento delle decisioni nel progetto. Con il passare di questo breve lasso di tempo dall'ultima rilevazione, sembra quindi cambiata, seppur in misura non radicale, la percezione sulla capacità dell'AI di favorire gli aspetti innovativi del progetto: seppur un 37,4% dei partecipanti all'indagine di quest'anno si dichiara molto/fortemente d'accordo con questo assunto, questa

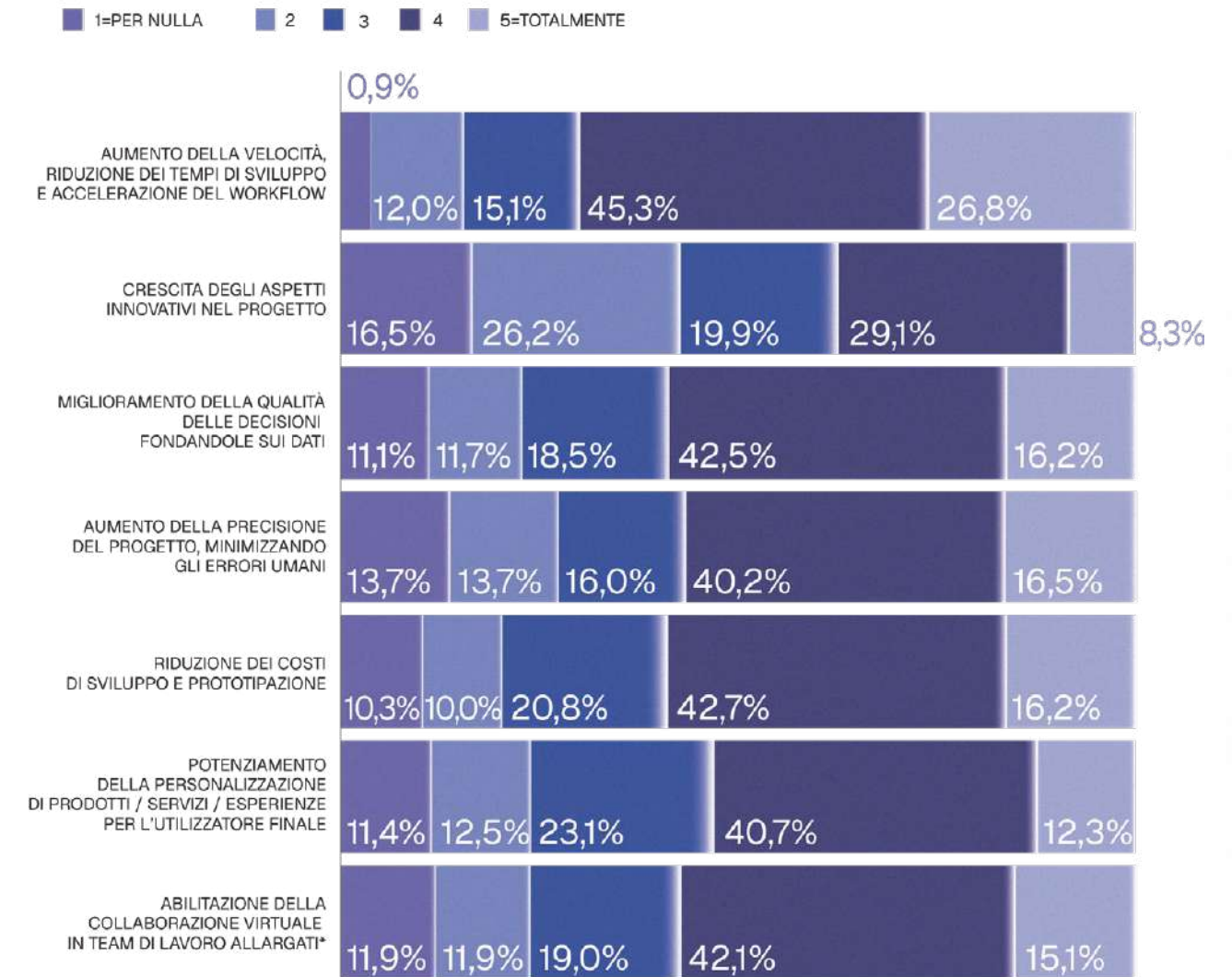
è l'opzione di risposta che ha raccolto il tasso più elevato dei valori d'accordo più bassi (complessivamente 42,7%). Riassumendo, oggi la maggior parte dei rispondenti non vede nella tecnologia un generico partner collaborativo ma aggancia a questa scelta vantaggi più puntuali e specifici.

La direzione del **potenziale trasformativo della GenAI** secondo progettisti e organizzazioni, senza rilevanti differenze, sta nella concezione della GenAI come spinta all'aggiornamento di competenze distintive e nella dimensione sperimentale del mezzo tecnologico, a cui si affidano le fasi di impostazione-partenza del progetto e nell'esplorazione di diverse metodologie per il raggiungimento di risultati innovativi, determinando un flusso di lavoro più ibrido e l'aumento delle opportunità di lavorare in autonomia. Per tutti questi aspetti, il campione, nel suo insieme, esprime percentuali che vanno oltre il 60% tra i fortemente e i completamente d'accordo (nella scala di rilevazione 1-5).

Altra direzione trasformativa che raccoglie l'accordo di una quota significativa delle risposte è l'ampliamento strutturale degli input da gestire nel processo di design (57,2%).

↓ Principali vantaggi per gli operatori derivanti dall'utilizzo della GenAI

Incidenze percentuali

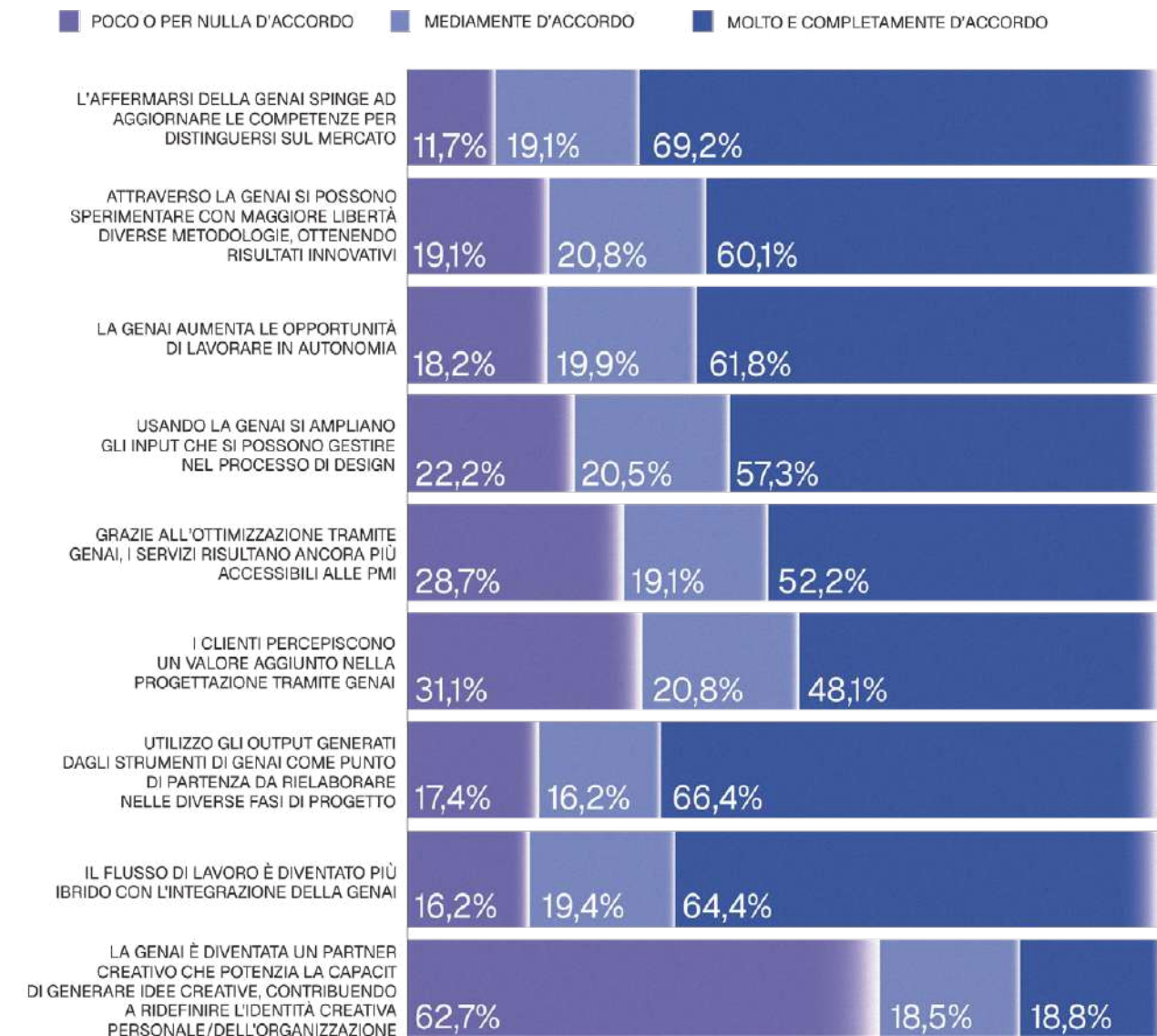


*L'OPZIONE DI RISPOSTA "ABILITARE LA COLLABORAZIONE VIRTUALE IN TEAM DI LAVORO ALLARGATI" NON È PREVISTA PER I PROGETTISTI E IL 100 FA RIFERIMENTO AL TOTALE DELLE RISPOSTE DELLE ORGANIZZAZIONI.

Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

↓ Il potenziale trasformativo della GenAI

Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

Con meno convinzione, in linea generale, ci si affida invece alla GenAI per rendere maggiormente percepibile il valore del progetto agli occhi del cliente, anche se il tasso di concordi ed estremamente concordi è poco meno inferiore della metà dei rispondenti (48%).

Sul campione totale, infine, la GenAI è ancora lontana dall'essere percepita come un vero e proprio partner creativo: se infatti concorda con questa natura il 18,8% degli intervistati (incluso i fortemente e completamente d'accordo), il 62,7% sembra trovarsi in netta discordanza con tale direzione trasformativa.

3.2.1 Design e GenAI per catalizzare l'innovazione nelle PMI

La trasformazione digitale, trainata dall'AI, continua a rappresentare una priorità per lo sviluppo e la crescita sostenibile dell'economia e delle imprese. Questo vale anche per il settore del design, da sempre orientato alle innovazioni e alle tecnologie digitali, le quali determinano un continuo rinnovamento del settore e dei servizi di progettazione.

I risultati dell'indagine condotta suggeriscono che l'adozione della GenAI stia contribuendo ad ampliare i confini del design in almeno due dimensioni: da un lato, vengono offerte nuove possibilità di sperimentazione attraverso diverse metodologie e strumenti progettuali, come riferiscono circa 6 rispondenti su 10, in particolare tra le organizzazioni (63,5% contro 58,2% dei progettisti); dall'altro, viene esteso il mercato potenziale dei servizi di design, grazie alla maggiore accessibilità per le piccole e medie

imprese, come conferma più di 1 intervistato su 2 (52,1%). **L'accresciuto livello di competenza e di utilizzo di queste soluzioni da parte degli operatori del design può quindi tradursi in un'accelerazione del processo di adozione delle tecnologie di intelligenza artificiale nelle imprese clienti**, soprattutto nei contesti organizzativi meno strutturati.

Sebbene nel complesso la diffusione dell'AI risulti ancora contenuta nel nostro Paese, appare in crescita tra le aziende con almeno 10 dipendenti, anche se con importanti differenze tra grandi realtà e PMI: nel 2025 l'adozione nelle imprese di maggiori dimensioni ha raggiunto il 53,1%, rispetto al 32,5% registrato nel 2024, mentre nelle PMI si è fermata al 15,7%, pur raddoppiando il valore dell'anno precedente (7,7%)⁶. La capacità di investimento in digitalizzazione e accesso a finanza e capitali, così come la minore attrattiva per talenti e esperti del mondo della PMI – spesso familiare – sono gli elementi essenziali che determinano il divario di adozione; ad essi si aggiunge un tema strutturale di non adeguata potenza delle dorsali di connessione digitale che, in molti territori dove prolifera – per fortuna del nostro Paese – la PMI di successo, determina una barriera tecnologica insormontabile di adozione della tecnologia e nello specifico dell'AI.

Come anticipato, nei business che ancora non utilizzano tali soluzioni, il primo ostacolo riportato è la mancanza di competenze; questo dato mette in luce l'importanza di poter contare su professionalità specializzate, capaci non solo di utilizzare gli strumenti, ma anche di interpretare le tecnologie emergenti traducendone le potenzialità in benefici concreti per le imprese –

⁶ Istat, *Imprese e Ict*, 2025.

dal potenziamento dell'efficienza e della produttività, alla riduzione dei costi aziendali e all'ottimizzazione delle risorse, così come il controllo e la gestione dei rischi esterni ed interni all'azienda⁷.

In questo senso, gli investimenti nella formazione continua da parte degli operatori del design contribuiscono a rafforzare la capacità del comparto di mettere in relazione strumenti tecnologici ed esigenze manageriali, creando connessioni operative e strategiche. Chi guida le imprese oggi, infatti, affronta una sfida senza precedenti – **integrare l'AI nel cuore della propria organizzazione** – e ciò richiede un cambiamento in cui le persone definiscono una visione e prendono decisioni responsabili, mentre l'AI fornisce insight, velocità e scala per realizzare tale ambizione. Questo **implica riprogettare i processi fondamentali e i modelli operativi con l'AI, assicurando che il contributo umano sia valorizzato e non automatizzato, per creare valore a lungo termine**.

Estendendo l'analisi a livello europeo, l'adozione dell'AI nelle imprese italiane risulta inferiore alla media dell'area, anche a causa del già citato peso rilevante delle PMI nel sistema produttivo e della persistente carenza di risorse e competenze digitali. Eppure, in diversi casi le politiche per l'innovazione sviluppate nella regione promuovono la collaborazione tra PMI, startup tecnologiche e industrie creative, riconoscendo a quest'ultime un ruolo di catalizzatori di innovazione per l'intero sistema economico. Tale approccio si fonda sul trasferimento di competenze e approcci progettuali tra settori produttivi diversi, che può favorire processi di contaminazione in grado di accelerare la tra-

sformazione digitale delle PMI europee. In questo scenario, dunque, la **mediazione del design assume una dimensione strategica**: gli operatori del comparto possono interfacciarsi con i diversi attori afferenti agli ecosistemi creativi, tecnologici e imprenditoriali, contribuendo a rendere l'innovazione tecnologica più vicina e orientata al percorso di crescita e ai bisogni reali delle imprese.

7 Osservatorio Deloitte Private.

3.3. Implicazioni etiche e ambientali

Le implicazioni etiche connesse all'impiego di soluzioni basate su GenAI risultano particolarmente sentite dagli intervistati. Sfiora infatti l'80% l'accordo per i temi che riguardano il copyright e l'originalità dei contenuti, la trasparenza dei processi generativi con la tracciabilità delle fonti e la necessità di verifica di un corretto utilizzo dei dati a tutela della privacy. Anche il consumo energetico risulta essere un tema sentito da organizzazioni e progettisti, mettendo in luce un livello di consapevolezza delle ricadute più ampie sul sistema.

La principale differenza riscontrata tra progettisti e organizzazioni riguarda l'impatto sul mercato del lavoro espresso nei termini di una minore richiesta di alcuni profili professionali consolidati: su tale punto, infatti, le organizzazioni sembrano maggiormente sensibili (con circa il 40% delle risposte distribuite tra i valori 4-5) rispetto ai progettisti, che presentano una percentuale del 28% su questi stessi valori e un sorprendente 20% che considera questo tema del tutto irrilevante. Tale divergenza potrebbe essere dettata dalla diversa esposizione che le organizzazioni hanno rispetto ai professionisti in merito alle dinamiche e i fabbisogni del mercato del lavoro. Viceversa, per tutte le altre tematiche affrontate, la quota di chi valuta assente l'impatto (valore 1) risulta pressoché nulla, segnalando un **consenso diffuso sulla centralità delle questioni etiche nell'impiego di tecnologie GenAI**.

La relazione tra GenAI e sostenibilità ambienta-

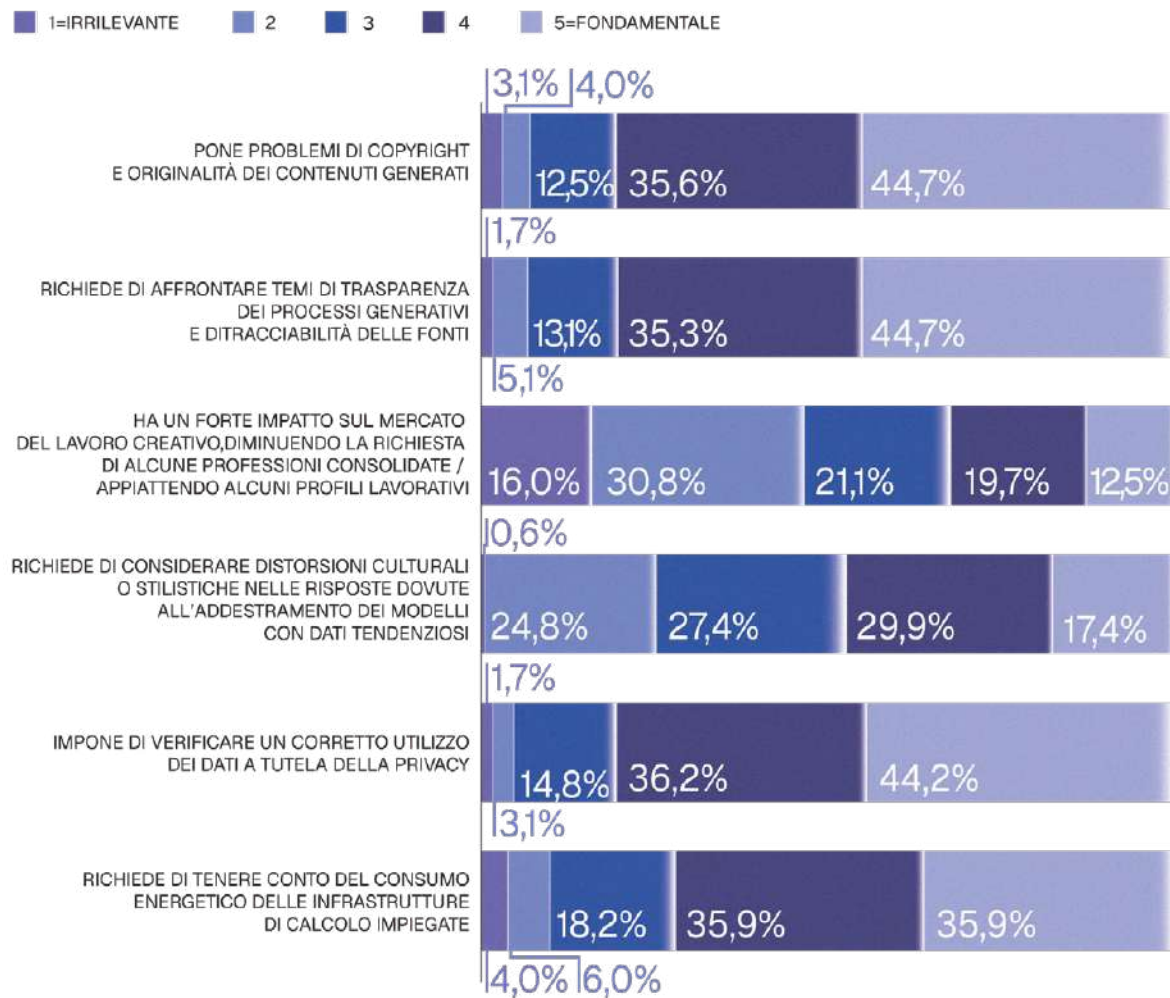
le mostra un quadro generale sostanzialmente omogeneo tra il percepito di organizzazioni e progettisti. Difatti, entrambe le tipologie di soggetti indagati riconoscono in maniera consistente **nell'uso della GenAI diverse opportunità in chiave sostenibile**.

Secondo lo studio, la GenAI semplificherebbe l'adozione di pratiche sostenibili nella progettazione (52,2%), renderebbe più agevole la personalizzazione dei prodotti sulla base di requisiti degli utenti (56,1%), supporterebbe la riduzione degli sprechi (56,7%) fino a prevedere l'impatto ambientale attraverso simulazioni e il sostegno di pratiche di progettazione circolare (rispettivamente pratiche segnalate dal 55,8% e 54,7%).

In generale, più che in tutti gli altri quesiti dell'indagine, si evidenzia un'elevata concentrazione di intervistati molto d'accordo su tutte le opportunità offerte dall'uso della GenAI a sostegno della sostenibilità ambientale, mentre le quote di disaccordo totale (valore 1) sono residuali, generalmente inferiori al 10%, indicando un orientamento complessivamente favorevole al contributo della GenAI alla sostenibilità ambientale.

↓ Implicazioni etiche connesse all'utilizzo della GenAI

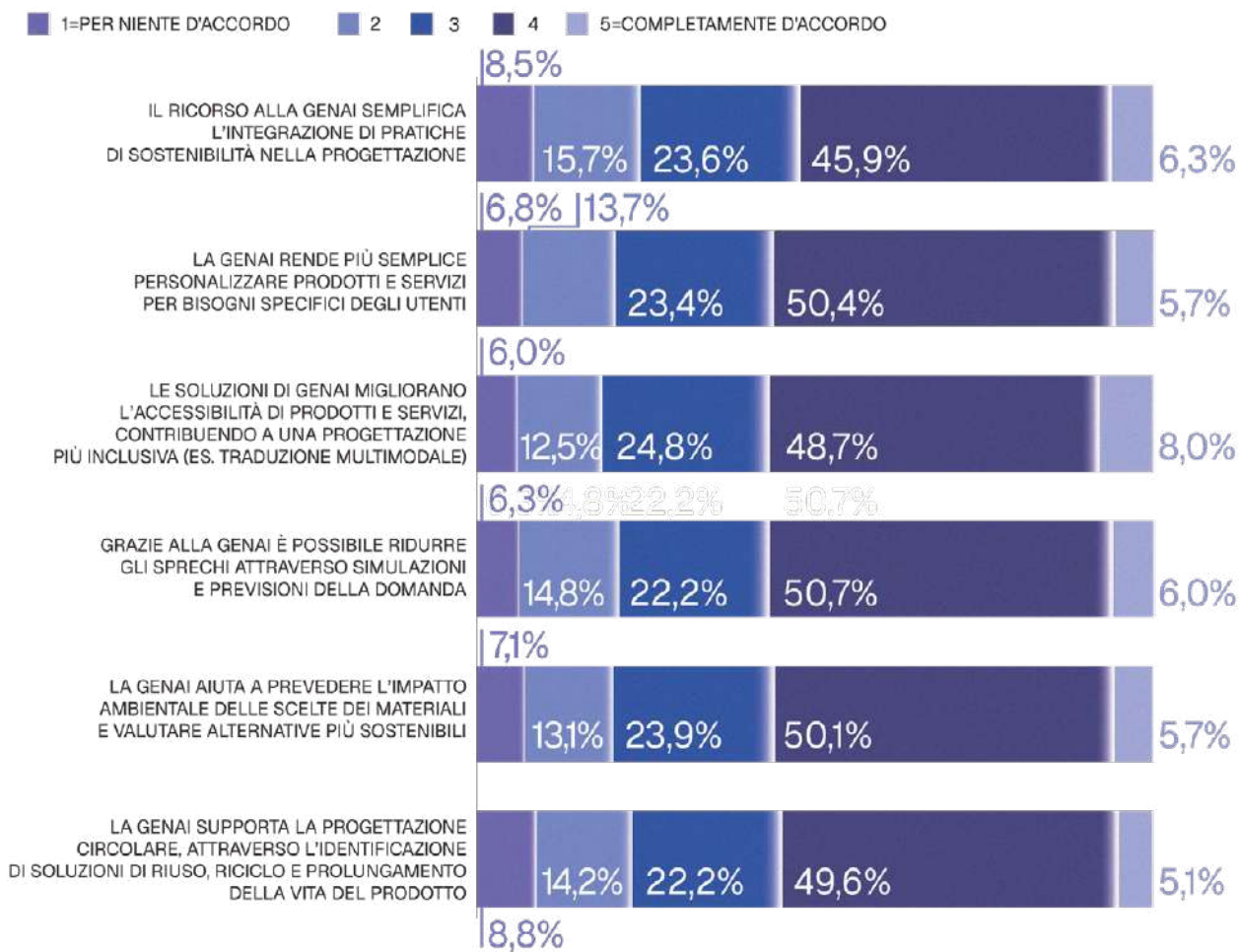
Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

↓ Relazione tra GenAI e sostenibilità ambientale

Incidenze percentuali



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

3.4 Prospettive future: ruolo GenAI, investimenti e competenze

Limitate differenze nelle valutazioni di progettisti e organizzazioni si rilevano anche sul ruolo futuro assunto dalla GenAI nell'ambito del processo creativo.

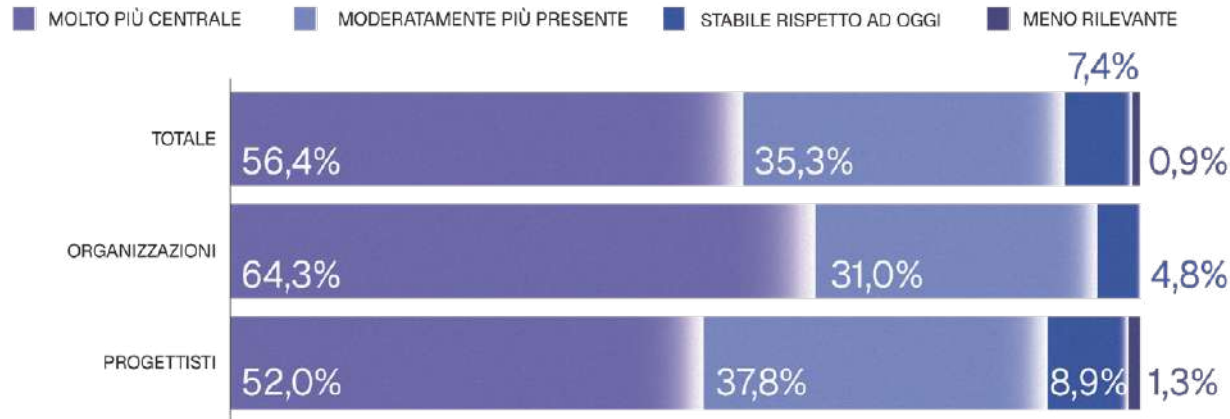
Il 64,3% delle organizzazioni e il 52,0% dei progettisti, infatti, prevede che la GenAI diventerà molto più centrale nella conduzione delle attività progettuali nei prossimi tre anni. Sommando a queste percentuali la quota delle risposte moderatamente più presente (31,0% e 37,8%), si raggiungono percentuali superiori all'85% in entrambi i gruppi indagati nella considerazione di tale centralità.

Le ipotesi di stabilità o riduzione risultano marginali (inferiori al 10%), delineando una **traiettoria evolutiva chiaramente espansiva e strutturale**.

Cosa faranno progettisti e organizzazioni nei prossimi tre anni per **rafforzare l'adozione della GenAI nelle proprie attività lavorative** appare in maniera poco controvertibile: **investiranno in formazione (60%), potenzieranno le infrastrutture di supporto** e aumenteranno le loro attenzioni verso la cybersecurity (rispettivamente 45% e 35%). La priorità con cui tali azioni vengono percepite dagli intervistati varia

↓ Evoluzione futura del ruolo assunto dalla GenAI nel processo creativo (1-3 anni)

Incidenza percentuale



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

sostanzialmente tra organizzazioni, che pongono al primo posto gli investimenti in infrastrutture (61,1% contro 36% dei progettisti) e al terzo la ricerca e sviluppo dell'applicazione

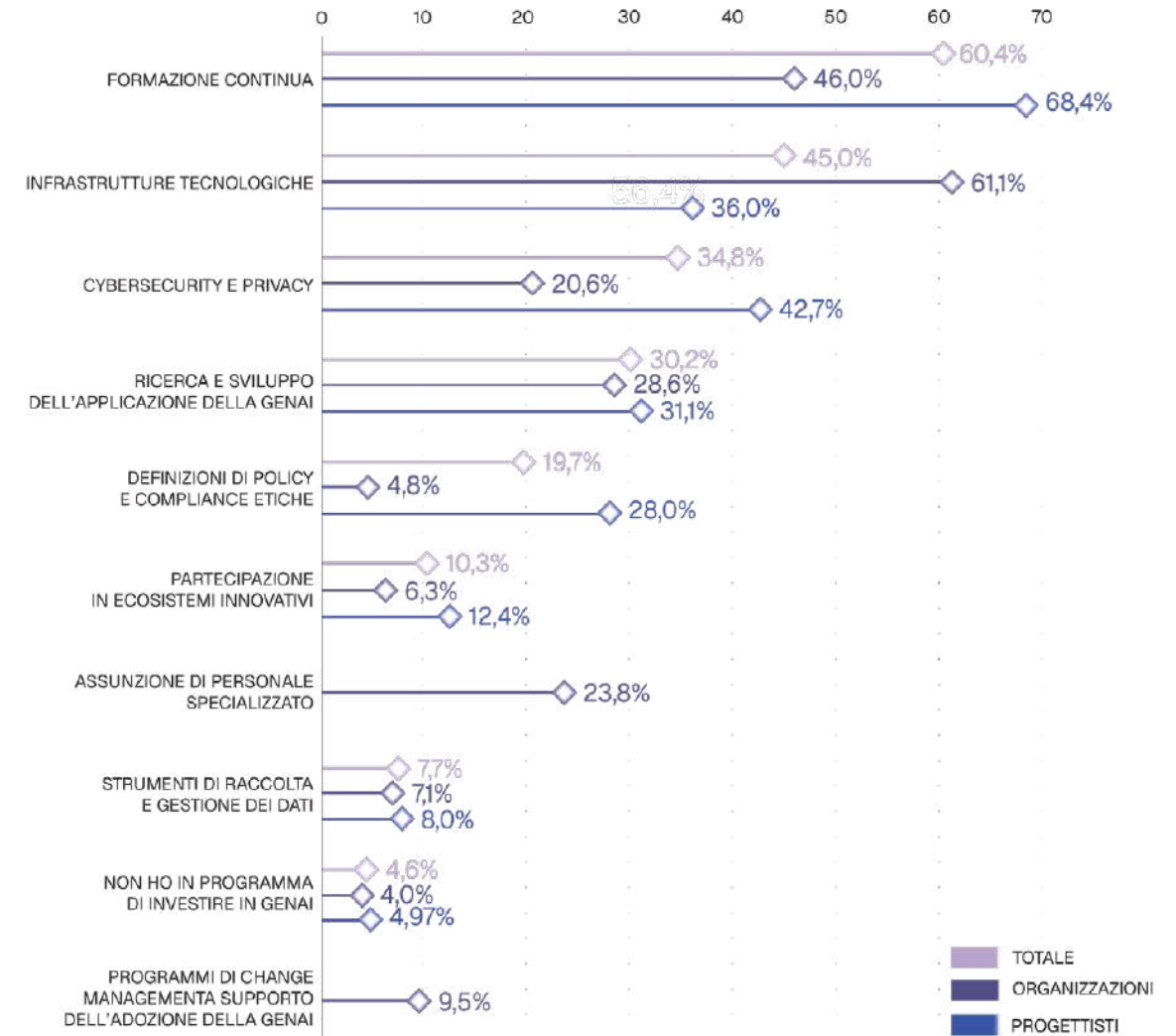
di soluzioni di GenAI (28,6% contro 31,1%, al quarto posto per i progettisti), e progettisti, che prioritizzano investimenti in formazione continua (68% contro 46% delle organizzazioni) e

connessioni con i temi di cybersecurity e privacy (42,7% contro 20,6%, al quinto posto per le organizzazioni).

In aggiunta, appare con manifesta evidenza (23,8% circa) è la **consapevolezza da parte delle organizzazioni della necessaria assunzione**

↓ Ambiti in cui l'organizzazione investirà maggiormente nei prossimi tre anni per potenziare l'adozione della GenAI

Incidenza percentuale (domanda a risposta multipla)



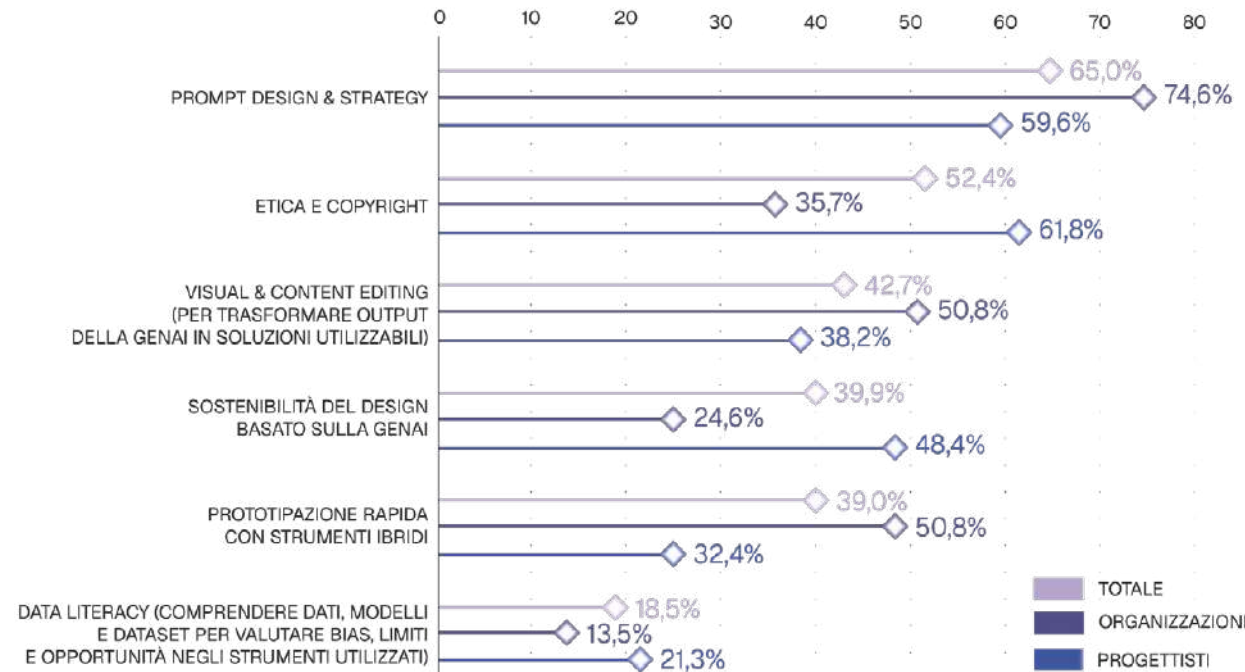
Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

di personale specializzato sulla GenAI. Se in questa fase storica in cui le prime generazioni di piattaforme di GenAI e motori di LLM convivono con logiche di apprendimento 'on-field' da parte delle organizzazioni, è chiaro prevedere che nel prossimo futuro la crescita di formazione specialistica sul tema GenAI e la generazione di nuovi profili disponibili sul mercato risponderanno ai fabbisogni che le organizzazioni consapevoli manifestano palesemente già attualmente.

Data la rilevanza della formazione nel prossimo futuro, gli operatori intervistati individuano

↓ Principali competenze per cogliere le opportunità offerte dalla GenAI

Incidenza percentuale (domanda a risposta multipla)



Fonte: Indagine Fondazione Symbola, Deloitte Private, POLI.design, ADI, gennaio 2026

alcune competenze chiave che **aiutano maggiormente a cogliere le opportunità e i vantaggi offerti dalla GenAI**, a partire dal **prompt design & strategy** (65%) che, come accennato, conferma la rilevanza di tali skill per i profili professionali emergenti.

A ciò si affiancano la conoscenza di aspetti etici legati al copyright (52,4%), il visual & content editing (42,7%) e le competenze in chiave di progettazione sostenibile (quasi il 40%), seguita con un minimo divario dalla prototipazione rapida condotta con strumenti ibridi (39%).

La data literacy (l'alfabetizzazione sulla manipolazione dei dati), invece, non appare in questo momento come una competenza chiave su cui puntare per l'ottenimento di tutte le opportunità legate allo sfruttamento della GenAI.

Gli aspetti su cui si registra una minore convergenza tra organizzazioni e progettisti riguardano specificamente le competenze su etica e copyright su cui i progettisti sembrano mostrare – come visto anche in precedenza – una maggiore sensibilità (61,8% dei progettisti contro il 35,7% delle organizzazioni), le competenze in materia di sostenibilità dove i progettisti addensano il 50% quasi delle proprie risposte (rispetto al 24,6% delle organizzazioni) e, di contro, le organizzazioni sembrano maggiormente attratte dalle capacità di prototipazione rapida condotta con strumenti ibridi rispetto al gruppo dei progettisti (51% circa contro il 32,4%).

04

Formazione e lavoro

| | |
|--|-----|
| 4.1 Istituti | 99 |
| 4.2 Università | 102 |
| 4.2.1 Iscritti | 102 |
| 4.2.2 Laureati | 106 |
| 4.2.3 Attrattività formativa dei Territori | 111 |
| 4.2.4 Analisi degli esiti occupazionali | 114 |
| 4.3 Il sistema AFAM | 119 |
| 4.3.1 Iscritti | 119 |
| 4.3.2 Diplomati | 125 |

4 Formazione e lavoro¹

L'offerta formativa nel campo del design si è trasformata progressivamente insieme ai mutamenti dei contesti sociali, ambientali e tecnologici e, soprattutto, insieme all'evoluzione del ruolo stesso del designer. Negli ultimi anni il design ha ampliato il proprio raggio d'azione, estendendosi ben oltre gli ambiti tradizionali per confrontarsi con sistemi complessi, con le sfide della sostenibilità, con le trasformazioni digitali e con nuove forme di relazione tra persone, prodotti, servizi e territori. Questo cambiamento ha inciso profondamente sulla formazione: obiettivi, contenuti e modalità di insegnamento si sono progressivamente ridefiniti ampliando sia i campi di intervento affrontati nei corsi di studio sia l'insieme delle competenze disciplinari e professionali che a compongono i programmi didattici².

Negli ultimi anni la crescita dell'offerta formativa, l'elevato numero di domande di accesso rispetto ai posti disponibili, i buoni esiti occupazionali dei laureati³ e il continuo ampliamento degli ambiti professionali nei quali il design è chiamato a operare – con alcune criticità descritte nel paragrafo 2.3 – testimoniano la vitalità e il successo del sistema formativo italiano destinato a questo comparto. Allo stesso tempo, proprio questa espansione rende sempre più necessaria una riflessione costante sui confini della disciplina, sulle specificità dei diversi percorsi e sulla qualità dei modelli didattici adottati.

Il design, infatti, continua a ridefinire il proprio perimetro di azione: non più soltanto progettazione di oggetti o artefatti comunicativi, ma costruzione di soluzioni capaci di integrare dimensioni materiali e immateriali, tecnologiche e culturali, produttive e sociali.

Una delle caratteristiche più riconoscibili del sistema italiano è la pluralità delle istituzioni che contribuiscono alla formazione dei designer e la varietà degli orientamenti didattici che esse propongono. Si tratta di un panorama articolato che mantiene come riferimento un equilibrio peculiare tra competenze tecnologiche e sensibilità umanistica, elemento che storicamente caratterizza la cultura del progetto nel nostro Paese. Nel contesto universitario, in particolare, la formazione del designer è pensata come un percorso multidisciplinare, capace di intrecciare conoscenze scientifiche e umanistiche⁴ con quelle più specifiche della progettazione nei diversi ambiti del design: dal prodotto all'ambiente, dalla comunicazione ai servizi, nelle loro dimensioni sia materiali sia immateriali, fino al design della moda, sempre più riconosciuto come componente identitaria dell'area disciplinare.

L'interdisciplinarietà e la ricerca rappresentano due pilastri che meglio qualificano la formazione universitaria. La prima, infatti, è legata alla capacità degli Atenei di concepire il miglior mix attingendo da ambiti disciplinari tra loro anche

¹ L'analisi del sistema formativo del design è un cantiere di ricerca avviato nel 2015, ideato e realizzato da Fondazione Symbola con il contributo tecnico scientifico del Ministero dell'Università e della Ricerca, Almalaurea, POLI.Design e Conferenza Universitaria Italiana del Design (CUID), che ogni anno ha l'obiettivo di offrire una visione completa della formazione e della professione del designer.

² Per un approfondimento del ruolo del designer in continua evoluzione, vedi il capitolo 3. *Figure professionali emergenti del design* del report Design Economy 2024 e i risultati emersi dall'indagine condotta a gennaio di quest'anno in riferimento a questo tema specifico, descritti nel paragrafo 2.2 *Design, disciplina sempre più specializzata*.

³ Si veda il paragrafo dedicato 4.2.4 *Analisi degli esiti occupazionali*, i cui dati fanno riferimento ai laureati del 2019 intervistati nel 2024 a cinque anni dal conseguimento del titolo.

⁴ Per approfondire il tema dell'approccio multidisciplinare e dell'ibridazione fra conoscenze umanistiche e scientifiche si rimanda all'ultima edizione dell'Osservatorio STEM (<https://www.deloitte.com/it/it/events/osservatorio-stem-terza-edizione.html>).

molto diversi (si pensi ai corsi di fisica e statica che vengono affiancati – nello stesso corso di Studi - a corsi di storia del design o di antropologia culturale). Tale ampio assortimento – soprattutto se strutturato e retto da corsi monografici/teorici – serve ad irrobustire la statura culturale di un progettista che coglie in tali discipline le radici dei saperi strumentali alla conduzione e alla gestione della progettualità. Nei corsi di studio in design confluiscono discipline ingegneristiche, umanistiche, artistiche, economiche e sociali, chiamate a dialogare con i processi di innovazione tecnologica e con le diverse declinazioni della cultura del progetto. Non è un caso che nei percorsi universitari attivi in Italia siano coinvolti oltre 100 settori scientifico-disciplinari, a testimonianza della natura complessa e sistemica della formazione al design⁵. La ricerca, di concerto con la prima, permette di rafforzare il continuo aggiornamento dei saperi e tra saperi, portando in aula - accanto agli assetti teorici più consolidati – i risultati della sperimentazione e della speculazione continua sul progetto. Negli atenei italiani, la ricerca finanziata e competitiva, oltre infatti a portare risorse economiche, porta con sé un capitale di arricchimento disciplinare unico cui seguono percorsi di riflessione e consolidamento di saperi capaci di garantire all'offerta formativa pubblica principi di attualità, varietà, sperimentazione e consolidamento difficilmente reperibili in altri contesti formativi.

Nel formare i designer, accanto al sistema universitario opera il comparto dell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM)⁶, pubblico e privato, che propone un modello didattico fondato sull'integrazione tra arti e progetto secondo la tradizione delle *Fine Arts and Design*. In questo ambito il laboratorio progettuale rap-

presenta il fulcro dell'esperienza formativa, affiancato da insegnamenti tecnico-applicativi e umanistici che costituiscono il quadro culturale di riferimento entro cui si sviluppa l'attività di progetto.

All'interno del sistema AFAM convivono approcci differenti. Da un lato, la vocazione più specialistica degli Istituti Superiori per le Industrie Artistiche (ISIA), storicamente legati alla formazione nel design industriale e caratterizzati da percorsi fortemente orientati alla relazione con l'industria e i sistemi produttivi dei territori. Dall'altro lato, si sviluppa l'esperienza delle Accademie di Belle Arti, che negli ultimi anni hanno progressivamente integrato il design all'interno di una tradizione artistica più ampia, dando vita a percorsi nei quali la progettazione, arti visive e linguaggi contemporanei si intrecciano in forme sempre più ibride.

A queste realtà si affiancano, inoltre, gli Altri Istituti autorizzati a rilasciare titoli AFAM, spesso caratterizzati da una maggiore flessibilità dell'offerta formativa e da un rapporto diretto con i settori applicativi del design, in particolare nei campi della comunicazione, della moda e delle industrie creative.

Ne emerge un ecosistema formativo ricco e articolato, nel quale differenti tradizioni didattiche e culturali contribuiscono a valorizzare le specificità economiche, sociali e produttive dei territori e a interpretare un ruolo del design sempre più strategico nei processi di innovazione contemporanei, come evidenziato anche dalle riflessioni internazionali sul ruolo del design nello sviluppo sostenibile e sociale.

5 Ultimo dato disponibile aggiornato al 2023 e presentato nel Convegno nazionale della Conferenza Universitaria Italiana del Design (CUID) *“La formazione in design: identità e intersezioni disciplinari”*, tenuto presso il Politecnico di Bari il 30 novembre e il 1 dicembre 2023, che ha raccolto i contributi scientifici, le sperimentazioni e i risultati della formazione connessi al tema dell'interdisciplinarietà nella formazione del designer.

6 Il sistema dell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) è disciplinato dalla legge 508 del 21 dicembre 1999.

4.1 Istituti

All'interno di questa cornice, nell'anno accademico 2024/2025 sono **100 gli istituti che hanno attivato corsi di studio in discipline del design**, 3 in più rispetto alla precedente rilevazione. Tra questi, ci sono 29 Università (di cui 20 pubbliche e 9 private), 22 Accademie di Belle

Arti, 13 Accademie Legalmente Riconosciute, 6 ISIA e 30 Altri Istituti autorizzati a rilasciare titoli AFAM⁷, per un totale di 369 corsi di studio⁸, distribuiti in vari livelli formativi e in diverse aree di specializzazione.

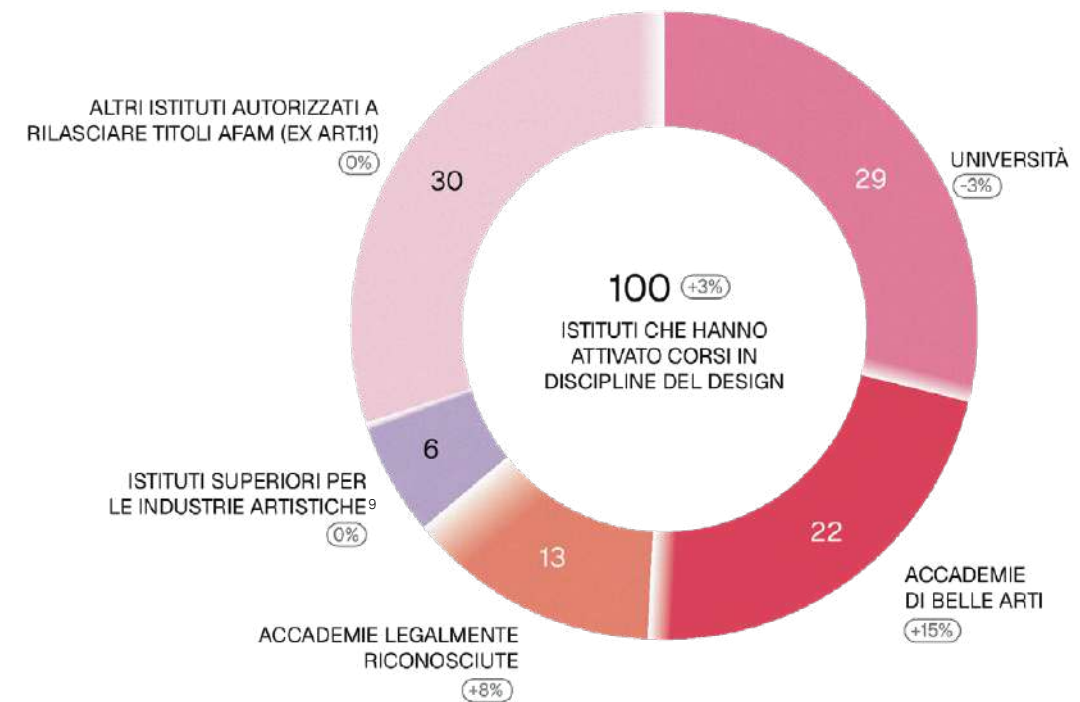
7 Istituti AFAM privati che, ai sensi dell'art. 11 del D.P.R. 212/2005, sono stati autorizzati dal Ministero dell'Università e della Ricerca a rilasciare titoli aventi valore legale al termine di percorsi di studio conformi agli standard minimi nazionali

8 Vedi nota metodologica a pag. 138

9 Gli ISIA attualmente riconosciuti in Italia sono 5 (Faenza, Firenze, Pescara, Roma, Urbino). Tuttavia, ai fini dell'analisi territoriale, la sede distaccata di Pordenone viene considerata come istituto a sé stante.

↓ Numero di istituti che hanno attivato corsi in discipline del design

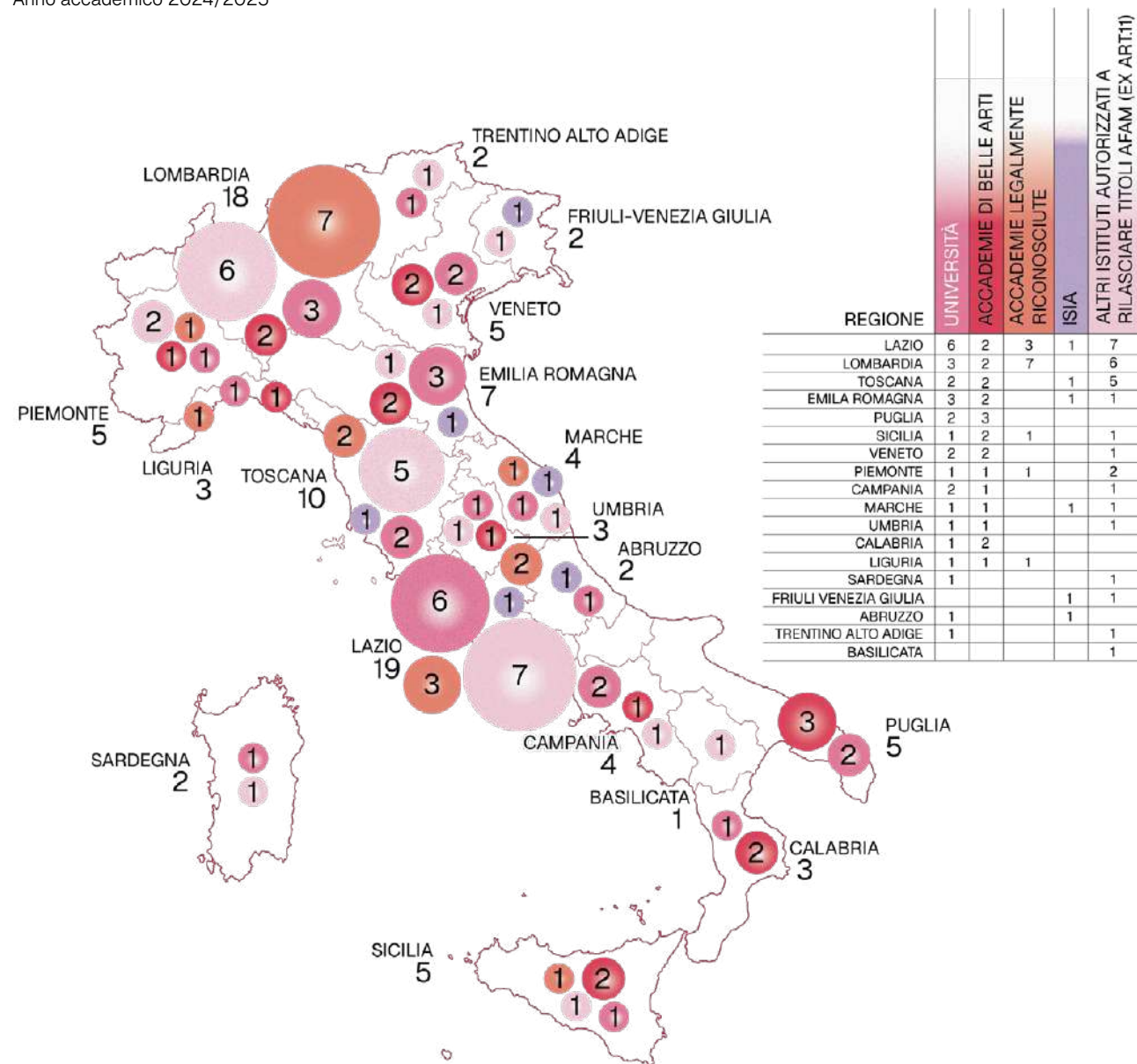
Anno accademico 2024/2025 e variazioni rispetto all'anno precedente



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

↓ Distribuzione geografica degli istituti di design che hanno attivato corsi in discipline del design

Anno accademico 2024/2025



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

Rispetto all'anno accademico precedente, il numero di corsi accreditati e attivati è cresciuto del 5%, mentre il numero degli istituti è incrementato del 3%, in forza in particolare del dato relativo alle Accademie di Belle Arti statali e legalmente riconosciute. Tra i nuovi corsi attivati, ci sono ad esempio quelli orientati ai temi della sostenibilità ambientale e innovazione digitale, come "Design per la Sostenibilità" dell'Accademia di Belle Arti di Roma e "Interaction Design" al Politecnico di Milano.

L'analisi della distribuzione geografica degli istituti e degli studenti iscritti al primo anno restituisce una fotografia dei luoghi della formazione del design. In generale, si conferma quanto osservato nelle precedenti rilevazioni e si nota un'ampia ripartizione su tutto il territorio italiano, pur con diversi livelli di concentrazione. In valori assoluti questa confluente è maggiore al Nord (41%). Dal punto di vista regionale, i poli formativi più significativi in termini di numerosità di istituti sono, in primis, il Lazio (19%) e la Lombardia (18%), seguite da Toscana (10%) ed Emilia-Romagna (7%). Accanto a queste aree, si colloca un gruppo più ampio di regioni – tra cui Piemonte, Veneto, Puglia e Sicilia – nelle quali sono presenti cinque istituti ciascuna, a testimonianza di una diffusione ormai capillare della formazione nel design lungo tutto il Paese.

Capillarità destinata a crescere ulteriormente, se si considera, come vedremo più nel dettaglio nei paragrafi successivi, la dinamica di crescita degli studenti iscritti nell'ultimo triennio. Il tasso di crescita, infatti, è pressoché lo stesso nel confronto tra il Centro (+18,5) e il Sud e le Isole (+19,2%), trainato da regioni in avanzamento progressivo quali Campania, Sicilia, Puglia e Ca-

labria, mentre è più contenuto al Nord (+7,3%).

La distribuzione degli istituti riflette anche la presenza delle diverse tipologie di istituzioni formative. Le Università risultano presenti in modo relativamente equilibrato tra le regioni, mentre gli istituti del sistema AFAM – Accademie di Belle Arti, Accademie legalmente riconosciute e altri istituti autorizzati – tendono a concentrarsi maggiormente in alcune aree storicamente legate alle filiere del design e della moda (Lazio, Lombardia, Toscana, Emilia-Romagna): non a caso, tutte e quattro regioni presenti nelle prime posizioni per distribuzione del valore aggiunto e dell'occupazione del settore design¹⁰.

A fronte di questo quadro articolato e diversificato, l'analisi che segue su studenti iscritti e laureati distingue il sistema universitario da quello AFAM, così da restituire con maggiore chiarezza le specificità istituzionali e ordinamentali dei due ambiti. La distinzione risulta particolarmente rilevante anche alla luce della ricostituzione da parte del Ministero dell'Università e della ricerca del "Gruppo di lavoro sul Design" che vede AFAM e Università coinvolte con l'obiettivo di monitorare il quadro dell'offerta formativa in design e di armonizzare l'offerta formativa universitaria e l'offerta formativa AFAM pubblica e privata per quanto riguarda le competenze di base indispensabili per il riconoscimento dell'equipollenza del titolo salvaguardando indipendenza e autonomia¹¹. In questa fase, il rapporto propone una fotografia aggiornata dell'offerta formativa, distinguendo l'analisi tra Università e sistema AFAM e, nei paragrafi successivi, vengono quindi esaminati separatamente iscritti, laureati e diplomati, così da evidenziarne dimensioni e principali dinamiche evolutive.

10 Vedi paragrafo 1.2.2 Geografie del design.

11 La finalità del Gruppo di lavoro sul Design" istituito dal MUR è, in particolare, il "monitoraggio dei modelli formativi relativi al design presenti nelle Università, nelle Istituzioni AFAM, nonché nelle Istituzioni private autorizzate a rilasciare diplomi accademici (...) considerata la necessità di un'armonizzazione tra l'offerta formativa delle predette Istituzioni che garantisca conoscenze e competenze di base indispensabili al riconoscimento dell'equipollenza del titolo, salvaguardando le loro specificità e nel rispetto dell'autonomia". Nell'ambito del Design, le differenze riguardano infatti anche il quadro delle equipollenze: le Università rilasciano lauree di primo livello in Disegno Industriale L-4e lauree magistrali in Design (LM-12) caratterizzate da un impianto formativo specificatamente dedicato al design e attive nei Dipartimenti di area progettuale; gli ISIA diplomi accademici di primo livello equipollenti alla L-4 e di secondo livello equipollenti alla LM-12; e Accademie di Belle Arti rilasciano invece diplomi accademici di primo livello equiparati alla classe di laurea nelle Discipline delle Arti, della Musica e dello Spettacolo (L-3) caratterizzate da un impianto formativo che può prevedere il design e attive all'interno delle Università nei Dipartimenti di area umanistica o artistica, e diplomi di secondo livello equipollenti alla LM-12 (nell'ambito della progettazione artistica per l'impresa (DAPL/DASL 06).

4.2 Università

4.2.1 Iscritti

Nell'anno accademico 2024/2025 l'offerta universitaria in design si articola in **98 corsi di studio**, distribuiti tra **32 corsi di primo livello** (L-4), **26 corsi di secondo livello** (LM-12) e **40 master di specializzazione universitaria**. La struttura dell'offerta conferma la centralità dei percorsi triennali e magistrali, accanto a una presenza significativa di percorsi post-laurea che rafforzano la specializzazione delle compe-

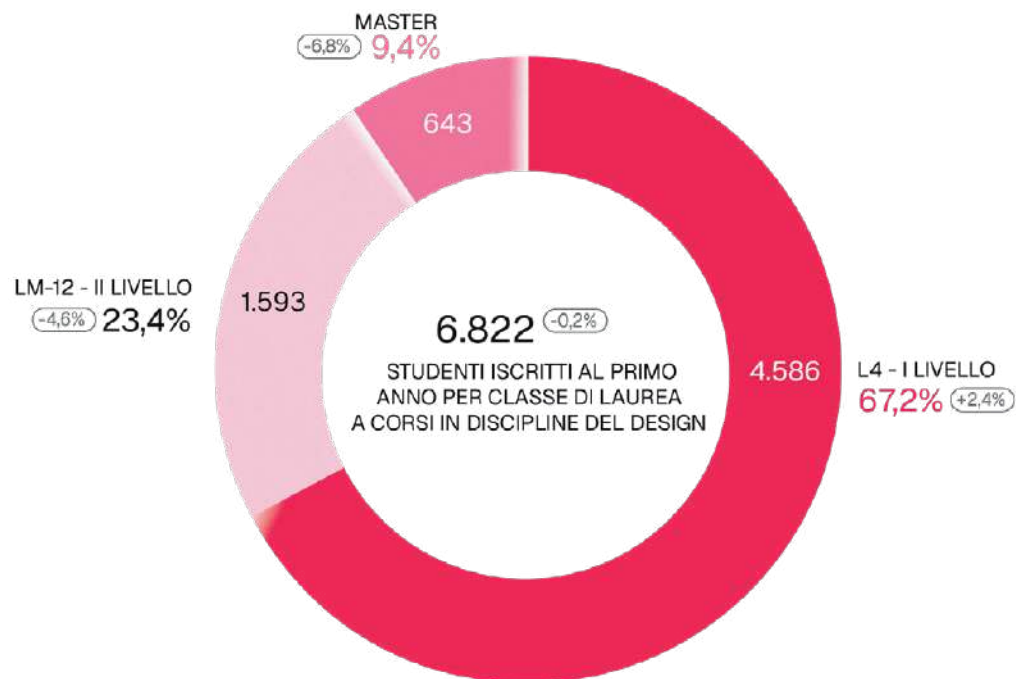
tenze rispetto alle verticalità settoriali e merceologiche.

Alla configurazione dell'offerta corrisponde una **domanda formativa strutturalmente elevata**. **La maggior parte dei corsi universitari in design è sottoposta al vincolo del numero programmato**¹²; nonostante ciò, il numero di candidature ai test

¹² La maggior parte dei corsi universitari sono sottoposti al vincolo del numero programmato. Nel caso dei corsi di studio in Disegno Industriale (L-4) e in Design (LM-12), il numero programmato è deciso a livello locale ed è richiesto dal vincolo ministeriale tra numero di docenti in servizio e numero di studenti che possono essere accolti nei corsi di studio. Le scarse risorse messe a disposizione per l'assunzione di nuovi docenti impongono di limitare fortemente il numero di posti disponibili per gli aspiranti iscritti ai corsi di studio universitari.

↓ Numero di studenti iscritti al primo anno per classe di laurea a corsi in discipline del design

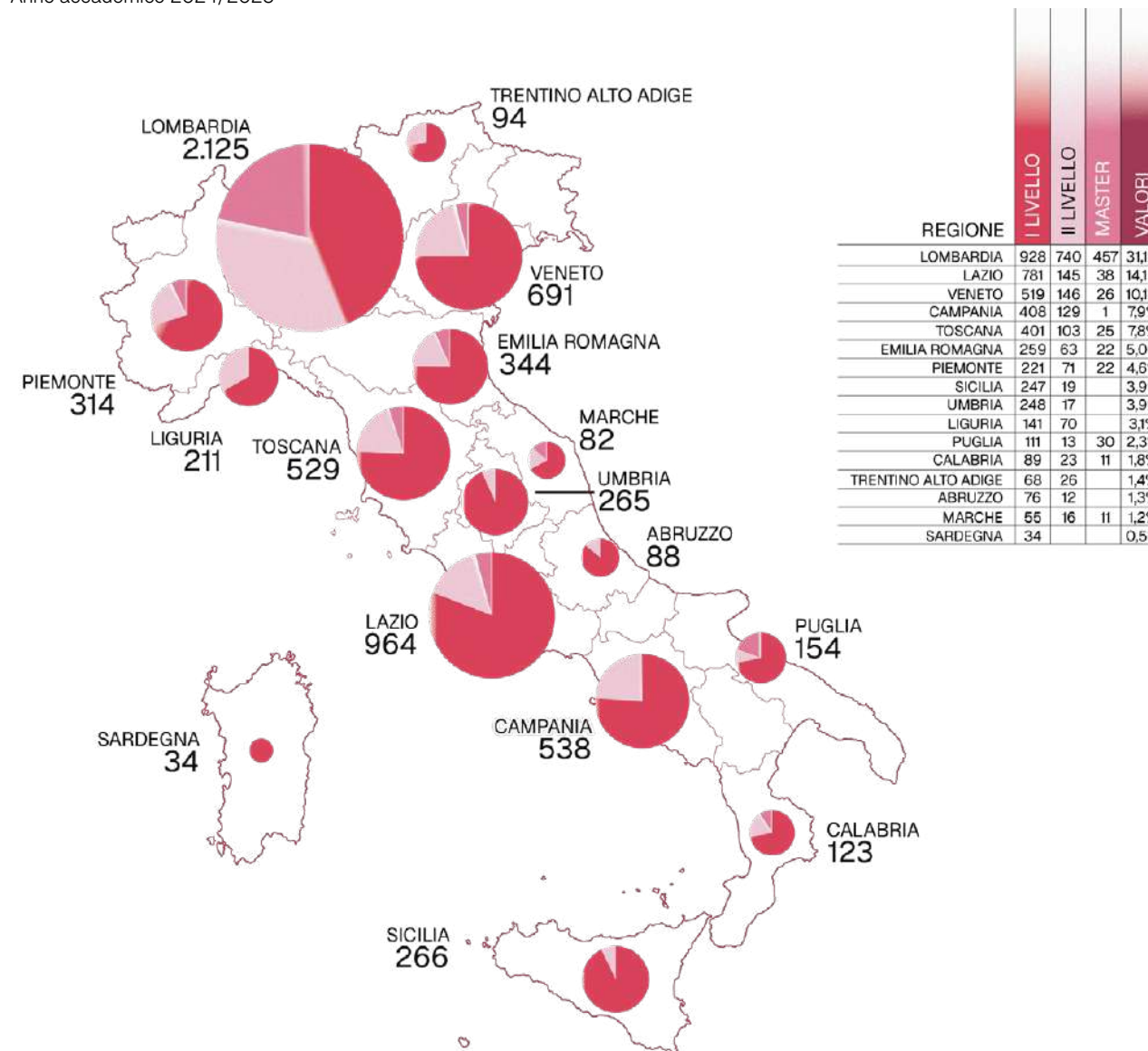
Anno accademico 2024/2024 e variazioni rispetto all'anno precedente



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

↓ Distribuzione geografica degli studenti iscritti al primo anno a corsi in discipline del design per classe di laurea

Anno accademico 2024/2025



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

di accesso continua a superare ampiamente i posti disponibili. Le rilevazioni più recenti indicano una media nazionale di circa 2,5 domande per ciascun posto, con punte che in alcune aree del Nord superano quota 6 candidati per posto¹³. Il rapporto tra iscrizioni ai test e posti disponibili nelle Università pubbliche si mantiene stabile nel tempo, a conferma dell'elevata attrattività dei percorsi universitari in design.

Gli **iscritti complessivi** ai corsi universitari in design sono **6.822**, dato sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente (-0,2%); tale dato è in controtendenza rispetto all'ultimo triennio, durante il quale il numero di iscritti era aumentato complessivamente del 10% - con intensità molto simili tra primo e secondo livello formativo (L-4 +13,7%, LM-12+5%) - mentre gli iscritti ai master rilevavano già una lieve flessione (-1,5%). La componente prevalente resta quella delle lauree di primo livello (L-4), che contano **4.586 iscritti** (67,2% del totale), in crescita del +2,4%. Le lauree magistrali (LM-12) registrano **1.593 iscritti** (23,4%), in calo del -4,6%, mentre i master universitari si attestano a **643 iscritti** (9,4%), con un calo del -6,8% rispetto all'anno precedente.

Dal punto di vista territoriale, la distribuzione degli iscritti conferma una marcata concentrazione in alcune aree del Paese, ma al tempo stesso rileva una diffusione sull'intero territorio nazionale. La **Lombardia** concentra 2.125 iscritti (31,1% del totale) e si distingue per una **presenza solida lungo tutta la filiera formativa**, configurando un ecosistema universitario completo, capace di accompagnare gli studenti dall'ingresso fino ai percorsi di alta specializzazione.

A seguire, il **Lazio** (14,1%) si caratterizza per il numero più elevato di sedi universitarie attive e per una forte incidenza dei corsi di primo livello; mentre **Veneto** (10,1%), **Campania** (7,9%) e **Toscana** (7,8%) consolidano un secondo livello di concentrazione. Ne emerge una geografia in cui il baricentro resta nel Centro-Nord, ma con presenze significative e in progressivo rafforzamento anche nel Mezzogiorno.

All'interno di questo quadro, **Milano e Roma** si confermano i due principali poli nazionali della formazione universitaria in design. Milano, trainata dal **Politecnico di Milano** - che da solo raccoglie il 28,35% degli iscritti al primo anno - consolida il proprio ruolo di riferimento per attrattività e ampiezza dell'offerta. Roma, grazie a un sistema universitario più articolato e plurale, si configura come secondo grande bacino nazionale, con la presenza nella top 10 della **Sapienza Università di Roma** e delle università telematiche **Mercatorum** e **San Raffaele**, a testimonianza di una domanda diversificata anche nelle modalità formative. La presenza di due università telematiche nella top 10 riflette una tendenza nazionale della formazione universitaria telematica che interessa tutte le aree disciplinari da un decennio e vede sempre più studenti scegliere questa opzione. Il fenomeno è probabilmente frutto della combinazione di diversi fattori strutturali (tra cui economici e tecnologici). Tuttavia, nel caso della formazione del design, l'assenza di attività laboratoriali e collaborative, da sempre al centro del percorso di crescita del designer, possono rappresentare una criticità di questa tipologia di formazione. La graduatoria dei primi dieci istituti conferma inoltre la capacità di attrazione di altri poli storicamente rilevanti, quali **Università luav di Ve-**

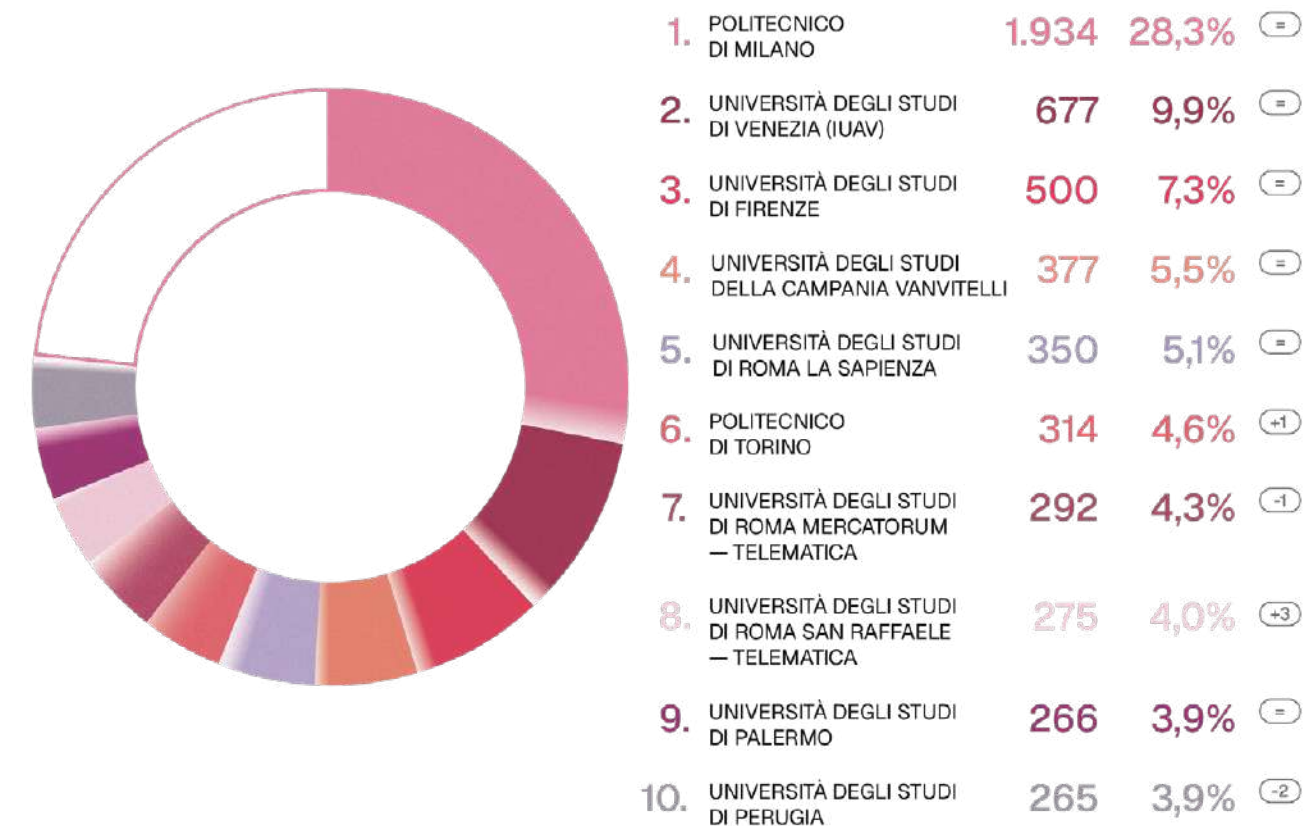
¹³ I dati sugli iscritti ai test di ingresso sono raccolti annualmente dalla Conferenza Universitaria Italiana del Design (CUID), l'associazione universitaria che rappresenta la formazione in design dell'università pubblica italiana. La CUID svolge il ruolo di coordinamento e di indirizzo dell'attività di formazione in Design e promuove ogni iniziativa che possa giovare al prestigio degli studi universitari e al potenziamento dell'insegnamento, della ricerca e della cultura nei campi del design. Per ulteriori approfondimenti: www.cuid-conferenzauniversitariaitalianadesign.com

nezia (9,9%), **Università degli Studi di Firenze** (7,3%) e **Politecnico di Torino** (4,6%), accanto a realtà del Mezzogiorno come l'**Università della Campania "Luigi Vanvitelli"** (5,5%) e l'**Università di Palermo** (3,9%), che contribuiscono a rafforzare il presidio territoriale della formazione in design nel Sud del Paese.

È opportuno sottolineare che tale classifica risponde ad un criterio esclusivamente quantitativo, penalizzando dunque soprattutto quegli istituti che adottano il numero chiuso e che ammettono ai corsi un numero ridotto, selezionato e predeterminato di studenti.

↓ Primi 10 istituti universitari per numero di iscritti al primo anno (triennali, magistrali e master universitari)

Anno accademico 2024/2025



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

4.2.2 Laureati

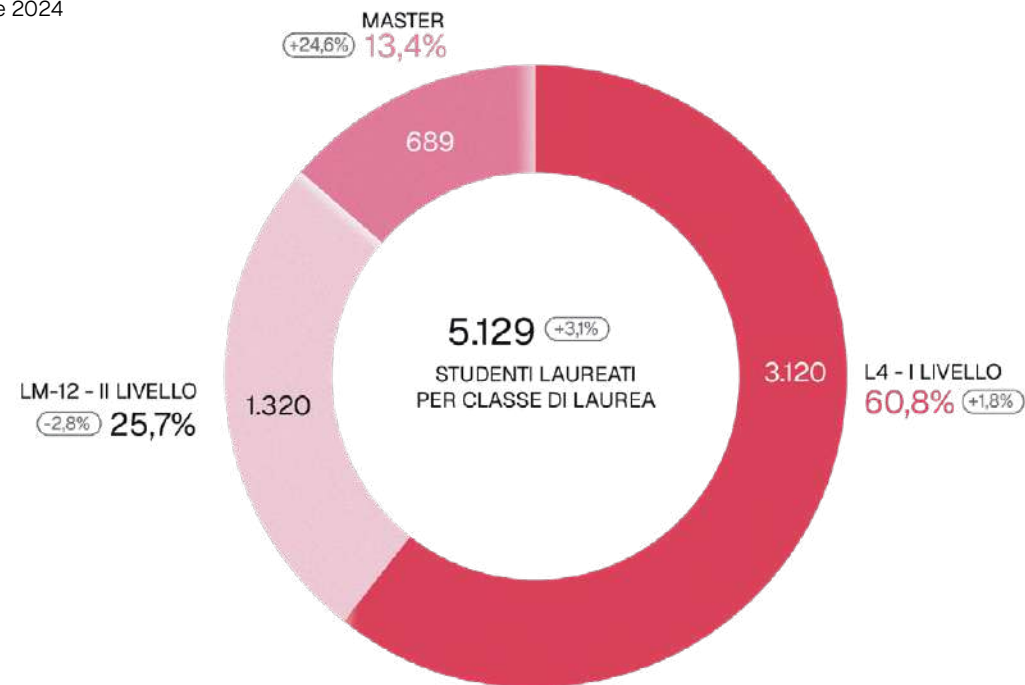
Nell'anno solare 2024 sono **5.129** i laureati nei corsi universitari in discipline del design, in **crescita del +3,07% rispetto all'anno precedente**. La componente prevalente resta quella delle lauree di primo livello (L-4), con **3.120 laureati** (60,8%), seguite dalle lauree magistrali (LM-12), pari a **1.320** (25,7%), e dai master universitari, che raggiungono **689 diplomati** (13,4%). Questi ultimi pesano meno nel complesso ma registrano un tasso di crescita considerevole (+24,6%), trainato soprattutto dall'aumentare dei percorsi nelle aree **Interior and Spaces**

(+37,1%) e **Digital and Interaction** (+34,1%)¹⁴. Molti dei nuovi master si concentrano infatti su temi legati alla sostenibilità, all'innovazione dei materiali e alle applicazioni del design nei contesti digitali e culturali. Ne sono un esempio corsi come "Eco-design & Eco-innovazione" e "Game Design per la valorizzazione del territorio e del patrimonio culturale" all'Università di Camerino e "Sensorial Surface Design: Color, Material and Finish Design for Interiors and Furniture" al Politecnico di Milano.

¹⁴ Il lavoro di analisi dei percorsi formativi in Design ha portato ad una classificazione dei corsi di studio in 5 diverse aree di specializzazione: Product & Fashion; Interior & Spaces; Communication, Multimedia and Brand; Digital and Interaction; Service. Per un approfondimento sulla descrizione delle aree vedi il capitolletto 4.3.1 *Indagine design e formazione*, all'interno del capitolo 5. *Nota Metodologica* del report Design Economy 2022.

↓ Numero di studenti laureati per classe di laurea

Anno solare 2024



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

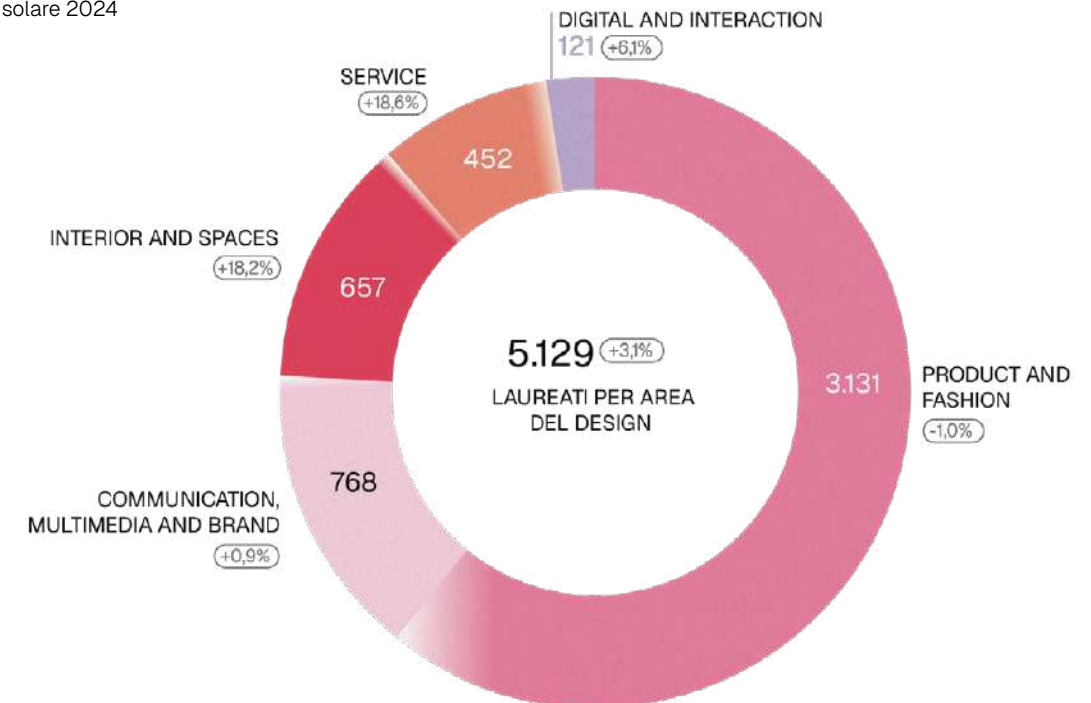
È interessante notare che l'offerta formativa del triennio è, seppure con alcune differenze, sostanzialmente omogenea per ambiti tematici in tutti gli istituti italiani; sono, invece, i corsi di laurea magistrale o i master a offrire una marcata specializzazione, spesso legata alla vocazione culturale e produttiva delle diverse aree geografiche, che si riversa nei contenuti e negli obiettivi dei corsi.

La variazione del numero degli iscritti per aree del design evidenzia come **Product and Fashion resti in numeri assoluti l'ambito prevalente con 3.131 laureati**, pur registrando una lieve flessione (-1,0%). Crescono invece in

modo significativo le aree **Interior and Space** (+18,2%) e **Service** (+18,6%), a testimonianza di un ampliamento delle competenze verso la progettazione di ambienti, sistemi e servizi complessi. Anche **Digital and Interaction** (+6,1%), pur con valori assoluti più contenuti, consolida il proprio ruolo strategico, segnalando la progressiva integrazione delle dimensioni digitali e innovative nei percorsi formativi.

↓ Variazione annuale (2023-24) dei laureati per area del design

Anno solare 2024



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

Il peso ancora rilevante delle aree più tradizionali del design è riconducibile alla necessità di garantire una formazione metodologica solida e trasversale, che costituisce la base per successive specializzazioni. Tuttavia, si osserva nel tempo un progressivo inserimento nei piani di studio di insegnamenti legati alla sostenibilità ambientale e sociale, allo Human-Centred Design, alle tecnologie informatiche e ai linguaggi multimediali. Tale integrazione riflette una **crecente domanda di competenze innovative e interdisciplinari, legate in particolar modo alla transizione verde, all'inclusione sociale e alla transizione digitale.**

Nel caso dell'Università, questa evoluzione si manifesta soprattutto nel secondo e terzo livello della formazione, dove la specializzazione si traduce anche nelle denominazioni dei corsi in coerenza con le priorità strategiche indicate dall'Unione Europea e dal PNRR. Ne sono un esempio i Corsi di Laurea Magistrale orientati in questa direzione in "Design per la comunità" a Napoli Federico II, "Eco Inclusive Design" a Pescara, "Eco-Social Design" a Bolzano, "Planet Life Design" a Perugia, "Design per l'innovazione sostenibile" a Firenze, "Design per l'Innovazione Digitale" a Camerino e "Interaction Design" al Politecnico di Milano.

Quella del designer si conferma dunque una **formazione complessa e articolata, in continua evoluzione, che integra competenze progettuali, tecnologiche e umanistiche e che trova nella relazione con il contesto esterno uno dei propri elementi qualificanti.** A ragione di questa relazione, solo per fare qualche esempio, a Parma è attivo il corso di "Design Sostenibile per il Sistema Alimentare", all'Università

degli Studi di Genova il corso di "Design navale e nautico" e, in ultimo, nelle aree di Lombardia, Toscana e Campania, sono maggiormente diffusi i corsi di "Design del sistema moda". Il tratto distintivo del design italiano è dato, come già anticipato, dalla sua capacità di creare **sinergie con le esigenze produttive dei territori.**

La distribuzione geografica dei laureati conferma una forte concentrazione in alcune aree del Paese. La **Lombardia si mantiene al primo posto con 1.980 laureati** (38,6% del totale), in crescita del **+4,9%** rispetto al 2023, rafforzando ulteriormente il ruolo di **Milano** (1.840 laureati) **come capitale italiana del design.**

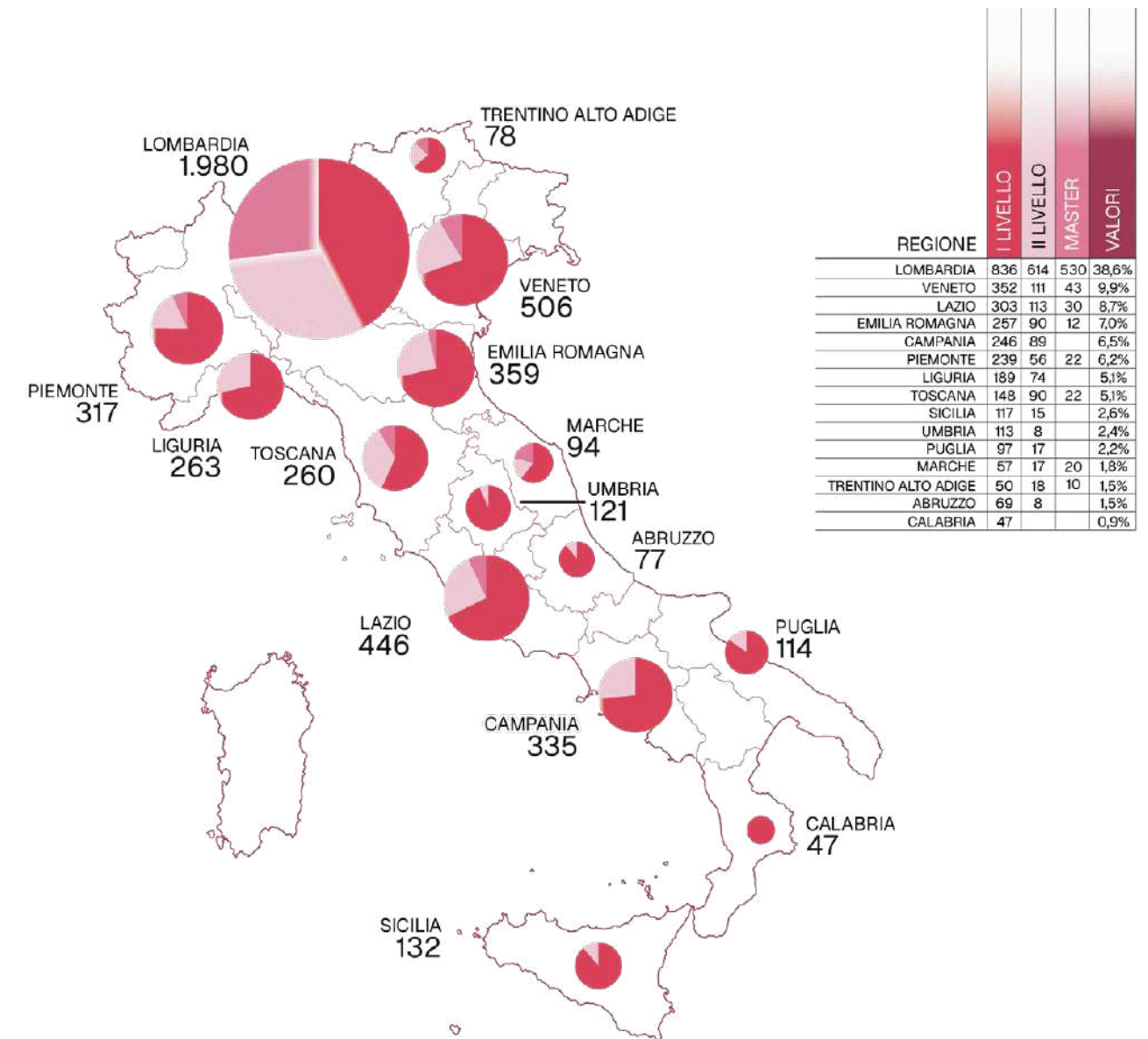
Particolarmente significativa è la dinamica del **Veneto**, che registra l'incremento più marcato (**+41,7%**), raggiungendo 506 laureati (9,9%), a conferma del consolidamento del polo veneziano. Nel Centro-Nord, oltre al **Lazio** (8,7%), si collocano **Emilia-Romagna** (7,0%), **Piemonte** (6,2%), **Liguria** (5,1%) e **Toscana** (5,1%), delineando un sistema territoriale articolato e storicamente radicato nella cultura del progetto e nella manifattura di qualità.

Nel Mezzogiorno, accanto alla **Campania** (6,5%) e alla Puglia (2,2%), si evidenzia la crescita significativa della **Sicilia** (+14,8%), a testimonianza di un progressivo consolidamento della formazione universitaria in design anche nelle regioni meridionali.

Nel complesso, la geografia dei laureati evidenzia un sistema universitario strutturato non solo attorno ai principali poli metropolitani ma al tempo stesso caratterizzato da una **distribuzione territoriale ampia e diffusa.**

↓ Distribuzione geografica degli studenti laureati in corsi in discipline del design per classe di laurea

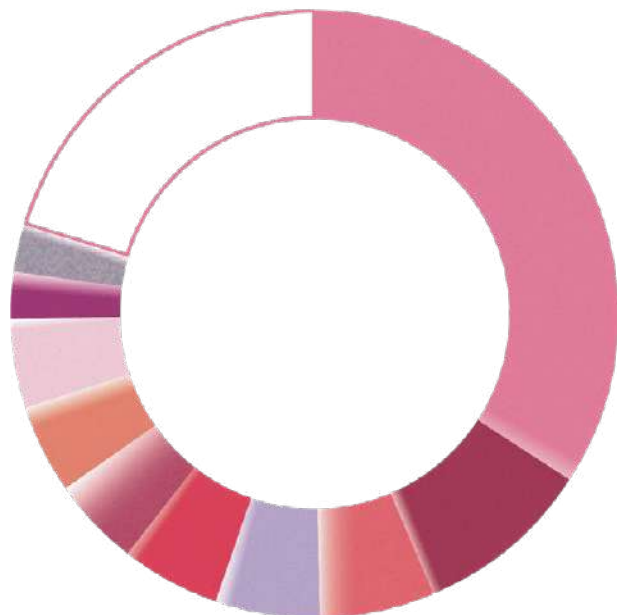
Anno solare 2024



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

↓ Primi 10 istituti per numero di laureati (triennali, magistrali e master universitari)

Anno solare 2024



| | | | | |
|-----|--|-------|-------|----|
| 1. | POLITECNICO DI MILANO | 1.752 | 34,2% | = |
| 2. | UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VENEZIA (IUAV) | 485 | 9,5% | = |
| 3. | POLITECNICO DI TORINO | 317 | 6,2% | +4 |
| 4. | UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA LA SAPIENZA | 285 | 5,6% | +2 |
| 5. | UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA | 263 | 5,1% | +3 |
| 6. | UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE | 246 | 4,8% | -3 |
| 7. | UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA CAMPANIA VANVITELLI | 244 | 4,8% | -3 |
| 8. | UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA | 234 | 4,6% | -3 |
| 9. | UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO | 132 | 2,6% | +1 |
| 10. | LIBERA UNIVERSITÀ DI LINGUE E COMUNICAZIONE (IULM) DI MILANO | 127 | 2,6% | +3 |

Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

A livello di singolo istituto, il **Politecnico di Milano**, con **1.752 laureati (34,2%)**, si colloca stabilmente al primo posto per numero di laureati¹⁵ confermandosi anche come eccellenza riconosciuta a livello internazionale: l'ateneo mantiene il 3° posto in Europa e raggiunge il 6° posto nel mondo nella classifica QS World University Rankings by Subject per Art & Design. Seguono l'**Università Iuav di Venezia** (9,5%) e il

Politecnico di Torino (6,2%), mentre tra le università generaliste si distinguono **La Sapienza di Roma**, l'**Università di Genova** e l'**Università di Firenze**.

¹⁵ Come nel caso della classifica Primi 10 istituti per numero di iscritti al primo anno (anno accademico 2024/2025), anche questa classifica risponde ad un criterio esclusivamente quantitativo che dunque penalizza gli istituti che adottano il numero chiuso, ammettendo ai corsi un numero ridotto e predeterminato di studenti.

4.2.3 Attrattività formativa dei Territori

Le informazioni relative alla residenza degli studenti e alla sede scelta per gli studi universitari consentono di approfondire il fenomeno della mobilità per motivi di studio e, al tempo stesso, di misurare l'attrattività formativa esercitata dai diversi territori.

I dati mostrano flussi differenziati, in termini di direzioni e di intensità, a seconda della regione di residenza e di quella a cui si riferisce l'ateneo "di destinazione". I risultati, si osserva, sono verosimilmente il frutto di due fattori: la diversa offerta formativa e le diverse opportunità occupazionali offerte da ciascun territorio.

Complessivamente, **quasi la metà degli iscritti in Disegno Industriale (L-4) e Design (LM-12) risiede al Nord** (43,4%), il **20,2%** nel **Centro** e il **29,0%** nel **Sud e Isole**, mentre il **7,4%** è rappresentato da studenti residenti all'estero. La **Lombardia** si conferma la principale regione di provenienza (16,2% del totale) e, al tempo stesso, regione che attrae il maggior numero di studenti universitari (28,7%), rafforzando il proprio ruolo di polo nazionale e internazionale della formazione universitaria in design.

Tra i residenti al Nord si osserva una forte tendenza alla permanenza nell'area territoriale di origine. In **Lombardia**, l'89,3% degli studenti sceglie un ateneo regionale; dinamiche analoghe si riscontrano in **Veneto** (72,3%), **Piemonte** (66,8%) e **Liguria** (75,1%). Anche nel **Centro** si evidenzia una marcata capacità di trattenere studenti: nel **Lazio** il 74,6% studia nella regione

di residenza, in **Toscana** il 79,7% e in **Umbria** l'82,5%.

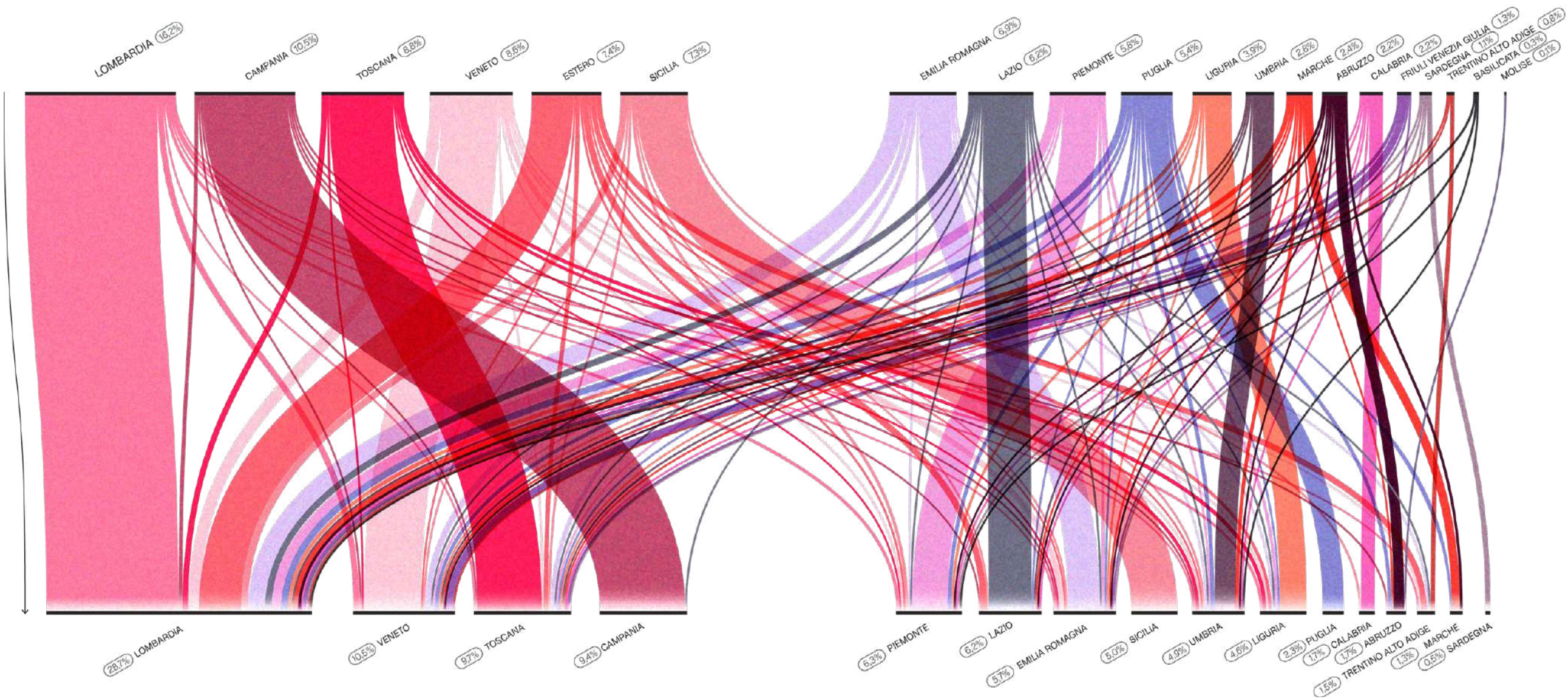
I residenti nel **Sud e nelle Isole, al contrario, tendono a spostarsi per motivi di studio in misura maggiore**: complessivamente, poco meno del 70% studia nella medesima area territoriale, verosimilmente anche a causa di una minore presenza di corsi di laurea in design in alcune regioni o nelle aree limitrofe. La **Campania** rappresenta un'eccezione significativa, poiché l'88,5% dei residenti sceglie un ateneo regionale, a dimostrazione del ruolo centrale del territorio nella formazione in design. In **Sicilia** la quota di permanenza è pari al 68,7%, mentre in **Puglia** solo il 42,6% studia nella regione di residenza, con una parte consistente di studenti che si orienta verso atenei del Nord – in particolare in Lombardia (13,2%) e Piemonte (7,2%) – e del Centro.

Un elemento di particolare rilievo riguarda l'attrattività internazionale: tra gli studenti residenti all'estero, il **61,9%** sceglie atenei della **Lombardia**, seguita da **Lazio** (9,4%), **Trentino-Alto Adige**¹⁶ (8,7%) e **Toscana** (6,4%). Il dato consolida la dimensione internazionale del sistema universitario in design e, in particolare, del polo lombardo.

¹⁶ La caratteristica principale della Libera Università di Bolzano, promossa dalla Provincia autonoma di Bolzano, è l'insegnamento trilingue (italiano, tedesco e inglese), fattore che incide sulla sua capacità di attrazione di studenti provenienti dall'estero.

↓ Mobilità per ragioni di studio: confronto tra regione di residenza e regione dell'ateneo

Anno accademico 2024/2025



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

4.2.4 Analisi degli esiti occupazionali¹⁷

A completamento dell'analisi sulla formazione universitaria in design, è interessante osservare anche gli esiti occupazionali dei laureati, così da valutare in che misura il capitale umano formato dalle università trovi effettiva collocazione nel sistema produttivo del Paese. In questa prospettiva, sono stati analizzati i principali indicatori degli esiti occupazionali dei laureati dei

percorsi in design nelle università italiane, ricostruiti grazie all'integrazione – per il quinto anno consecutivo – dei dati derivanti dall'indagine AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati degli atenei partecipanti al Consorzio e dall'analoga indagine del Career Service del Politecnico di Milano sui propri laureati.

¹⁷ Realizzato in collaborazione con Claudia Girotti e Lara Tampellini di AlmaLaurea e Ignazia Maria Alessandra Dal Piva del CareerService del Politecnico di Milano.

↓ Settore di attività



Fonte: Elaborazioni Fondazione Symbola, AlmaLaurea, Politecnico di Milano

I dati di seguito riportati fanno riferimento ai laureati magistrali biennali nella classe di laurea in Design (LM-12) del 2019 intervistati nel 2024, a cinque anni dal conseguimento del titolo¹⁸.

Complessivamente, **tra i laureati magistrali in Design, il tasso di occupazione a cinque anni dalla laurea è decisamente elevato e pari al 92,4%**. Si tratta di un valore superiore a quello rilevato sul complesso dei laureati di secondo livello in Italia (89,7%). L'analisi temporale, seppure con andamenti non lineari, evidenzia livelli occupazionali costantemente elevati con valori

sempre prossimi o addirittura superiori al 90%; nel 2024, inoltre, si è raggiunto il valore massimo del quinquennio in esame (**+4,2 punti percentuali rispetto all'indagine dell'anno precedente**).

Di questi, **la stragrande maggioranza risulta occupata nel settore privato (88,7%)**, mentre il 10,5% lavora nel settore pubblico; risulta, infine, marginale la quota di occupati nel settore non profit (0,8%).

Quasi tre quarti degli occupati lavora in qualità

¹⁸ Vedi nota metodologica a pag. 138

di lavoratore **dipendente** (73,4%), soprattutto con contratti a tempo indeterminato (66,9%), in misura decisamente inferiore, invece, con contratti a tempo determinato (6,5%). Oltre un quinto, invece, svolge un lavoro **autonomo** (21,2%), mentre il 5,4% è occupato con altre tipologie di lavoro (forme contrattuali che riflettono la natura progettuale del settore e la flessibilità del lavoro creativo). Rispetto al 2023 si rileva un aumento del complesso degli occupati con contratti da lavoratori dipendenti (+3,8 punti percentuali). Questo è il risultato di andamenti

differenti che vedono un aumento della quota di occupati con un contratto a tempo indeterminato (+6,4 punti percentuali) e, al contrario, un calo di quella di occupati a tempo determinato (-2,6 punti). Al contempo, si registra un calo di circa 2 punti percentuali sia della quota dei lavoratori autonomi sia di quella di occupati con altre tipologie di lavoro.

L'analisi dettagliata della professione svolta consente di classificare gli occupati in livelli di coerenza tra attività lavorativa e settore

↓ Tipologia dell'attività lavorativa



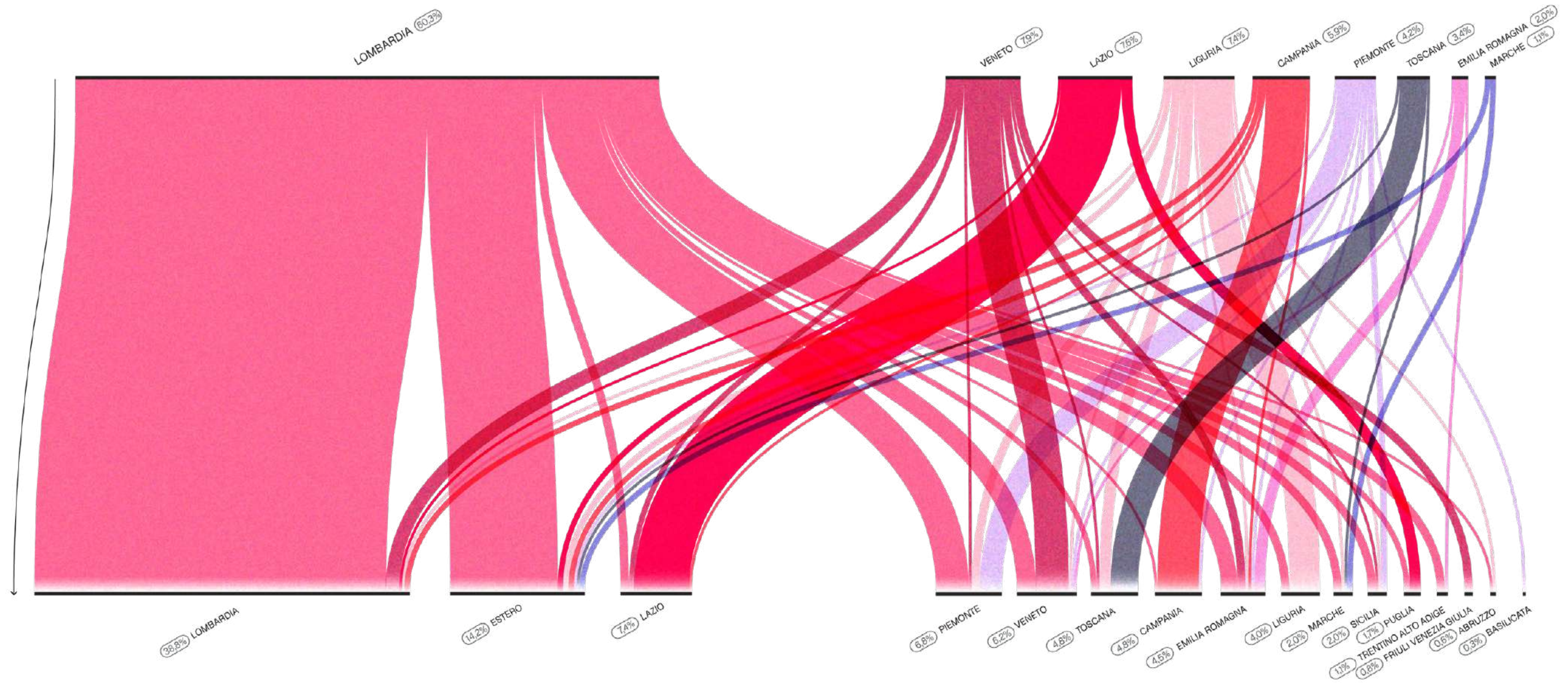
Fonte: Elaborazioni Fondazione Symbola, AlmaLaurea, Politecnico di Milano

del Design, confermando anche nel 2024 ottimi risultati: **l'82,5% degli occupati, infatti, svolge una professione coerente con l'ambito del Design**. In particolare, il 74,3% degli occupati raggiunge i massimi livelli di coerenza, mentre per un ulteriore 8,2% la corrispondenza tra studi compiuti e lavoro svolto è comunque buona; ne deriva che risulta contenuta la quota di coloro che svolgono una professione poco o per nulla coerente con gli studi conclusi (11,6%).

Il confronto tra la regione sede dell'ateneo di laurea e la regione di lavoro permette di ana-

lizzare i flussi di **mobilità per motivi lavorativi**, confermando sostanzialmente quanto osservato nelle precedenti indagini. Complessivamente, **nel 2024 l'81,9% degli occupati ha conseguito la laurea in un ateneo del Nord**, in particolare in Lombardia (60,2%) e, seppure in misura decisamente minore, in Veneto (7,9%) e in Liguria (7,3%). Il 12,1%, invece, ha studiato al Centro, mentre è ancor più contenuta la quota di occupati che ha studiato al Sud, in particolare in Campania (5,9%).

↓ Mobilità per ragioni di lavoro: confronto tra regione dell'ateneo e regione di lavoro



Fonte: Elaborazioni Fondazione Symbola, AlmaLaurea, Politecnico di Milano

Si conferma l'attrattività del Nord, e in particolare della Lombardia, anche se la ridotta numerosità del collettivo impone più di una cautela nella lettura dei dati. **I laureati del Nord tendono a rimanere nella medesima ripartizione territoriale, e in larga parte nella medesima regione di studio, anche per motivi di lavoro** e, se si spostano, sono maggiormente propensi a migrare all'estero. Tra chi ha studiato in Veneto, ad esempio, l'85,7% lavora al Nord, in particolare in Veneto (42,9%) o in Lombardia (17,9%). Analogamente, tre quarti dei laureati in Lombardia lavora al Nord (74,6%), in particolare in Lombardia (60,1%), mentre quasi un quinto è occupato all'estero (18,3%). Tra coloro che hanno studiato in Liguria, invece, circa due terzi lavora al Nord (65,4%), in particolare in Liguria (42,3%) e in Piemonte (11,5%), mentre il 7,7% risulta occupato all'estero.

4.3 Il sistema AFAM

Accanto al sistema universitario, un ruolo rilevante nella formazione dei designer è svolto dal comparto AFAM, che comprende una pluralità di istituzioni pubbliche e private caratterizzate da approcci formativi differenti. Nel suo insieme, il sistema AFAM si fonda sulla tradizione delle *Fine Arts and Design*, proponendo un modello didattico che pone al centro il laboratorio progettuale, affiancato da insegnamenti tecnico-applicativi e umanistici. Al suo interno convivono realtà con storie e vocazioni diverse: da un lato, gli **Istituti Superiori per le Industrie Artistiche (ISIA)** le prime istituzioni a occuparsi della didattica del design in Italia. Del resto dagli anni '50 era emerso il bisogno di una didattica del design capace di sostenere l'industrializzazione italiana. Negli anni '60 il Ministero istituì i Corsi Superiori di Disegno Industriale (**CSDI**), promossi da **Giulio Carlo Argan**, da cui nei primi anni '70 nacquero gli attuali **ISIA**, ispirate al **Bauhaus** e alla scuola di **Ulm** storicamente legati allo sviluppo del design e orientate a una formazione progettuale specialistica; dall'altro, le **Accademie di Belle Arti**, pubbliche e private, e le **Istituzioni autorizzate a rilasciare titoli AFAM**¹⁹, che hanno progressivamente integrato in epoche più recenti il design nei propri percorsi formativi storicamente dedicati all'area artistica, spesso in stretto rapporto con le specificità produttive e culturali dei territori.

Nei paragrafi che seguono sono presi in esame i corsi afferenti al **Dipartimento di Progettazio-**

ne e Arti Applicate delle Accademie, statali e legalmente riconosciute, e delle Istituzioni autorizzate a rilasciare titoli AFAM (Scuola di progettazione artistica per l'impresa – diplomi accademici DAPL/DASL-06) e i percorsi attivati presso gli **ISIA**, in particolare i diplomi in **Progettazione grafica ed editoriale** (DIPL/DISL-01) e **Design** (DIPL/DISL-02), selezionati in base alla loro effettiva aderenza alla formazione di designer²⁰.

In termini di corrispondenza tra i titoli rilasciati dal sistema AFAM e quello universitario, ad oggi, tutti i diplomi accademici di primo livello rilasciati dagli ISIA sono equipollenti alla classe L4-Disegno Industriale, mentre gli altri diplomi accademici AFAM di medesimo livello sono equipollenti ai titoli di laurea appartenenti alla classe L3-Discipline delle arti figurative, della musica, dello spettacolo e della moda. L'equipollenza con la classe LM12-Laurea Magistrale in Design è invece confermata per tutti i titoli di secondo livello rilasciati dagli ISIA e per i diplomi accademici DASL-06 delle Accademie di Belle Arti²¹.

4.3.1 Iscritti

Nel loro complesso, gli studenti iscritti al primo anno nei corsi AFAM in discipline del design sono **9.165**, in calo rispetto all'anno accademico precedente del 4,3%. Il dato interrompe una fase di crescita che aveva caratterizzato

¹⁹ L'art.11 DPR 8.7.2005, n.212 disciplina l'autorizzazione di istituzioni AFAM private a rilasciare titoli aventi valore legale, equipollenti a quelli statali.

²⁰ Vedi nota metodologica a pag. 138

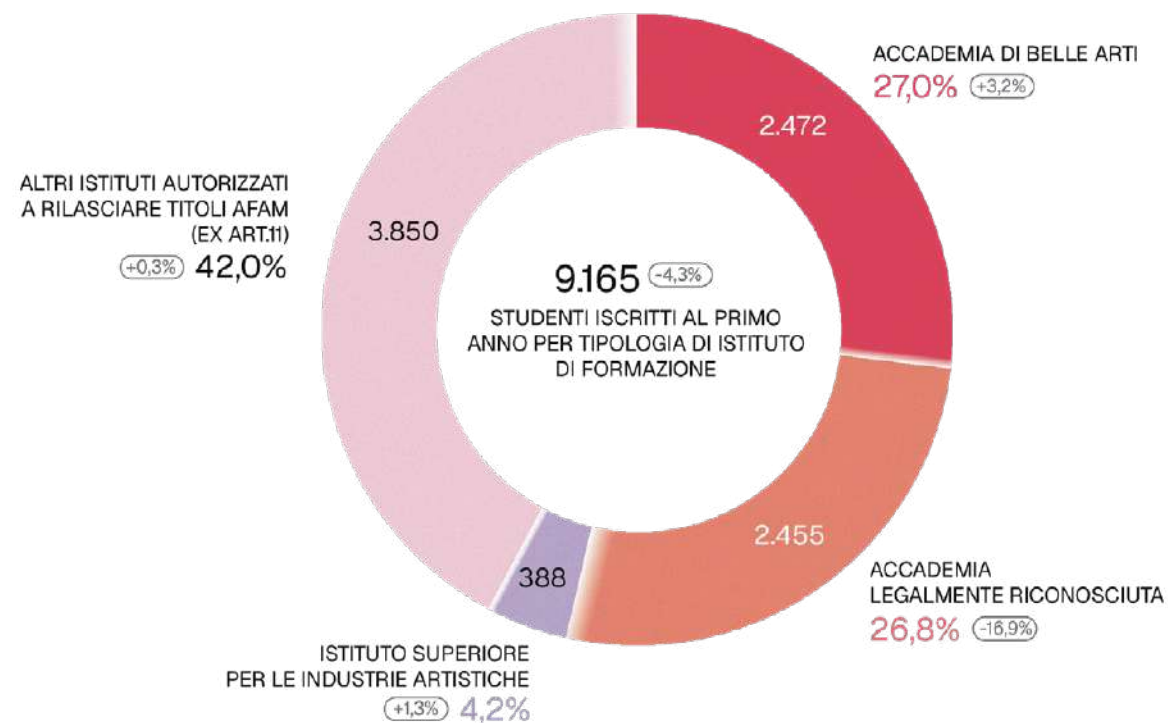
²¹ Vedi anche nota 11 di questo capitolo e nota metodologica a pag. 138

l'ultimo triennio, durante il quale il numero di iscritti era aumentato in tutte le tipologie di istituti (+14%), seppure con intensità differenti. La flessione è dovuta in larga parte alla diminuzione degli iscritti nelle Accademie Legalmente Riconosciute, che registrano un calo del -16,9% rispetto all'anno precedente, a parità sostanziale di corsi attivi e con riduzioni diffuse tra diversi istituti della stessa tipologia.

Nonostante questa dinamica decrescente, il sistema AFAM continua a rappresentare una componente rilevante della formazione nel settore, caratterizzata da una pluralità di istituzioni e approcci didattici. Emerge un ruolo predominante degli **Altri Istituti autorizzati a rilasciare titoli AFAM**, che raccolgono **3.850 iscritti**, pari al **42% del totale**. Seguono le **Accademie di Belle Arti** con **2.472 iscritti (27%)** e le **Accademie Legalmente Riconosciute** con **2.455 iscritti (26,8%)**, mentre gli **ISIA – Istituti**

↓ Numero di studenti iscritti al primo anno per tipologia di istituto di formazione

Anno accademico 2024/2025



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

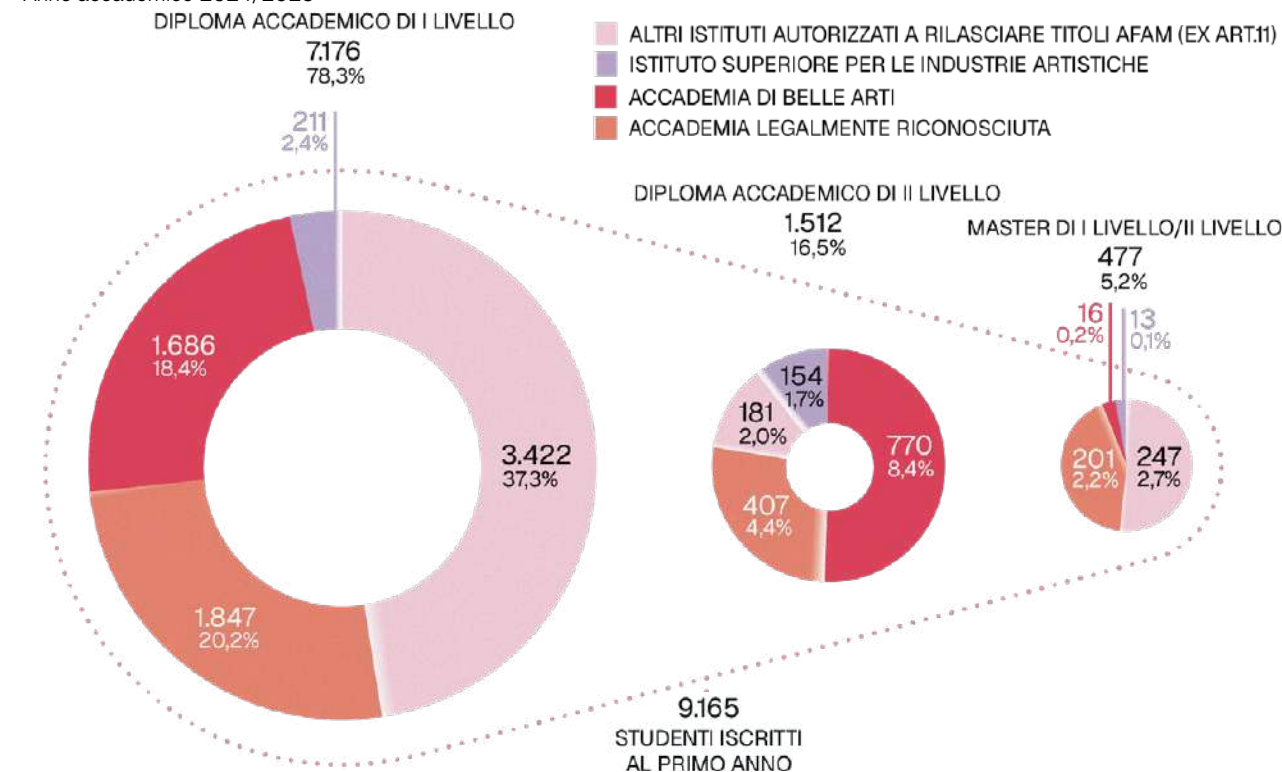
Superiori per le Industrie Artistiche rappresentano una quota più contenuta (**4,2%**), anche in ragione della natura specialistica della loro offerta formativa e del numero programmato di accessi costante negli anni.

La distribuzione degli iscritti per ciclo formativo evidenzia una netta prevalenza dei **diplomi accademici di I livello**, che concentrano ol-

tre il 78% degli studenti, confermando come il primo ciclo rappresenti il principale punto di accesso alla formazione nel design all'interno del sistema AFAM. I diplomi accademici di II livello raccolgono il 16,5% degli iscritti, mentre i master rappresentano una quota più contenuta (5,2%), configurandosi come percorsi di specializzazione successivi alla formazione di base.

↓ Numero di studenti iscritti al primo anno per cicli formativi e istituti di formazione

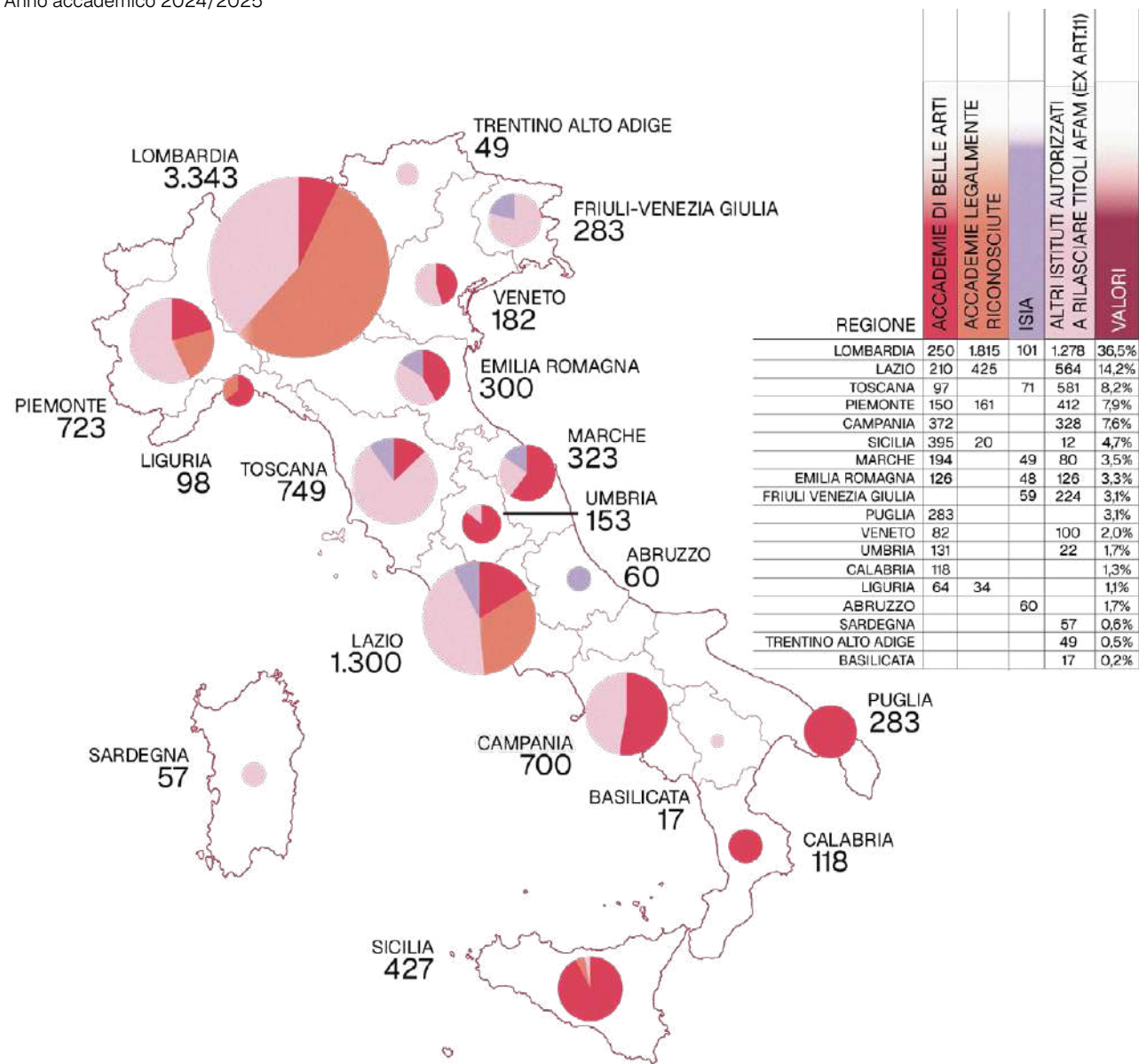
Anno accademico 2024/2025



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

↓ Distribuzione geografica degli studenti iscritti al primo anno a corsi in discipline del design

Anno accademico 2024/2025



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

Dal punto di vista territoriale, la distribuzione degli iscritti evidenzia una forte concentrazione in alcune regioni. In particolare, la **Lombardia** raccoglie da sola **3.343 studenti**, pari al **36,5% del totale**, confermandosi il principale polo nazionale della formazione AFAM nel design. Seguono il **Lazio** con **1.300 iscritti (14,2%)**, la **Toscana (8,2%)**, il **Piemonte (7,9%)** e la **Campania (7,6%)**.

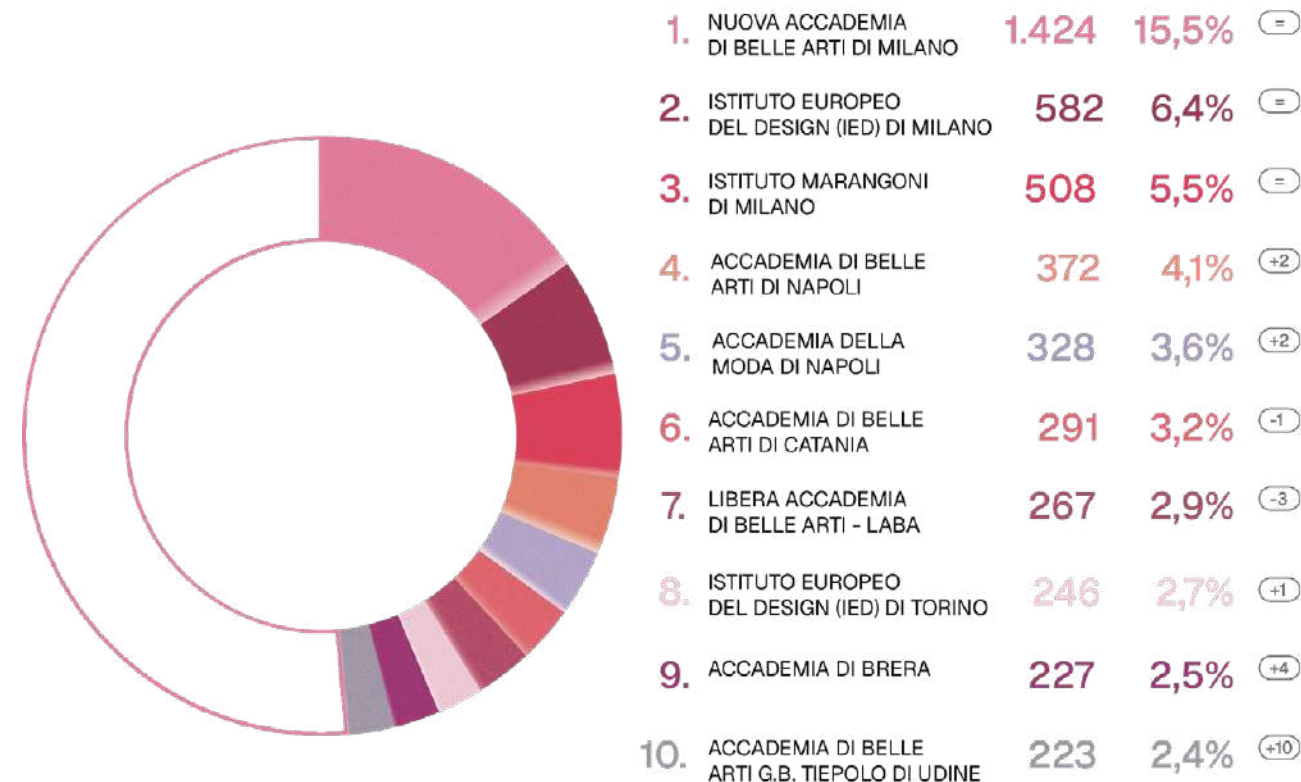
Nel loro insieme, queste regioni delineano una

geografia della formazione fortemente legata ai principali poli culturali e produttivi del design italiano. Anche nel sistema AFAM, come già osservato per l'università, **Milano (32,8%)** e **Roma (12,8%)** emergono come i principali centri di attrazione.

Relativamente alla situazione degli ISIA occorre specificare che tali istituzioni operano con una fortissima selezione all'ingresso e con numeri programmati molto bassi, ammettendo

↓ Primi 10 istituti per numero di iscritti al primo anno (diploma accademico di I e II livello e master)

Anno accademico 2024/2025



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

mediamente meno della metà degli studenti iscritti alle prove di ammissione, in virtù di un modello didattico fortemente selettivo.

Milano, in particolare, concentra una parte significativa dell'offerta formativa privata e internazionale nel campo del design: non sorprende quindi che **i primi tre istituti della graduatoria per numero di iscritti²² abbiano sede proprio a Milano.**

In testa si colloca la **Nuova Accademia di Belle Arti di Milano (NABA)** con 1.424 iscritti, pari al 15,5% del totale, seguita dall'**Istituto Europeo di Design (IED) di Milano** (6,35%) e dall'**Istituto Marangoni di Milano** (5,54%). Accanto al polo milanese emergono anche realtà significative del Mezzogiorno, come l'Accademia di Belle Arti di Napoli e l'Accademia della Moda di Napoli, nonché istituzioni storiche come l'Accademia di Belle Arti di Catania e l'Accademia di Brera. La presenza nella top 10 di istituti distribuiti tra Nord e Sud testimonia la diffusione sul territorio nazionale di poli formativi capaci di attrarre studenti nel campo del design.

22. Come nel caso della classifica Primi 10 istituti per numero di iscritti al primo anno (anno accademico 2024/2025), la classifica risponde ad un criterio esclusivamente quantitativo che dunque penalizza gli istituti che adottano il numero chiuso, ammettendo ai corsi un numero ridotto e predeterminato di studenti.

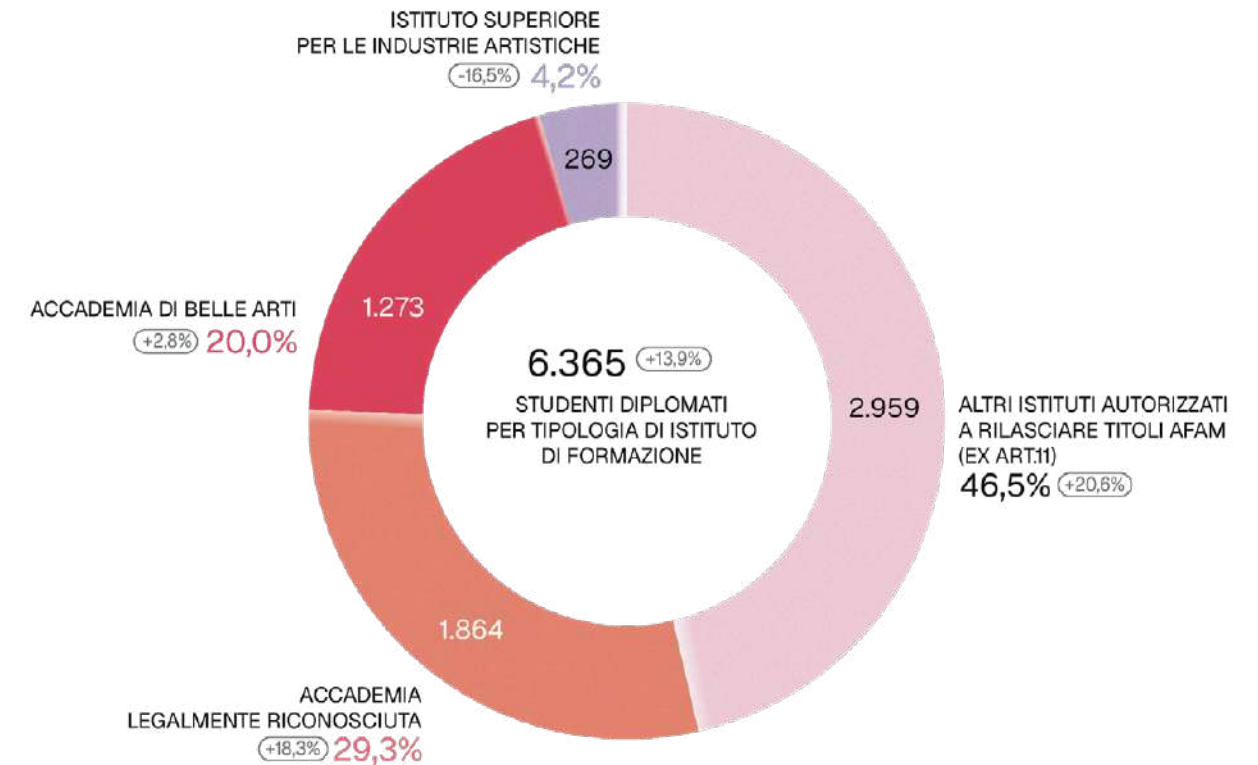
4.3.2 Diplomati

Nel 2024 i **diplomati nei corsi AFAM afferenti alle discipline del design** sono **6.365**, in crescita del **+13,9%** rispetto all'anno precedente. L'aumento riguarda in particolare gli Altri Istituti autorizzati a rilasciare titoli AFAM, che con 2.959 diplomati rappresentano quasi la metà del totale (46,5%) e registrano un incremento del **+20,6%** rispetto al 2023. Cresce in modo

significativo anche il numero di diplomati nelle Accademie Legalmente Riconosciute (29,3%), con una variazione del **+18,3%**, mentre più contenuto è l'aumento nelle Accademie di Belle Arti (20,0%), pari al **+2,8%**. Gli ISIA, che mantengono una vocazione più specialistica e un accesso programmato, rappresentano infine il **4,2%** del totale con 269 diplomati.

↓ Numero di studenti diplomati per tipologia di istituto di formazione

Anno solare 2024



Fonte: nostra elaborazione su dati MUR

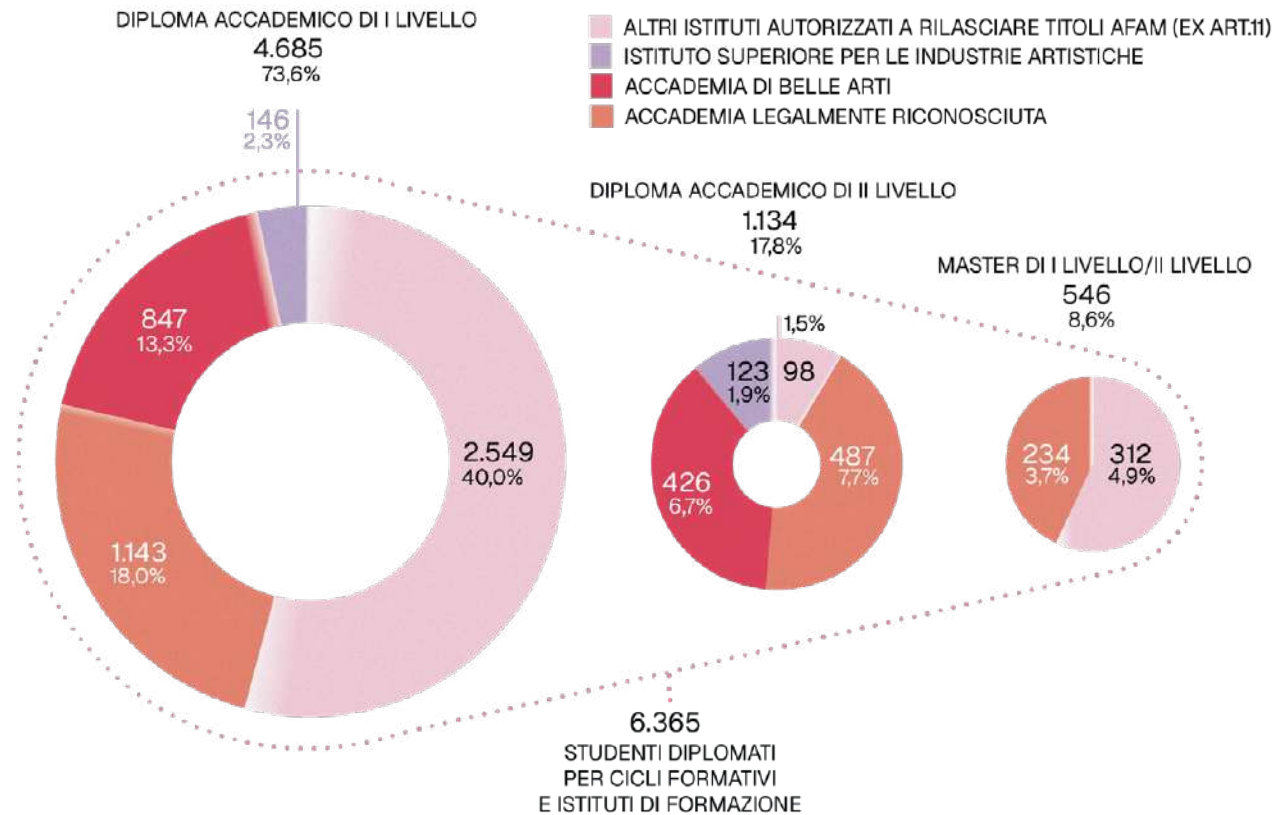
L'andamento conferma il dinamismo già osservato negli ultimi anni, in particolare nel segmento degli Altri Istituti autorizzati a rilasciare titoli AFAM e delle Accademie Legalmente Riconosciute, realtà che hanno progressivamente attratto un bacino sempre più ampio di studenti e ampliato la propria offerta formativa con l'attivazione di nuovi corsi accreditati dal Ministero.

Anche osservando la distribuzione per cicli

formativi emerge una configurazione analoga a quella già rilevata per gli iscritti. **La quota più consistente riguarda i diplomi accademici di I livello**, che raccolgono 4.685 diplomati, pari al **73,6% del totale**, con una crescita del **+14,3%** rispetto all'anno precedente. Seguono i **diplomi accademici di II livello**, pari a **1.134 diplomati** (17,8%), mentre i master rappresentano l'**8,6%** del totale (546 diplomati), segnando l'incremento più marcato (**+33,2%**).

↓ Distribuzione dei diplomati per cicli formativi e istituti di formazione

Anno solare 2024



Fonte: nostra elaborazione su dati MUR

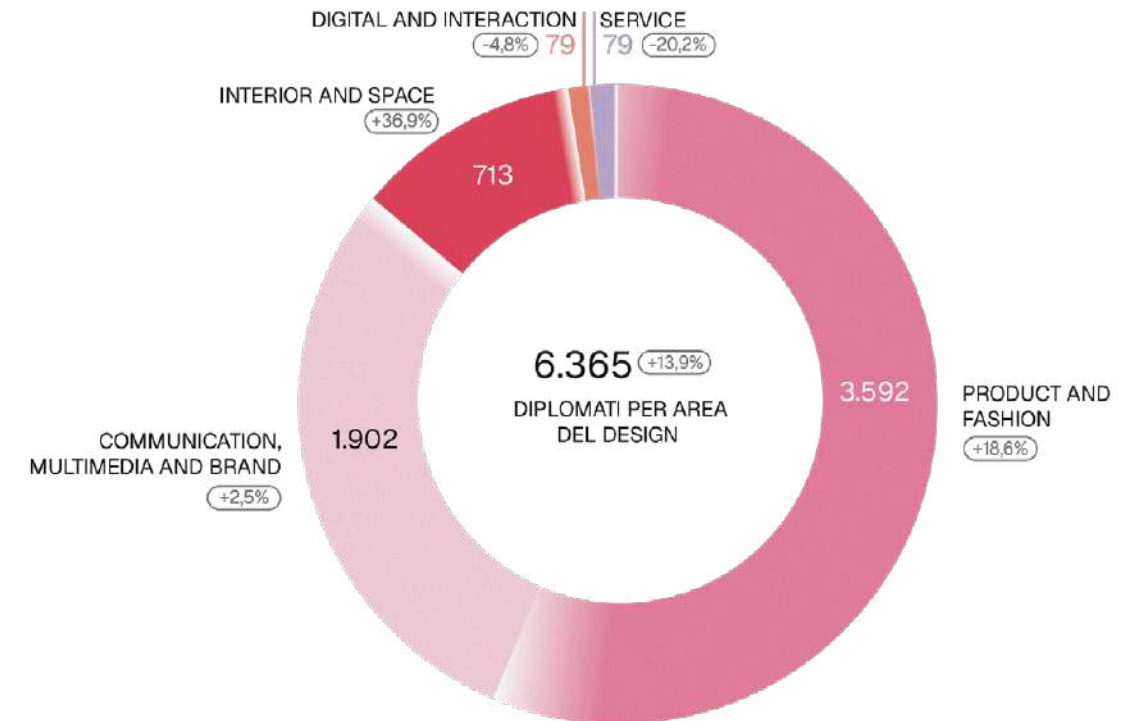
La crescita dei master è trainata in particolare dai percorsi nelle aree **Fashion** (+71,4%) e **Interior and Spaces** (+61,2%), accanto a un forte aumento, seppur in numeri assoluti più contenuti, anche nei corsi legati alla dimensione **Digital and Interaction** (+110%). Si tratta di ambiti nei quali l'offerta formativa intercetta alcune delle principali trasformazioni del settore, tra innovazione dei materiali e delle filiere della moda, progettazione degli spazi e sviluppo di esperienze

digitali e immersive. Nel complesso, questi dati confermano il ruolo prevalente dei percorsi di primo ciclo nella formazione dei designer all'interno del sistema AFAM, accanto a un'offerta di specializzazione progressivamente più articolata nei livelli successivi della formazione.

La distribuzione dei diplomati per aree del design evidenzia una struttura piuttosto concentrata. L'area **Product and Fashion si conferma di**

↓ Variazione annuale del numero dei diplomati per area del design

Anno solare 2024



Fonte: nostra elaborazione su dati MUR

gran lunga la più rilevante con 3.592 diplomati, pari al 56,4% del totale, e registra inoltre una crescita significativa (+18,6%). Seguono l'area **Communication, Multimedia and Brand**, con 1.902 diplomati (29,9%), e l'area **Interior and Spaces**, che con 713 diplomati (11,2%) evidenzia l'incremento percentuale più marcato (+36,9%). Più contenute, in termini assoluti, le aree **Digital and Interaction** e **Service**, che rappresentano entrambe circa l'1,2% del totale.

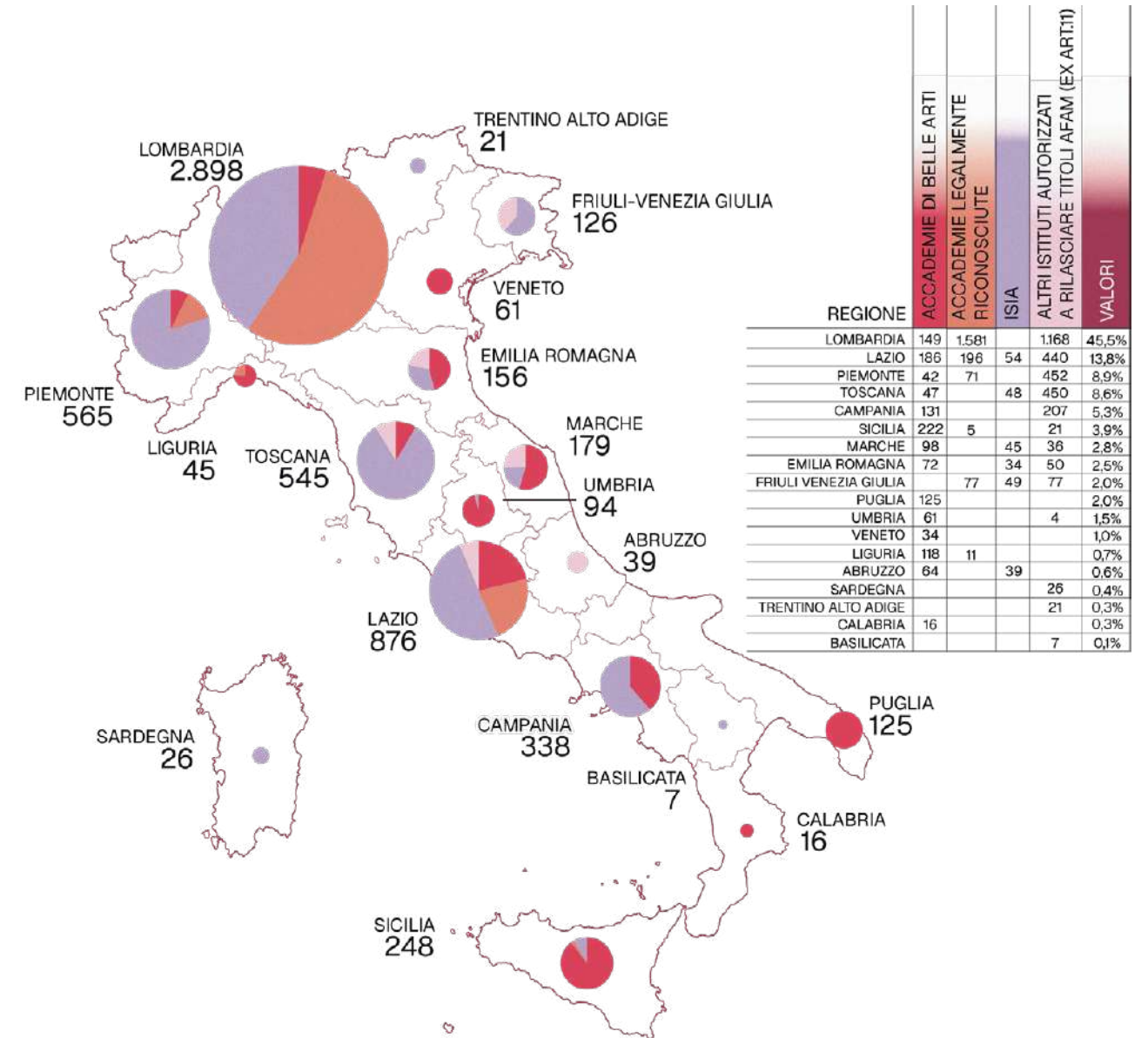
Nel complesso, il peso ancora rilevante delle aree più consolidate del design riflette la necessità di garantire una formazione metodologica solida e trasversale, che costituisce la base per successive specializzazioni. Allo stesso tempo, come per l'Università, l'evoluzione dei percorsi formativi testimonia una crescente integrazione di competenze legate alla **sostenibilità ambientale e sociale** e alle tecnologie digitali e ai linguaggi multimediali. In questa direzione si colloca anche la crescente attenzione nei piani di studio verso ambiti come **interaction design e gaming**. Ne sono un esempio alcune titolazioni dei diplomi accademici orientate verso questi ambiti emergenti, come "Social Innovation Design" allo IAAD di Torino, "Design Sistemico per i Servizi e i Prodotti" all'ISIA di Roma, "Interaction Design" allo IED di Torino o "Character Design and Gaming" all'Accademia di Belle Arti di Perugia, che testimoniano l'ampliamento dei campi applicativi del design e la crescente integrazione tra competenze progettuali, digitali e sociali.

Questa articolazione dell'offerta formativa si riflette anche nella distribuzione territoriale dei diplomati. La **Lombardia si conferma il principale polo della formazione AFAM nel design**, con 2.898 diplomati, pari al 45,5% del totale na-

zionale, grazie alla forte concentrazione di istituzioni e alla presenza di un ecosistema creativo e produttivo particolarmente articolato e attrattivo. Seguono il **Lazio** (13,8%), il **Piemonte** (8,9%) e la **Toscana** (8,6%), delineando una geografia della formazione che vede alcuni poli consolidati affiancati da una rete più ampia di istituzioni distribuite sull'intero territorio nazionale. Accanto ai principali centri del Centro-Nord, emergono anche alcune realtà del Mezzogiorno, che pur con numeri complessivamente più contenuti contribuiscono alla diffusione della formazione nel design. La **Campania**, con 338 diplomati (5,3%) e un **indice percentuale in crescita del 24% rispetto all'anno precedente**, rappresenta uno dei poli più rilevanti dell'area, mentre Sicilia (3,9%) e Puglia (2,0%) confermano la presenza di istituzioni accademiche attive nella formazione in design, contribuendo alla crescita e alla diversificazione dell'offerta nel Sud Italia. Nel complesso, la distribuzione geografica conferma come la formazione in design nel sistema AFAM mantenga un **forte legame con i contesti produttivi e culturali locali**. In alcune regioni storicamente legate al **Made in Italy**, come **Toscana, Emilia-Romagna e Marche, operano infatti alcune delle scuole di progettazione più apprezzate a livello internazionale**, tra cui l'**ISIA di Urbino** per la progettazione grafica, l'**ISIA di Faenza** per la progettazione della ceramica e l'**ISIA di Firenze** per il disegno industriale. In questi casi, il numero relativamente contenuto di diplomati è legato anche alla presenza di accessi programmati particolarmente selettivi, che contribuiscono a mantenere una forte specializzazione dei percorsi formativi.

↓ Distribuzione geografica degli studenti diplomati in design

Anno solare 2024



Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

Il quadro descritto trova ulteriore conferma osservando la graduatoria dei primi dieci istituti per numero di diplomati²³. Al vertice si colloca la **Nuova Accademia di Belle Arti di Milano (NABA)** con 1.267 diplomati, pari a circa il 20% del totale nazionale, seguita dall'**Istituto Marangoni di Milano** (9,2%) e dall'**Istituto Europeo di Design – IED di Milano** (8,4%). La presenza dei primi tre istituti nella stessa città conferma ancora una **volta il ruolo della città di Milano come capitale del design italiano e interna-**

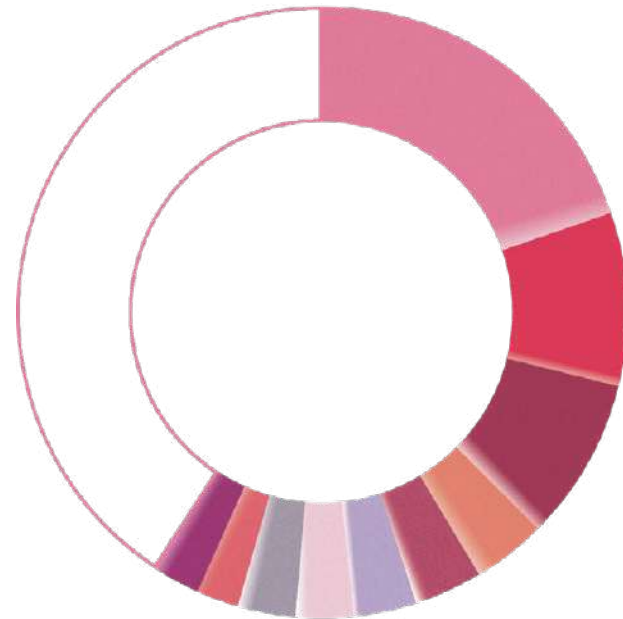
zionale, capace di concentrare una parte significativa dell'offerta formativa privata e internazionale. Accanto al polo milanese, la graduatoria restituisce una **geografia più articolata della formazione AFAM**, che coinvolge diversi territori del Paese. Nel Nord Italia emergono istituzioni come lo **IAAD – Istituto d'Arte Applicata e Design di Torino**, l'**IED di Torino** e la **Libera Accademia di Belle Arti – LABA di Brescia**, mentre nel Centro si colloca l'**IED di Roma**.

²³ Come nel caso della classifica *Primi 10 istituti per numero di iscritti al primo anno* (anno accademico 2024/2025), la classifica risponde ad un criterio esclusivamente quantitativo che dunque penalizza gli istituti che adottano il numero chiuso, ammettendo ai corsi un numero ridotto e predeterminato di studenti.

Nel Mezzogiorno, invece, si distinguono l'Accademia della Moda di Napoli e l'Accademia di Belle Arti di Catania. La composizione della graduatoria evidenzia, inoltre, la pluralità di tipologie di istituti che caratterizza il sistema AFAM: accanto alle accademie storiche compaiono infatti istituzioni private e scuole altamente specializzate, spesso fortemente connesse alle filiere produttive e creative dei territori.

↓ Primi 10 istituti per numero di diplomati (diploma accademico di I e II livello e master)

Anno solare 2024



| | | | | |
|-----|--|-------|-------|----|
| 1. | NUOVA ACCADEMIA DI BELLE ARTI DI MILANO | 1.267 | 19,9% | = |
| 2. | ISTITUTO MARANGONI DI MILANO | 585 | 9,2% | +4 |
| 3. | ISTITUTO EUROPEO DEL DESIGN (IED) DI MILANO | 537 | 8,4% | -1 |
| 4. | ISTITUTO DI ARTE APPLICATA E DESIGN (IAAD) DI TORINO | 253 | 4,0% | -1 |
| 5. | LIBERA ACCADEMIA DI BELLE ARTI - LABA | 227 | 3,6% | = |
| 6. | ACCADEMIA DELLA MODA DI NAPOLI | 207 | 3,3% | -2 |
| 7. | ISTITUTO EUROPEO DEL DESIGN (IED) DI TORINO | 199 | 3,1% | +1 |
| 8. | ISTITUTO EUROPEO DEL DESIGN (IED) DI ROMA | 189 | 3,0% | +2 |
| 9. | ACCADEMIA DI BELLE ARTI DI CATANIA | 153 | 2,4% | -2 |
| 10. | ACCADEMIA DI BRERA | 149 | 2,3% | -1 |

Fonte: nostre elaborazioni su dati MUR

05

Nota metodologica

| | |
|---|-----|
| 5.1 Perimetro e attività d'indagine | 135 |
| 5.2 Cresce la domanda di design senza designer? | 137 |
| 5.3 Formazione e lavoro | 138 |

5.1 Perimetro e attività di indagine

I dati utilizzati per l'inquadramento del settore del design a livello europeo sono desunti dalla banca dati EUROSTAT. Il lavoro considera la totalità degli operatori del design identificati dalla classe 74.10 Specialised design activities della classificazione europea delle attività economiche NACE 2 (corrispondente alla classe 74.1 - Attività di design specializzate della classificazione delle attività economiche ATECO 2007). Tuttavia, come evidenziato e stimato, nell'edizione 2023, esistono realtà della progettazione attive al di fuori di questo perimetro, la cui consistenza incrementerebbe la comunità di un +35-40% di soggetti comunque impegnati nel settore.

I dati ripresi da EUROSTAT hanno consentito di individuare il posizionamento dell'Italia rispetto agli altri Paesi dell'Unione Europea con riferimento al numero delle imprese del settore, al numero degli addetti e al loro fatturato, e quindi della produttività (intesa come fatturato per addetto), e considerarne l'andamento rispetto al 2023. Si tratta comunque di dati provvisori e pertanto suscettibili di eventuali revisioni e aggiornamenti.

I dati nazionali relativi al valore aggiunto del design fanno riferimento al 2024 e sono elaborazioni effettuate dalla Fondazione Symbola a partire da dati ISTAT sulla base della metodologia già utilizzata all'interno del Rapporto

"Io sono cultura 2025". Tali dati sono ottenuti adottando un processo di stima bottom up a partire dai dati analitici delle singole imprese. Per la parte privata, a partire dai Registri ASIA-ISTAT e dal Registro delle Imprese delle Camere di Commercio, infatti, è stato possibile ricostruire la consistenza delle imprese e dei parametri economici relativi al settore. Le stime, integrate con valutazioni inerenti alla Pubblica Amministrazione e al settore non-profit, sono elaborate tenendo conto delle cornici di Contabilità nazionale predisposte dall'ISTAT, integrati dalle serie relative a province e regioni pubblicate dallo stesso Istituto.

I valori relativi al valore aggiunto possono differire rispetto a quelli riportati nelle edizioni precedenti del volume, in quanto le stime di contabilità nazionale prodotte dalla statistica ufficiale, assunte come cornice di riferimento per le valutazioni presentate, vengono periodicamente aggiornate.

Con lo scopo di restituire un quadro più aggiornato e approfondire temi specifici relativi al settore, analizzando caratteristiche, comportamenti, dimensioni operative ed economiche degli operatori, è stato predisposto un questionario strutturato che, nel mese di gennaio 2026, è stato somministrato ad un campione casuale di 370 operatori (240 progettisti e 130 organizzazioni).

Si tratta di soggetti perlopiù di piccole dimensioni: quasi la metà registra un fatturato che rientra nella fascia 85-500 mila euro (il 59,2% delle organizzazioni e il 43,8% dei progettisti), mentre il 38,4% degli operatori non supera la soglia degli 85 mila euro (9,2% nel caso delle organizzazioni e 54,2% nel caso dei progettisti). Gli operatori con fatturati più elevati, quasi esclusivamente organizzazioni, risultano minoritari: solo il 7,6% degli operatori si colloca nella fascia 500 mila - 1 milione di euro e appena il 4,9% supera il milione.

Nel complesso, il dato riflette la presenza, tra gli intervistati, di progettisti, restituendo un quadro coerente con la struttura del tessuto imprenditoriale del settore, composto prevalentemente da micro e piccole imprese.

Infatti, analizzando il numero di dipendenti delle organizzazioni, il 64,6% opera con un organico compreso tra 3 e 10 unità (tra dipendenti, indipendenti, soci/partner e collaboratori), mentre il 18,5% non supera le 2 unità lavorative. Le realtà di dimensioni medio-grandi risultano invece marginali: solo il 6,9% supera le 20 unità e appena il 4,6% oltrepassa le 50 unità.

Dal punto di vista delle specializzazioni, si evidenzia una forte concentrazione degli operatori intervistati in alcuni ambiti, con una forte polarizzazione sulle aree del Communication Design che è indicata come specializzazione dal 55,9% degli intervistati. Elevate anche le quote che fanno riferimento a Brand Design (51,4%), Product & Industrial Design (33,5%), Interior, Space & Environmental Design (33,2%) e Digital & Interaction Design (33,0%). A queste si aggiungono molteplici specializzazioni più

di nicchia: Design Engineering & Prototyping (15,7%), Design for Sustainability Innovation (13,2%), Material & Technology Design (12,2%), Service Design (11,6%), Strategic, Systemic & Policy Design (11,4%), Design Research & Foresight (9,5%), Fashion & Textile Design (9,5%).

L'indagine è stata svolta con tecnica mista CAWI (Computer Assisted Web Interview) e CATI (Computer Assisted Telephone Interview). L'errore complessivo valutabile a priori per una percentuale di risposta a una variabile dicotomica per un livello di confidenza del 95,5% è del +/-5,2%.

I risultati dell'indagine sono stati utilizzati nelle analisi sviluppate nel paragrafo 1.2, 2.1 e 2.2, oltre che nel capitolo 3 Design e intelligenza artificiale.

5.2 Cresce la domanda di design senza designer?

I dati utilizzati nel paragrafo 2.3 provengono da una ricerca commissionata dalla Conferenza Universitaria Italiana del Design (CUID) e condotta congiuntamente dai gruppi di ricerca dell'Università degli Studi di Firenze e dell'Università degli Studi di Parma.

Lo studio si pone l'obiettivo di mappare in modo empirico le dinamiche della domanda di professioni legate al design, misurando il divario tra la complessità delle discipline progettuali e la loro effettiva codifica nel mercato del lavoro contemporaneo. L'indagine, svolta nel trimestre novembre 2025 - gennaio 2026, si basa sull'estrazione e l'analisi di un campione esteso di circa 17.000 annunci di lavoro, distribuiti tra il mercato italiano e quello internazionale per consentire un benchmarking comparativo. I dati sono stati raccolti mediante l'interrogazione mirata di due delle principali piattaforme globali di social networking professionale e di recruiting.

Per superare i limiti intrinseci di un'analisi basata esclusivamente sui titoli professionali (Job Titles) – spesso eterogenei a causa di un vocabolario aziendale orientato maggiormente alle esigenze contingenti piuttosto che a una rigorosa classificazione del ruolo – il cuore metodologico della ricerca si fonda sull'analisi semantica delle descrizioni all'interno degli annunci. Attraverso algoritmi di elaborazione del linguaggio naturale, i testi integrali degli annunci sono stati processati per estrarre e categorizzare hard

skills, software richiesti, domini di competenze e mansioni esplicitate. Questo approccio ha permesso di identificare, sul territorio italiano il fenomeno dei "Ruoli Fantasma", isolando le offerte etichettate in categorie "Non-Design" che richiedevano esplicitamente competenze progettuali e strumenti autoriali tipici del design. Per quantificare il grado di "orizzontalizzazione" del design, il framework ha classificato le competenze su cinque domini operativi principali. Sulla base delle co-occorrenze dei domini all'interno della singola descrizione di lavoro, è stato calcolato un indice di flessibilità: "Specializzazione Verticale" (1 dominio), "Ibridazione Bi-funzionale" (2 domini) e "Iper-ibridazione" (3 o più domini operativi).

I metadati degli annunci sono stati incrociati per profilare gli attori della domanda. Le imprese assunte sono state categorizzate per tipologia (PMI, Corporate, Agenzie Interinali, ecc.) per valutare l'impatto (o analizzare l'incidenza) del cosiddetto "filtro invisibile" dell'intermediazione. Infine, le posizioni sono state stratificate per livelli di seniority (Head/Manager, Senior, Middle, Junior, Intern/Entry), correlando ciascun livello al numero medio di software complessi richiesti per testare empiricamente l'ipotesi di un mercato nazionale orientato alla ricerca di profili immediatamente operativi definiti nel report come "Plug and Play".

5.3 Formazione e lavoro

L'impostazione metodologica del Rapporto Design Economy ha permesso di costruire un perimetro di analisi prendendo in considerazione solo le categorie di istituti pubblici e privati che formano professionisti del design: Università e sistema AFAM¹. Non sono stati analizzati gli istituti di natura privata che offrono formazione di tipo post diploma e post-laurea e che si pongono al di fuori del circuito dei corsi ufficiali riconosciuti dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

Lo studio si è concentrato, infatti, solo sugli istituti di formazione superiore formalmente riconosciuti dal MUR. Di questi istituti il campo d'indagine ha riguardato i seguenti corsi di studio: laurea triennale, diploma accademico di I livello, laurea magistrale, diploma accademico di II livello, master di I livello, master di II livello.

L'analisi dei dati del sistema formativo italiano del design è stata realizzata utilizzando un criterio qualitativo sui singoli corsi di studio frequentati dagli studenti. Per quanto riguarda le Università, sono stati selezionati i corsi di studio afferenti alle classi di laurea in Design Industriale (L-4) e in Design (LM-12). Per il sistema AFAM, in assenza di un diploma accademico specifico per il Design, sono stati analizzati: il Dipartimento di Progettazione e Arti Applicate (Scuola di progettazione artistica per l'impresa DAPL/DASL-06) per le Accademie, statali e legalmente riconosciute, e per le Istituzioni autorizzate a

rilasciare titoli AFAM (art.11 D.P.R. 212/2005); gli ISIA (Diploma in Progettazione Grafica ed Editoriale DIPL/DISL-01, Design DIPL/DISL-02). In questo caso, nell'ambito di ogni Dipartimento, è stata analizzata la coerenza tra offerta formativa presente nel piano di studi e gli sbocchi professionali di ciascun corso di studio. L'attività di analisi ha portato a una proposta di perimetro che prende in considerazione solo i corsi di studio che presentano una perfetta aderenza con la formazione di designer. È opportuno precisare che tale metodologia potrà essere affinata in futuro attraverso un'armonizzazione degli ordinamenti, dei diversi percorsi formativi e del riconoscimento dell'equipollenza tra i titoli di studio. Emerge, infatti, la necessità, da un lato, di salvaguardare le specificità didattiche di ciascuna tipologia di istituto (Università, Accademie, ISIA e Altri istituti autorizzati a rilasciare titoli AFAM) e, dall'altro, di garantire quelle conoscenze e quelle competenze indispensabili che i diversi percorsi formativi devono possedere. L'inclusione nel perimetro di analisi di tali corsi di studio è dettata dall'esigenza di offrire una visione completa del fenomeno, permettendo di cogliere tutte le sfumature della formazione e della professione del designer.

Ad oggi, i diplomi accademici di primo livello rilasciati dagli ISIA sono equipollenti ai titoli di laurea appartenenti alla classe L-4 Disegno industriale, come disposto dal D.L. 77/2021 (L. 108/2021). Mentre resta confermata (come già

1 Accademie delle Belle Arti, Accademie delle Belle Arti Legalmente Riconosciute, Istituti Superiori per le Industrie Artistiche – ISIA – e Istituzioni autorizzate a rilasciare titoli di Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica in base all'art. 11 DPR 8.7.2005, n. 212

previsto dalla L. 228/2012) per gli altri diplomi accademici AFAM di primo livello l'equipollenza ai titoli di laurea appartenenti alla classe L-3 Discipline delle Arti figurative, della Musica, dello Spettacolo e della Moda (vedi anche nota 8).

Le medesime equipollenze sono sancite (oltre che al fine dell'ammissione ai concorsi pubblici) anche al fine dell'accesso ai corsi di laurea magistrale (art. 64-bis, co. 2, lett. a). Relativamente ai Diplomi Accademici di secondo livello, per i bienni degli ISIA (tutti) e per i bienni delle Accademie di Belle Arti (ma limitatamente ai diplomi afferenti alla scuola di Progettazione artistica per l'impresa) allo stesso modo esiste l'equipollenza alla classe LM-12 Laurea magistrale in Design.

Per quanto concerne la ricostruzione dei principali esiti occupazionali dei laureati dei percorsi in Design, essa si è resa possibile grazie all'integrazione dei dati derivanti dall'indagine AlmaLaurea sulla Condizione occupazionale dei Laureati degli atenei partecipanti al Consorzio e dall'analoga indagine del Politecnico di Milano sui propri laureati. I dati riportati fanno riferimento ai laureati del 2019 intervistati nel 2024 a cinque anni dal conseguimento del titolo, e non prendono in considerazione i diplomati negli istituti del sistema AFAM, poiché questi ultimi non sono rilevati nelle indagini di AlmaLaurea² e del Politecnico di Milano. Complessivamente, nel 2019 hanno conseguito il titolo di primo livello nella classe di laurea in Design industriale (L-4) 2.327 laureati provenienti da 14 atenei italiani. Di questi, dopo cinque anni dal titolo, il 48,5% risulta aver proseguito la propria formazione iscrivendosi a un altro corso di laurea, generalmente magistrale biennale, mentre

il restante 51,5% non risulta essersi mai iscritto a un altro corso di laurea, confermando il trend di forte aumento della propensione a proseguire gli studi universitari osservato negli ultimi anni (+16,7 punti rispetto al 2020). Vista la tendenza dei laureati di primo livello a proseguire la formazione e a rimandare l'entrata nel mercato del lavoro, si è deciso di concentrare l'attenzione solo sui laureati magistrali biennali nella classe di laurea in Design (LM-12): si tratta di 1.059 laureati del 2019, di 12 atenei italiani, intervistati a cinque anni dal conseguimento del titolo.

2 Si auspica che anche il sistema AFAM possa aderire ad AlmaLaurea per poter contare su una base dati completa e armonizzata.

Il presente volume ha carattere culturale e di ricerca.

I contenuti si basano su fonti richiamate nelle note o nel testo. Le analisi e le valutazioni esposte rappresentano interpretazioni o ricostruzioni della Fondazione e degli autori e non hanno nessuna pretesa di esaustività.

La Fondazione Symbola e gli autori declinano ogni responsabilità per eventuali inesattezze od omissioni riconducibili alle fonti impiegate e per eventuali effetti derivanti dall'uso o dall'interpretazione dei testi e delle informazioni contenuti nel volume.

Eventuali marchi, loghi, segni distintivi o nomi di prodotti citati appartengono ai rispettivi titolari e sono richiamati esclusivamente a fini informativi. Il loro eventuale richiamo non implica di per sé affiliazioni, autorizzazioni o sponsorizzazioni con gli stessi o da parte degli stessi.

