il giornale dell'ARCHITETTURA.com
MAGAZINE LIBERO E INDIPENDENTE SULLE CULTURE DEL PROGETTO E DELLA CITTÀ



# Matteo Vignoli: nel design non conta la firma ma il processo

Matteo Vignoli

**Intervista in occasione del World Usability Day 2026 (12 novembre): come progettare il futuro tra Design Thinking, innovazione collaborativa e intelligenza artificiale**

BOLOGNA. In un contesto in cui l'innovazione richiede sempre più la capacità di integrare competenze, tecnologie e prospettive differenti, **il ruolo del designer** sta attraversando una profonda trasformazione.
Non più soltanto interprete di bisogni e progettista di prodotti e servizi, ma **facilitatore di processi**, promotore di nuove forme di collaborazione e protagonista nella costruzione di scenari futuri sostenibili.
In occasione del World Usability Day 2026, ne parliamo con **Matteo Vignoli**, docente e ricercatore dell'Università di Bologna, impegnato nello studio del **Design Thinking**, dei processi di innovazione e delle dinamiche collaborative all'interno di organizzazioni ed ecosistemi complessi.
Attraverso le sue esperienze di ricerca e sperimentazione, anche in contesti internazionali come il CERN IdeaSquare, **Vignoli propone una visione del design** come disciplina capace non soltanto di generare soluzioni, ma di trasformare il modo in cui le organizzazioni apprendono,

collaborano e affrontano il cambiamento.

**Matteo Vignoli si occupa di costruire il futuro attraverso l'applicazione del Design Thinking. Oggi, dopo anni di diffusione in contesti molto diversi, che cosa distingue secondo lei un'organizzazione che usa semplicemente gli strumenti del Design Thinking da una che ha realmente sviluppato una cultura progettuale orientata all'innovazione?**
La differenza non sta nel numero di workshop o di strumenti utilizzati, ma nel mindset che resta quando il progetto finisce. Usare una tecnica diventa significativo quando cambia il modo di affrontare i problemi, coinvolge tutti gli stakeholder e permette all'impresa di riconfigurare competenze, processi e relazioni sulla base di ciò che ha imparato. Un progetto di innovazione dovrebbe cambiare anche l'organizzazione che lo realizza. È qui che il Design Thinking può alimentare capacità dinamiche: non solo generare una buona idea, ma rendere l'organizzazione più capace di leggere il cambiamento e rispondere. Perché accada servono condizioni coerenti: autonomia, tempo per sperimentare, confronto tra prospettive diverse e una leadership disposta a rivedere le proprie convinzioni. La domanda che farei a un'impresa è semplice: quando un test smentisce l'idea del responsabile, che cosa succede? La risposta racconta molto della sua cultura dell'innovazione.

**Una parte della sua ricerca ha approfondito il ruolo dei prototipi nei team multidisciplinari. In un momento storico in cui IA generativa e strumenti digitali permettono di produrre concept e simulazioni in tempi estremamente rapidi, che ruolo conserva il prototipo fisico nel processo di progettazione? E che cosa permette ancora di comprendere che un'immagine o una simulazione non riescono a restituire?**
Per me il punto non è difendere il prototipo fisico, ma aumentare la nostra capacità di sperimentare. Tutto ciò che permette di fare più prove, più velocemente e con un costo sostenibile è benvenuto. In questo l'IA è una grande risorsa: accelera la generazione di alternative, rende visibili scenari diversi e può aggiungere ai prototipi fisici quella componente digitale che spesso, per tempi o competenze, restava poco sviluppata. Il fisico conserva però un ruolo essenziale quando dobbiamo comprendere gesti, spazi, relazioni e conseguenze nel contesto reale. Nel ridisegno di un pronto soccorso, per esempio, la prova concreta ha fatto emergere temi di privacy, sicurezza e organizzazione del lavoro difficili da cogliere in una

rappresentazione. Non sceglierei quindi tra fisico, digitale e IA: li combinerei in funzione di ciò che dobbiamo imparare. Il prototipo migliore è quello che ci consente di mettere prima alla prova le ipotesi più rischiose.

**Nella sua attività al CERN IdeaSquare e nei progetti di Open Innovation ha lavorato in ecosistemi nei quali imprese, università, ricercatori e altre organizzazioni collaborano alla costruzione di nuove soluzioni. Come cambia, in questi contesti, il ruolo del designer? È ancora soprattutto un progettista di prodotti e servizi o sta diventando sempre più un progettista di relazioni, processi ed ecosistemi di innovazione?**

Il ruolo del designer si sta spostando dalla Design Driven Innovation alla Design Facilitated Innovation. Non significa rinunciare a una visione progettuale, ma usarla per mettere altri nelle condizioni di innovare. Negli ecosistemi nessuno possiede da solo tutti i bisogni, le conoscenze e le risorse necessarie: il designer costruisce una domanda condivisa, traduce linguaggi diversi, rende visibili le interdipendenze e organizza esperimenti attraverso cui la rete può imparare. Nelle esperienze di Open Innovation e al CERN questo passaggio è particolarmente evidente, perché occorre collegare ricerca, imprese, utenti e capacità di realizzazione. Il prodotto o il servizio diventa un oggetto di confine attorno al quale confrontarsi e prendere decisioni. Il valore del designer non è quindi avere sempre l'idea migliore e firmare il progetto, ma creare il processo, le relazioni e le condizioni perché idee migliori possano emergere, essere messe alla prova e diventare risultati condivisi.

**Nei suoi lavori emerge spesso l'integrazione tra approcci diversi, dal Design Thinking all'Agile fino ai modelli Stage-Gate. Come dovrebbe oggi un designer gestire il rapporto tra esplorazione, sperimentazione e necessità dell'impresa di arrivare rapidamente a risultati misurabili? Esiste un momento in cui bisogna smettere di esplorare e iniziare a convergere?**

Non esiste un unico metodo adatto a tutti i progetti. Il primo compito del designer è leggere le condizioni: quanto conosciamo gli utenti, il mercato e la tecnologia? Quali sono i rischi e i divari di conoscenza? Da questa diagnosi dipende quali metodi attivare e come combinarli. Il Design Thinking amplia la comprensione dei bisogni e delle alternative; Lean Startup verifica le ipotesi di valore e di business; Agile sviluppa e testa per iterazioni; Stage-Gate crea momenti espliciti di

valutazione e investimento. Questa scelta disegna il ciclo di divergenza e convergenza, ma anche il modello su cui l'intera organizzazione può sincronizzarsi. Si converge non perché è finito il tempo, ma quando le evidenze consentono di assumere il prossimo impegno con un rischio ragionevole. Per questo criteri, tempi e risorse vanno chiariti prima degli esperimenti, mantenendo la possibilità di rivedere la direzione quando impariamo qualcosa di nuovo.

**Il tema del World Usability Day 2026 è "Designing a Sustainable Future with Ethical AI". L'intelligenza artificiale sta entrando direttamente nei processi creativi e decisionali del designer. Come possiamo utilizzare l'IA per aumentare la nostra capacità di progettare soluzioni più sostenibili e inclusive senza delegarle scelte che dovrebbero invece rimanere responsabilità del progettista? E quali competenze ritiene diventeranno fondamentali per il designer nei prossimi anni?**
La prima sfida è educativa: dobbiamo formare designer capaci di includere il pianeta tra gli stakeholder del progetto. Questo significa ampliare il campo, considerando non solo l'esperienza immediata dell'utente, ma gli effetti ambientali, sociali e sistemici nel tempo. L'IA può ampliare questa capacità: confrontare scenari, rendere visibili conseguenze indirette, interrogare più dati e far emergere impatti nascosti. Non deve però decidere che cosa sia desiderabile. Obiettivi, criteri e compromessi restano responsabilità del progettista e vanno discussi con le persone coinvolte, chiedendo chi beneficia, chi rischia di essere escluso e quali risorse consumiamo. Serviranno pensiero critico e sistemico, capacità di leggere dati e limiti dei modelli, sperimentazione, etica e collaborazione tra discipline. Il designer dovrà saper usare l'IA senza delegarle il giudizio, trasformandola in uno strumento per comprendere meglio e scegliere con maggiore responsabilità.

Chi è
Matteo Vignoli è professore associato all'Università di Bologna a Ingegneria Gestionale e Advanced Design ed Editor in Chief del CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation. La sua ricerca riguarda Design Thinking, Open Innovation e sviluppo di nuovi prodotti, con attenzione alla sperimentazione e ai processi di apprendimento. Collabora con reti internazionali di formazione e innovazione, tra cui SUGAR e Challenge Based Innovation al CERN. Delegato dell'Università di Bologna per le iniziative di Open Innovation presso Almacube, fondatore di Refresh Academy e del Future Food Institute. I suoi lavori sono stati pubblicati su Research

Policy, Creativity and Innovation Management, Computers & Operations Research, Production Planning & Control e International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

## Autore

**Ubaldo Spina**

Ricercatore, Industrial Designer e BDM presso CETMA (www.cetma.it), si occupa di design research e servizi di design e innovation management. Consulente di startup, PMI e Grandi Imprese, con focus sulla gestione dei processi di sviluppo di nuovi prodotti e fornitura di servizi avanzati di progettazione concettuale e strategica, ingegneria, prototipazione e protezione IP. Esperto europeo nella ricerca di "Tecnologie emergenti per il design" e membro dello Steering Board del progetto WORTH, il più grande incubatore europeo finanziato all'interno del programma COSME per la creazione e il supporto di collaborazioni transnazionali tra designer, PMI e technology provider, è membro della Commissione "Ricerca per l'impresa" dell'ADI - Associazione per il Disegno Industriale. Per conto del Joint Research Center della Commissione Europea, ha co-curato il rapporto "Innovation Ecosystems in the Creative Sector: The Case of Additive Manufacturing and Advanced Materials for Design". Il suo gruppo di lavoro ha ricevuto diverse segnalazioni ADI Design Index, due Menzioni d'Onore e il Compasso d'Oro ADI per il veicolo a guida autonoma OMNIAGV. Docente nell'ambito delle attività didattiche magistrali della "24ORE Business School, coordina la pagina Design de "Il Giornale dell'Architettura" e le rubriche giornalistiche "SOS Design" (Design for Emergencies), "Design&Startup" e "Professione Designer".