

Giancarlo Leporatti



Avviso ai Naviganti



*Congressi scientifici:
Istruzioni per l'uso nel nuovo
scenario del Global Health*

Avviso ai Naviganti

Chi oggi è chiamato a guidare un'associazione o una società medico-scientifica si trova a navigare in acque profondamente diverse da quelle di solo pochi anni fa. Non perché siano venuti meno i valori fondanti della ricerca, della formazione e del confronto scientifico, ma perché il contesto in cui questi valori si esprimono è cambiato con una rapidità che ha colto molti impreparati.

In questo nuovo scenario, il congresso scientifico – per lungo tempo vissuto come un appuntamento rituale, ciclico e in qualche modo prevedibile – va compreso come un'infrastruttura complessa. Non perché ne siano mutate le finalità originarie, ma perché è cambiato l'equilibrio complessivo che ne rende possibile la realizzazione e ne determina l'efficacia.

Coinvolgere i partecipanti in presenza è oggi più difficile. Il tempo disponibile si è ridotto, le alternative digitali hanno modificato abitudini e aspettative, le risorse economiche – a partire da sponsor e finanziamenti – non hanno più la stabilità e la disponibilità di un tempo. Allo stesso tempo, vincoli

normativi e deontologici più stringenti impongono scelte sempre più attente e responsabili.

In questo contesto, decisioni che in passato potevano essere assunte con una certa linearità richiedono oggi un approccio diverso. La scelta della destinazione, il formato dell'evento, la durata, il programma scientifico e sociale, l'utilizzo delle tecnologie, la gestione economica e contrattuale non sono più variabili accessorie, ma fattori che incidono direttamente sulla riuscita del congresso, sulla sostenibilità dell'ente organizzatore e sulla sua credibilità nel tempo.

Questo libretto nasce con l'obiettivo di offrire criteri di orientamento. Non propone modelli da applicare indistintamente né soluzioni preconfezionate. Intende piuttosto aiutare presidenti, delegati e organi direttivi a leggere il contesto attuale, a riconoscere i punti critici e a decidere in modo consapevole in uno scenario che non ammette più improvvisazione, affinché il congresso possa continuare a svolgere il proprio ruolo scientifico e istituzionale, contribuendo in modo concreto anche allo sviluppo del Global Health.

Capitolo I

Il congresso non è più solo un evento

Per molto tempo, all'interno delle associazioni e delle società medico-scientifiche, il congresso è stato considerato principalmente come un appuntamento istituzionale ricorrente. Un momento centrale di aggiornamento e confronto, certamente rilevante, ma inserito in una cornice sostanzialmente stabile e prevedibile.

Questa lettura non è stata sbagliata. È stata, semplicemente, adeguata a un contesto che consentiva un'organizzazione più lineare: una partecipazione in presenza data quasi per scontata, risorse economiche relativamente stabili, un sistema di sponsor consolidato, un quadro normativo meno stringente. In quel contesto, il congresso poteva funzionare anche senza una progettazione particolarmente sofisticata, perché il sistema nel suo complesso assorbiva molte criticità.

Oggi questo equilibrio non esiste più.

Il congresso continua a essere un momento centrale della vita scientifica di un ente, ma è diventato al tempo stesso uno strumento che incide su molteplici dimensioni: la reputazione dell'associazione, la sua sostenibilità economica, la capacità di attrarre e mantenere una comunità scientifica attiva, il rapporto con sponsor e istituzioni, la credibilità complessiva dell'ente nel medio-lungo periodo.

In altre parole, il congresso non è più soltanto un evento da organizzare, ma una decisione strategica da governare.

Questa trasformazione non è legata a un singolo fattore, ma alla convergenza di più dinamiche. La partecipazione in presenza non è più automatica e va motivata. Il tempo dei congressisti è più frammentato e selettivo. Le risorse economiche sono più difficili da intercettare e più vincolate. Le tecnologie digitali offrono alternative che, se non governate, possono indebolire l'evento invece di rafforzarlo. I codici deontologici e le normative richiedono maggiore attenzione e responsabilità.

In questo scenario, il congresso diventa un punto di sintesi: un luogo in cui scelte scientifiche, organizzative, economiche e istituzionali si

incontrano e producono effetti che vanno ben oltre i giorni dell'evento.

A questo si aggiunge un elemento spesso sottovalutato. Oggi l'interconnessione tra ambiti scientifici diversi è molto più intensa di quanto non fosse in passato. Le comunità di ricerca dialogano in modo più continuo, le competenze si contaminano, i confini disciplinari – pur restando necessari – risultano meno impermeabili.

In questo contesto, anche congressi a forte specializzazione disciplinare generano riflessi ed echi che si estendono oltre il perimetro dell'evento e dell'associazione organizzatrice. Le scelte compiute, i temi affrontati, il modo stesso in cui il congresso viene progettato e gestito incidono, direttamente o indirettamente, su una comunità scientifica più ampia, fino a riflettersi nel dibattito globale.

Continuare a considerarlo come un semplice appuntamento nel calendario significa sottovalutare il suo impatto reale. Al contrario, riconoscerne la natura di strumento consente agli organi direttivi di compiere scelte più consapevoli, di prevenire criticità e di valorizzare appieno il ruolo che il congresso può

svolgere, non solo per la singola associazione, ma per l'intero ecosistema scientifico di riferimento.

È a partire da questa consapevolezza che diventa possibile affrontare in modo più maturo i temi che seguiranno: il ruolo della governance, l'equilibrio tra presenza e distanza, l'uso delle tecnologie, la sostenibilità economica, la responsabilità decisionale e, più in generale, il contributo che i congressi possono offrire allo sviluppo del Global Health.

Capitolo II

Capire il cambiamento prima di governarlo

Uno degli errori più frequenti, di fronte alle trasformazioni che stanno interessando il mondo dei congressi scientifici, è cercare soluzioni immediate senza aver prima compreso a fondo la natura del cambiamento. Nuovi formati, nuove tecnologie, nuove modalità di partecipazione vengono spesso adottati come risposte operative a problemi percepiti, ma non sempre analizzati.

Capire il cambiamento, invece, significa riconoscere che non si tratta di una semplice evoluzione tecnica o organizzativa, bensì di una trasformazione più ampia che coinvolge comportamenti, aspettative e priorità delle comunità scientifiche. I congressisti non partecipano meno perché meno interessati ai contenuti, ma perché il modo in cui valutano il rapporto tra tempo, costi, benefici e opportunità è profondamente mutato.

Negli ultimi anni si è affermata una logica più selettiva. La partecipazione in presenza non è più automatica, ma il risultato di una scelta ponderata. I professionisti valutano con maggiore attenzione il valore scientifico, certo, ma anche l'utilità complessiva dell'esperienza: le occasioni di confronto reale, la qualità delle relazioni, il contesto in cui il congresso si svolge, la possibilità di integrare attività formative, istituzionali e personali.

Parallelamente, l'offerta di contenuti scientifici si è moltiplicata. Webinar, piattaforme digitali, corsi online e community virtuali hanno ampliato l'accesso all'informazione, riducendo il ruolo esclusivo del congresso come unico momento di aggiornamento. Questo non ne diminuisce l'importanza, ma ne cambia la funzione: il congresso non è più solo il luogo dove si “trasmettono” contenuti, bensì lo spazio in cui tali contenuti vengono discussi, contestualizzati e messi in relazione.

In questo quadro, anche le tecnologie vanno lette con maggiore attenzione. Non sono di per sé una soluzione né una minaccia. Possono ampliare la partecipazione, favorire l'inclusione e rafforzare il dialogo internazionale, ma possono anche – se adottate senza una chiara governance – contribuire a

indebolire la partecipazione in presenza e a frammentare la comunità scientifica.

Capire il cambiamento significa quindi riconoscere che non esistono più risposte semplici. Ogni scelta organizzativa produce effetti a catena: sulla partecipazione, sui costi, sulla sostenibilità economica, sulla reputazione dell'ente e sulla qualità del confronto scientifico. Governare un congresso oggi richiede prima di tutto questa consapevolezza, perché solo ciò che viene compreso può essere realmente guidato.

È su questa base che diventa possibile affrontare, nei capitoli successivi, il tema della governance: non come esercizio formale, ma come capacità concreta di orientare decisioni complesse in un sistema sempre più interconnesso e meno prevedibile.

Capitolo III

Governare non significa delegare

Nel linguaggio corrente delle associazioni e delle società medico-scientifiche, il termine “governance” viene spesso utilizzato in modo generico. Talvolta come sinonimo di organizzazione, talvolta come formula rassicurante per indicare che qualcuno “se ne occuperà”. In realtà, nel contesto attuale, governare un congresso significa assumersi una responsabilità che non può essere semplicemente delegata.

Questo non implica che presidenti, organi direttivi o comitati scientifici debbano occuparsi direttamente degli aspetti operativi. Significa, piuttosto, riconoscere che le decisioni strategiche – quelle che incidono sulla riuscita, sulla sostenibilità e sulle conseguenze dell’evento – restano in capo all’ente e ai suoi rappresentanti istituzionali.

Per lungo tempo è esistita una distinzione implicita: da un lato il contenuto scientifico, presidiato dagli organi dell’associazione; dall’altro l’organizzazione,

affidata a soggetti esterni. Questo modello ha funzionato finché il contesto lo consentiva. Oggi, però, le scelte organizzative producono effetti che vanno ben oltre la logistica e non possono più essere considerate neutrali.

La scelta della sede, il formato del congresso, il numero di giornate, la struttura del programma, il modello economico, il rapporto con sponsor e partner, l'uso delle tecnologie: tutte queste decisioni incidono direttamente sull'identità dell'ente, sulla percezione esterna, sulla partecipazione e, in alcuni casi, sulla responsabilità giuridica di chi le assume. Delegare l'esecuzione è necessario; delegare la decisione strategica non lo è.

In questo senso, governare significa innanzitutto esercitare una funzione di indirizzo. Definire obiettivi chiari, stabilire priorità, individuare i limiti entro cui muoversi. Significa chiedersi non solo “come” organizzare un congresso, ma “perché”, “per chi” e “con quali conseguenze”.

Uno degli equivoci più diffusi è ritenere che affidarsi a un PCO, a un'agenzia o a un fornitore strutturato equivalga automaticamente a ridurre i rischi. In realtà, la delega non elimina la responsabilità: la

sposta, ma non la annulla. Le scelte restano imputabili all'ente organizzatore e, nei casi di comitati o organi collegiali, alle persone che partecipano ai processi decisionali.

Questo aspetto diventa particolarmente rilevante quando il congresso cresce di dimensione, acquisisce una dimensione internazionale o coinvolge un numero elevato di stakeholder. Più aumenta la complessità, più è necessario che chi governa l'ente mantenga una visione complessiva e non si limiti a ratificare decisioni prese altrove.

Governare non significa controllare ogni dettaglio, ma sapere dove si collocano i punti critici. Significa comprendere le implicazioni economiche di una scelta apparentemente tecnica, valutare l'impatto reputazionale di una decisione organizzativa, anticipare gli effetti che un determinato formato può avere sulla partecipazione e sul posizionamento scientifico dell'associazione.

In questo quadro, la governance non è un esercizio formale, ma una competenza da coltivare. Richiede tempo, consapevolezza e, talvolta, la capacità di mettere in discussione prassi consolidate. Richiede soprattutto la disponibilità ad assumersi la

responsabilità delle scelte, anche quando queste vengono attuate da soggetti esterni.

È da questa prospettiva che diventa possibile affrontare i temi successivi: il rapporto tra innovazione e partecipazione, l'equilibrio tra presenza e distanza, la sostenibilità economica, la responsabilità civile e le forme di tutela. Tutti ambiti in cui la qualità della governance fa la differenza tra un congresso che funziona e uno che, pur ben organizzato, produce effetti indesiderati.

Capitolo IV

Innovazione, partecipazione e il valore della presenza

Negli ultimi anni il tema dell'innovazione è entrato con forza nel dibattito sui congressi scientifici. Nuove tecnologie, nuovi formati, nuove modalità di partecipazione vengono spesso presentati come risposte necessarie a un contesto che cambia. In molti casi lo sono. In altri, rischiano di diventare soluzioni adottate per reazione, più che per scelta.

Il punto non è stabilire se l'innovazione sia opportuna o meno. Oggi lo è quasi sempre. Il punto è come viene introdotta e con quale disegno complessivo. Perché l'innovazione, se non governata, può produrre effetti opposti a quelli desiderati.

Uno degli ambiti in cui questa ambivalenza emerge con maggiore evidenza è quello della partecipazione. Le tecnologie che consentono la connessione da remoto hanno aperto possibilità prima impensabili: ampliare l'accesso, coinvolgere comunità scientifiche lontane, superare barriere geografiche, economiche o

logistiche. In molti casi, queste soluzioni rappresentano un valore reale, soprattutto in un'ottica di inclusione e di dialogo internazionale.

Allo stesso tempo, però, la possibilità di partecipare a distanza modifica in modo significativo il comportamento dei congressisti. Se il congresso non è progettato con attenzione, l'opzione remota può diventare la scelta razionale per un numero crescente di partecipanti: meno costi, meno tempo sottratto all'attività professionale, maggiore flessibilità. Dal punto di vista del singolo, una decisione comprensibile. Dal punto di vista del sistema, un rischio concreto.

Un congresso che perde progressivamente partecipazione in presenza si impoverisce. Si riduce la qualità dell'interazione, si indebolisce la dimensione relazionale, si affievolisce il senso di appartenenza alla comunità scientifica. Anche la sostenibilità economica dell'evento viene immediatamente messa sotto pressione, perché molti modelli di equilibrio finanziario si fondano in modo diretto sulla presenza fisica dei partecipanti.

È qui che emerge con chiarezza il ruolo della governance. La tecnologia non va subita né

idealizzata. Va inserita in un progetto che abbia come obiettivo non solo la diffusione dei contenuti, ma la valorizzazione della presenza. Il congresso in presenza non può competere con il digitale sul piano della comodità; deve offrire qualcosa di diverso: qualità dell'esperienza, intensità del confronto, opportunità di relazione, contesto.

Progettare un congresso oggi significa quindi lavorare su più livelli. Il valore scientifico resta centrale, ma non è più sufficiente da solo. Occorre motivare, coinvolgere, attrarre. In questo quadro, l'appeal della destinazione, la qualità del programma complessivo, la cura dei momenti di interazione assumono un ruolo sostanziale. Elementi che in passato venivano considerati accessori diventano oggi fattori decisivi per orientare la scelta di partecipare in presenza.

Questo approccio incontra talvolta resistenze, soprattutto in contesti in cui esistono codici deontologici o normative restrittive che tendono a limitare tutto ciò che non rientra strettamente nell'attività scientifica. Tuttavia, ignorare il contesto reale in cui operano i professionisti significa rischiare di progettare eventi formalmente impeccabili ma scarsamente attrattivi.

In questa prospettiva, anche soluzioni che un tempo sarebbero state considerate marginali assumono un nuovo significato. Facilitare forme di turismo scientifico e professionale, favorire il prolungamento del soggiorno per motivi personali o culturali, integrare il congresso in un'esperienza più ampia non significa snaturarne i contenuti. Significa, piuttosto, riconoscere che la partecipazione in presenza è una scelta che si colloca all'interno di un equilibrio complesso tra lavoro, tempo e qualità della vita.

L'innovazione, quindi, non è un fine. È uno strumento. Può rafforzare il congresso o indebolirlo, a seconda di come viene utilizzata. Governarla significa mantenere chiaro l'obiettivo: preservare e valorizzare la funzione del congresso come luogo di incontro reale, di scambio profondo e di costruzione di una comunità scientifica viva e interconnessa.

È a partire da questa consapevolezza che diventa possibile affrontare, in modo più concreto, le scelte operative e strategiche che verranno analizzate nei capitoli successivi: dall'organizzazione interna alla gestione dei dati, dai rapporti contrattuali alla responsabilità decisionale. Perché senza una visione chiara del valore della presenza, ogni innovazione rischia di essere solo un'illusione di modernità.

Capitolo V

Il congresso come infrastruttura di Global Health

Se il congresso viene considerato esclusivamente come un evento, il suo impatto tende a concentrarsi nei giorni in cui si svolge. Quando invece viene inserito in una visione più ampia, diventa uno strumento capace di incidere nel tempo sulla comunità scientifica e sul contributo che essa offre al Global Health.

In questo senso, il congresso può essere letto come un'infrastruttura: uno spazio stabile di relazione, confronto e costruzione di reti, in cui conoscenza scientifica, istituzioni e sistemi sanitari entrano in dialogo in modo strutturato. Non si tratta di un cambiamento delle finalità originarie del congresso, ma di una diversa consapevolezza del contesto in cui oggi esso opera.

Una funzione che va oltre l'evento.

Un congresso produce valore reale quando non è isolato, ma inserito in un percorso più ampio. La sua efficacia dipende anche da ciò che lo precede e da ciò che lo segue.

Attività preparatorie, gruppi di lavoro, progetti di ricerca, così come iniziative successive di approfondimento, formazione o collaborazione, contribuiscono a trasformare il congresso in un punto di snodo, anziché in un momento autoreferenziale. In questa prospettiva, il congresso non rappresenta la conclusione di un processo, ma uno dei suoi passaggi centrali.

Connessioni che generano valore scientifico

Nel contesto del Global Health, il valore di un congresso non deriva più soltanto dalla qualità dei singoli contributi, ma dalla capacità di mettere in relazione saperi, esperienze e prospettive che normalmente restano separate. Il confronto tra discipline diverse, tra generazioni professionali e tra contesti nazionali differenti arricchisce il dibattito scientifico e ne amplia l'impatto, rendendo il

congresso un luogo di sintesi e non solo di esposizione.

Questa funzione di connessione non è automatica né proporzionale alla dimensione dell'evento. È il risultato di scelte precise nella costruzione del programma, nella selezione dei temi e nella progettazione degli spazi di confronto.

Accesso e inclusione come fattori di qualità

Ampliare l'accesso e favorire l'inclusione non risponde a una logica compensativa o formale. Incide direttamente sulla qualità del confronto scientifico. Quando il congresso riesce a coinvolgere comunità diverse per provenienza, esperienza e contesto operativo, il dibattito diventa più aderente alla complessità reale delle sfide sanitarie, evitando letture parziali o autoreferenziali.

In questo quadro, strumenti e modelli che facilitano la partecipazione non vanno letti come concessioni, ma come leve progettuali che, se ben integrate, rafforzano il valore scientifico complessivo dell'evento.

Relazioni che si consolidano nel tempo

Il Global Health richiede continuità, non episodi isolati. In questa prospettiva, il congresso può svolgere un ruolo centrale nel rafforzare reti scientifiche già esistenti e nel favorire la nascita di nuove collaborazioni.

Quando il dialogo avviato durante l'evento trova seguito nel tempo, attraverso progetti condivisi, scambi strutturati o iniziative comuni, il congresso smette di essere un momento occasionale e diventa parte di un processo più ampio di cooperazione e sviluppo.

Un posizionamento che si costruisce nel tempo

Ogni congresso comunica implicitamente il ruolo che l'ente scientifico intende esercitare nel sistema scientifico e sanitario. Questo posizionamento non dipende dalla dimensione dell'evento, ma dalla coerenza delle scelte che lo caratterizzano.

Un congresso riconoscibile, leggibile nel tempo e coerente con la missione dell'ente rafforza l'autorevolezza istituzionale e chiarisce il contributo offerto al dialogo scientifico internazionale. Al contrario, una ricerca di visibilità priva di una visione

chiara rischia di disperdere valore e indebolire il messaggio.

Una responsabilità che guarda oltre l'evento

Pensare il congresso come infrastruttura significa assumersi una responsabilità che va oltre la gestione dell'evento in sé. Significa interrogarsi sull'impatto che le scelte compiute avranno nel tempo: sulla comunità scientifica, sulle reti costruite, sul contributo concreto allo sviluppo del Global Health.

Quando questa responsabilità viene esercitata con lucidità, il congresso diventa uno strumento capace di generare valore reale e duraturo, non solo un appuntamento da organizzare.

Capitolo VI

Innovazione e governance: una scelta istituzionale, non tecnica

Quando si parla di innovazione tecnologica nei congressi scientifici, il rischio più frequente non è l'adozione di strumenti inadeguati, ma la sottovalutazione delle conseguenze delle decisioni che li introducono.

Nel nuovo scenario, le scelte tecnologiche non sono più neutre né puramente operative. Incidono sulla forma del congresso, sul suo equilibrio economico, sulla qualità della partecipazione e, soprattutto, sul ruolo che l'ente scientifico decide di esercitare. Per questo motivo, l'innovazione non può essere delegata né trattata come una questione tecnica: è una scelta di governance.

Quando la decisione è implicita

Molte decisioni tecnologiche vengono prese per inerzia, per imitazione o per risposta a pressioni esterne. In questi casi, l'innovazione non nasce da

una visione, ma da una somma di adattamenti progressivi.

Il problema non è lo strumento adottato, ma il fatto che:

- nessuno abbia chiarito cosa si vuole preservare
- nessuno abbia definito cosa può essere trasformato
- nessuno abbia valutato gli effetti sistemici della scelta

Quando la decisione resta implicita, la tecnologia finisce per ridisegnare il congresso senza che l'ente se ne assuma realmente la responsabilità.

Governance significa scegliere cosa rafforzare

Governare l'innovazione non significa decidere se usare la tecnologia, ma per cosa usarla.

Ogni strumento tecnologico rafforza alcune dimensioni del congresso e ne indebolisce altre. La governance consiste nel rendere esplicite queste conseguenze e nel decidere consapevolmente quale equilibrio perseguire.

La domanda non è:

“Quale tecnologia adottiamo?”

ma:

“Quale forma di congresso vogliamo difendere e sviluppare?”

Innovazione e responsabilità istituzionale

Nel momento in cui un ente scientifico introduce una nuova modalità di partecipazione, di fruizione o di interazione, assume una responsabilità che va oltre l'evento specifico.

Quelle scelte:

- influenzano le edizioni successive
- modificano le aspettative dei partecipanti
- incidono sulla sostenibilità economica
- ridefiniscono il rapporto tra presenza e distanza

Per questo motivo, l'innovazione non è un atto neutro di modernizzazione, ma una decisione istituzionale che contribuisce a definire l'identità futura del congresso.

Dal “funziona” al “regge”

Molte soluzioni tecnologiche funzionano nel breve periodo. La questione decisiva è se reggono nel tempo.

Un’innovazione mal governata può:

- semplificare oggi
- complicare domani
- ridurre i costi immediati
- compromettere l’equilibrio strutturale dell’evento

Governare l’innovazione significa spostare l’attenzione dal risultato immediato alla tenuta complessiva del congresso come strumento scientifico e istituzionale.

Capitolo VII

Il rischio di desertificazione del congresso

Il rischio di desertificazione di un congresso non si manifesta all'improvviso. Non è il risultato di una singola decisione errata, ma l'esito di una serie di scelte che, sommate nel tempo, finiscono per svuotare progressivamente l'evento della sua funzione originaria.

Con il termine “desertificazione” non si intende semplicemente una riduzione numerica dei partecipanti, ma un impoverimento strutturale: meno presenza reale, minore densità di confronto, relazioni più deboli, minore capacità del congresso di generare valore scientifico e istituzionale.

Quando la partecipazione diventa opzionale

Uno dei segnali più evidenti di questo processo è la trasformazione della partecipazione in presenza da scelta centrale a opzione accessoria. Quando il congresso non offre più motivazioni chiare per essere

vissuto fisicamente, la decisione di non partecipare diventa razionale, soprattutto in un contesto in cui il tempo e le risorse sono sempre più limitati.

Il problema non è la partecipazione a distanza in sé, ma il fatto che essa venga introdotta senza ridefinire il valore della presenza. In assenza di una chiara distinzione tra ciò che può essere fruito da remoto e ciò che trova senso solo nel confronto diretto, la presenza perde progressivamente peso.

Effetti cumulativi, non immediatamente reversibili

La desertificazione non produce solo effetti immediati, ma innesca dinamiche cumulative difficili da invertire. Un congresso con meno presenza:

- riduce le opportunità di confronto reale
- indebolisce le reti professionali
- rende meno attrattivo l'evento per sponsor e partner
- costringe a ridimensionare programma e investimenti

Ogni edizione impoverita diventa il presupposto per un'ulteriore riduzione nella successiva. Il congresso entra così in una spirale di adattamento al ribasso, spesso mascherata da razionalizzazione o modernizzazione.

Dal congresso luogo di incontro al congresso contenitore

Quando il processo avanza, il congresso rischia di trasformarsi da luogo di incontro a semplice contenitore di contenuti. Le relazioni si fanno marginali, il confronto si appiattisce e l'esperienza complessiva perde profondità.

In questa fase, anche la qualità scientifica può risentirne. Non perché vengano meno i contributi, ma perché si riduce lo spazio per il dialogo, per la contaminazione tra punti di vista, per la costruzione di fiducia tra pari.

Il congresso continua a esistere, ma smette progressivamente di incidere.

Un rischio spesso sottovalutato

La desertificazione è spesso sottovalutata perché non produce segnali clamorosi. Non c'è un momento preciso in cui il congresso “fallisce”. Piuttosto, si assiste a una normalizzazione del ridimensionamento: meno partecipanti, meno giorni, meno interazioni, meno ambizione.

Questo rende il fenomeno particolarmente insidioso. Le scelte che lo alimentano appaiono, prese singolarmente, ragionevoli e giustificate. È solo nel loro insieme che rivelano un cambiamento strutturale.

La responsabilità della governance

Il rischio di desertificazione non è un destino inevitabile. È la conseguenza di decisioni – o di non-decisioni – che ricadono sulla governance dell'ente scientifico.

Governare significa riconoscere per tempo questi segnali e interrogarsi sulla direzione intrapresa:

- stiamo semplificando o stiamo impoverendo?
- stiamo ampliando o stiamo diluendo?

- stiamo proteggendo il valore del congresso o lo stiamo rendendo intercambiabile?

Senza questo livello di consapevolezza, il congresso può sopravvivere formalmente, ma perdere progressivamente la sua funzione.

Prevenire, non correggere

Una volta avviato, il processo di desertificazione è difficile da correggere. Richiede investimenti, scelte impopolari e un forte recupero di identità. Per questo motivo, la prevenzione è l'unica strategia realmente efficace.

Prevenire significa:

- progettare il congresso a partire dal valore della presenza
- utilizzare la tecnologia in modo selettivo e coerente
- mantenere chiara la funzione dell'evento nel tempo

Non si tratta di difendere modelli del passato, ma di evitare che l'adattamento continuo produca un evento svuotato di senso.

Un congresso che resta centrale

Un congresso che riesce a preservare la propria centralità non è quello che resiste al cambiamento, ma quello che lo governa. È quello che sa evolvere senza perdere densità, aprirsi senza disperdersi, includere senza svuotarsi.

Evitare la desertificazione non è un obiettivo tattico. È una scelta strategica che definisce il futuro del congresso e, con esso, il ruolo dell'ente scientifico nel contesto del Global Health.

Capitolo VIII

Soluzioni di principio per governare il congresso nel nuovo scenario

Dopo aver analizzato i rischi e le dinamiche che oggi incidono sulla sostenibilità e sul ruolo dei congressi scientifici, diventa necessario individuare alcuni principi operativi che possano guidare le scelte degli enti scientifici.

Non si tratta di modelli rigidi né di soluzioni valide in ogni contesto. L'obiettivo è fornire strumenti di orientamento utili a decidere in modo consapevole, evitando sia l'improvvisazione sia l'adozione acritica di pratiche apparentemente consolidate.

1. Progettare il congresso a partire dalla presenza

Il primo principio riguarda la centralità della presenza fisica. Se la partecipazione in presenza è considerata strategica, deve essere progettata come tale.

Questo implica chiedersi:

- quali momenti del congresso hanno senso solo se vissuti fisicamente
- quali esperienze non sono replicabili a distanza
- quali occasioni di confronto reale rendono la presenza desiderabile

La tecnologia può ampliare l'accesso ai contenuti, ma la progettazione deve chiarire cosa rende il congresso un'esperienza che vale il viaggio, il tempo e l'investimento personale.

2. Distinguere tra accesso ai contenuti ed esperienza congressuale

Un errore frequente è trattare contenuti ed esperienza come un unico blocco. In realtà, possono e devono essere gestiti in modo differenziato.

Un principio utile è separare:

- ciò che può essere fruito anche a distanza (contenuti informativi, sessioni registrate, aggiornamenti)
- ciò che costituisce il cuore dell'esperienza congressuale (dibattito, networking, costruzione di relazioni, momenti decisionali)

Questa distinzione consente di ampliare l'accesso senza indebolire la funzione del congresso come luogo di incontro.

3. Usare la tecnologia in modo selettivo

Non tutte le tecnologie servono sempre. Non tutte le innovazioni producono valore in ogni contesto.

Governare l'innovazione significa:

- valutare l'impatto di ogni strumento sull'equilibrio complessivo
- evitare l'accumulo di soluzioni non integrate
- privilegiare strumenti che rafforzano l'esperienza e la partecipazione attiva

La domanda da porsi non è “è disponibile?”, ma “che effetto produce sul congresso che vogliamo costruire?”.

4. Monitorare in tempo reale l'andamento dell'evento

Uno dei cambiamenti più rilevanti riguarda la possibilità di monitorare in modo continuo

l'andamento del congresso: iscrizioni, conferme, partecipazione, flussi.

Disporre di dati aggiornati consente di:

- correggere tempestivamente alcune scelte
- ridurre l'esposizione economica
- adattare servizi e investimenti all'evoluzione reale dell'evento

La governance non può più basarsi solo su stime iniziali e consuetudini storiche. Deve poter leggere ciò che accade mentre accade.

5. Gestire il rischio contrattuale in modo progressivo

La pianificazione congressuale avviene spesso con largo anticipo, quando molte variabili non sono ancora definite. Esporsi contrattualmente su previsioni rigide può generare difficoltà rilevanti.

Un principio di prudenza consiste nel:

- privilegiare accordi flessibili
- prevedere contingenti progressivi di conferma

- evitare impegni sproporzionati rispetto ai dati reali disponibili

Questo approccio non elimina il rischio, ma lo rende gestibile e coerente con l'evoluzione dell'evento.

6. Valorizzare il ruolo della destinazione e del programma

L'attrattività della destinazione e la qualità del programma non sono elementi accessori. Incidono direttamente sulla decisione di partecipare in presenza.

- Integrare il congresso con:
- il contesto territoriale
- opportunità culturali
- possibilità di prolungamento del soggiorno

non significa snaturarne il valore scientifico, ma rafforzarne la capacità di attrazione. In un contesto di risorse limitate, questi fattori diventano leve decisive.

7. Scegliere consapevolmente cosa gestire internamente e cosa esternalizzare

Non esiste un modello unico valido per tutti i congressi. La gestione interna della segreteria organizzativa può essere vantaggiosa in alcuni casi, mentre in altri l'esternalizzazione resta la scelta più appropriata.

Il criterio non è ideologico, ma funzionale:

- dimensione dell'evento
- complessità organizzativa
- frequenza con cui l'ente organizza congressi
- competenze disponibili

Decidere consapevolmente evita sia inefficienze interne sia deleghe eccessive che riducono il controllo.

8. Leggere il congresso come parte di una strategia

Ogni congresso dovrebbe essere inserito in una visione più ampia: scientifica, istituzionale, relazionale.

Quando l'evento viene letto come parte di una strategia:

- le scelte diventano più coerenti
- le risorse vengono allocate con maggiore lucidità
- il congresso acquista continuità e riconoscibilità

Questo approccio non semplifica il lavoro, ma ne aumenta l'efficacia nel tempo.

Una guida, non un manuale

Questi principi non sostituiscono l'esperienza né risolvono automaticamente le complessità organizzative. Offrono però una griglia di lettura che aiuta a orientarsi in un contesto che non ammette più improvvisazione.

Governare un congresso oggi significa saper scegliere, rinunciare, adattare e correggere, mantenendo chiaro ciò che si intende preservare.

Capitolo IX

Checklist decisionale per presidenti e board

Questa checklist non serve a “controllare” l’organizzazione del congresso.

Serve a governarlo.

Può essere utilizzata:

- prima di avviare la progettazione
- durante le fasi decisive
- a posteriori, per valutare la coerenza delle scelte

Se alcune domande restano senza risposta, il problema non è operativo: è decisionale.

1. Identità e funzione del congresso

È chiaro perché questo congresso deve esistere oggi?

- Qual è la sua funzione principale: aggiornamento, confronto, posizionamento, costruzione di reti?

- In cosa si distingue da altri eventi simili nel panorama scientifico?
- Quale ruolo svolge all'interno della strategia dell'ente?

2. Centralità della presenza

- Quali elementi del congresso hanno senso solo se vissuti in presenza?
- È chiaro cosa rende la partecipazione fisica desiderabile?
- La presenza è progettata o semplicemente presunta?
- Il programma offre momenti che non sono replicabili a distanza?

3. Partecipazione a distanza

- Perché viene offerta la partecipazione a distanza?
- A chi è realmente destinata?
- È stata definita una distinzione chiara tra accesso ai contenuti ed esperienza congressuale?

- L'introduzione del remoto rafforza o indebolisce la presenza?

4. Sostenibilità economica

- Su quali elementi si fonda l'equilibrio economico del congresso?
- Qual è l'impatto immediato di una riduzione della presenza?
- Esistono soglie critiche sotto le quali l'evento entra in difficoltà?
- I costi sono proporzionati ai dati reali o a stime storiche non aggiornate?

5. Governance e responsabilità

- Chi prende le decisioni strategiche sul congresso?
- Le scelte tecnologiche sono considerate decisioni istituzionali?
- È chiaro chi risponde delle conseguenze delle decisioni prese?
- Il board è coinvolto nelle scelte chiave o solo informato a posteriori?

6. Tecnologia e innovazione

- Quali tecnologie sono realmente necessarie?
- Ogni strumento adottato è coerente con la forma di congresso desiderata?
- L'innovazione è guidata da obiettivi o da disponibilità di soluzioni?
- Esiste il rischio che la tecnologia modifichi il congresso più di quanto previsto?

7. Programma e qualità del confronto

- Il programma favorisce il dialogo o solo la presentazione di contenuti?
- Sono previsti spazi reali di confronto tra pari?
- Il formato delle sessioni è coerente con gli obiettivi scientifici?
- Esiste un equilibrio tra densità scientifica e fruibilità?

8. Attrattività e contesto

- La destinazione contribuisce alla decisione di partecipare?

- Il programma valorizza il contesto in cui il congresso si svolge?
- Sono previste opportunità che favoriscano il prolungamento del soggiorno?
- L'attrattività è vista come un valore o come un elemento da comprimere?

9. Gestione organizzativa

- Quali attività è opportuno gestire internamente?
- Quali è più efficace esternalizzare?
- Le competenze interne sono adeguate alla dimensione dell'evento?
- La struttura organizzativa è proporzionata alla complessità reale del congresso?

10. Monitoraggio e adattamento

- È possibile monitorare in tempo reale iscrizioni e conferme?
- Esistono margini per correggere alcune scelte in corso d'opera?

- I contratti consentono una gestione progressiva del rischio?
- Le decisioni vengono aggiornate sulla base dei dati?

11. Continuità e prospettiva

- Il congresso è pensato come episodio o come parte di un percorso?
- Esiste una continuità tra un'edizione e la successiva?
- Le relazioni costruite vengono valorizzate nel tempo?
- Il congresso contribuisce al posizionamento dell'ente nel contesto scientifico?

Una checklist che non ammette automatismi

Questa checklist non produce risposte automatiche.

Costringe a scegliere, a rinunciare, a prendere posizione.

Se il congresso è uno strumento centrale per l'ente scientifico, allora merita decisioni esplicite, non soluzioni implicite.

Capitolo X

Responsabilità civile, tutele e rischi decisionali

Nel dibattito sull'organizzazione dei congressi scientifici, il tema della responsabilità civile è spesso marginale, quando non completamente rimosso. Eppure, è uno degli aspetti che più direttamente coinvolgono chi guida un'associazione o una società medico-scientifica.

Questo silenzio non deriva da una mancanza di rilevanza, ma da una combinazione di fattori: consuetudine, delega operativa, fiducia implicita nei fornitori, e una diffusa sottovalutazione delle conseguenze giuridiche delle decisioni prese.

Nel nuovo scenario, questa rimozione non è più sostenibile.

Quando la responsabilità non è solo dell'ente

In molte realtà scientifiche, il congresso viene organizzato attraverso comitati, consigli direttivi o strutture associative che operano in forma collegiale.

Questa impostazione, pur corretta dal punto di vista scientifico e istituzionale, non elimina la responsabilità delle singole persone coinvolte nei processi decisionali.

In particolare:

- il presidente
- i membri del consiglio direttivo
- i componenti dei comitati organizzatori

possono essere chiamati a rispondere, in prima persona, delle scelte effettuate, soprattutto quando queste incidono su aspetti economici, contrattuali o di sicurezza.

La responsabilità non deriva dall'esecuzione materiale delle attività, ma dal ruolo esercitato nelle decisioni.

Delegare non significa trasferire la responsabilità

Uno degli equivoci più diffusi è ritenere che l'affidamento dell'organizzazione a un PCO, a un'agenzia o a un fornitore esterno comporti

automaticamente il trasferimento delle responsabilità.

In realtà, la delega operativa non elimina la responsabilità decisionale dell'ente promotore e dei suoi organi. Le scelte strategiche – sede, formato, contratti, budget, modalità di partecipazione – restano in capo a chi le approva.

Quando la governance non è chiara, il rischio è duplice:

- da un lato, decisioni prese senza piena consapevolezza delle conseguenze
- dall'altro, difficoltà a ricostruire ruoli e responsabilità in caso di contenzioso

I principali ambiti di rischio

Senza entrare in casistiche specifiche, esistono alcuni ambiti in cui il rischio di esposizione è più frequente:

- Contrattualistica: impegni economici rigidi assunti con largo anticipo, clausole sbilanciate, penali sproporzionate.

- Gestione finanziaria: scostamenti significativi dal budget, mancanza di monitoraggio, assunzione di rischi non deliberati.
- Sicurezza e responsabilità verso i partecipanti: aspetti sanitari, logistici, assicurativi.
- Scelte tecnologiche: gestione dei dati, privacy, piattaforme, accessi, affidabilità dei sistemi.
- Ruolo dei comitati: ambiguità tra funzioni scientifiche e decisionali.

In molti casi, il problema non è l'errore, ma l'assenza di un quadro decisionale formalizzato.

L'importanza della tutela preventiva

Affrontare il tema della responsabilità non significa adottare un approccio difensivo, ma costruire un sistema di tutele coerente con la complessità dell'evento.

Tra gli strumenti più rilevanti:

- coperture assicurative specifiche per eventi e ruoli direttivi
- contratti chiari con fornitori, PCO e partner

- definizione esplicita delle responsabilità decisionali
- verbalizzazione delle scelte strategiche

La tutela efficace nasce prima dell'evento, non quando il problema si manifesta.

Chiarezza dei ruoli e processi decisionali

Uno degli elementi più sottovalutati è la chiarezza dei ruoli. In molte strutture associative, i confini tra funzione scientifica, funzione organizzativa e funzione decisionale risultano sfumati.

Questa ambiguità può sembrare funzionale nel breve periodo, ma diventa critica in caso di difficoltà. Definire chi decide cosa, e con quali limiti, è una forma di tutela tanto per l'ente quanto per le persone che lo rappresentano.

La governance non serve a irrigidire i processi, ma a renderli leggibili e difendibili.

Responsabilità e consapevolezza

Nel nuovo scenario dei congressi scientifici, la responsabilità non è un tema accessorio, ma una componente strutturale della funzione di guida.

Essere consapevoli dei rischi non significa rinunciare all'ambizione o all'innovazione. Significa, al contrario, creare le condizioni per esercitare il proprio ruolo con maggiore libertà, sapendo di operare all'interno di un perimetro chiaro e tutelato.

Una responsabilità che rafforza l'ente

Un ente che affronta in modo maturo il tema della responsabilità:

- rafforza la propria credibilità
- tutela chi lo rappresenta
- migliora la qualità delle decisioni
- riduce l'improvvisazione

In questo senso, la responsabilità non è un limite, ma una leva di solidità istituzionale.

Capitolo XI

Strumenti organizzativi e digitali per il controllo e la gestione interna

Negli ultimi anni, uno dei cambiamenti più rilevanti per gli enti scientifici riguarda la possibilità di gestire internamente una parte crescente dell'organizzazione congressuale. Non per sostituire professionalità esterne, ma per rafforzare il controllo, la trasparenza e la capacità decisionale.

La disponibilità di strumenti digitali evoluti ha reso possibile ciò che in passato era complesso o economicamente poco sostenibile: monitorare in tempo reale l'andamento di un congresso e intervenire in modo tempestivo.

Gestire internamente non è una scelta ideologica

È importante chiarire un punto preliminare: la gestione interna della segreteria organizzativa non è una scelta ideologica e non è adatta a tutte le situazioni.

Per congressi:

- di grandi dimensioni
- ad alta complessità logistica
- con una forte componente internazionale

l'esternalizzazione totale o parziale resta spesso una soluzione appropriata.

Il punto non è scegliere sempre una strada, ma decidere consapevolmente quale modello adottare, in funzione:

- delle dimensioni dell'evento
- delle competenze interne disponibili
- degli obiettivi dell'ente
- della frequenza con cui vengono organizzati congressi

Un'associazione abituata a gestire eventi di una certa dimensione può strutturarsi in modo stabile. Al contrario, quando si trova ad affrontare un evento non “rituale” – ad esempio un congresso internazionale affidato occasionalmente –

l'esternalizzazione diventa una scelta di equilibrio e tutela.

Il valore del controllo diretto

Quando una parte della gestione viene mantenuta internamente, il vantaggio principale non è solo economico, ma informativo.

Gestire direttamente:

- iscrizioni
- conferme
- flussi di partecipazione
- fatturazione
- contabilità di base

consente all'ente di avere una lettura immediata e continua dell'andamento del congresso.

Questo controllo diretto permette di:

individuare per tempo scostamenti significativi

adattare servizi e investimenti

ridurre l'esposizione economica

supportare decisioni strategiche con dati reali

Nel nuovo scenario, decidere senza dati aggiornati equivale a decidere al buio.

I dati come strumento decisionale, non amministrativo

I dati generati dalla segreteria organizzativa non hanno valore solo amministrativo. Sono uno strumento decisionale.

- Sapere in tempo reale:
- chi si iscrive
- da dove proviene
- con quale modalità di partecipazione
- con quali tempistiche

consente di leggere il congresso mentre si costruisce, non solo a posteriori.

Anche se molti presidenti e board sono consapevoli dell'importanza dei dati, spesso questi restano frammentati, distribuiti tra fornitori diversi o disponibili solo in forma di report finali. Questo limita fortemente la capacità di intervento.

Integrazione con fornitori e PCO

La gestione interna non esclude il ricorso a PCO, agenzie o fornitori specializzati. Al contrario, funziona meglio quando è integrata con essi.

Un modello efficace prevede:

- una chiara distinzione tra controllo e operatività
- flussi informativi condivisi
- accesso diretto ai dati chiave da parte dell'ente

In questo modo, l'ente mantiene la governance complessiva, mentre i partner esterni operano all'interno di un quadro chiaro e monitorabile.

Effetti sulla gestione del rischio

Il controllo in tempo reale incide direttamente sulla gestione del rischio. Se l'andamento delle iscrizioni o delle conferme si discosta dalle previsioni, è possibile:

- rivedere contingenti alberghieri
- adeguare servizi logistici
- contenere costi variabili

- rinegoziare alcuni impegni

Questo è particolarmente rilevante in un contesto in cui molte scelte vengono fatte con largo anticipo e su basi previsionali.

Quando il controllo rafforza la governance

Disporre di strumenti interni non significa accentrare ogni decisione, ma rafforzare la governance. I board che hanno accesso a informazioni chiare e aggiornate possono:

- deliberare con maggiore consapevolezza
- ridurre conflitti interni
- assumere responsabilità in modo più sereno

La trasparenza informativa non complica i processi decisionali: li rende più solidi.

Una scelta che va calibrata nel tempo

La gestione interna non è una decisione definitiva. Può essere modulata, ampliata o ridotta nel tempo, in funzione dell'evoluzione dell'ente e dei suoi eventi.

Ciò che conta è evitare due estremi:

- delegare tutto perdendo controllo
- internalizzare tutto senza competenze adeguate

La maturità organizzativa sta nella capacità di trovare un equilibrio dinamico.

Strumenti al servizio delle decisioni

Nel nuovo scenario dei congressi scientifici, gli strumenti digitali non sono un fine, ma un mezzo. Servono a sostenere decisioni più informate, a ridurre l'improvvisazione e a rendere governabile una complessità crescente.

Quando utilizzati con criterio, contribuiscono a rafforzare l'autonomia dell'ente e la qualità complessiva del congresso.

Capitolo 12

Scelte giuridiche, forme associative e sede legale: una leva strategica sottovalutata

Nel governo di un'associazione o di una società medico-scientifica, le scelte giuridiche vengono spesso considerate un aspetto formale, da affrontare una volta sola e poi archiviare. In realtà, forma giuridica e sede legale incidono in modo significativo sulla capacità operativa, sulla sostenibilità economica e sul posizionamento internazionale dell'ente.

Nel nuovo scenario dei congressi scientifici, queste scelte non possono più essere trattate come elementi neutri o puramente amministrativi.

La forma giuridica come strumento, non come etichetta

La forma giuridica di un ente determina:

- il perimetro delle responsabilità

- la capacità di stipulare contratti
- la gestione dei flussi economici
- il rapporto con sponsor, partner e istituzioni
- il regime fiscale applicabile

Scegliere una forma piuttosto che un'altra non è una questione identitaria, ma funzionale. Ogni modello presenta vantaggi e limiti che devono essere valutati in relazione alle attività svolte, alla frequenza degli eventi e al grado di esposizione economica.

Un errore frequente è mantenere una struttura giuridica pensata per un'attività limitata, continuando però a operare come se l'ente avesse una funzione più ampia e complessa.

Quando la dimensione internazionale cambia le regole

Per le associazioni e società medico-scientifiche che operano in ambito internazionale, la questione si amplia ulteriormente. Organizzare congressi in Paesi diversi, gestire partecipanti internazionali, stipulare contratti con fornitori esteri e ricevere

sponsorizzazioni transnazionali espone l'ente a regimi normativi e fiscali differenti.

In questo contesto, la scelta della sede legale non è irrilevante. Alcuni Paesi europei hanno sviluppato quadri normativi più favorevoli per le organizzazioni scientifiche e associative, offrendo:

- maggiore chiarezza regolatoria
- regimi fiscali più prevedibili
- procedure amministrative semplificate
- riconoscimento esplicito del ruolo scientifico e non profit

Valutare queste opportunità non significa eludere obblighi, ma dotarsi di una struttura coerente con l'operatività reale dell'ente.

Sede legale e governance effettiva

Un altro aspetto spesso trascurato è il rapporto tra sede legale e governance effettiva. Avere una sede formale in un Paese e operare di fatto in un altro può generare ambiguità, soprattutto in caso di contenziosi, controlli o verifiche fiscali.

La coerenza tra:

- luogo in cui si prendono le decisioni
- luogo in cui si gestiscono i flussi economici
- luogo in cui si svolgono le attività principali

è un elemento di tutela tanto per l'ente quanto per i suoi rappresentanti.

Impatti sull'organizzazione dei congressi

Le scelte giuridiche incidono direttamente sull'organizzazione dei congressi, anche quando non è immediatamente evidente. Influiscono, ad esempio, su:

- modalità di fatturazione delle iscrizioni
- gestione dell'IVA e delle imposte indirette
- rapporti contrattuali con PCO e fornitori
- coperture assicurative
- gestione dei pagamenti internazionali

Una struttura non adeguata può complicare inutilmente processi che, con un inquadramento

corretto, risulterebbero più lineari e meno esposti a rischi.

Non esiste una soluzione universale

Come per gli altri ambiti affrontati, non esiste una soluzione valida per tutti. La scelta dipende da:

- dimensione dell'ente
- frequenza e tipologia dei congressi
- ambito geografico di riferimento
- livello di complessità amministrativa
- propensione al rischio

Ciò che conta è evitare l'inerzia. Continuare a operare con una struttura non più adeguata per abitudine o timore del cambiamento è spesso più rischioso che affrontare una revisione consapevole.

Un tema da affrontare per tempo

Rivedere forma giuridica e sede legale a congresso avviato o in una fase critica espone l'ente a tensioni e difficoltà. Affrontare il tema per tempo, invece, consente di:

- pianificare con calma
- valutare alternative
- coinvolgere consulenze qualificate
- allineare struttura e strategia

È una scelta che richiede attenzione, ma che produce benefici nel medio e lungo periodo.

Struttura e visione devono coincidere

Nel nuovo scenario dei congressi scientifici, struttura giuridica e visione strategica devono procedere insieme. Un ente che aspira a svolgere un ruolo autorevole nel contesto del Global Health non può permettersi una struttura incoerente con le proprie ambizioni e con la complessità delle attività svolte.

Affrontare questo tema con lucidità non è un esercizio formale, ma un atto di responsabilità istituzionale.

Capitolo XIII

Tecnologie abilitanti e traduzione simultanea con l'AI: nuove opportunità di confronto

Tra le innovazioni che negli ultimi anni hanno inciso in modo più significativo sull'organizzazione dei congressi scientifici, i sistemi di traduzione simultanea multilingue basati sull'intelligenza artificiale rappresentano un cambio di paradigma.

Non si tratta semplicemente di una soluzione tecnologica più efficiente, ma di uno strumento che introduce una discontinuità concreta rispetto ai modelli tradizionali di traduzione simultanea. Una discontinuità che incide in modo diretto e immediato sulla sostenibilità economica del congresso, prima ancora che sulla qualità del confronto scientifico e sull'accessibilità dei contenuti.

Oltre (e prima) del tema dei costi

Per molti enti scientifici, il primo impatto dei sistemi di traduzione simultanea basati sull'AI è di natura

economica. Anche la traduzione in una sola lingua, nei modelli tradizionali, comporta costi molto elevati, spesso tali da influenzare in modo significativo il budget complessivo dell'evento o da limitarne l'ambizione internazionale.

Le soluzioni basate sull'AI modificano radicalmente questo scenario, consentendo:

- un abbattimento sostanziale dei costi di traduzione
- una prevedibilità economica molto maggiore
- l'eliminazione di soglie di accesso che in passato rendevano la traduzione una scelta selettiva o residuale

Questo cambiamento non è marginale. Incide direttamente sulla possibilità stessa di offrire servizi di traduzione, trasformandoli da voce critica di costo a strumento realmente sostenibile.

Limitarsi a leggere queste tecnologie come un semplice risparmio sarebbe però riduttivo. È proprio questa nuova sostenibilità economica che rende possibile un salto di qualità più ampio, aprendo a

modelli di confronto scientifico prima difficilmente praticabili.

L'apertura a confronti prima impensabili

La possibilità di offrire traduzione simultanea in più lingue, con costi e complessità ridotte, permette a molti congressi di aprirsi a comunità scientifiche che in passato restavano ai margini.

Questo significa:

- coinvolgere realtà scientifiche di Paesi meno rappresentati
- favorire una partecipazione più equilibrata a livello internazionale
- ampliare il bacino di contributi e prospettive

Nel contesto del Global Health, questa apertura non è un valore accessorio, ma un fattore strutturale di qualità.

La lingua come fattore di qualità del dibattito

Uno degli aspetti più sottovalutati nei congressi scientifici è l'impatto della lingua sulla qualità

dell'interazione. Esprimersi in una lingua non nativa comporta spesso:

- semplificazione del pensiero
- riduzione della spontaneità
- minore efficacia nel confronto

La possibilità di intervenire nella propria lingua madre, con la certezza di essere compresi, cambia radicalmente la dinamica del dibattito. L'interazione diventa più fluida, più profonda, più autentica.

Questo non solo migliora la qualità scientifica del confronto, ma favorisce una partecipazione più attiva e paritaria.

Tecnologia al servizio dell'inclusione, non della sostituzione

Come ogni innovazione, anche i sistemi di traduzione basati sull'AI devono essere governati. Il loro valore emerge quando vengono utilizzati per ampliare il confronto, non per sostituire la presenza o appiattire l'esperienza congressuale.

Inseriti in modo coerente:

- rafforzano le sessioni in presenza
- facilitano l'interazione tra platea e relatori
- riducono barriere linguistiche senza ridurre la densità dell'evento

Utilizzati in modo improprio, rischiano invece di diventare un semplice strumento di fruizione passiva.

Un impatto sulla progettazione del programma

La disponibilità di traduzione simultanea multilingue influisce anche sulla progettazione del programma scientifico. Consente, ad esempio:

- sessioni realmente internazionali, non solo formalmente tali
- panel con relatori provenienti da contesti diversi
- maggiore equilibrio tra contributi locali e internazionali

Questo amplia le possibilità di costruire programmi più coerenti con una visione di Global Health, senza costringere tutti a convergere su un'unica lingua veicolare.

Una scelta che richiede consapevolezza

Adottare sistemi di traduzione con l'AI non è una decisione puramente tecnica. Incide sulla forma del congresso, sulla partecipazione e sulle aspettative dei congressisti.

Per questo motivo, va inserita in una strategia chiara:

- definendo dove e come utilizzarla
- chiarendo il rapporto con la presenza
- valutandone l'impatto sull'esperienza complessiva

Quando governata con lucidità, questa tecnologia diventa una leva potente per rafforzare il ruolo del congresso come spazio di confronto reale e inclusivo.

Una tecnologia coerente con il nuovo scenario

Nel nuovo scenario dei congressi scientifici, strumenti come la traduzione simultanea basata sull'AI rispondono a un'esigenza concreta: facilitare il dialogo senza impoverirlo, ampliare l'accesso senza svuotare l'evento.

Non rappresentano una soluzione universale, ma un'opportunità che, se utilizzata con criterio, può contribuire in modo significativo allo sviluppo di congressi più aperti, più efficaci e più coerenti con le sfide del Global Health.

Hotel, allotment e rischio contrattuale: governare l'incertezza

Nel modello tradizionale di organizzazione dei congressi scientifici, il rapporto con le strutture alberghiere è sempre stato uno degli elementi più delicati. Negli ultimi anni, questo aspetto è diventato ancora più critico, soprattutto a causa dell'evoluzione delle politiche contrattuali adottate da molte catene alberghiere.

Oggi, sempre più spesso, gli hotel tendono a vincolare contrattualmente l'organizzatore su allotment definiti con largo anticipo, richiedendo:

- impegni quantitativi rigidi
- scadenze di rilascio anticipate
- talvolta acconti significativi

Questa impostazione, se non governata con attenzione, può trasformare l'alloggio da servizio essenziale a fattore di rischio strutturale.

La natura del problema: stime inevitabili, non certezze

Quando un congresso viene confermato, spesso con anni di anticipo, l'organizzatore non può che basarsi su:

- dati storici dell'evento
- precedenti edizioni
- comportamenti dei partecipanti in destinazioni analoghe

Si tratta di stime ragionate, ma pur sempre stime.

Nel frattempo, possono intervenire numerosi fattori che incidono sull'andamento reale:

- variazioni del contesto economico
- cambiamenti nelle modalità di partecipazione
- maggiore incidenza della partecipazione a distanza

- mutamenti nel profilo dei partecipanti
- fattori geopolitici o sanitari
- evoluzione del programma scientifico

Pretendere che una previsione fatta anni prima si traduca in un impegno rigido è, nella pratica, non realistico.

Quando il rischio si sposta sull'organizzatore

Il punto critico è che, attraverso alcuni modelli contrattuali oggi diffusi, il rischio viene trasferito quasi interamente sull'organizzatore.

Se le stime iniziali non si confermano:

- le penali possono essere rilevanti
- gli acconti rischiano di non essere recuperabili
- il bilancio del congresso può subire impatti immediati e pesanti

Questo è particolarmente pericoloso per:

- associazioni
- società scientifiche

- comitati organizzatori

che non dispongono della struttura finanziaria di un operatore alberghiero e non possono assorbire facilmente tali rischi.

Esistono modelli alternativi (ma non sempre vengono proposti)

È importante chiarire che esistono forme contrattuali diverse, più equilibrate, che consentono di tutelare entrambe le parti. Il problema è che non sempre vengono proposte dagli hotel, soprattutto in contesti di forte domanda.

Tra queste soluzioni rientrano:

- opzioni globali sull'inventario
- allotment con contingenti progressivi
- finestre di rilascio scaglionate
- meccanismi di ridimensionamento legati all'andamento reale delle prenotazioni

Questi modelli consentono di:

- fissare una capacità potenziale

- confermare progressivamente i numeri
- adattare l'impegno all'evoluzione dell'evento

La progressività come principio di equilibrio

Il principio chiave è la progressività.

Un congresso non si costruisce in un solo momento, ma evolve nel tempo. Allo stesso modo, l'impegno alberghiero dovrebbe:

- crescere man mano che le iscrizioni si consolidano
- essere verificato a intervalli regolari
- poter essere ridimensionato senza effetti penalizzanti sproporzionati

Questo approccio:

- tutela l'organizzatore
- riduce l'esposizione finanziaria
- rende il rischio più sostenibile
- migliora la qualità della pianificazione

Il ruolo decisivo del monitoraggio

Qui il collegamento con la segreteria organizzativa digitale diventa diretto.

La possibilità di monitorare in tempo reale:

- iscrizioni
- categorie di partecipanti
- tempistiche di adesione

consente di:

- negoziare con maggiore forza
- giustificare aggiustamenti progressivi
- prendere decisioni basate su dati reali, non su ipotesi

Un sistema di monitoraggio efficace permette di allineare le decisioni alberghiere all'andamento reale del congresso, riducendo l'esposizione e migliorando la capacità negoziale.

Non un conflitto, ma una negoziazione consapevole

Affrontare questo tema non significa porsi in contrapposizione con le strutture alberghiere. Al contrario, significa negoziare su basi più realistiche, evitando che una delle due parti si trovi esposta in modo sproporzionato.

Un congresso sostenibile è anche un congresso che:

- non mette a rischio l'ente organizzatore
- non compromette la continuità dell'evento
- non genera tensioni evitabili nella fase finale

Codici deontologici e contesto storico: quando la tutela diventa un freno

Accanto al tema contrattuale, esiste un ulteriore fattore che incide in modo profondo – e spesso sottovalutato – sulla sostenibilità e sull'attrattività dei congressi medico-scientifici: le restrizioni imposte dai codici deontologici delle federazioni delle case farmaceutiche.

Tali norme, nate con l'obiettivo legittimo di contrastare gli abusi diffusi nelle sponsorizzazioni

degli eventi medici degli anni Ottanta e Novanta, hanno progressivamente “criminalizzato” qualsiasi componente riconducibile all’ambito leisure, rendendola di fatto impraticabile per molti organizzatori.

In quel contesto storico, porre un freno era necessario. Le sponsorizzazioni venivano spesso utilizzate in modo indiscriminato e poco trasparente, con il rischio di compromettere la credibilità stessa degli eventi scientifici. Oggi, però, il quadro è radicalmente diverso.

Regole pensate per un mondo che non esiste più

Le condizioni in cui operano oggi i congressi medico-scientifici non hanno più nulla a che vedere con quelle di trent’anni fa:

- le risorse sponsorizzative sono diminuite
- i controlli sono più stringenti
- la trasparenza è diventata un requisito strutturale
- il valore scientifico è sottoposto a valutazioni rigorose

Eppure, molte restrizioni continuano a riflettere una logica punitiva, più che regolatoria, che finisce per colpire non gli abusi – ormai residuali – ma le possibilità legittime di rendere un congresso sostenibile e competitivo.

Qualsiasi riferimento al tempo personale del partecipante, alla destinazione o alla qualità dell'esperienza complessiva viene spesso trattato come elemento sospetto, se non apertamente vietato.

Effetti collaterali non dichiarati

Questa impostazione produce conseguenze concrete:

- riduce la capacità di incentivare la partecipazione in presenza
- indebolisce la competitività internazionale degli eventi
- penalizza destinazioni e Paesi che potrebbero beneficiare del turismo congressuale
- comprime i format congressuali rendendoli sempre più brevi e meno attrattivi

Il paradosso è che norme nate per tutelare l'etica finiscono per impoverire il sistema, senza reali benefici per la qualità scientifica.

Etica e sviluppo non sono in contraddizione

Riconoscere il valore del tempo dei partecipanti e integrare in modo trasparente la dimensione bleisure non significa tornare alle pratiche del passato. Significa prendere atto che il congresso oggi compete in un contesto profondamente cambiato.

Etica e sviluppo non sono concetti opposti. Lo diventano solo quando le regole non vengono aggiornate al mutare del contesto.

Un approccio più maturo dovrebbe distinguere chiaramente tra:

- incentivi impropri
- pratiche opache
- gestione legittima, trasparente e dichiarata dell'attrattività

Confondere questi livelli significa rinunciare a una leva strategica fondamentale, senza vantaggi reali.

Una responsabilità decisionale non più rinviabile

Accettare senza discussione modelli contrattuali rigidi o vincoli deontologici obsoleti non è una necessità, ma una scelta. E come tutte le scelte, produce conseguenze.

Per presidenti e comitati, governare questi aspetti significa:

- porre le domande giuste
- chiedere soluzioni più equilibrate
- collegare le decisioni a dati reali
- evitare esposizioni non necessarie

Governare l'incertezza non significa eliminarla, ma renderla sostenibile.

Ed è oggi una delle responsabilità più rilevanti di chi guida un congresso medico-scientifico.

Conclusioni

Avviso ai Naviganti

Questo libro non nasce per fornire soluzioni operative né per proporre modelli da replicare. Nasce per aiutare chi decide a orientarsi in uno scenario che non consente più improvvisazione.

I congressi scientifici restano uno degli strumenti più potenti a disposizione delle associazioni e delle società medico-scientifiche. Ma la loro efficacia non è più garantita dalla tradizione, dalla ciclicità o dalla sola qualità dei contenuti. Oggi dipende dalla capacità di governo.

Governare un congresso significa assumersi la responsabilità delle scelte:

- sul ruolo che l'ente intende esercitare
- sull'equilibrio tra presenza e distanza
- sull'uso consapevole della tecnologia
- sull'attrattività come leva legittima
- sulla gestione dei rischi, dei dati e delle strutture

- sul posizionamento nel contesto del Global Health

Non decidere è già una decisione. E spesso è la più rischiosa.

Molti dei temi affrontati in queste pagine, solo pochi anni fa, sarebbero stati considerati marginali o inappropriati. Oggi non lo sono più. Non perché siano diventati accettabili, ma perché il contesto li rende inevitabili.

La tecnologia non è il problema, né la soluzione. È uno strumento.

La partecipazione a distanza non è una minaccia, ma una variabile da governare.

L'attrattività non è una concessione, ma una leva strategica.

La differenza non la fanno gli strumenti, ma la visione con cui vengono utilizzati.

Nel nuovo scenario, la presenza non può più essere imposta. Deve essere resa sensata, desiderabile, coerente. Questo richiede coraggio istituzionale: riconoscere che il tempo delle persone, il contesto, l'esperienza complessiva contano. Non come elementi

accessori, ma come parte integrante del progetto scientifico.

Se il Global Health è l'orizzonte, allora il congresso non può ridursi a un momento di esposizione di contenuti. Deve tornare a essere uno spazio di confronto reale, inclusivo, multilaterale, capace di generare relazioni e visioni condivise.

Questo libro non offre ricette, perché non esistono.

Offre però una rotta.

Una rotta fatta di domande giuste, di scelte esplicitate, di responsabilità assunte. Una rotta che consente a presidenti, board e comitati di esercitare il proprio ruolo con maggiore consapevolezza e serenità.

Il mare è cambiato

Le mappe del passato non bastano più.

Ma gli strumenti per orientarsi esistono.

*Sta a chi decide scegliere se navigare per inerzia
o tracciare consapevolmente la propria rotta.*

Indice

Capitolo I	3
Capitolo II	7
Capitolo III	10
Capitolo IV	14
Capitolo V	18
Capitolo VI	23
Capitolo VII	27
Capitolo VIII	33
Capitolo IX	40
Capitolo X	47
Capitolo XI	53
Capitolo 12	60
Capitolo XIII	66
Capitolo XIV	73
Conclusioni	84

I congressi scientifici non sono più ciò che erano.

Non perché abbiano perso valore, ma perché il contesto in cui operano è cambiato profondamente: nuove modalità di partecipazione, risorse più limitate, tecnologie che ampliano le possibilità e aumentano la complessità delle scelte.

Oggi il congresso non può più essere considerato un semplice appuntamento ciclico. È diventato uno strumento strategico che incide sul ruolo dell'ente, sulla sua sostenibilità e sul contributo concreto al Global Health.

Questo libro è rivolto a chi è chiamato a decidere. Non propone soluzioni operative né modelli da replicare, ma offre criteri di orientamento per governare scelte sempre più complesse.

Avviso ai Naviganti è un invito a esercitare la responsabilità decisionale con maggiore consapevolezza, in un contesto che non ammette più improvvisazione.