



2026 Outlook

CONGRESSI TRA NUOVE REGOLE DEL GIOCO E GRANDI OCCASIONI

Dinamiche evolutive, scenari emergenti, strategie vincenti

*“Il congresso del futuro non è un evento, ma un ecosistema.
Chi lo capisce per primo, vince.”*

Giancarlo Leporatti

Premessa

Il 2026 si apre con un cambiamento di paradigma ormai consolidato, che impone a destinazioni, location e operatori del settore congressuale una rilettura attenta delle regole del gioco.

Non siamo di fronte a una semplice “ripartenza post-Covid”, ma a un nuovo ciclo di trasformazione profonda. Dopo un biennio segnato dal recupero degli eventi rimandati, la domanda internazionale torna ad assumere un andamento più strutturale, e al contempo più selettivo.

Tecnologie, sostenibilità, qualità dell’esperienza e ruolo delle destinazioni stanno ridefinendo le priorità di chi organizza e di chi ospita. In questo scenario, i congressi rappresentano **non solo uno strumento di comunicazione scientifica o professionale, ma un acceleratore di reputazione e di posizionamento competitivo** per i territori coinvolti.

Il 2026, più di qualsiasi altro anno, **metterà alla prova la capacità di adattamento e di visione strategica degli operatori**, premiando chi saprà cogliere le **grandi occasioni nascoste nei nuovi equilibri internazionali**.

Le evidenze raccolte in questi mesi dalla **Congress Intelligence Unit** confermano le previsioni delineate nel nostro trattato *Congressi 4.0*:

- i format ibridi non hanno sostituito l’incontro in presenza, ma ne hanno esaltato il valore;
- la scelta delle sedi è sempre più condizionata dalla capacità delle destinazioni di “raccontare” un’identità unica e di costruire sinergie efficaci con gli organizzatori;
- la filiera si sta ricomponendo attorno a nuove logiche di alleanza tra pubblico e privato, tra medicina e impresa, tra innovazione e narrazione

Nei capitoli seguenti approfondiremo:

1. le tendenze più attuali e significative del mercato congressuale europeo;
2. le performance italiane nel contesto globale (a partire dai dati UIA 2024);
3. le prospettive reali per il 2026;
4. le opportunità strategiche per destinazioni, enti e operatori che vogliono investire nel futuro.

1. Le nuove tendenze del mercato congressuale europeo

Tra stabilizzazione, selettività e nuovi criteri decisionali

Dopo un biennio 2023–2024 segnato dal recupero degli eventi rinviati durante la pandemia, il 2025 ha rappresentato per molti settori il **vero punto di ripartenza strutturale**. Il flusso degli eventi ha cominciato ad assumere caratteristiche più stabili, **con una distribuzione geografica più articolata**, ma anche con una **maggior selettività nelle scelte**.

La **presenza fisica** è tornata ad essere il format di riferimento, anche nei congressi scientifici, ma non più secondo modelli pre-2020. I numeri di partecipazione sono in parte ridimensionati, ma più qualificati. Il valore percepito del congresso è più legato alla **qualità dell'esperienza** e alla **funzione strategica** dell'incontro dal vivo che non alla massa dei partecipanti.

Le destinazioni che hanno saputo **interpretare questo cambiamento** – puntando su autenticità, accessibilità e visione – sono oggi premiate da una **nuova domanda congressuale**, più attenta a:

- coerenza tra luogo e contenuto del congresso;
- sostenibilità logistica e ambientale;
- efficienza operativa, anche grazie all'uso intelligente delle tecnologie;
- capacità di offrire un contesto culturale, sociale ed economico favorevole alla partecipazione attiva.

In parallelo, assistiamo alla ricomposizione della filiera, con un ruolo rafforzato di alcune figure chiave:

- i PCO (Professional Congress Organisers), che tornano centrali nella gestione dei flussi internazionali;
- i presidenti e delegati delle società scientifiche, che diventano veri e propri "opinion leader" nella scelta delle sedi;
- i Convention Bureau attivi, capaci di affiancare gli organizzatori non solo nella promozione, ma nella costruzione dell'evento..

Congressi come “azioni strategiche”

Sempre più spesso, i congressi non sono semplici eventi, ma **azioni strategiche deliberate** da associazioni, reti accademiche, istituzioni sanitarie o organismi europei, finalizzate a:

- consolidare una leadership scientifica;
- favorire collaborazioni tra territori e centri di ricerca;
- attrarre talenti e investimenti;
- costruire visibilità istituzionale e diplomazia scientifica.

Le sedi non sono più scelte solo per disponibilità o notorietà, ma per **rappresentare un posizionamento preciso**. In questo senso, le destinazioni diventano coprotagoniste, e non semplici “contenitori” di eventi.

2. Le performance italiane nel contesto globale

Un successo di sistema... senza un sistema

L'Italia, secondo il **ranking UIA 2024**, conquista un sorprendente **3° posto al mondo** per numero di congressi internazionali ospitati, dietro solo a Belgio e Stati Uniti. Un risultato che conferma la forza strutturale del nostro Paese in termini di:

- **attrattività culturale e scientifica;**
- **ricchezza di destinazioni e sedi storiche e moderne;**
- **professionalità diffusa degli operatori del settore.**

Tuttavia, questa performance non è il frutto di una regia nazionale, né di una strategia istituzionale condivisa. Al contrario, è il risultato di **azioni spontanee, non coordinate tra loro**, portate avanti da singoli attori pubblici e privati – spesso in competizione tra loro – che in alcuni casi riescono a imporsi per visione, relazioni e capacità di attivare reti internazionali.

L'Italia come “sistema spontaneo” di eccellenze

Il quadro che emerge è quello di un **ecosistema vivace ma disomogeneo**, dove alcune città riescono a posizionarsi grazie a:

- l'apertura di nuovi centri congressi (es. Padova);
- una governance territoriale orientata alla nuova domanda congressuale (es. Torino);
- l'alleanza con università, IRCCS e network scientifici;
- eventi internazionali di forte richiamo consolidati nel tempo.

Ma tutto questo accade **senza un coordinamento nazionale**, senza un sistema incentivante, né un vero Convention Bureau Italia dotato di strumenti, risorse e credibilità sul piano internazionale.

Il rischio: un'occasione che può sfuggire

Proprio per questo, la posizione raggiunta nel 2024 rischia di non essere consolidata, ma anzi di regredire nei prossimi anni se:

- non si sostiene la promozione delle destinazioni italiane sui mercati internazionali;
- non si investe in formazione e innovazione;
- non si crea un vero **quadro normativo e fiscale** che supporti l'organizzazione dei congressi;
- non si riconosce il settore come asset strategico per lo sviluppo scientifico, economico e reputazionale del Paese.

L'**assenza di una strategia nazionale per il congressuale** in Italia rappresenta oggi **il più grande limite strutturale**, ma anche la più evidente opportunità: proprio in un momento di cambiamento profondo delle dinamiche del mercato, l'Italia potrebbe finalmente attivare una politica settoriale all'altezza del suo potenziale.

3. Padova e Venezia: due modelli per il futuro (a cui guardare e da cui imparare)

Nel nuovo scenario congressuale, sempre più ibrido, competitivo e selettivo, emergono con forza non solo le destinazioni dotate di strutture adeguate, ma soprattutto quelle capaci di **sviluppare strategie coerenti con il mercato 4.0**. In questo contesto, l'Italia presenta situazioni molto diverse tra loro. Due casi emblematici, per contrasti e potenzialità, sono **Padova e Venezia**.

Padova: un caso di ascesa strategica

Padova rappresenta uno dei rari esempi in Italia di **destinazione che ha saputo rimettersi in gioco**, costruendo un'offerta congruente con le esigenze del mercato post-pandemico. Il nuovo **Padova Congress**, inaugurato nel 2022, ha fornito la base infrastrutturale. Ma ciò che ha realmente fatto la differenza è stato l'avvio di una **strategia commerciale mirata**, in grado di promuovere il centro congressi non come struttura fine a sé stessa, bensì come **fulcro di un sistema destinazione coeso e orientato al risultato**.

Nei due anni successivi all'apertura, Padova ha già ospitato numerosi congressi medico-scientifici internazionali, grazie a un lavoro di scouting attivo, supporto ai promotori e partecipazione a eventi B2B verticali. Inoltre, si è distinta per l'adozione di **strumenti di promozione moderni** e per l'adesione a logiche di mercato che valorizzano la **partecipazione in presenza, l'efficienza operativa** e il **coinvolgimento delle associazioni**.

L'esperienza padovana dimostra che la **competitività non dipende solo dalla dimensione o dalla notorietà**, ma dalla capacità di cogliere le nuove dinamiche del mercato e **trasformarle in visione**.

Venezia: un potenziale ancora inespresso

Venezia, al contrario, rappresenta il caso opposto. È **la destinazione più desiderata al mondo**, dotata di sedi di prestigio assoluto e di collegamenti internazionali eccellenti, ma ancora oggi **priva di una visione strutturata** e di una **governance orientata al congressuale**.

La mancanza di una regia e di un piano operativo condiviso tra enti pubblici e operatori privati impedisce alla città di affermarsi stabilmente nei ranking internazionali.

Le criticità logistiche non rappresentano ostacoli insormontabili per il segmento congressuale, se affrontate attraverso **un sistema organizzato di fruizione della destinazione**, capace di **valorizzarne le peculiarità**.

Ciò che manca è un **progetto strategico esplicito e coerente** volto allo sviluppo del mercato congressuale, capace di **trasformare i vincoli morfologici in opportunità distintive**.

Il vero problema è **l'assenza di una governance dedicata** e di un **modello di riferimento** in grado di guidare la destinazione – anche a fronte dei recenti investimenti – in modo continuativo e mirato, allineandola alle esigenze del mercato internazionale.

Eppure, il valore aggiunto che Venezia potrebbe offrire al mondo congressuale – soprattutto nei settori dell'alta formazione, della medicina, della cultura e dell'economia sostenibile – è ineguagliabile.

Basterebbe poco: una regia pubblica chiara, un Convention Bureau dotato di strumenti reali, una visione condivisa con chi organizza eventi a livello internazionale.

Due visioni, un messaggio

Il confronto tra Padova e Venezia non è solo simbolico: racconta **due possibili futuri** per le destinazioni italiane. L'uno fatto di azione e adattamento, l'altro ancora legato a una potenzialità non tradotta in sistema.

Nel nuovo scenario 2026, le città che sapranno **trasformare la propria attrattività in strategia operativa**, dotandosi di strumenti adatti e collaborando con i professionisti del settore, saranno quelle che vedranno crescere in modo stabile la propria quota di mercato congressuale.

4. L'Italia nel contesto europeo: potenziale reale e fragilità di sistema

L'Italia ha conquistato nel 2024 un **posizionamento di vertice nel ranking UIA**, ma dietro il dato si cela una realtà più complessa.

Alcune **destinazioni hanno colto appieno il cambiamento** del mercato congressuale, adottando strategie più affini alla nuova domanda internazionale:

- **Padova** ha saputo valorizzare una nuova infrastruttura con una progettualità orientata al risultato.
- **Firenze** mantiene la sua attrattività grazie a una governance relativamente stabile e a una buona dotazione alberghiera.
- **Torino** guadagna visibilità dopo anni di lavoro su filiere verticali (salute, ricerca, innovazione).
- **Palermo** entra per la prima volta nel ranking UIA: un segnale positivo, ma ancora fragile.
- **Napoli e Venezia** evidenziano, pur per motivi diversi, la difficoltà di trasformare l'attrattività turistica in un vantaggio strutturale per il congressuale.

In generale, il **limite dell'Italia** è l'assenza di una visione nazionale e di un coordinamento stabile. I risultati ottenuti nel 2024 rischiano di essere **episodici**, se non si costruisce un sistema capace di:

- sostenere le destinazioni emergenti;
- valorizzare le reti tra operatori;
- definire una strategia di promozione coerente e distintiva.

Se l'Italia saprà trasformare il **picco del 2024** in un progetto condiviso, potrà posizionarsi stabilmente, come un tempo, tra i **leader del settore congressuale internazionale**.

5. Congressi internazionali: la vetta più alta per le destinazioni

I congressi internazionali, organizzati da associazioni e società medico-scientifiche che sono tradizionalmente itineranti, cambiando città e Paese a ogni edizione, hanno sempre rappresentato il cuore pulsante del mercato congressuale globale.

Negli ultimi anni, tuttavia, si è accentuata la consapevolezza del loro valore strategico: non solo per il prestigio, la visibilità internazionale e l'indotto economico diretto, ma anche per la loro capacità — soprattutto se **sapientemente stimolati** — di generare eventi collaterali e attività formative che coinvolgono il territorio ben oltre le date del congresso principale.

Attrarre un congresso internazionale significa spesso attivare una filiera lunga, fatta di board meeting, site inspection, workshop scientifici, corsi satellite, pre-meeting, eventi per sponsor e stakeholder istituzionali: un ecosistema in grado di moltiplicare le occasioni di coinvolgimento per la destinazione e i suoi attori economici.

Per questo, è indispensabile che una destinazione sia **adeguatamente strutturata e organizzata**, per poter esercitare le giuste leve nei confronti dei decision maker.

Oggi più che mai, **i congressi internazionali si confermano la vetta più alta da conquistare** per qualsiasi città che ambisca a posizionarsi, nel medio-lungo periodo, come hub congressuale credibile e attrattivo.

6. Il congresso come leva di partecipazione attiva

Nel nuovo scenario congressuale, il successo di un evento non si misura più soltanto in termini di presenze, ma nella sua capacità di **attivare partecipazione reale**, costruire reti e generare impatti duraturi.

Non si tratta più semplicemente di "ospitare" congressisti, ma di **coinvolgerli in esperienze significative** che rafforzino il legame con il contenuto scientifico, la destinazione e la community professionale. In questo contesto, i modelli organizzativi si stanno rapidamente trasformando: dal palinsesto frontale e sequenziale a formati più dinamici, modulabili, **centrati sulla persona e sulle sue motivazioni**.

Questa evoluzione richiede nuove competenze organizzative, ma soprattutto una maggiore sinergia tra chi progetta i contenuti, chi ospita l'evento e chi ne gestisce le interazioni in tempo reale. Il congressista diventa **protagonista attivo del proprio percorso**, in un sistema che premia la flessibilità, la personalizzazione e il senso di appartenenza.

Si afferma così una nuova consapevolezza: **un congresso ben progettato è un generatore di partecipazione, non solo un contenitore di contenuti**. E questa partecipazione, oggi, rappresenta un valore sempre più determinante anche per gli sponsor, le istituzioni e le destinazioni stesse.

7. Circuiti coordinati: una nuova strategia per attrarre congressi internazionali

I congressi internazionali non sono soltanto occasioni di prestigio. Sono **motori di sviluppo** per le destinazioni che li ospitano: richiedono strutture adeguate, servizi di alto livello, accessibilità internazionale e – soprattutto – **una proposta integrata**, in grado di coniugare efficienza operativa e attrattività della destinazione.

In questo contesto, si sta affermando un nuovo modello operativo: quello delle **candidature coordinate tra più destinazioni di Paesi diversi**, che si propongono congiuntamente e a rotazione per ospitare le edizioni future di uno stesso congresso.

Questa strategia – **già da tempo utilizzata da alcune delle principali destinazioni congressuali europee** – è stata recentemente adottata anche da alcune città italiane più dinamiche, che hanno compreso come un'azione condivisa possa **rafforzare la propria competitività sul mercato internazionale**.

L'approccio consente non solo di **aumentare la credibilità della proposta** agli occhi delle associazioni, ma anche di **condividere i costi e le risorse** necessari nelle diverse fasi della candidatura: dalla promozione iniziale alla presentazione finale, passando per ispezioni, dossier tecnici, materiali audiovisivi e attività di lobbying.

Un sistema di questo tipo favorisce:

- **una programmazione pluriennale condivisa**, utile sia per gli organizzatori che per le destinazioni coinvolte;
- **un reciproco rafforzamento delle destinazioni** partner, che possono valorizzare le proprie specificità senza entrare in concorrenza diretta;
- **una maggiore attrattività verso le società medico-scientifiche** e le associazioni più prestigiose, che sempre più spesso cercano continuità e affidabilità nelle destinazioni ospitanti.

Perché questo accada su larga scala, è necessario un **salto culturale**: passare da una logica di competizione tra città a una di **cooperazione strutturata tra**

destinazioni, anche su scala internazionale, fondata su una visione di lungo periodo e su un sistema di valori condiviso.

L'Italia, in questo scenario, ha un'occasione concreta: può inserirsi in reti europee già esistenti oppure **promuovere nuovi circuiti internazionali**, facendo leva sulla varietà e qualità delle proprie città congressuali. Ma serve un **coordinamento autorevole**, un progetto serio e il coraggio di pensare come sistema, oltre i confini nazionali.

8. Congressi e valore pubblico: una nuova responsabilità per le destinazioni

Il congressuale non è più solo un mercato. È diventato **un potente generatore di valore pubblico**: culturale, economico, scientifico, sanitario, educativo.

Un congresso internazionale può:

- **stimolare l'innovazione** in un settore scientifico o medico,
- **favorire trasferimento di conoscenze** tra Paesi,
- **attivare collaborazioni universitarie e industriali**,
- **aumentare la notorietà internazionale** di un territorio,
- **creare impatti diretti e indiretti** su turismo, occupazione e servizi.

Tuttavia, **questo valore non è automatico**. Perché si traduca in benefici duraturi per il territorio e la collettività, è necessario che **le istituzioni pubbliche siano coinvolte fin dalle prime fasi**. Non si tratta solo di fornire supporti economici, ma di **condividere obiettivi e visione**.

In molti Paesi europei, i congressi internazionali sono considerati **parte integrante delle politiche di sviluppo territoriale**. Sono strumenti per attrarre talenti, migliorare la reputazione di una città, promuovere settori strategici. In Italia, questa consapevolezza **è ancora parziale e frammentata**.

Occorre quindi:

- **riconoscere il congressuale come leva di interesse pubblico**, con effetti benefici ben oltre il comparto turistico;
- **integrare le strategie congressuali con le politiche regionali e nazionali** su ricerca, sanità, internazionalizzazione, formazione, industria;
- **superare la visione “eventistica”** del settore, ancora troppo diffusa nella pubblica amministrazione, e promuovere una governance stabile, professionale, capace di dialogare con il mercato.

Per fare questo servono **modelli di riferimento, dati attendibili, buone pratiche replicabili**. E servono enti pubblici capaci di agire **non da sponsor ma da partner**, partecipando alla costruzione di valore per il territorio.

9. Criteri di scelta e nuove aspettative: cosa cercano oggi le associazioni

Nel nuovo scenario congressuale europeo, **le associazioni sono diventate più selettive e strategiche** nella scelta delle destinazioni e delle venue. I parametri classici – come l'accessibilità, l'offerta alberghiera o la capienza delle sale – **non bastano più**.

Oggi il valore percepito di una destinazione si gioca su altri fattori, più articolati e spesso intangibili, tra cui:

- **la qualità dell'accoglienza:** non solo efficienza logistica, ma anche capacità di ascolto, flessibilità operativa, cura delle relazioni;
- **la coerenza tra la destinazione e il tema del congresso:** per esempio, eventi su sostenibilità, medicina o tecnologia cercano città che rappresentino questi valori;
- **il supporto concreto e personalizzato** da parte del Convention Bureau o dell'ente promotore;
- **la possibilità di creare impatti duraturi** sul territorio, con iniziative collaterali o legacy projects;
- **il coinvolgimento del mondo accademico e scientifico locale**, che dà valore e legittimità alla candidatura;
- **il commitment delle istituzioni locali**, che trasmette stabilità e credibilità.

Ma soprattutto, **le associazioni cercano partner affidabili, visioni chiare e interlocutori competenti**. Il tempo delle offerte generiche e dei cataloghi indistinti è finito. Chi organizza un congresso oggi vuole:

- sapere **cosa distingue una destinazione dalle altre**;
- trovare **una struttura di governance che sappia gestire le complessità del processo di candidatura**;
- capire se ci sono **incentivi mirati e sostenibili**, coerenti con le finalità dell'associazione.

In sintesi: **non bastano le bellezze del territorio o le sale attrezzate**. Serve una proposta integrata, intelligente e orientata al risultato, costruita attorno ai bisogni reali degli organizzatori.

10. Nuove forme di collaborazione pubblico–privato: verso un modello evoluto

In un contesto sempre più competitivo e selettivo, **le destinazioni che riescono ad affermarsi nel mercato congressuale internazionale sono quelle che hanno saputo evolvere il proprio modello di governance**, superando le tradizionali barriere tra pubblico e privato.

Non basta più che un ente pubblico promuova la città a fiere e workshop, né che gli operatori si muovano singolarmente offrendo i propri servizi. **Serve una cabina di regia unica**, che lavori su:

- **obiettivi condivisi** di medio-lungo periodo;
- **investimenti coordinati**, anche attraverso bandi e fondi strutturati;
- **meccanismi di misurazione dei risultati**, per dare trasparenza e affidabilità all'azione promozionale;
- **piani di candidatura costruiti insieme**, dove ciascun attore conosce il proprio ruolo e contribuisce alla riuscita dell'intero progetto.

Il **modello evoluto** di collaborazione pubblico–privato si basa su quattro pilastri:

1. **Visione comune**: un piano strategico definito, che non cambi a ogni giro di giunta o di dirigenza.
2. **Strumenti operativi agili**: Convention Bureau autonomi, dotati di risorse e poteri reali, con capacità di interlocuzione a livello internazionale.
3. **Riconoscimento del valore economico del congresso**: da parte delle amministrazioni pubbliche, che devono considerare il congressuale alla stregua degli altri asset produttivi.
4. **Fiducia reciproca e cultura della partnership**: tra istituzioni, università, aziende, operatori e professionisti, nel rispetto delle competenze di ciascuno.

Questo tipo di modello **non si improvvisa**, ma si costruisce con metodo e costanza. Dove è stato implementato, ha prodotto risultati tangibili in termini di attrazione congressuale, visibilità, investimenti esterni e ritorno economico locale.

11. Dall'analisi alla strategia: il ruolo di Association Days Europe

L'evoluzione del mercato congressuale richiede **strumenti adeguati, spazi di confronto reale e piattaforme in grado di facilitare la connessione tra domanda e offerta** in modo mirato, competente e trasparente.

È in quest'ottica che **13 anni fa** è nato **Association Days** – oggi diventato **Association Days Europe** – come risposta concreta alle esigenze di un settore in trasformazione.

Nato da un'esperienza trentennale di osservazione e lavoro sul campo, il progetto **non si è limitato a creare un evento B2B**, ma ha costruito **un sistema di relazioni e opportunità su base continuativa**, capace di:

- intercettare le **evoluzioni del mercato** e tradurle in percorsi di aggiornamento per operatori e istituzioni;
- favorire **l'incontro diretto con i decisori** delle principali associazioni scientifiche europee e internazionali;
- offrire **strumenti di selezione mirata dei buyer**, evitando la dispersione tipica dei grandi appuntamenti fieristici;
- stimolare il confronto tra **tecnologie, destinazioni e nuove idee**, in un contesto dinamico ma altamente qualificato.

Nel tempo, Association Days Europe si è affermato come **hub di connessione, scambio e sviluppo del mercato congressuale**, consolidando il suo ruolo **non solo come evento**, ma come **piattaforma strategica di business intelligence e costruzione di valore**.

In un contesto europeo sempre più competitivo, è da iniziative come questa che può nascere **una nuova cultura del congresso**: orientata ai risultati, fondata su dati reali e relazioni di qualità, capace di valorizzare il territorio, le istituzioni, le competenze.

Per affrontare le **nuove regole del gioco** e cogliere le **grandi occasioni** che il 2026 può offrire, **servono visione, metodo e strumenti**. Association Days Europe è oggi una delle risposte più evolute a questa esigenza.

Indice

Premessa	3
1. Le nuove tendenze del mercato congressuale europeo	4
2. Le performance italiane nel contesto globale	6
3. Padova e Venezia: due modelli per il futuro (a cui guardare e da cui imparare)	8
4. L'Italia nel contesto europeo: potenziale reale e fragilità di sistema	10
5. Congressi internazionali: la vetta più alta per le destinazioni	11
6. Il congresso come leva di partecipazione attiva	12
7. Circuiti coordinati: una nuova strategia per attrarre congressi internazionali	13
8. Congressi e valore pubblico: una nuova responsabilità per le destinazioni	15
9. Criteri di scelta e nuove aspettative: cosa cercano oggi le associazioni	16
10. Nuove forme di collaborazione pubblico-privato: verso un modello evoluto	17
11. Dall'analisi alla strategia: il ruolo di Association Days Europe	18
Indice	19