

Dai numeri del mercato alle decisioni congressuali

*Fonti e criteri per comprendere la domanda associativa
e orientare lo sviluppo commerciale*

Giancarlo Leporatti

Founder, Congress Intelligence Unit

Settembre 2026

Nota sull'edizione italiana

Il presente documento costituisce l'adattamento per il pubblico italiano dell'Intelligence Paper No. 02 del Congress Intelligence Unit. Mantiene l'impostazione metodologica dell'edizione internazionale e la integra con riferimenti alle rilevazioni sul mercato italiano, per facilitarne l'applicazione da parte di destinazioni, sedi congressuali, operatori e istituzioni.

Comprendere il mercato per scegliere dove intervenire

Per destinazioni, sedi congressuali, alberghi e fornitori di servizi, comprendere le dimensioni, la composizione e le tendenze del mercato congressuale costituisce il primo passo per orientare le strategie di sviluppo. Tradurre questa conoscenza in opportunità commerciali richiede ricerche specifiche sulle tipologie di congressi compatibili con la propria offerta, sui loro requisiti organizzativi e sulle eventuali modalità di rotazione geografica. Occorre inoltre conoscere le organizzazioni promotrici, gli obiettivi che perseguono e i processi attraverso i quali scelgono destinazioni, sedi e servizi. Questo approfondimento consente di individuare i segmenti di domanda ai quali rivolgersi e di orientare sia le attività di marketing sia gli investimenti necessari a rispondere alle loro esigenze.

La solidità del percorso dipende dalla corretta lettura delle informazioni di partenza. Rilevazioni statistiche e sondaggi adottano definizioni, criteri di inclusione e metodi che delimitano la portata dei risultati. Attribuire ai dati significati che eccedono tali limiti può introdurre errori nell'impostazione del piano di marketing, nella selezione dei mercati di riferimento e nell'allocazione delle risorse.

Questo paper esamina le rilevazioni e le analisi dell'Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi (OICE), di ICCA e di UIA, chiarendo a quali domande ciascuna possa rispondere e quali aspetti richiedano ulteriori indagini. Attraverso questo confronto, il Congress Intelligence Unit propone un percorso che collega la conoscenza statistica del mercato all'analisi della domanda e dei processi decisionali, mantenendo esplicita la distinzione tra le evidenze disponibili e gli approfondimenti necessari per utilizzarle nelle scelte operative.

Il rispetto delle fonti come principio di analisi

La scelta delle fonti costituisce una parte essenziale del processo di ricerca. In un quadro informativo eterogeneo, l'autorevolezza dell'ente produttore deve essere accompagnata dalla possibilità di comprendere chi fornisce i dati, come vengono raccolti e classificati e quanto siano pertinenti al fenomeno che si intende analizzare. La trasparenza metodologica consente di valutare questi elementi e di utilizzare i risultati entro il loro effettivo ambito di validità.

Per il CIU, che studia la formazione e l'evoluzione della domanda congressuale associativa, le organizzazioni promotrici rappresentano un punto di osservazione privilegiato. Sono infatti i soggetti che definiscono le finalità degli incontri, ne programmano lo svolgimento e stabiliscono le esigenze cui destinazioni, sedi e servizi devono rispondere. Le strutture ospitanti offrono invece informazioni dirette sull'attività accolta e sull'utilizzo dell'offerta. Ricostruire attraverso tali informazioni la natura della domanda richiede che siano identificati i promotori e gli obiettivi degli eventi e che vengano applicati criteri di classificazione condivisi.

Il confronto tra le fonti riguarda quindi la loro capacità di rispondere alle domande della ricerca. Il punto di osservazione, le informazioni disponibili e la trasparenza delle procedure concorrono a determinare la pertinenza di ciascuna rilevazione.

Questa distinzione ha conseguenze operative. Un indicatore favorevole, riferito a una specifica componente del mercato, può essere interpretato come conferma dell'adeguatezza dell'intero sistema e ridurre l'attenzione verso esigenze che la rilevazione non misura. Il compito dell'analisi è rendere esplicito questo passaggio, distinguendo i risultati documentati dalle conclusioni strategiche e individuando gli approfondimenti necessari per orientare investimenti, politiche e scelte di sviluppo.

Fonti complementari per domande differenti

Per confrontare le rilevazioni considerate occorre chiarire che cosa ciascuna osserva, con quali criteri raccoglie i dati e quali informazioni ne ricava. Queste differenze determinano le domande alle quali i risultati possono rispondere e i limiti entro cui possono essere interpretati. La tabella presenta le principali caratteristiche delle rilevazioni e il loro contributo alla comprensione del mercato congressuale.

Rilevazione	Provenienza dei dati	Trasparenza e limiti della raccolta	Pertinenza per la ricerca CIU
OICE — attività delle sedi italiane	Questionari alle sedi ospitanti, con eventi classificati per promotore e ambito geografico. Il punto di osservazione è l'offerta.	Per i dati 2025: 753 rispondenti su 5.502 sedi, pari al 13,7%. Sono documentati tassi di risposta diseguali e stratificazione delle stime per territorio, tipologia e capacità. [1]	Quadro dell'attività ospitata in Italia e della sua composizione. Le motivazioni e i processi decisionali associativi richiedono indagini dedicate.
ICCA — statistiche e classifiche territoriali	Banca dati alimentata da informazioni delle associazioni, calendari degli operatori membri e ricerche dedicate a segmenti e aree geografiche. [2]	Sono dichiarati i criteri di inclusione. La descrizione pubblica consultata non quantifica il contributo dei canali per paese né dettaglia la verifica della comparabilità territoriale.	Analisi del segmento internazionale selezionato. L'interpretazione delle graduatorie come posizionamento territoriale richiede ulteriori elementi sulla copertura.
UIA — International Meetings Statistics Report	Organizzazioni internazionali come fonte principale, integrate da fonti secondarie; eventi collegati alle organizzazioni presenti nella banca dati. [6]	Sono dichiarati criteri di inclusione, limiti della documentazione e revisioni retrospettive. La copertura non è esaustiva e i dati recenti sono provvisori.	Analisi dell'attività internazionale documentata, coerente con una ricerca centrata sulle organizzazioni promotrici. Non descrive da sola i processi decisionali.
UIA — Survey on International Association Meeting Issues	Risposte dirette delle associazioni sulle esperienze e sulle esigenze relative all'organizzazione degli incontri. [7]	Per ogni edizione occorre esaminare metodologia, numerosità e composizione dei rispondenti. La platea invitata non coincide con le risposte effettive.	Approfondimento degli orientamenti dichiarati della domanda. I risultati non vanno estesi automaticamente a tutte le associazioni.

Che cosa significa confrontare correttamente

La comparabilità dei dati dipende dalla definizione dell'oggetto di analisi e dall'adozione di criteri di rilevazione uniformi. Ogni domanda richiede informazioni specifiche: occorre individuare quelle necessarie a misurare il fenomeno e assicurarsi che abbiano lo stesso significato in tutte le realtà confrontate.

Per confrontare il numero di congressi internazionali ospitati dalle destinazioni in un determinato anno, è necessario stabilire una definizione condivisa di congresso ammissibile al censimento e applicarla uniformemente al conteggio degli eventi. Se invece si intende confrontare il numero dei congressisti, occorrono dati sulla partecipazione raccolti secondo criteri omogenei. Per misurare i pernottamenti generati, bisogna rilevare quanti partecipanti abbiano soggiornato nelle strutture ricettive e per quante notti.

La scelta dei dati discende quindi dalla domanda di ricerca. Ciascun indicatore può sostenere conclusioni riferite alla dimensione che misura; il suo impiego per rispondere a domande diverse richiede ulteriori informazioni.

Il contributo di OICE alla lettura del mercato italiano

Il rapporto OICE relativo al 2025, pubblicato nel 2026, stima 365.789 eventi in Italia, in diminuzione dello 0,6% rispetto al 2024. La rilevazione comprende incontri di almeno quattro ore e con almeno dieci partecipanti, promossi da imprese, associazioni e istituzioni. Descrive quindi un insieme di attività più ampio del solo mercato congressuale associativo. [1]

Le articolazioni del rapporto consentono di esaminare la composizione e l'andamento dell'attività ospitata dalle sedi italiane. Le stime derivano da questionari alle strutture, con stratificazione per area geografica, tipologia e capacità. Il punto di osservazione è pertanto quello dell'offerta: i risultati descrivono gli incontri ospitati, secondo le categorie e i criteri adottati dalla ricerca. [1]

Il contributo di OICE consiste nel fornire un quadro del mercato italiano e delle sue dinamiche interne. La variazione complessiva degli eventi deve essere distinta dall'andamento dei singoli segmenti: non può essere trasferita automaticamente al mercato dei congressi scientifici, alle prospettive di una destinazione o alle opportunità commerciali di una struttura.

Il contributo specifico di ICCA

Le statistiche ICCA riguardano i congressi associativi internazionali che si svolgono periodicamente, riuniscono almeno cinquanta partecipanti e ruotano, nelle successive edizioni, fra almeno tre paesi. I risultati consentono di esaminare il numero, la distribuzione geografica e le caratteristiche degli eventi registrati secondo questi requisiti.

Per alimentare la propria banca dati, ICCA dichiara di utilizzare informazioni provenienti dalle associazioni, calendari degli operatori membri e ricerche dedicate a segmenti e aree geografiche. La descrizione pubblica qui consultata identifica i canali, ma non ne quantifica il contributo nei diversi paesi né dettaglia le procedure di verifica della comparabilità territoriale. [2]

La distinzione è sostanziale: stabilire quali congressi siano ammissibili al conteggio non equivale ad assicurare che vengano individuati con la stessa completezza in tutte le destinazioni. I calendari dei membri documentano l'attività degli operatori coinvolti; per valutare in quale misura le altre ricerche integrino tale copertura, occorrerebbe conoscere criteri, estensione e continuità. La formulazione generale riportata nella documentazione consultata non consente questa verifica.

Le statistiche ICCA offrono pertanto informazioni utili sul segmento osservato. Le graduatorie ordinano paesi e destinazioni secondo il numero di congressi registrati che soddisfano i criteri adottati. La loro interpretazione come misura dell'effettivo posizionamento territoriale richiede, tuttavia, evidenze sulla comparabilità della raccolta: senza tale verifica, non possono essere assunte come classifiche esaustive del mercato congressuale internazionale, né come prova autonoma della competitività delle destinazioni.

Il contributo specifico di UIA

UIA sviluppa un sistema informativo dedicato alle organizzazioni internazionali e alle loro attività. Ne fanno parte lo Yearbook of International Organizations, l'International Congress Calendar, l'International Meetings Statistics Report e la Survey on International Association Meeting Issues. Questi strumenti svolgono funzioni distinte e complementari: documentare le organizzazioni, ricostruirne l'attività congressuale, analizzare i dati aggregati e indagare esperienze e orientamenti della domanda.

[4-7]

Lo Yearbook of International Organizations raccoglie profili delle organizzazioni internazionali, fornendo informazioni sulla loro identità, sulle finalità, sulla struttura e sulle attività. L'International Congress Calendar documenta gli incontri collegati alle organizzazioni, consentendo ricerche sui singoli eventi. Entrambi possono sostenere una prima valutazione degli interlocutori e delle attività di interesse, da approfondire attraverso verifiche e contatti diretti. Sono strumenti di consultazione distinti dal rapporto statistico, pur appartenendo alla base informativa dalla quale questo viene elaborato. [4-6]

L'International Meetings Statistics Report analizza su scala mondiale gli incontri collegati alle organizzazioni internazionali presenti nella banca dati UIA. Comprende eventi di organizzazioni intergovernative e non governative, indipendentemente dalla periodicità, dalla rotazione geografica e dal numero di partecipanti. Il suo perimetro statistico non coincide con la totalità degli eventi consultabili nel Calendar. [6]

Le organizzazioni costituiscono la fonte principale delle informazioni, integrata da fonti secondarie. UIA descrive i criteri di selezione, il lavoro continuativo di aggiornamento e i limiti della documentazione. I dati, soprattutto quelli recenti, vengono integrati anche dopo la prima pubblicazione: nel confronto tra anni e nell'interpretazione delle graduatorie occorre quindi considerare le revisioni intervenute. L'esplicitazione di questi elementi permette di valutare la portata dei risultati, senza presupporre una copertura esaustiva del fenomeno. [6]

La Survey on International Association Meeting Issues aggiunge un diverso livello di conoscenza, raccogliendo direttamente dalle associazioni esperienze, esigenze e orientamenti relativi all'organizzazione degli incontri. Le risposte permettono di approfondire aspetti della domanda che il conteggio degli eventi non descrive, entro i limiti della metodologia e della partecipazione a ciascuna edizione. [7]

Fonti complementari per approfondire la domanda e il contesto operativo

Le ricerche di altre organizzazioni del settore possono integrare l'analisi del mercato congressuale associativo, offrendo informazioni sulle esigenze delle associazioni, sulle condizioni organizzative degli eventi e sul contesto economico. Il loro contributo va valutato per ciascuna pubblicazione, considerando i soggetti coinvolti nella rilevazione, le modalità di selezione dei rispondenti, la copertura geografica e le domande poste.

Le ricerche di **ASAE** approfondiscono le strategie delle associazioni, le difficoltà gestionali e la partecipazione agli eventi. Possono quindi aiutare a comprendere i fattori che influenzano le organizzazioni promotrici della domanda congressuale. L'applicazione dei risultati ad altri mercati richiede di verificare quali associazioni siano rappresentate e in quale contesto siano state raccolte le informazioni. [8]

La **Meetings Market Survey di PCMA / Convene** esamina budget, partecipazione, formati e priorità operative. L'indagine condotta nel settembre 2025 ha raccolto le risposte di 80 professionisti degli eventi, per l'89% appartenenti a organizzazioni con sede in Nord America. I risultati offrono indicazioni sulle esperienze dei rispondenti e suggeriscono temi da approfondire; la numerosità e la concentrazione geografica del campione ne limitano la generalizzabilità al mercato mondiale. [9]

L'**Annual Member Survey di IAPCO** documenta gli eventi gestiti dagli organizzatori congressuali professionali associati. Consente di osservare la consistenza e l'evoluzione delle attività di questa comunità professionale. Prima di interpretare le variazioni dei totali come tendenze più ampie del mercato, occorre verificare anche eventuali cambiamenti nella composizione degli associati e nella partecipazione alla rilevazione. [10]

Le ricerche dell'**Events Industry Council con Oxford Economics** esaminano la rilevanza economica dei business events. Offrono elementi per valutarne il contributo all'attività economica e all'occupazione, utili soprattutto nelle riflessioni sulle politiche pubbliche e sugli investimenti. Il loro ambito comprende attività più ampie dei soli congressi associativi, la cui domanda non può essere misurata direttamente attraverso questi risultati. [11]

Queste fonti possono contribuire a diversi passaggi dell'analisi, aiutando a formulare e verificare ipotesi sui comportamenti associativi, sulle condizioni operative e sulla rilevanza economica degli eventi. Il confronto fra i risultati richiede definizioni e popolazioni compatibili; quando questi presupposti differiscono, le differenze devono rimanere esplicite.

Perché il CIU fa riferimento agli strumenti UIA

Il CIU studia l'evoluzione della domanda congressuale associativa per comprenderne le implicazioni per destinazioni, sedi e operatori. La scelta delle fonti risponde quindi a un'esigenza precisa: disporre di informazioni che permettano di leggere le tendenze internazionali partendo dalle organizzazioni che generano l'attività congressuale.

Il sistema informativo UIA risulta particolarmente coerente con questo obiettivo. La centralità delle organizzazioni promotrici nella raccolta delle informazioni offre un punto di osservazione pertinente alla domanda di ricerca; la documentazione dei criteri e dei limiti metodologici consente di valutare quali conclusioni siano sostenibili e quali richiedano ulteriori approfondimenti. Sono questi elementi, considerati insieme, a motivare la scelta di UIA come riferimento privilegiato. [6-7]

Un ulteriore elemento di interesse è la possibilità di affiancare alla lettura statistica la consultazione di informazioni sulle organizzazioni e sulle loro attività. Il rapporto, la Survey, lo Yearbook e il Calendar sostengono passaggi diversi del percorso conoscitivo: dalla comprensione delle dinamiche generali alla definizione degli ambiti e degli interlocutori da approfondire. Questa complementarità agevola il lavoro di ricerca, mantenendo distinta l'evidenza statistica dalla valutazione delle singole opportunità. [4-7]

La preferenza per UIA esprime pertanto una scelta di coerenza con il modello di ricerca del CIU. OICE e ICCA contribuiscono all'analisi delle dimensioni per le quali offrono informazioni pertinenti, secondo i rispettivi ambiti di osservazione. L'interpretazione delle fonti e le conclusioni che ne derivano restano responsabilità autonoma del CIU.

Al momento della redazione, la Survey UIA 2026 è in corso di raccolta. I suoi risultati non sono pertanto utilizzati come evidenze nel presente paper. [7]

Nota sulla partnership con UIA

Association Days Europe è partner di UIA per la Survey on International Association Meeting Issues 2026. Il presente paper è un'elaborazione indipendente del Congress Intelligence Unit: la selezione delle fonti, le interpretazioni e le conclusioni sono di sua esclusiva responsabilità. La partnership non implica una validazione del documento da parte di UIA.

Dal dato aggregato alla domanda accessibile

Il percorso di ricerca del CIU prende avvio dalle tendenze individuate attraverso l'analisi statistica. I cambiamenti nella composizione e nella distribuzione dell'attività congressuale orientano la scelta dei segmenti da approfondire e la formulazione delle domande di ricerca. La statistica fornisce così una base per stabilire dove con-

centrare l'attenzione, prima di avviare iniziative commerciali o assumere decisioni di investimento.

Il lavoro prosegue nelle specifiche nicchie della domanda associativa. Attraverso indagini dedicate, confronto continuativo con i buyer e monitoraggio dei programmi delle organizzazioni, il CIU approfondisce quali attività siano previste, a quali esigenze rispondano e come vengano scelte destinazioni, sedi e servizi. Questo passaggio permette di comprendere come le dinamiche generali si traducano in comportamenti e necessità concrete.

La ricorrenza delle medesime esigenze presso organizzazioni diverse contribuisce a riconoscere orientamenti condivisi. Per valutarne la portata, il CIU considera le caratteristiche degli interlocutori, esamina i casi discordanti e verifica l'evoluzione delle risposte nel tempo. L'approfondimento consente così di individuare tendenze specifiche delle nicchie, comprese quelle che il livello di aggregazione delle statistiche non permette di distinguere.

La domanda viene infine valutata in relazione all'offerta di una destinazione o di una struttura. La compatibilità con le esigenze individuate deve accompagnarsi alla conoscenza dei responsabili delle scelte, dei requisiti richiesti, delle procedure e dei tempi utili per presentare una proposta. È attraverso queste verifiche che un ambito di mercato potenzialmente interessante diventa un'opportunità commerciale qualificata. Il CIU fornisce gli elementi conoscitivi per compiere questo passaggio e orientare sia le attività di marketing sia l'adeguamento dell'offerta.

Ricostruire il processo che produce la scelta

Individuata un'attività potenzialmente coerente con l'offerta, l'analisi si concentra sulle scelte già compiute dall'organizzazione e sulle condizioni che orienteranno quelle future. Il primo approfondimento riguarda lo storico dell'evento; su questa base si ricostruiscono gli interlocutori, i requisiti e le procedure decisionali.

Lo storico delle edizioni come base della valutazione

La ricostruzione delle edizioni precedenti costituisce un passaggio fondamentale per valutare un'opportunità congressuale. Le scelte già compiute dall'organizzazione permettono di individuare caratteristiche ricorrenti, esigenze operative e modalità di svolgimento dell'evento. Lo storico offre così una base concreta per formulare una

proposta coerente, da integrare con la conoscenza dei programmi futuri e degli eventuali cambiamenti nelle priorità associative.

Il primo elemento da esaminare è la successione delle destinazioni. Il confronto deve riguardare le caratteristiche che possono averne determinato la scelta: accessibilità internazionale, capacità congressuale e ricettiva, presenza scientifica locale e disponibilità di servizi. A titolo esemplificativo, una serie ospitata a Parigi, Londra e Vienna suggerisce di verificare la compatibilità con destinazioni dotate di un'offerta comparabile. Roma o Milano possono quindi rappresentare ipotesi da approfondire; una località con caratteristiche molto diverse, come Salsomaggiore, richiederebbe di accertare quali condizioni possano renderla adeguata. Le destinazioni precedenti costituiscono un'indicazione dei requisiti dell'evento, senza determinare automaticamente le scelte successive.

L'ambito geografico di rotazione

Lo storico permette di ricostruire anche l'ambito geografico entro cui un congresso si sposta. Un evento internazionale può ruotare fra paesi della stessa regione, seguire un circuito che collega più regioni oppure prevedere un'alternanza mondiale. La sua qualificazione come internazionale non implica quindi che ogni destinazione sia potenzialmente candidabile.

L'importanza di questa distinzione trova riscontro nello studio storico ICCA A Modern History of International Association Meetings, 1963-2017. Nel periodo 2013-2017, il 43,7% degli incontri con area di rotazione conosciuta apparteneva alla categoria "World/International"; la parte restante era distribuita fra circuiti regionali e interregionali. Il dato documenta il rilievo di queste articolazioni nel periodo osservato, senza costituire una misura della loro consistenza attuale. [12]

Per valutare un'opportunità occorre pertanto esaminare le destinazioni delle precedenti edizioni insieme alle eventuali regole di rotazione e all'articolazione territoriale dell'associazione. Questo permette di distinguere una consuetudine geografica da un vincolo formale e di verificare se la propria destinazione possa rientrare nelle successive scelte. L'assenza di precedenti in una determinata area, da sola, non ne dimostra l'esclusione.

Definito l'ambito geografico, occorre ricostruire i tempi di ritorno, distinguendo il ritorno nello stesso paese da quello nella stessa città o sede. Gli intervalli tra le edizio-

ni, le eventuali regole geografiche e le destinazioni già annunciate aiutano a individuare quando una candidatura possa essere pertinente. Vanno inoltre verificati accordi pluriennali, sedi permanenti o ricorrenti e intese che prevedano l'assegnazione di più edizioni in cambio di specifiche condizioni o benefici. La sola successione delle località non permette di conoscere questi vincoli, che richiedono un approfondimento documentale o diretto.

Un ulteriore livello di analisi riguarda le sedi utilizzate e l'organizzazione dell'ospitalità. La ricorrenza di centri congressi, alberghi, università o sedi istituzionali può suggerire esigenze relative agli spazi, alle dotazioni e al contesto dell'incontro. Le informazioni sugli alberghi convenzionati, sulle categorie e sulle tariffe consentono di ricostruire l'offerta ricettiva proposta ai partecipanti, distinguendola, quando possibile, dalle sistemazioni effettivamente scelte.

Anche la configurazione logistica merita attenzione: concentrazione delle attività e degli alloggi entro distanze percorribili a piedi, impiego di navette, collegamenti pubblici o distribuzione delle sistemazioni sul territorio. Queste scelte incidono sull'esperienza dei partecipanti e sulle condizioni che una destinazione deve poter offrire.

Completano il quadro gli eventi collaterali, le serate sociali, le visite tecniche e gli eventuali programmi per accompagnatori. La loro presenza e continuità nelle diverse edizioni aiutano a comprendere il ruolo attribuito alla destinazione nell'esperienza congressuale. L'analisi dello storico permette quindi di individuare requisiti ricorrenti e aspetti negoziabili, valutare la pertinenza dell'offerta e concentrare il successivo confronto con i responsabili sulle informazioni ancora da verificare.

Gli interlocutori e le modalità di decisione

Ricostruito lo storico dell'evento, occorre identificare chi definisce gli obiettivi dell'incontro, chi stabilisce i requisiti, chi valuta le alternative e chi assume la decisione. Le informazioni sulle edizioni precedenti permettono di affrontare questo approfondimento con domande mirate, verificando quali esigenze rimangano valide e quali siano cambiate.

Le modalità di scelta possono differire tra associazioni e tra attività della stessa organizzazione. ICCA descrive, per esempio, il possibile ruolo dell'associazione locale e procedure che non prevedono una gara formale. Conoscere queste modalità permette di individuare gli interlocutori e il momento appropriato per presentare una proposta. [3]

Il CIU propone quindi di esaminare, per ciascuna opportunità, gli aspetti illustrati di seguito. Lo schema guida la ricerca delle informazioni necessarie: i passaggi non seguono necessariamente un ordine fisso e le responsabilità possono essere distribuite diversamente secondo l'organizzazione e il tipo di attività.

Finalità dell'attività

Quali obiettivi scientifici, associativi o formativi motivano l'incontro? Quali risultati deve produrre per l'organizzazione e per i partecipanti? Comprendere queste finalità consente di valutare il contributo che destinazione, sede e servizi possono offrire alla realizzazione del programma.

Responsabilità e poteri decisionali

Chi propone la destinazione, chi valuta la candidatura e chi approva la scelta? Chi negozia le condizioni e sottoscrive gli accordi? Occorre distinguere le responsabilità degli organi associativi, della direzione scientifica, della segreteria, dell'eventuale promotore locale e dell'organizzatore incaricato. Il referente operativo non coincide necessariamente con il soggetto che decide.

Requisiti e alternative

Quali caratteristiche sono indispensabili e quali possono essere negoziate? Capacità degli spazi, accessibilità, disponibilità ricettiva, budget, calendario e servizi richiesti delimitano le soluzioni praticabili. Le indicazioni ricavate dallo storico devono essere verificate rispetto all'edizione futura, considerando eventuali cambiamenti nel programma, nella partecipazione o nelle risorse disponibili.

Tempi e procedura

Quando vengono definite le possibili destinazioni e quando viene assunta la decisione? È prevista una candidatura formale, una selezione diretta o un accordo che comprende più edizioni? Quali impegni sono già stati presi? La data del congresso non coincide con il momento utile per proporre una sede: conoscere il calendario decisionale permette di intervenire quando le alternative sono ancora aperte.

Valutazione dell'esperienza e scelte successive

Come viene valutata ciascuna edizione e quali elementi influenzano le decisioni future? Il confronto con i responsabili può chiarire quali aspetti delle precedenti esperienze siano stati apprezzati e quali abbiano richiesto correzioni. Queste informazioni

aiutano a formulare proposte pertinenti e a comprendere le condizioni per un'eventuale continuità del rapporto.

Le evidenze necessarie

La ricostruzione del processo richiede di integrare fonti documentali e confronto diretto. Statuti e regolamenti associativi, documenti di candidatura, richieste di offerta, programmi delle edizioni precedenti e interviste ai responsabili possono fornire informazioni complementari.

Per ciascun elemento occorre indicare la fonte, la data e il grado di conferma, distinguendo le regole formalizzate dalle prassi riferite e dalle ipotesi ancora da verificare. Lo storico documenta scelte già compiute; il confronto con l'organizzazione permette di comprenderne le ragioni e di accertare se continuino a orientare le decisioni.

Una prospettiva internazionale utile a tutta la filiera

Per destinazioni, sedi congressuali, alberghi e fornitori di servizi, il valore della conoscenza di un'organizzazione associativa va oltre il suo congresso principale. L'analisi deve considerarne il programma di attività e le relazioni con società nazionali, sezioni territoriali e gruppi specialistici. In questo contesto possono emergere congressi nazionali, incontri scientifici, corsi di formazione e riunioni di lavoro, con esigenze organizzative e dimensioni differenti.

La prospettiva internazionale consente quindi di ampliare la conoscenza della domanda anche verso attività che si svolgono a livello nazionale o locale. Il confronto con i rappresentanti associativi può aiutare a individuare programmi, esigenze e interlocutori pertinenti, ricostruendo le responsabilità delle diverse organizzazioni coinvolte. La dimensione internazionale della relazione non determina necessariamente la scala dell'opportunità commerciale che ne deriva.

Questa articolazione rende la ricerca utile a tutta la filiera. Una destinazione dotata di grandi infrastrutture può individuare congressi complessi; una località minore o un albergo congressuale può trovare opportunità coerenti con la propria capacità in incontri specialistici, attività formative o congressi nazionali. Il compito dell'analisi è riconoscere queste diverse componenti della domanda e metterle in relazione con le

caratteristiche dell'offerta, orientando il lavoro commerciale verso le attività per le quali esiste una concreta compatibilità.

Un metodo applicabile allo sviluppo commerciale

Per tradurre la ricerca in attività commerciale, il CIU propone di raccogliere le informazioni su ciascuna opportunità in una scheda di analisi aggiornata nel tempo. La scheda collega il profilo dell'organizzazione e dell'evento allo storico delle edizioni, ai requisiti individuati, ai responsabili delle scelte e alle procedure e scadenze decisionali. Comprende inoltre una valutazione della compatibilità con la destinazione o la struttura interessata.

Per ogni informazione devono essere riconoscibili la fonte, la data di aggiornamento e lo stato di verifica. Distinguere quanto risulta dai documenti, quanto è stato dichiarato dagli interlocutori e quanto rimane da accertare permette di valutare su quali elementi fondare una decisione e quali approfondimenti siano ancora necessari.

La scheda diventa così uno strumento per stabilire priorità e azioni successive: acquisire un'informazione mancante, contattare il responsabile competente, verificare la fattibilità dell'ospitalità o predisporre una proposta. Consente inoltre di distinguere le opportunità sulle quali intervenire da quelle da monitorare e dai casi in cui non sussistono le condizioni per procedere, indirizzando tempo e risorse verso le iniziative con maggiori elementi di concretezza.

Dal segnale alla decisione informata

Il valore della ricerca consiste nel trasformare i dati in una comprensione del mercato utile alle decisioni. La statistica permette di riconoscere le tendenze; l'approfondimento delle organizzazioni, dello storico degli eventi e dei processi di scelta consente di valutarne le implicazioni per una destinazione o una struttura. Il collegamento tra questi livelli richiede un lavoro interpretativo che renda espliciti gli elementi su cui si fondano le valutazioni e le questioni ancora da approfondire.

In questo percorso, la scelta delle fonti è una responsabilità sostanziale. Ciascuna rilevazione deve essere utilizzata in relazione alla domanda di ricerca, considerando la provenienza delle informazioni, la trasparenza del metodo e la portata dei risultati. Un dato favorevole può documentare un progresso senza dimostrare che le strategie

esistenti siano sufficienti; allo stesso modo, un andamento generale può lasciare emergere opportunità differenti nelle singole nicchie.

Il contributo del CIU consiste nel riconoscere queste differenze e tradurle in indicazioni motivate: quali segmenti approfondire, quali interlocutori coinvolgere, quali caratteristiche dell'offerta sviluppare e quando presentare una proposta. La ricerca diventa così una base per orientare le attività commerciali e gli investimenti, sottoposta a verifica e aggiornamento attraverso il confronto continuativo con la domanda.

Fonti e riferimenti metodologici

Fonti pubbliche consultate il 9 e il 10 settembre 2026. Il paper analizza la documentazione delle rilevazioni e degli strumenti citati, senza effettuare elaborazioni di microdati o presentare risultati di una nuova indagine campionaria. Il percorso che collega analisi statistica, approfondimento delle nicchie e valutazione delle opportunità commerciali costituisce la proposta metodologica del CIU.

[1] Federcongressi&eventi e ASERI – Università Cattolica del Sacro Cuore (2026)

Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi – Rapporto 2025, pubblicato nel 2026, relativo all'attività del 2025.

Risultati e metodologia: universo delle sedi, partecipazione all'indagine, criteri di inclusione degli incontri e stratificazione delle stime.

[2] ICCA

Association Meetings Database.

Criteri di inclusione degli eventi, canali di raccolta dichiarati e informazioni disponibili nella banca dati. Le funzionalità di consultazione dei singoli eventi sono distinte dall'impiego statistico dei dati.

[3] ICCA

Understanding the International Association Meetings Industry.

Descrizione dei processi di scelta delle destinazioni e del possibile ruolo degli interlocutori associativi locali.

[4] Union of International Associations

Yearbook of International Organizations.

Finalità, contenuti e struttura della risorsa dedicata alle organizzazioni internazionali.

[5] Union of International Associations

International Congress Calendar.

Copertura e contenuti della risorsa dedicata agli eventi, modalità di consultazione e relazione con il sistema informativo UIA.

[6] Union of International Associations

International Meetings Statistics Report – 67^a edizione, 2026.

Estratto pubblico contenente la metodologia: fonti delle informazioni, criteri di inclusione, limiti di copertura e aggiornamento dei dati. Il paper non presenta un confronto numerico tra le graduatorie UIA e ICCA.

[7] Union of International Associations

Survey on International Association Meeting Issues.

Finalità e presentazione della Survey 2026, in corso di raccolta al momento della redazione. Il paper non ne anticipa i risultati.

[8] ASAE

Insights.

Ricerche sulle strategie associative, sulle condizioni organizzative e sulla partecipazione agli eventi.

[9] PCMA / Convene

32nd Annual Meetings Market Survey Results.

Indagine condotta nel settembre 2025: profilo dei rispondenti e risultati.

[10] IAPCO

Annual Member Survey. Rilevazione delle attività degli organizzatori congressuali professionali associati.

[11] Events Industry Council / Oxford Economics

Global Economic Significance of Business Events.

Ricerche sulla dimensione e sul contributo economico dei business events.

[12] ICCA

A Modern History of International Association Meetings – Update 1963–2017.

Sezione "Rotation areas", p. 36. Analisi storica degli ambiti geografici di rotazione degli incontri con area conosciuta da ICCA.

La responsabilità editoriale, le interpretazioni e le conclusioni del presente paper appartengono al Congress Intelligence Unit. La citazione delle fonti non implica approvazione o validazione del documento da parte degli enti citati.

L'autore

Giancarlo Leporatti è fondatore del Congress Intelligence Unit e di Eureka MICE International, società di consulenza con sede a Malta specializzata in congressi e incontri associativi internazionali, strategie per le destinazioni e sviluppo congressuale.

Il Congress Intelligence Unit

Il Congress Intelligence Unit è un'iniziativa di ricerca indipendente dedicata all'analisi dell'evoluzione del settore congressuale internazionale, attraverso ricerche strategiche, documenti di indirizzo e modelli analitici originali a supporto di destinazioni, istituzioni e leader del settore.

Citazione suggerita

Leporatti, G. (2026). *Dai numeri del mercato alle decisioni congressuali*. Congress Intelligence Unit. Intelligence Paper No. 02.

Pubblicato dal Congress Intelligence Unit

Prima pubblicazione: settembre 2026

© 2026 Congress Intelligence Unit.

Tutti i diritti riservati