



STRATEGIC MARKET REPORT
Focus Italia

Il Ranking UIA 2025

Oltre la classifica: una lettura strategica del sistema congressuale italiano

Giancarlo Leporatti

Founder, Congress Intelligence Unit

Luglio 2026

Dati ufficiali UIA 2025 disponibili in anteprima

La presente analisi si basa sui dati ufficiali del 67th UIA International Meetings Statistics Report, resi disponibili alla Congress Intelligence Unit prima della pubblicazione internazionale prevista per l'autunno 2026.

L'accesso anticipato a queste informazioni offre l'opportunità di osservare con alcuni mesi di anticipo l'evoluzione del mercato congressuale internazionale. L'obiettivo della Congress Intelligence Unit non è anticipare il dibattito sulle classifiche, ma trasformare i dati in una lettura strategica utile a destinazioni, Convention Bureau, istituzioni e operatori chiamati a prendere decisioni di medio e lungo periodo.

Executive Summary

Il ranking UIA 2025 rappresenta uno dei primi indicatori del progressivo ritorno del mercato congressuale internazionale a dinamiche competitive ordinarie dopo gli effetti eccezionali della pandemia.

Più che descrivere una perdita di competitività dell'Italia, i dati invitano a distinguere tra fenomeni congiunturali e fattori strutturali, spostando l'attenzione dalla posizione occupata in classifica alla capacità del Sistema-Paese di competere nel lungo periodo.

L'analisi conferma questa interpretazione.

La stessa dinamica emerge infatti nelle principali città congressuali italiane, indicando un fenomeno sistemico piuttosto che una successione di risultati locali.

Il ranking 2025 assume quindi un significato diverso.

Più che segnalare una perdita di competitività dell'Italia, sembra rappresentare il primo ritorno verso condizioni di mercato nelle quali saranno nuovamente i fattori strutturali – capacità organizzativa, governance, relazioni internazionali e patrimonio scientifico – a determinare le performance delle destinazioni.

È proprio su questo terreno che emerge la principale questione strategica.

L'Italia dispone di uno dei patrimoni congressuali più ricchi d'Europa, ma continua a trasformare solo parzialmente tale potenziale in una competitività stabile. Le eccellenze territoriali esistono.

Ciò che continua a mancare è una capacità di governance in grado di integrarle all'interno di una strategia nazionale condivisa.

Il ranking UIA 2025 non mette quindi in discussione la qualità dell'offerta italiana.

Richiama piuttosto l'urgenza di evolvere da un sistema composto da eccellenze autonome a un autentico Sistema-Paese competitivo.

1. Oltre la classifica: Come interpretare un ranking UIA

Ogni pubblicazione del ranking UIA alimenta inevitabilmente confronti tra Paesi e destinazioni. La lettura prevalente resta tuttavia quella di una classifica sportiva: chi sale viene considerato vincente, chi scende interpretato come meno competitivo.

È una semplificazione che rischia di oscurare il valore analitico del dato.

Come evidenziato nell'Intelligence Paper Beyond the Rankings, il ranking UIA non misura il valore assoluto di una destinazione, ma la sua capacità di trasformare capitale scientifico, associativo, istituzionale e organizzativo in congressi internazionali.

Per questo motivo la posizione occupata in un singolo anno costituisce soltanto un indicatore.

L'informazione strategicamente rilevante emerge invece dall'analisi delle serie storiche.

L'osservazione dei dati UIA evidenzia infatti una caratteristica costante del mercato congressuale internazionale: i Paesi tendono a mantenersi, nel tempo, all'interno di fasce competitive relativamente stabili. Le variazioni sono normalmente graduali, soprattutto nelle posizioni di vertice, dove la competizione è sostenuta da relazioni consolidate, leadership scientifiche e investimenti costruiti nell'arco di molti anni.

Quando un Paese modifica rapidamente il proprio posizionamento, il dato non dovrebbe essere interpretato come un semplice successo o un improvviso arretramento.

Rappresenta piuttosto il segnale che fattori eccezionali stanno alterando il funzionamento ordinario del mercato.

È questa la prospettiva adottata nella presente analisi.

L'obiettivo non è commentare la classifica del 2025, ma comprendere quali trasformazioni stiano interessando il sistema congressuale internazionale e quali implicazioni strategiche esse comportino per l'Italia.

Le classifiche descrivono un risultato.

Le serie storiche permettono di interpretarne le cause.

2. Il caso Italia:
il dato strategicamente rilevante non è l'ottavo posto

L'attenzione degli operatori si concentrerà inevitabilmente sul passaggio dell'Italia dal 3° posto del 2024 all'8° posto del ranking UIA 2025.

È la notizia.

Non è, però, il dato più significativo.

La questione strategica è un'altra: come sia stato possibile che un Paese rimasto per oltre quindici anni stabilmente collocato tra il decimo e il tredicesimo posto abbia raggiunto in tempi brevissimi il terzo posto mondiale, per poi arretrare già l'anno successivo.

È questa oscillazione, più ancora del risultato finale, a richiedere un'interpretazione.

Destinazioni		Ranking UIA 2025	Ranking UIA 2024
Roma	↓	10°	6°
Bologna	↑	34°	48°
Milano	↓	40°	29°
Firenze	↓	61°	46°
Torino	↓	113°	73°
Venezia	↑	126°	148°
Napoli	↓	147°	90°
Palermo	↑	171°	209°
Padova	↑	181°	184°

Come evidenziato nel capitolo precedente, i ranking UIA presentano normalmente un'elevata continuità. Le posizioni di leadership sono il risultato di processi cumulativi che maturano nel tempo e raramente subiscono variazioni così ampie nel giro di pochi anni.

Il comportamento osservato nel caso italiano rappresenta quindi un'eccezione rispetto alle dinamiche storiche del mercato.

L'interpretazione proposta dalla Congress Intelligence Unit riconduce questa anomalia agli effetti prodotti dalla pandemia sul calendario congressuale internazionale.

L'Italia è stata tra i Paesi maggiormente interessati dal rinvio di congressi internazionali durante gli anni dell'emergenza sanitaria. La successiva concentrazione degli eventi recuperati nella fase di riapertura ha inevitabilmente influenzato anche i ranking, alterando temporaneamente gli equilibri competitivi tra le destinazioni.

In questa prospettiva, tanto il risultato del 2024 quanto quello del 2025 assumono un significato diverso.

Il terzo posto non rappresenta necessariamente il raggiungimento di una nuova leadership strutturale, così come l'ottavo posto non costituisce, di per sé, un segnale di declino.

Entrambi riflettono una fase eccezionale nella quale il mercato non aveva ancora ritrovato il proprio equilibrio.

Il ranking UIA 2025 acquista quindi valore soprattutto perché sembra segnare l'inizio di una nuova fase competitiva.

Con il progressivo esaurirsi degli effetti della pandemia, saranno nuovamente i fattori strutturali – qualità della governance, capacità di candidatura, relazioni internazionali e forza delle comunità scientifiche – a determinare il posizionamento competitivo dei Paesi.

Per l'Italia questo passaggio rappresenta uno spartiacque.

La competitività futura dipenderà sempre meno dall'eredità della fase post-pandemica e sempre più dalla capacità di affrontare le debolezze strutturali che ancora limitano il pieno utilizzo del patrimonio congressuale nazionale.

3. Dalle città alle evidenze: ciò che il ranking rivela

L'analisi delle principali destinazioni italiane conferma quanto osservato a livello nazionale.

Roma, Milano e gran parte delle città congressuali presentano infatti un andamento sorprendentemente omogeneo: una lunga fase di sostanziale stabilità prima della pandemia, una significativa crescita durante il recupero dei congressi rinviati e un primo ridimensionamento nel ranking 2025.

La ricorrenza di questa dinamica rende improbabile un'interpretazione fondata esclusivamente sulle performance delle singole destinazioni. Il fenomeno appare invece riconducibile a fattori che hanno interessato l'intero mercato congressuale internazionale.

Fonte: 66th e 67th UIA International Meetings Statistics Reports. Elaborazione Congress Intelligence Unit.

La distribuzione delle principali destinazioni italiane conferma una caratteristica distintiva del modello nazionale: la competitività congressuale italiana non si concentra in un'unica città, ma si fonda su un sistema policentrico di destinazioni con profili scientifici, economici e istituzionali differenti. Proprio questa diffusione territoriale rappresenta uno dei principali punti di forza dell'Italia e costituisce il contesto nel quale interpretare le performance delle singole città.

ROMA: UN POTENZIALE ANCORA NON PIENAMENTE ESPRESSO

Roma rappresenta il caso più emblematico.

Per oltre quindici anni la Capitale ha occupato posizioni comprese tra il 15° e il 23° posto mondiale, raggiungendo il 6° posto nel 2024 e attestandosi al 10° nel ranking 2025.

Il dato più interessante non è l'oscillazione tra due annualità consecutive, ma il divario ancora esistente tra il patrimonio competitivo della città e il suo posizionamento internazionale.

Poche capitali riuniscono infatti un insieme comparabile di istituzioni nazionali e internazionali, università, grandi ospedali, comunità scientifiche, sedi diplomatiche, infrastrutture congressuali e un patrimonio storico e culturale di rilevanza mondiale.

Una città con queste caratteristiche dispone, almeno in teoria, delle condizioni per collocarsi stabilmente tra le principali destinazioni congressuali internazionali.

MILANO: UN POSIZIONAMENTO INFERIORE AL PROPRIO POTENZIALE

Una riflessione analoga riguarda Milano.

Dopo una lunga permanenza attorno alla cinquantesima posizione mondiale, la città è risalita fino al 29° posto nel 2024, per poi collocarsi al 40° nel ranking 2025.

Anche in questo caso il dato assume significato solo se confrontato con le caratteristiche strutturali della destinazione.

Milano rappresenta uno dei principali poli economici, finanziari, scientifici e universitari d'Europa. Dispone di infrastrutture congressuali moderne, di un sistema fieristico di riferimento internazionale e di collegamenti che ne fanno uno dei principali hub europei.

Il suo posizionamento congressuale continua tuttavia a risultare inferiore al potenziale che tali risorse sembrerebbero consentire.

Roma e Milano evidenziano quindi un elemento comune.

Entrambe possiedono caratteristiche pienamente compatibili con una presenza stabile ai vertici del mercato congressuale internazionale, ma entrambe mostrano una difficoltà nel consolidare nel tempo tale potenziale in risultati altrettanto stabili.

È questa la principale evidenza che emerge dall'analisi delle città e che introduce la riflessione sviluppata nel capitolo successivo.

4. Dalle destinazioni al Sistema-Paese: la vera sfida competitiva

Le evidenze emerse dall'analisi delle principali destinazioni conducono a una riflessione che va oltre le performance delle singole città.

Se Roma e Milano, pur disponendo di caratteristiche che le collocano tra le principali destinazioni congressuali europee, faticano a consolidare stabilmente il proprio posizionamento internazionale, la questione non può essere ricondotta esclusivamente alle strategie locali.

Il tema riguarda il livello di integrazione del sistema nel quale tali destinazioni operano.

Negli ultimi anni città come Roma, Milano, Bologna, Firenze, Padova e Torino hanno dimostrato di possedere competenze, infrastrutture e professionalità pienamente competitive nel mercato congressuale internazionale. In molti casi hanno sviluppato solide relazioni con il mondo scientifico, consolidato reti associative e rafforzato la propria presenza nei circuiti internazionali delle candidature.

Questi risultati rappresentano un patrimonio di grande valore.

Restano tuttavia prevalentemente il frutto di iniziative locali.

È proprio qui che emerge la principale differenza rispetto ai Paesi che occupano stabilmente le posizioni di vertice.

Nei sistemi più competitivi il successo delle singole destinazioni non nasce da iniziative indipendenti, ma dall'integrazione di competenze distribuite all'interno di una strategia nazionale.

Istituzioni, Convention Bureau, comunità scientifiche, università, società medico-scientifiche, amministrazioni pubbliche e operatori privati agiscono come componenti di un'unica architettura competitiva.

Le città non competono tra loro.

Contribuiscono al rafforzamento della competitività del Paese.

Nel mercato congressuale internazionale la competizione si è progressivamente spostata dal livello delle singole destinazioni a quello dei sistemi nazionali.

Le candidature vengono preparate con anni di anticipo, richiedono continuità nelle relazioni, capacità di coordinamento, credibilità istituzionale e un dialogo costante con le comunità scientifiche internazionali.

Sono caratteristiche che difficilmente possono essere sviluppate esclusivamente a livello locale.

L'Italia dispone di un patrimonio diffuso di eccellenze territoriali che, pur operando con limitati strumenti di coordinamento nazionale, hanno conseguito risultati di assoluto rilievo.

È un punto di forza.

Ma rappresenta anche il principale limite strutturale del sistema.

L'esperienza del ranking UIA 2025 dimostra infatti che la somma di destinazioni eccellenti non produce automaticamente un sistema competitivo.

Le città possono ottenere risultati importanti.

Possono consolidare relazioni internazionali.

Possono conquistare posizioni di prestigio.

Senza una regia nazionale, tuttavia, questi successi tendono a rimanere patrimonio delle singole destinazioni anziché trasformarsi in un vantaggio competitivo permanente per l'intero Paese.

La sfida italiana non consiste quindi nel creare nuove eccellenze.

Consiste nel valorizzare quelle già esistenti attraverso una governance capace di generare coordinamento, condivisione delle conoscenze, continuità nelle candidature e rappresentanza internazionale.

È questa la principale indicazione strategica che emerge dall'analisi dei dati UIA 2025.

5. Dal ranking alla governance: le priorità per il prossimo ciclo competitivo

Il ranking UIA 2025 segna probabilmente l'avvio di una fase nella quale il vantaggio competitivo dipenderà sempre meno dagli effetti straordinari della ripresa post-pandemica e sempre più dalla qualità dei modelli di governance adottati dai diversi Paesi.

Per l'Italia ciò implica un cambio di prospettiva.

Il patrimonio competitivo nazionale non rappresenta il problema.

Destinazioni di elevata attrattività, comunità scientifiche riconosciute a livello internazionale, infrastrutture congressuali, professionalità specializzate e una forte reputazione culturale costituiscono già oggi una base competitiva di primissimo livello.

Il limite riguarda la capacità di mettere a sistema tali risorse.

Nel frattempo il contesto internazionale sta evolvendo.

Molti Paesi stanno investendo in strutture permanenti dedicate all'intelligence congressuale, al supporto delle candidature internazionali, al coinvolgimento delle comunità scientifiche e al coordinamento tra istituzioni nazionali e destinazioni.

La competizione riguarda sempre più la capacità dei Paesi di costruire ecosistemi organizzati, nei quali istituzioni, comunità scientifiche, Convention Bureau e destinazioni operino secondo una strategia condivisa.

Un sistema competitivo deve inoltre essere in grado di presidiare con continuità i processi decisionali delle associazioni internazionali. Le candidature vengono infatti costruite lungo percorsi pluriennali nei quali il dialogo con presidenti, componenti dei board, comitati scientifici, International PCO e altri decision maker rappresenta un fattore essenziale. La qualità delle destinazioni rimane una condizione necessaria, ma non sempre sufficiente: sempre più spesso la differenza è determinata dalla capacità di sviluppare relazioni istituzionali stabili con gli attori che partecipano alle decisioni.

In questo scenario il vantaggio competitivo italiano non potrà essere affidato esclusivamente alla forza delle singole destinazioni o all'attrattività del patrimonio storico e culturale. Questi elementi continueranno a rappresentare asset fondamentali, ma dovranno essere sostenuti da un'infrastruttura nazionale di governance capace di coordinare competenze, valorizzare il capitale scientifico, sostenere le candidature internazionali e favorire la collaborazione tra i territori.

Una simile evoluzione non sostituirebbe il ruolo delle destinazioni.

Ne aumenterebbe l'efficacia, trasformando risultati locali in un vantaggio competitivo condiviso.

È questa, probabilmente, la principale indicazione strategica contenuta nel ranking UIA 2025.

Il futuro del mercato congressuale premierà meno le singole eccellenze e sempre più la capacità dei Paesi di organizzarle in sistemi competitivi.

Considerazioni finali

Il ranking UIA 2025 non rappresenta semplicemente una variazione di classifica.

Segna con ogni probabilità il progressivo ritorno del mercato congressuale internazionale a dinamiche competitive ordinarie, dopo gli effetti eccezionali prodotti dalla pandemia.

Per questa ragione il dibattito non dovrebbe concentrarsi esclusivamente sul passaggio dell'Italia dal terzo all'ottavo posto.

La questione decisiva riguarda la capacità dei diversi Paesi di consolidare modelli competitivi sostenibili nel lungo periodo.

L'Italia dispone di tutte le condizioni necessarie per occupare stabilmente un ruolo di primo piano nel mercato congressuale internazionale.

Le destinazioni, il patrimonio scientifico, le competenze professionali e la reputazione internazionale costituiscono un capitale competitivo che pochi Paesi possono eguagliare.

La sfida non consiste quindi nell'accrescere il patrimonio esistente.

Consiste nel renderlo più coeso.

Il passaggio da una rete di eccellenze territoriali a un autentico Sistema-Paese rappresenta oggi il principale fattore in grado di determinare la competitività italiana nel prossimo decennio.

Le classifiche continueranno a cambiare ogni anno.

La capacità di costruire un sistema competitivo, invece, rappresenta un investimento strategico destinato a produrre effetti ben oltre il ciclo di un singolo ranking.