Proposta n. 132 / 2026

PUNTO 1 DELL'ODG DELLA SEDUTA DEL 04/03/2026

ESTRATTO DEL VERBALE

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE n. 114 / DGR del 04/03/2026

OGGETTO:
Approvazione degli indirizzi operativi relativi al ruolo, alle finalità e alla governance delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD/DMO) riconosciute ai sensi dell'art. 9, della Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11.

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

3af40a6d

COMPONENTI DELLA GIUNTA REGIONALE

Presidente	Alberto Stefani	Presente
Vicepresidente	Lucas Pavanetto	Presente
Assessori	Massimo Bitonci	Presente
	Dario Bond	Presente
	Gino Gerosa	Presente
	Filippo Giacinti	Presente
	Valeria Mantovan	Presente
	Paola Roma	Presente
	Diego Ruzza	Presente
	Elisa Venturini	Presente
	Marco Zecchinato	Presente
Segretario verbalizzante	Stefania Zattarin	

RELATORE ED EVENTUALI CONCERTI

LUCAS PAVANETTO

STRUTTURA PROPONENTE

AREA MARKETING TERRITORIALE, CULTURA, TURISMO, AGRICOLTURA E SPORT

APPROVAZIONE

Sottoposto a votazione, il provvedimento è approvato con voti unanimi e palesi.

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

3af40a6d

OGGETTO: Approvazione degli indirizzi operativi relativi al ruolo, alle finalità e alla governance delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD/DMO) riconosciute ai sensi dell'art. 9, della Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11.

NOTE PER LA TRASPARENZA:

Con il presente provvedimento si approvano alcuni indirizzi operativi inerenti il ruolo, le finalità e la governance delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD/DMO), quale strumento di indirizzo, accompagnamento e divulgazione in attuazione dell'art. 9 della Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11.

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

Il relatore riferisce quanto segue.

La Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11 recante "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" ha ridefinito in modo organico il modello di governance del sistema turistico regionale, introducendo il concetto di destinazione turistica e prevedendo all'art. 9 il riconoscimento, per ciascuna destinazione, di un'unica Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD), denominata nella prassi anche Destination Management Organization e individuata anche con l'acronimo DMO, quale strumento di coordinamento, presidio e sviluppo delle politiche turistiche a livello territoriale.

In particolare, l'art. 9 della citata Legge regionale dispone che la Giunta regionale riconosca, per ciascuna destinazione turistica, un'unica Organizzazione di Gestione della Destinazione, intesa quale organismo che opera secondo moderne forme di presidio delle destinazioni, volto a promuovere sinergie e forme di cooperazione tra i soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e nello sviluppo dei prodotti turistici.

La normativa regionale attribuisce in via prioritaria alle OGD la gestione dell'informazione e accoglienza turistica e il coordinamento delle attività di promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione, fatta salva l'autonomia organizzativa e funzionale, in coerenza con la diversità delle destinazioni e dei contesti territoriali.

In fase di prima attuazione della L.R. n. 11/2013 la Giunta regionale ha stabilito con Deliberazione n. 2286 del 10 dicembre 2013, successivamente integrata e modificata dalle Deliberazioni n. 588 del 21 aprile 2015 e n. 190 del 21 febbraio 2017, i criteri e i parametri per la costituzione e il riconoscimento delle OGD, in attuazione dell'art. 9, comma 3 della citata Legge regionale.

Con la DGR n. 1661 del 21 ottobre 2016 la Giunta regionale ha, invece, individuato i criteri e le modalità di attuazione delle funzioni delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni riconosciute.

In attuazione del quadro normativo sopra richiamato, la Giunta regionale ha progressivamente proceduto al riconoscimento delle seguenti 17 Organizzazioni di Gestione della Destinazione:

- DMO Caorle,
- DMO Lago di Garda,
- Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi,
- OGD Bibione e San Michele al Tagliamento,
- OGD Cavallino Treporti,
- OGD Città d'Arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano,
- OGD Altopiano Asiago 7 Comuni,
- OGD Jesolo Eraclea,
- OGD Padova,
- OGD Pedemontana Veneta e Colli,

fce581c4

- OGD Po e suo Delta,
- OGD Riviera del Brenta e Terre del Tiepolo,
- OGD Terme e Colli Euganei,
- OGD Terre Vicentine,
- OGD Venezia,
- OGD Verona,
- Fondazione DMO Chioggia Tourism.

L'assetto complessivo del sistema delle OGD venete – individuate anche con l'acronimo DMO (Destination Management Organization) - può pertanto considerarsi sostanzialmente stabilizzato, pur nel riconoscimento di alcuni assestamenti organizzativi ancora in corso, finalizzati non tanto alla riduzione del numero delle OGD/DMO riconosciute, quanto piuttosto alla semplificazione dei modelli operativi e gestionali e all'individuazione di soggetti incaricati dello svolgimento di attività comuni, eventualmente anche in forma condivisa tra più OGD/DMO, laddove ciò risulti più efficace e più efficiente.

Successivamente alla fase di costituzione e riconoscimento, le OGD/DMO del Veneto hanno avviato una seconda fase evolutiva, contraddistinta dal progressivo passaggio da tavoli di concertazione territoriale a organismi dotati di soggettività giuridica, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di azione strutturata e continuativa sul territorio.

In tale contesto, la sfida attuale per le destinazioni venete consiste nell'avvio di una fase di organizzazione funzionale delle OGD/DMO, finalizzata a consentire loro di evolvere verso strutture in grado di presidiare la destinazione sia sul piano strategico sia su quello operativo, assumendo progressivamente tutte le funzioni previste dalla normativa regionale.

Questo percorso evolutivo si inserisce in un quadro di riferimento nazionale e internazionale in cui le DMO hanno progressivamente sviluppato il loro ruolo, passando da strutture prevalentemente orientate al marketing, a vere e proprie organizzazioni a matrice aziendale, dotate di soggettività giuridica, di adeguate risorse umane in grado di organizzare e gestire in modo efficace la destinazione rafforzandone il ruolo di interlocutori autorevoli di tutti gli attori della filiera turistica.

Nel contesto veneto, tale processo si sviluppa all'interno di un sistema di organizzazione e gestione dell'offerta turistica articolata su più livelli territoriali, elemento fondante del modello regionale delineato dalla L.R. n. 11/2013 che attribuisce ruoli distinti e complementari alla Regione, alle OGD/DMO e ai sottoambiti di destinazione (Marchi d'Area ai sensi della DGR n. 190/2017), garantendo coerenza strategica, efficienza operativa e continuità nella gestione delle destinazioni.

In tale prospettiva, appare ora opportuno fornire un riferimento unitario e condiviso che permetta agli operatori privati e agli Enti pubblici di comprendere con chiarezza il ruolo, le funzioni, le modalità di gestione, di funzionamento e di finanziamento delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, quali organismi previsti dal legislatore regionale.

A tal fine, con la DGR n. 1172 del 30 settembre 2025 la Giunta regionale ha approvato uno schema di Accordo di Collaborazione con Unioncamere del Veneto, in attuazione dell'Azione 2.1.3.3 del Piano Turistico Annuale (PTA) 2025, finalizzato a garantire la continuità delle attività del Tavolo di Coordinamento Regione del Veneto, Unioncamere del Veneto, OGD/DMO, nonché a favorire il raccordo della programmazione operativa tra i diversi livelli di destinazione e governance.

A seguito della sottoscrizione in data 20 ottobre 2025 di tale Accordo di Collaborazione, in attuazione delle attività previste dall'Azione 2.1.3.3 del PTA 2025 e della DGR n. 1172 del 30 settembre 2025, si è proceduto ad una prima fase di analisi sullo stato organizzativo e gestionale delle OGD/DMO del Veneto e, successivamente, attraverso incontri di consultazione e confronto con gli attori del Tavolo di Coordinamento, alla redazione di una proposta di indirizzi operativi inerenti il ruolo, le finalità e la governance delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD/DMO).

Gli indirizzi operativi individuano, in particolare:
- le funzioni minime essenziali che le OGD/DMO sono chiamate a garantire;

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

fce581c4

- le funzioni aggiuntive e strategiche che possono essere progressivamente assunte in coerenza con quanto previsto dall'art. 9 della Legge regionale n. 11/2013;
- i modelli di governance e di relazione con i sotto-ambiti territoriali/Marchi d'Area;
- i principali strumenti di programmazione e gestione (Destination Management Plan, piani operativi, modelli organizzativi);
- il raccordo con la programmazione regionale.

Pertanto, con il presente provvedimento, si sottopone all'approvazione della Giunta regionale il documento recante indirizzi operativi concernenti il ruolo, le finalità e la governance delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD/DMO), di cui all'**Allegato A**, parte integrante e sostanziale della presente deliberazione.

Tale documento si configura quale strumento di indirizzo e accompagnamento volto a sostenere il percorso di evoluzione organizzativa e funzionale delle OGD/DMO riconosciute ai sensi dell'art. 9 della L.R. n. 11/2013, al fine di garantire una maggiore coerenza strategica e capacità di risposta alle dinamiche del sistema turistico regionale. Invero, si tratta di indirizzi operativi predisposti dalla Direzione Turismo e Marketing territoriale che non hanno carattere vincolante, ma rappresentano una sintesi di orientamenti dottrinali e di buone pratiche, elaborati con particolare attenzione alle varie realtà del territorio regionale. Tali indirizzi, si ritengono meritevoli di diffusione per favorire lo sviluppo delle OGD/DMO e per accrescere la consapevolezza delle molteplici valutazioni cui ciascun soggetto del sistema è chiamato: se soggetto privato, nell'esercizio della sua autonomia civilista, se soggetto pubblico, nell'esercizio delle sue competenze e nel rispetto del vigente ordinamento statale e regionale.

Si propone, infine, di incaricare il Direttore della Direzione Turismo e Marketing territoriale della gestione tecnica ed amministrativa dei procedimenti derivanti dall'adozione del presente provvedimento.

Il relatore conclude la propria relazione e propone all'approvazione della Giunta regionale il seguente provvedimento.

LA GIUNTA REGIONALE

UDITO il relatore, il quale dà atto che la struttura competente ha attestato, con i visti rilasciati a corredo del presente atto, l'avvenuta regolare istruttoria della pratica, anche in ordine alla compatibilità con la vigente legislazione statale e regionale, e che successivamente alla definizione di detta istruttoria non sono pervenute osservazioni in grado di pregiudicare l'approvazione del presente atto;

VISTO l'art. 2, comma 2 della Legge regionale 31 dicembre 2012, n. 54;

VISTO l'art. 9 della Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11;

VISTA la DGR n. 2286 del 10 dicembre 2013;

VISTA la DGR n. 588 del 21 aprile 2015;

VISTA la DGR n. 1661 del 21 ottobre 2016;

VISTA la DGR n. 190 del 21 febbraio 2017;

VISTA la DGR n. 287 del 24 marzo 2025;

VISTA la DGR. n. 1172 del 30 settembre 2025;

VISTO l'Accordo di collaborazione tra Regione del Veneto e Unioncamere del Veneto, sottoscritto digitalmente in data 20 ottobre 2025.

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

fce581c4

DELIBERA

1. di approvare le premesse quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

2. di dare attuazione all'Azione 2.1.3.3 del Piano Turistico Annuale (PTA) 2025, che prevede di garantire la continuità delle attività del Tavolo di Coordinamento Regione del Veneto, Unioncamere del Veneto, OGD/DMO, nonché di favorire il raccordo della programmazione operativa tra i diversi livelli di destinazione e governance e ad alcune delle attività previste dalla DGR n. 1172 del 30 settembre 2025;

3. di prendere atto delle risultanze sullo stato organizzativo e gestionale delle OGD/DMO del Veneto a seguito degli incontri di consultazione e confronto con gli attori del Tavolo di Coordinamento tra Regione del Veneto, Unioncamere del Veneto e le diverse OGD/DMO;

4. di approvare gli indirizzi operativi inerenti il ruolo, le finalità e la governance delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD/DMO) riconosciute ai sensi dell'art. 9 della L.R. n. 11/2013, di cui all'**Allegato A**, parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

5. di dare atto che tali indirizzi operativi non hanno carattere di direttiva, ma rappresentano una sintesi dottrinale e di buone pratiche, anche con una specifica attenzione alle varie realtà del territorio regionale, che si ritiene utile diffondere per favorire lo sviluppo delle OGD/DMO e per accrescere la consapevolezza delle molteplici valutazioni cui ciascun soggetto del sistema è chiamato: se soggetto privato, nell'esercizio della sua autonomia civilista, se soggetto pubblico, nell'esercizio delle sue competenze e nel rispetto del vigente ordinamento statale e regionale;

6. di incaricare il Direttore della Direzione Turismo e Marketing territoriale della gestione tecnica ed amministrativa dei procedimenti derivanti dall'adozione del presente provvedimento;

7. di dare atto che il presente provvedimento non comporta spesa a carico del bilancio regionale;

8. di pubblicare il presente atto nel Bollettino ufficiale della Regione.

IL VERBALIZZANTE
Segretario della Giunta regionale
f.to - Dott.ssa Stefania Zattarin -

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

fce581c4

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

INDIRIZZI OPERATIVI RELATIVI AL RUOLO, ALLE FINALITA' E ALLA GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI DI GESTIONE DELLA DESTINAZIONE (OGD/DMO)

1. Premesse

Nel contesto evolutivo delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni – acronimo OGD, e nella versione inglese DMO, acronimo di Destination Management Organization (successivamente solo OGD/DMO) – del Veneto, costituite e riconosciute ai sensi dell'art. 9 della L.R. n. 11/2013 e delle relative delibere attuative, il presente documento si inserisce come strumento di indirizzo e accompagnamento.

Esso offre agli attori territoriali alcuni "indirizzi operativi", basati su buone pratiche, inerenti il ruolo, le finalità e la governance delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD/DMO).

Si tratta di "indirizzi operativi" privi di carattere vincolante, che costituiscono una sintesi di orientamenti dottrinali e di buone pratiche, elaborata con particolare attenzione alle varie realtà del territorio regionale. Tali indirizzi si ritengono meritevoli di diffusione per favorire lo sviluppo delle OGD/DMO e di accrescere la consapevolezza delle molteplici valutazioni cui ciascun soggetto del sistema è chiamato: se soggetto privato, nell'esercizio della sua autonomia civilista, se soggetto pubblico, nell'esercizio delle sue competenze e nel rispetto del vigente ordinamento statale e regionale.

In un'ottica di organizzazione e gestione dell'offerta turistica su più livelli territoriali, al fine di favorire l'integrazione con gli altri ambiti della programmazione e della gestione territoriale (ad es. urbanistica, ambiente, commercio, cultura ed eventi), assume particolare rilevanza far emergere il passaggio da un approccio prevalentemente orientato al marketing a una logica di gestione integrata della destinazione, che richiede il rafforzamento delle OGD/DMO sul piano delle competenze strategiche, anche interne, necessarie al perseguimento dei propri obiettivi.

Tale evoluzione, come previsto dall'art. 9, secondo comma, della L.R. n. 11/2013, può essere sostenuta dalla Regione attraverso specifiche attività di orientamento finalizzate alla predisposizione e al consolidamento dei principali strumenti di indirizzo e programmazione propri di ciascuna destinazione turistica (Statuto, regolamenti, Destination Management Plan, ecc.), affinché la visione della OGD/DMO si traduca non solo come principio ispiratore, ma in un orientamento operativo concreto e condiviso.

In questo contesto è quindi fondamentale un sistema di organizzazione e gestione dell'offerta turistica articolata su più livelli territoriali (**governance multilivello**), in grado di chiarire ruoli e ambiti di intervento dei diversi livelli istituzionali, e organizzativi, del sistema turistico regionale, con particolare riferimento alle relazioni tra:

– il livello regionale, cui competono le funzioni di indirizzo normativo e di organizzazione del sistema turistico, la programmazione strategica di riferimento, il coordinamento dell'Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato, la definizione e gestione del branding regionale, le politiche di incentivazione rivolte a destinazioni e imprese, lo sviluppo dei prodotti turistici strategici, la definizione degli standard e delle modalità di svolgimento dell'attività di informazione e accoglienza turistica, e le attività di promozione sui mercati di lungo raggio;

– il livello di destinazione, in capo alle OGD/DMO territoriali, responsabile della programmazione strategica del proprio ambito, della governance e della gestione integrata della destinazione, delle attività di business intelligence e formazione, dell'organizzazione e gestione dei prodotti turistici, del destination

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

branding di ambito, del coordinamento e della rete di uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) e Infopoint territoriale del proprio ambito di competenza, nonché delle azioni di promozione sui mercati di corto e medio raggio e di promo-commercializzazione avanzata;

– **il livello territoriale**, affidato ai sottoambiti di destinazione (Marchi d'Area ai sensi della DGR n. 190/2017), e agli altri soggetti di gestione dell'ambito territoriale (enti gestori, IPA, consorzi, ecc.), cui competono le funzioni operative di informazione e accoglienza, il coinvolgimento attivo nella definizione e nello sviluppo dei prodotti turistici e le attività di promo-commercializzazione di primo livello, così come descritte dal presente documento e dalla DGR n. 1045/2018.

2. Evoluzione delle OGD/DMO e impostazione della governance

Il modello di gestione turistica della Regione del Veneto, così come definito dalla Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", e dalle successive delibere attuative, ha attraversato una prima fase fondamentale di **riconoscimento e stabilizzazione** delle OGD/DMO.

Queste ultime, ai sensi dell'articolo 9, commi 1 e 2 della medesima norma, sono riconosciute dalla Giunta regionale, in numero di una per ciascuna destinazione turistica, definita all'articolo 2, comma 1, lettera c), come organizzazioni che operano secondo moderne forme di presidio delle destinazioni, finalizzate a creare sinergie e forme di cooperazione tra i soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e nello sviluppo dei prodotti turistici.

La normativa regionale prevede inoltre alcune prescrizioni minime obbligatorie, volte a favorire sinergia e cooperazione tra soggetti pubblici e privati nel governo della destinazione, stabilendo che le funzioni essenziali delle OGD/DMO siano almeno quelle relative all'informazione e accoglienza turistica e al coordinamento delle attività di promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione.

In sede di prima applicazione della normativa regionale, la Giunta regionale ha definito, con Deliberazione n. 2286 del 10 dicembre 2013 (successivamente integrata e modificata dalle Deliberazioni n. 588 del 21 aprile 2015 e n. 1661 del 21 ottobre 2016, e da ultimo con Deliberazione n. 190 del 21 febbraio 2017), i criteri e i parametri per la costituzione e il riconoscimento delle OGD/DMO e le relative funzioni e attività, ai sensi dell'art. 9, comma 3, della L.R. n. 11/2013, ribadendo altresì la necessità/opportunità di rivedere, modificare o integrare, con successivi provvedimenti, le disposizioni adottate anche in relazione all'evoluzione organizzativa, alla mission e alle attività delle OGD/DMO costituite e, allora, in corso di riconoscimento.

Ai sensi delle citate Deliberazioni, la Giunta regionale, ha riconosciuto le seguenti 17 OGD/DMO, i cui ambiti di operatività coprono la quasi totalità delle principali destinazioni turistiche del Veneto: DMO Caorle, DMO Lago di Garda, Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi, OGD Bibione e San Michele al Tagliamento, OGD Cavallino Treporti, OGD Città d'Arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano, OGD Altopiano Asiago 7 Comuni, OGD Jesolo Eraclea, OGD Padova, OGD Pedemontana Veneta e Colli, OGD Po e suo Delta, OGD Riviera del Brenta e Terre del Tiepolo, OGD Terme e Colli Euganei, OGD Terre Vicentine, OGD Venezia, OGD Verona, Fondazione DMO Chioggia Tourism. Per consultare la composizione territoriale e amministrativa delle OGD, si rinvia alla sezione dedicata del portale della Regione del Veneto (https://www.regione.veneto.it/web/turismo/ogd), costantemente aggiornata.

L'assetto turistico regionale è attualmente stabilizzato, pur riconoscendo e favorendo alcuni assestamenti organizzativi in corso, finalizzati non tanto alla riduzione del numero di OGD/DMO

8298d2bd

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

riconosciute, quanto alla semplificazione operativa e gestionale attraverso l'individuazione di soggetti preposti, anche in forma condivisa tra due o più OGD/DMO, laddove ciò risulti efficace.

Successivamente, le OGD/DMO venete hanno avviato una seconda fase evolutiva, caratterizzata dal passaggio da tavoli di concertazione territoriale a organismi dotati di soggettività giuridica. Si tratta di un processo ancora in corso, che consente di rafforzare la capacità di azione sul territorio in modo strutturato e continuativo.

In questa fase, la sfida principale delle destinazioni venete consiste nell'avviare un percorso di **organizzazione funzionale** delle OGD/DMO, affinchè possano evolvere verso strutture in grado di presidiare il territorio sia sul piano strategico sia su quello operativo, assumendo progressivamente le funzioni tipiche del *destination management.*

Questo percorso si inserisce nei trend nazionali e internazionali che hanno visto le DMO – equivalenti delle OGD/DMO venete – evolvere da strutture assimilabili a marketing agency a vere e proprie organizzazioni a matrice aziendale, dotate di soggettività giuridica, organico interno e un insieme definito di funzioni, rafforzando così il ruolo di interlocutori autorevoli e di hub di governance territoriale.

Nel contesto veneto, tale processo si sviluppa all'interno della **governance multilivello**, elemento fondativo del modello regionale: attraverso una chiara ripartizione dei compiti tra Regione, OGD/DMO e sotto-ambiti di destinazione/Marchi d'Area, in tale modo si garantiscono coerenza strategica, efficienza operativa e continuità nella gestione delle destinazioni. La programmazione strategica, la comunicazione interna ed esterna e le altre funzioni di gestione trovano in questa architettura il loro riferimento metodologico.

In questo quadro, le OGD/DMO possono raggiungere la piena operatività facendo evolvere le proprie attività verso un insieme di **funzioni minime essenziali**, indispensabili per garantire un presidio costante e qualificato della destinazione. Le **funzioni aggiuntive**, invece, costituiscono un'opportunità per accrescere autorevolezza e radicamento territoriale, consolidando il ruolo delle OGD/DMO come interlocutori di valore nella definizione di policy territoriali. Si ricorda in proposito che la Giunta regionale, oltre a individuare tali funzioni essenziali, sostiene lo sviluppo delle OGD/DMO anche attraverso bandi e progettualità finanziate (es. Bando 1.2.4. Interventi per l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in "smart tourism destination"), favorendo un progressivo ampliamento delle loro capacità operative.

Articolazione delle funzioni nelle OGD/DMO

Funzioni "Mission"

- Progettazione Strategica
- Governance-Regia territoriale
- Comunicazione interna ed esterna al sistema

Funzioni essenziali

- Gestione di Marca della Destinazione (Brand Identity)
- Ecosistema digitale
- Gestione sistema di accoglienza
- Sviluppo prodotto turistico

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

Altre funzioni strategiche

- Analisi dei dati (Business Intelligence) e Gestione dell'ospite (CRM)
- Gestione e-commerce
- Gestione attrattori
- Convention Bureau/Attrattività del territorio

Progetti trasversali

- Sostenibilità
- Formazione
- Processi partecipativi per il coinvolgimento degli attori della destinazione (DMOcracy)

3. Dalle funzioni alle professionalità nelle OGD/DMO

Per garantire la continuità e l'efficacia operativa delle OGD/DMO in una prospettiva evolutiva, risulta fondamentale definire un paradigma fondato su una **triplice continuità d'azione**.

In primo luogo, la **continuità finanziaria**, da costruire autonomamente in fase di definizione della soggettività giuridica e della compagine societaria, così da assicurare risorse economiche stabili, certe e programmabili nel medio-lungo periodo.

A questa si affianca la **continuità del management**, intesa come stabilità delle figure apicali e degli organi decisionali al fine di garantire capacità decisionale e continuità nell'attuazione delle politiche di sviluppo della destinazione.

Ultima, ma non per importanza, la **continuità dell'organico**: solo la presenza di un gruppo di lavoro stabile, composto da professionisti adeguatamente formati e da figure in grado di consolidare nel tempo le proprie competenze attraverso un rapporto costante con il territorio, consente un'operatività efficace e coerente con le esigenze di una progettualità orientata a medio e lungo termine.

In tale ottica, l'OGD/DMO potrà attivare collaborazioni con istituzioni ed enti formativi del territorio, al fine di promuovere percorsi di formazione professionalizzanti coerenti con le specificità territoriali e con l'evoluzione del modello di governance e gestione della destinazione.

4. Obiettivi per funzione e professionalità tecniche collegate

Funzione	**Obiettivi d'azione**	**Possibili figure professionali e ambiti di competenza:** **M =Manageriali,** **T = Turistiche,** **A= Analitiche,** **R= Relazionali,** **C= Commerciali***
Direzione	Definire e guidare la strategia complessiva della destinazione, garantendo coerenza, coordinamento e	● Direttore/Destination Manager (M, T, A, R)

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

	una visione unitaria dello sviluppo turistico del territorio. Alla Direzione sono in capo anche le funzioni di Governance e Progettazione Strategica.	
Segreteria e amministrazione	Assicurare il supporto amministrativo, contabile e organizzativo necessario al corretto ed efficiente funzionamento dell'OGD/DMO e alla gestione e all'attuazione delle progettualità operative e strategiche.	● Segreteria di Direzione (A, R) ● Figure amministrative (A) ● Gestione risorse umane (R)
Prodotto	Coordinare e sviluppare l'offerta turistica della destinazione e il suo inserimento sul mercato, facilitando la collaborazione con operatori, stakeholder e intermediari della domanda.	● Product and marketing manager (M, T, A, R, C) ● Product specialist (T, A, R, C) ● Marketing specialist (T, A, C)
Comunicazione interna ed esterna	Progettare, coordinare e supervisionare le attività di comunicazione rivolte ai visitatori, promuovendo la destinazione attraverso campagne, contenuti e canali digitali e tradizionali, garantendo coerenza e attrattività del racconto turistico. Gestire le modalità di relazione strategica con operatori e stakeholder territoriali, promuovendo la circolazione delle informazioni, l'allineamento operativo e la partecipazione attiva ai progetti, nel quadro di un'azione dell'OGD/DMO trasparente e collaborativa.	● Communication manager (M, T, R) ● Communication Specialists (T, R) ● Responsabile ufficio stampa (T, R)
Brand identity	Custodire e sviluppare l'identità del territorio, assicurando coerenza visiva e narrativa in tutte le attività di comunicazione.	● Brand identity specialist (T)
Ecosistema digitale	Gestire i canali digitali della destinazione e i punti di contatto con il turista, garantendo attrattività e qualità dell'informazione.	● Digital marketing specialist (T, A) ● Social media manager (T, R)
Sistema di Accoglienza-IAT	Coordinare servizi di informazione, assistenza e orientamento ai visitatori, contribuendo a semplificare e qualificare l'esperienza complessiva di fruizione della destinazione.	● Responsabile informazione e accoglienza (M, T, R) ● Incaricati dell'attività di informazione ed accoglienza (T, R, C)
E-commerce	Gestire la commercializzazione dell'offerta tramite Destination Management System regionale (DMS) e altri supporti digitali, integrando	● Ecommerce manager (M, T, A) ● Ecommerce specialist (T, A)

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

	prodotti, esperienze, servizi di biglietteria e altri servizi turistici della destinazione.	
Business intelligence e Gestione relazione con gli ospiti (CRM)	Raccogliere, analizzare e interpretare i dati turistici, generando valutazioni a supporto dei processi decisionali, strategici e delle attività di profilazione e conoscenza dei visitatori.	● Destination Data Analyst (T, A) ● CRM specialist (T, A)
Gestione attrattori	Coordinare l'organizzazione, la valorizzazione e la fruizione di attrattori culturali e turistici e la gestione dei programmi di visita e dei servizi connessi agli eventi gestiti dall'OGD/DMO.	● Responsabile attrattori (M, T, C) ● Personale di gestione/manutenzione (A)
Area eventi/Convention Bureau	Sviluppare e promuovere il turismo congressuale e degli eventi, coordinando la predisposizione di candidature, e la gestione delle relazioni con operatori e servizi turistici MICE: quali ad es .fiere, riunioni aziendali, congressi, viaggi, convegni	● Responsabile eventi (M, A, C) ● Responsabile Convention Bureau (M, T, R, C) ● Incaricati per gestione di Convention Bureau (T, R, C)
Progetti speciali: es.Sostenibilità, formazione, Processi partecipativi (DMOcracy)	Guidare progettualità per la crescita qualitativa della destinazione, inclusi percorsi di sostenibilità, rafforzamento delle capacità dell'organizzazione (capacity building) e partecipazione degli operatori privati ed Enti pubblici (stakeholder)	● Sustainability Manager (M, A) ● Community engagement manager (M, T, R) ● Responsabile rapporti con gli stakeholder (T, A, R)

5. Governance dei sotto-ambiti di destinazione

Il territorio di competenza di una OGD/DMO può essere, nel caso delle destinazioni di area vasta, suddiviso in **sotto-ambiti** (Marchi d'Area ai sensi della DGR n. 190/2017), ossia territori omogenei dal punto di vista della domanda e dell'offerta. La modalità di suddivisione sarà definita dalle OGD/DMO in collaborazione con gli stakeholder territoriali, nell'ambito dell'aggiornamento del **Destination Management Plan.**

I sotto-ambiti/Marchi d'Area possono eventualmente dotarsi di una propria **soggettività giuridica** nelle forme previste dalla normativa vigente, con l'obiettivo di coordinare i diversi attori e portatori di interesse del territorio, spesso caratterizzati da sovrapposizioni o carenze di funzioni operative.

L'articolazione delle OGD/DMO in sotto-ambiti con soggettività giuridica propria potrà portare alla creazione di **strutture di governance locale, denominate anche come Marchio d'Area** che, senza compromettere l'unitarietà della destinazione, consentano di declinare gli obiettivi a livello territoriale. Questo processo è opportuno che sia guidato e supervisionato dalle OGD/DMO, che potranno comunque riservarsi le attività di promo-commercializzazione avanzata anche dei sotto ambiti di destinazione.

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

Analogamente alle OGD/DMO, anche queste strutture di governance locale dovranno garantire, all'interno della propria compagine, una rappresentatività equilibrata tra settore pubblico e privato.

Tali strutture di governance locale collaborano con le OGD/DMO, assumendo le funzioni che richiedono un presidio locale e un contatto costante con gli operatori, mentre le **funzioni di regia territoriale** restano trasversali a tutti i livelli.

Le OGD/DMO, infine, al fine di garantire la collaborazione, standardizzazione dei processi e una gestione integrata delle funzioni strategiche e operative, possono definire **accordi quadro** con le strutture di governance locale rappresentative dei sotto-ambiti.

6. Schema della Governance Multilivello nella Regione del Veneto

Soggetti della governance multilivello



Ricognizione delle attività e degli ambiti di competenza

	Livello Regionale	Livello di destinazione (OGD/DMO)	Livello territoriale (Marchio d'Area/sotto-ambito di destinazione)
Governance-Regia Territoriale	→	→	→

8298d2bd

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

	Livello Regionale	**Livello di destinazione (OGD/DMO)**	**Livello territoriale (Marchio d'Area/sotto-ambito di destinazione)**
Progettazione strategica	● Programma regionale per il turismo triennale (PRT) ● Piano Turistico Annuale (PTA) ● Incentivi a destinazioni e imprese	● Destination Management Plan (DMP) ● Piano aziendale (organigramma, piano finanziario, business plan) se dotate di soggettività giuridica	● Piano esecutivo (declinazione del DMP a livello locale) ● Piano aziendale (organigramma, piano finanziario, business plan) se dotate di soggettività giuridica
Informazione e accoglienza	● Stabilisce gli standard e modalità di svolgimento attività ● Coordinamento regionale	● Controlla e garantisce l'applicazione degli standard ● Coordinamento di destinazione ● Gestione uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) di rilevanza strategica su delega dei Comuni ● Attivazione percorsi accreditamento e riconoscimento Infopoint, d'intesa con Regione e soggetto sottoscrittore Accordo collaborazione con Regione per attività di informazione e accoglienza turistica	● Gestione operativa uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT)

8298d2bd

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

	Livello Regionale	**Livello di destinazione (OGD/DMO)**	**Livello territoriale (Marchio d'Area/sotto-ambito di destinazione)**
Prodotto	• Favorisce l'innovazione di prodotto • Promuove il coordinamento quando l'ambito di intervento supera i confini della singola destinazione	• Matrice prodotti di destinazione in coerenza con la domanda di mercato e l'offerta del territorio • Costruzione Catalogo Prodotti • Definisce la Carta dei Servizi e dei Prodotti • Commercializzazione avanzata	• Crea il prodotto • Concorre a creare il catalogo prodotti • Commercializzazione con le modalità indicate al relativo punto
Osservatorio e Business Intelligence	• Gestisce l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato • Condivide i dataset di OTRF con le destinazioni • Comunica periodicamente i risultati ingaggiando gli stakeholder del territorio regionale • Disseminazione dei dati e delle analisi e networking a livello nazionale e internazionale	• Gestisce la Dashboard di destinazione • Utilizza i dataset regionali e implementa con dataset proprietari • Condivide i contenuti di interesse trasversale con l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF) • Comunica periodicamente i risultati ingaggiando gli stakeholder di destinazione • Disseminazione a livello regionale	• Concorre ad alimentare i dataset di destinazione e regionale • Beneficia degli output e delle analisi con focus territoriali

8298d2bd

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

	Livello Regionale	**Livello di destinazione (OGD/DMO)**	**Livello territoriale (Marchio d'Area/sotto-ambito di destinazione)**
	● Ricerca e Sviluppo		
Branding	● Strategia di branding su più livelli - Sistema di marchi - capace di unificare, raccontare e valorizzare in chiave distintiva l'intero sistema imprenditoriale della regione, segnatamente tramite: - Marchio ombrello - Marchi derivati (es. filiera agroalimentare) - Linee guida per i marchi di destinazione (convergenza)	● Strategia di branding delle singole destinazioni che deve interagire in rapporto biunivoco con il marchio ombrello e con il sistema di marchi derivati regionali: - Regole di applicazione grafica dei marchi - Regole di declinazione delle narrazioni dei brand locali in modo che siano coerenti con la Brand Corporate Identity regionale - Regole sugli standard e sull'utilizzo del brand territoriale coerenti con i marchi derivati regionali applicati alle filiere -Indirizza/supervisiona il processo di branding dei sotto-ambiti/Marchi d'Area	● Applica correttamente, in ambito locale, i brand regionali e di destinazione nelle attività di comunicazione interna (es. calendario eventi) ● Sensibilizza e coinvolge le Imprese favorendo la diffusione d'uso dei marchi derivati regionali e di destinazione
Promozione	● Promozione sui mercati interni e sui mercati di lungo raggio in coordinamento con le destinazioni	● Promozione sui mercati interni e sui mercati di corto-medio raggio in coordinamento con il livello regionale ● Promocommercializzazione avanzata	● Concorre alle attività promozionali della destinazione e in ogni caso sotto il marchio ombrello regionale e di destinazione

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

	Livello Regionale	**Livello di destinazione (OGD/DMO)**	**Livello territoriale (Marchio d'Area/sotto-ambito di destinazione)**
	● Coordina la promozione di cluster omogenei di destinazione (es. Mare, Terme)		● Primo livello di promo-commercializzazione
Commercializzazione	● Presentazione di prodotti chiave sul sito veneto.eu (solo "vetrina", senza attività di commercializzazione diretta) tramite il DMS regionale; eventuali transazioni commerciali avverranno sui siti di destinazione, di consorzi e reti di imprese abilitati (ovvero con organizzazione tecnica di agenzia di viaggi e turismo)	● Commercializzazione diretta e integrata tramite DMS regionale del Catalogo Prodotto di destinazione, contenente esperienze e offerte strategiche, acquistabili tramite un processo facile e intuitivo in forma singola o aggregata, con supporto organizzazione tecnica di agenzia di viaggio e turismo.	● Contributo alla costruzione dell'offerta di destinazione attraverso la creazione di prodotti turistici, inseriti nel Catalogo ● Inserimento di esperienze proprie o degli operatori nel DMS regionale ● Commercializzazione in forma indiretta tramite OGD/DMO o in forma diretta ove abilitati e, in caso di pacchetti, con supporto organizzazione tecnica di agenzia di viaggio e turismo.

8298d2bd

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

	Livello Regionale	**Livello di destinazione (OGD/DMO)**	**Livello territoriale (Marchio d'Area/sotto-ambito di destinazione)**
Gestione attrattori e servizi		● Prende in carico la gestione di attrattori o servizi di competenza pubblica a livello locale per potenziarne l'efficienza e valorizzare al meglio le risorse. Si può trattare di: - Attrattori immobiliari (con attrattività turistico-culturale o per eventi) - Servizi di pubblica utilità per il turista (es. servizi di mobilità strategica) - Risorse naturali con attrattività turistica e accesso regolamentato ● Può fornirli in sub-gestione tramite contratto di servizi alle strutture di governance locale.	● Può essere parte di contratti di servizi per la gestione di attrattori

Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

7. Elementi di sintesi e approfondimento

Nella sezione che segue vengono presentati, a titolo conoscitivo alcuni elementi di indirizzo e buone pratiche utili per la gestione di una OGD/DMO:

Architettura dei documenti strategici

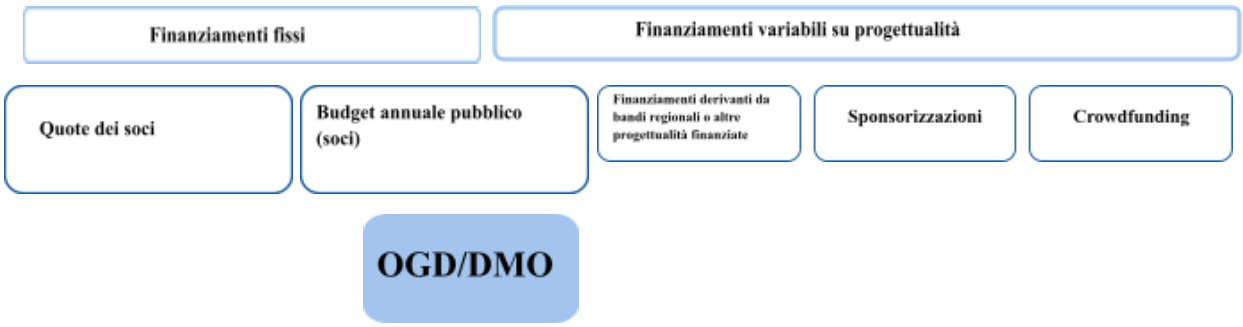
Programma regionale per il turismo/ Piano strategico del turismo veneto *Regione del Veneto*	Il Piano Strategico del Turismo triennale e il Piano Turistico Annuale, a livello regionale, comprendono linee strategiche e operative che la Regione dà alla sua attività nei territori, progettualità future a beneficio del sistema turistico regionale.
DMP (Destination Management Plan) *OGD/DMO*	Il Destination Management Plan è un piano di indirizzo strategico e operativo mandatorio che le OGD/DMO redigono tramite co-progettazione con gli stakeholder del territorio e in allineamento alle direzioni impostate dal Piano strategico regionale. Comprende visione, obiettivi, azioni
Piano esecutivo del DMP *Strutture di governance locale*	Il Piano esecutivo locale è un documento strategico e operativo redatto dalle strutture di governance locale in risposta alle necessità di direzionamento del sotto-ambito e in adattamento locale delle direzioni individuate dal DMP.

Forme di organizzazione delle OGD/DMO

Per quanto riguarda la forma di costituzione della OGD/DMO, le Deliberazioni attuative della L.R. n. 11/2013 (DGR n. 2286 del 10 dicembre 2013, DGR n. 588 del 21 aprile 2015, DGR n. 1661 del 21 ottobre 2016 e DGR n. 190 del 21 febbraio 2017), hanno chiarito che i soggetti partecipanti possono definire autonomamente le modalità organizzative più adeguate per il governo della destinazione. Tale modalità può consistere in un tavolo di confronto formalmente costituito, oppure in una forma aggregativa o societaria previsti dalla normativa vigente, purché rappresentativa dei componenti dell'OGD/DMO e riconosciuta dalla Giunta regionale. Nel caso in cui l'OGD/DMO evolva direttamente in una struttura dotata di soggettività giuridica propria, tale trasformazione dovrà risultare in modo esplicito da un atto formale (ad es. verbale dell'assemblea degli aderenti all'OGD/DMO) e comunicata alla Regione del Veneto.

Qualora l'OGD/DMO non si doti di una soggettività giuridica propria, potrà eventualmente individuare un soggetto attuatore dotato di soggettività giuridica a cui conferire un mandato permanente e non temporaneo, per l'attuazione delle funzioni operative.

Schema fonti di finanziamento possibili

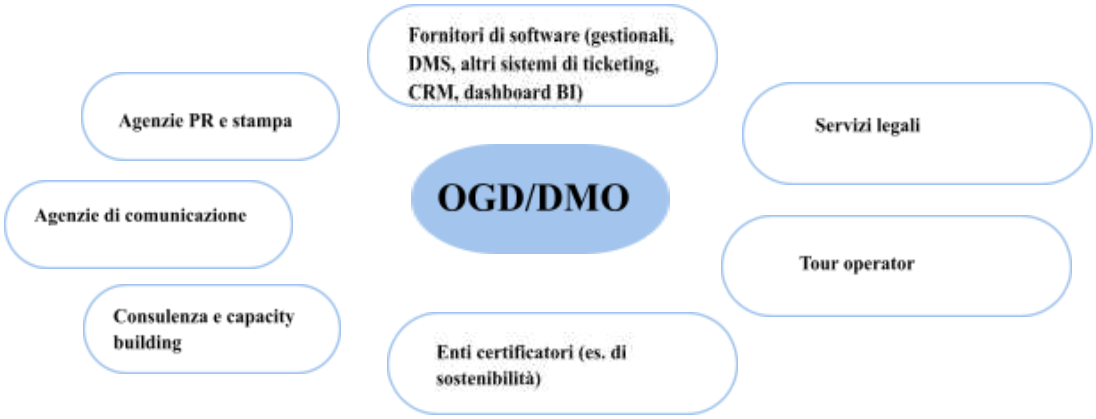


Comune di TEOLO Prot. arrivo n. 0005251 del 25-03-2026 Tit:1 Cls: 15

Focus sulla gestione di attrattori e servizi come strumento di ricavo

La gestione di attrattori di proprietà pubblica a livello locale da parte di una OGD/DMO, affidata a seguito di procedure di evidenza pubblica (codice contratti), consente innanzitutto di migliorarne la valorizzazione e la fruizione turistica, offrendo esperienze organizzate e servizi integrati. Parallelamente, la gestione diretta può rappresentare una significativa fonte di ricavo: dagli attrattori turistici, attraverso la vendita di biglietti e di esperienze e dagli spazi destinati ad eventi, mediante affitti e servizi accessori. Non si tratta tuttavia esclusivamente di attrattori "immobiliari": una OGD/DMO può infatti gestire anche servizi pubblici a supporto del turista o risorse con accesso regolamentato, contribuendo ad ottimizzare l'esperienza del visitatore e a valorizzare il patrimonio pubblico.

Ecosistema di eventuali funzioni strumentali esterne



Per un approfondimento sulle diverse funzioni, articolate in livelli di evoluzione in relazione all'evoluzione del funzionigramma, si rimanda al documento "Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto".