



Pla estratègic de turisme de Barcelona 2020

Diagnosi estratègica

Setembre del 2016

Direcció de Turisme
Gerència d'Empresa i Turisme

ÍNDEX

1.	INTRODUCCIÓ	4
1.1	Objectius del Pla estratègic de turisme 2020	4
1.2	Equip del pla.....	5
1.3	Elaboració del Pla estratègic 2020: fases i activitats	6
1.4	Metodologia	7
1.5	Informes i estudis.....	8
1.6	El Pla estratègic de turisme 2020 en el marc de les polítiques turístiques	9
1.7	Estructura del document.....	10
2.	FONAMENTS	12
2.1	Justificació	12
2.2	Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona 2015.....	12
2.3	Barcelona, ciutat i turisme. Diàleg per un turisme sostenible	14
2.4	Compromisos adquirits en matèria de turisme sostenible i responsable	16
2.5	Visió 2020 per a la planificació estratègica turística de Barcelona i Catalunya 20	
3.	DISPOSICIONS INICIALS	21
3.1	La relació coconstitutiva del turisme i la ciutat	21
3.2	Del model turístic a la ciutat turística.....	22
3.3	Del turista al visitant: ampliant l'espectre del turisme	23
3.4	El turisme, una qüestió col·lectiva.....	24
3.5	La gestió integrada del turisme	25
3.6	La geometria variable de la destinació.....	25
3.7	Sostenibilitat i competitivitat: un binomi indestruïble.....	26
4.	CRITERIS.....	28
5.	ANÀLISI ESTRATÈGICA.....	29
5.1	Coneixement de l'activitat turística a Barcelona	29
5.2	decidim.barcelona.....	33
6.	TENDÈNCIES DEL TURISME.....	38
6.1	Augment del turisme a les ciutats	38
6.2	Elevada sensibilitat per la conjuntura geopolítica.....	39
6.3	Ús turístic de les infraestructures metropolitanes.....	40
6.4	Irrupció de nous intermediaris i activitats turístiques	42
6.5	Augment de l'oferta i noves modalitats d'allotjament turístic	43
6.6	Augment del pes relatiu del turisme per a l'economia de la ciutat	44
6.7	Nous perfils de turistes, visitants i residents.....	46
6.8	Canvis de tendències en la percepció del turisme per part dels residents	47
6.9	Massificació i pressió de zones d'alta freqüentació turística	48
6.10	Evolució sociodemogràfica de les zones d'alta freqüentació turística	49

7.	RELATORIES	51
7.1	Justificació	51
7.2	Síntesi dels continguts	53
8.	REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS	63
	Àmbit 1. Governança	64
	Àmbit 2. Gestió turística	67
	Àmbit 3. Estratègia territorial	70
	Àmbit 4. Treball i empresa	74
	Àmbit 5. Promoció i màrqueting	78
9.	CONCLUSIONS	81
Annex	84	

1. INTRODUCCIÓ

El present document presenta els resultats dels treballs d'elaboració de la diagnosi del Pla estratègic de turisme de Barcelona 2020, de la qual es deriva la proposta estratègica de reptes i objectius que ha de fonamentar les actuacions en matèria de turisme a Barcelona amb l'horitzó 2020.

El Pla estratègic de turisme 2020 —PET20, d'ara endavant— neix com a proposta a la mesura de govern amb el títol "Impuls del procés participatiu sobre el model turístic de Barcelona" presentat el 20 de juliol de 2015. En aquest document, el Govern municipal adquireix el compromís d'elaborar unes propostes estratègiques d'actuació fonamentades en el Pla estratègic de turisme del 2015 i en el document "Barcelona, turisme i ciutat. Bases per a un pacte local per la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible", presentat al maig del 2015.

Així mateix, el Pla d'actuació municipal (PAM) elaborat per l'Ajuntament de Barcelona per al període 2016-2019, de febrer del 2016, inclou en l'eix 2. "Una Barcelona amb empena per a una economia plural", línia 2.5. "Turisme Sostenible", el compromís de l'elaboració del Pla estratègic de turisme per al període 2016-2020.

Aquest document de diagnosi estratègica que es presenta en data 6 de setembre de 2016, és el resultat de la fase de diagnosi del Pla estratègic de turisme de Barcelona 2020. Es recull, així, el treball dut a terme al llarg d'aquests mesos, que culmina amb l'exposició dels reptes i els objectius que han d'abordar les polítiques turístiques de Barcelona i a partir dels quals s'estructuraran les propostes d'actuació per als propers anys.

1.1 Objectius del Pla estratègic de turisme 2020

Els objectius del Pla estratègic de turisme 2020 són els següents:

1. Elaborar el full de ruta de les polítiques turístiques de Barcelona per als propers cinc anys sobre la base d'una diagnosi participada.

2. Generar debat públic i coneixement compartit sobre el turisme i els seus efectes a través de l'anàlisi de la situació actual i dels escenaris de futur previstos.
3. Integar de manera concurrent els posicionaments dels diversos espais de treball entorn del turisme a la ciutat: PAM, PEUAT, Pla de mobilitat turística, Pla de turisme inclusiu, etcètera.

1.2 Equip del pla

Des de finals del 2015, la Direcció de Turisme i Esdeveniments coordina el procés d'elaboració del Pla estratègic de turisme de Barcelona 2020. Per tal de portar a terme aquest procés, es va encarregar a Albert Arias la direcció de tots els documents i el desplegament posterior del pla. Després, es van anant afegint altres persones i grups que componien l'estructura d'organització del Pla estratègic 2020.

- La **direcció del Pla** estratègic s'ha encarregat a Albert Arias, que assumeix la direcció de tots els treballs d'elaboració i desplegament del pla, i amb la coordinació tècnica de Jordi Moll.
- El **Comitè Tècnic** impulsa el procés i hi dóna suport, garantint les diverses dinàmiques del desenvolupament del pla. Està format per Albert de Gregorio, gerent; Joan Torrella, director de Turisme; Xavier Suñol, responsable de Projectes Estratègics; Alba Vidal, responsable de Gestió, i Rosa Bada, secretària tècnica del Consell de Turisme i Ciutat, i la resta de l'equip de la Direcció de Turisme de l'Ajuntament.
- El **grup d'assessors** aporta una visió tècnica i externa del procés. Format per quatre experts reconeguts, Enric Truñó, Maria Abellanet, Oriol Nel-lo i Julie Wilson.
- Per elaborar una diagnosi compartida i aprofundir en temàtiques concretes d'especial rellevància, s'han encarregat tretze **relatories** que han anat acompanyades de grups de debat. Els relators són Josep Capellà, Ángel Díaz, Luis Falcón, Daniel Imbert, Francesc López-Palomeque, Jordi Moll, Saida Palou, Ricard Pié, Nemo Remesar, Joan Manuel Ribera, Paolo Russo, Ramon Serrat, Elsa Soro, Enric Truñó, Josep Francesc Valls, Josep Maria Vilanova.

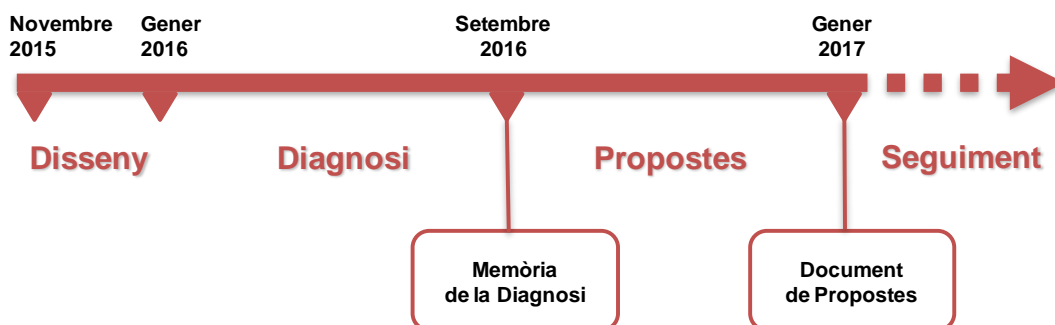
Momentum^{co} ha estat la responsable de donar el suport tècnic en el procés de participació i la redacció de les actes.

- Altres mecanismes de coordinació amb espais de treball institucionals. El Pla estratègic participa o ha participat en diversos espais de treball de coordinació interns de l'Ajuntament, interinstitucionals (Diputació de Barcelona, AMB, Turisme de Barcelona...), i altres projectes i dinàmiques participatives de la ciutat, com el Pla d'actuació municipal (PAM), el Pla especial urbanístic d'allotjaments turístics (PEUAT), el Pla de mobilitat turística (PMT), el Pla de turisme inclusiu o el Pla de desenvolupament econòmic de Ciutat Vella, entre altres.

1.3 Elaboració del Pla estratègic 2020: fases i activitats

El procés de redacció del Pla estratègic de turisme es divideix en tres parts: la fase prèvia de disseny, la fase de diagnosi i una fase d'elaboració de propostes.

A la fase de **disseny** del treball, que va tenir lloc durant el període de novembre del 2015 a gener del 2016, es van dur a terme tots els treballs de disseny de la metodologia, així com una avaluació exhaustiva de l'anterior Pla estratègic 2010-2015, i es van tenir en compte iniciatives com el Codi ètic mundial del turisme, la certificació Biosphere i el Pacte local per a la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible. També es van analitzar els processos participatius del PAM-PAD 2016-2019, ciutats i destinacions turístiques que per les seves característiques van ser considerades com referents de gestió, i altres processos rellevants com el Pla especial urbanístic d'allotjament turístic (PEUAT) o el Pla de mobilitat turística.



A la primera fase d'elaboració del pla, la fase de **diagnosi**, que acaba al setembre del 2016, es va dur a terme un esforç per l'anàlisi i la diagnosi del moment actual i les perspectives de futur de la ciutat i el turisme a Barcelona. En tot moment s'ha assumit el turisme des d'un perspectiva integral, és a dir, el turisme com a element inherent i indissociable de la ciutat. Al llarg d'aquesta fase es va fer un esforç important en la participació i implicació dels agents territorials, els sectors productius relacionats amb turisme i els experts de diverses disciplines que formen part de la dinàmica de Barcelona.

En aquesta fase es van analitzar dades i opinions de diferents fonts i es van encarregar estudis propis per generar nou coneixement de temes poc coneguts o amb limitacions d'informació. També s'han organitzat reunions tècniques amb experts, grups de treball i reunions amb els diversos grups polítics. Com a resultat d'aquesta fase de Diagnosi, es va elaborar aquest document de **diagnosi estratègica**, i es van fixar els reptes i objectius de Barcelona, així com una revisió de la visió a llarg termini, la visió 2020.

A la segona fase, la fase de propostes, que es desenvoluparà a partir del mes de setembre del 2016 i que acabarà al gener del 2017, es definirà i es treballaran les propostes d'actuació per desplegar en el marc d'aquest pla estratègic.

Per acabar aquest apartat metodològic, cal fer esment del fet que el Pla estratègic de turisme 2020, compta amb l'experiència acumulada de Barcelona com a destinació turística i de la política turística que es va començar a desenvolupar a partir de l'any 2008 amb el Pla estratègic 2015. En aquest sentit, el PET15 va generar un estil propi de treball en l'àmbit de la gestió del turisme que aquest nou pla assumeix com a punt de partida.

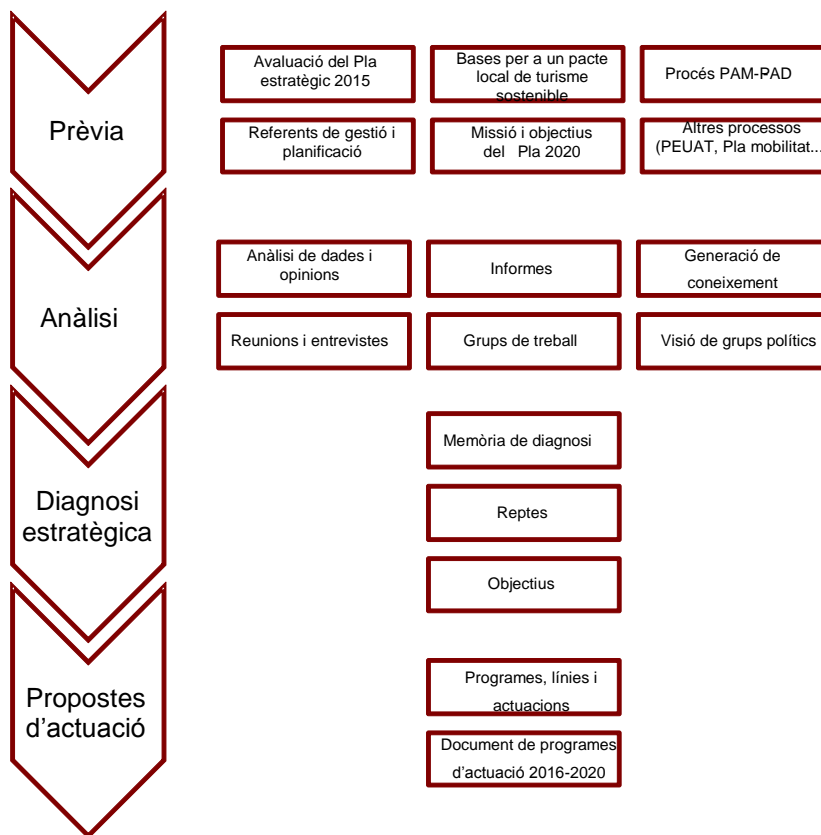
1.4 Metodologia

El Pla estratègic de turisme 2016-2020 actua amb la voluntat de generar coneixement compartit al voltant del turisme a Barcelona mitjançant el debat amb tots els agents implicats i l'anàlisi en profunditat de la conjuntura actual i dels escenaris de futur.

Metodològicament en el procés d'elaboració s'utilitzen diferents eines, com ara l'anàlisi de dades de fonts diverses, el treball en grup sobre temes concrets, les reunions amb

els grups municipals i els principals agents interessats i la generació de coneixement a partir d'estudis encarregats. Aquestes eines metodològiques, organitzades en el temps, asseguren la coherència i el correcte desenvolupament del procés, sempre amb l'objectiu de generar un document de diagnosi de la situació actual i un recull de les propostes per gestionar l'activitat turística en els propers anys.

Esquema metodològic



1.5 Informes i estudis

El present pla també té la voluntat de generar nou coneixement amb un doble objectiu. En primer lloc, el de cobrir els dèficits d'informació incidint en aquells aspectes que resulten rellevants per al mateix desenvolupament del pla, per donar suport a reptes, objectius i propostes. En segon lloc, pretén iniciar, tal com va fer l'anterior pla, noves línies de coneixement que siguin útils per donar suport a les polítiques turístiques dels propers anys.

En aquest sentit, des del Pla estratègic de turisme 2020 s'han encarregat o estan a punt d'encarregar-se fins a cinc informes que es publicaran a mesura que es tinguin els documents definitius. Aquests informes són els següents:

1. Impacte del lloguer vacacional en el mercat de lloguer residencial de Barcelona
2. Anàlisi de l'impacte ambiental de l'activitat turística
3. Actualització de la quantificació de turistes i visitants a Barcelona
4. Anàlisi dels llocs de treball i les condicions laborals de l'activitat turística a Barcelona
5. Anàlisi del comerç a les àrees d'afluència turística de Barcelona

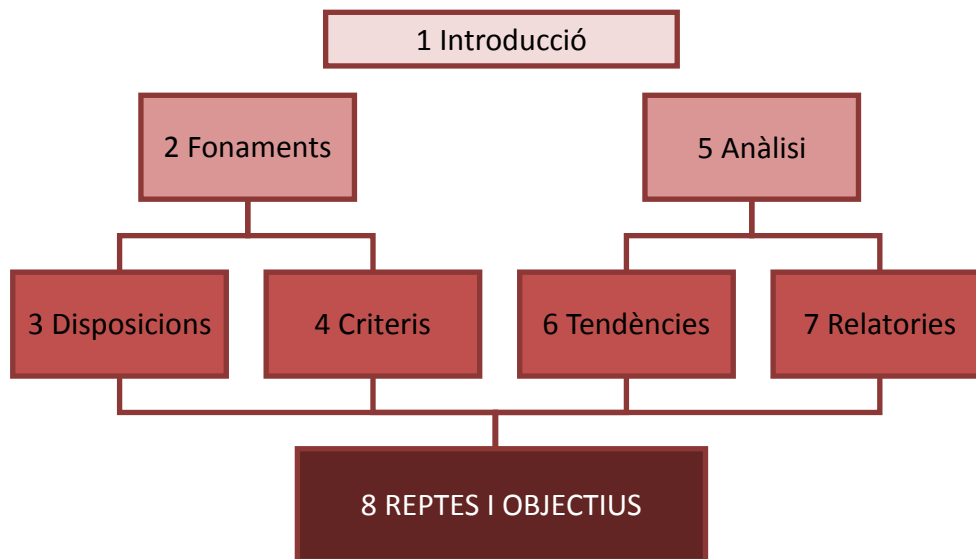
1.6 El Pla estratègic de turisme 2020 en el marc de les polítiques turístiques

El Pla estratègic de turisme 2020 es va iniciar, com ja s'ha comentat, amb una mesura de govern del 20 de juliol de 2015 amb el títol "Impuls del procés participatiu sobre el model turístic de Barcelona". Aquesta mesura incloïa també la constitució del Consell Turisme i Ciutat, l'elaboració del Pla especial urbanístic d'allotjaments turístics o mesures contra l'allotjament il·legal. Així mateix, les polítiques municipals entorn del turisme, majoritàriament coordinades per la Direcció de Turisme i Esdeveniments, van seguir el seu curs. A més, en paral·lel al Pla estratègic, hi van haver altres plans i projectes en marxa com el Pla de mobilitat turística o el Pla de turisme inclusiu, entre altres.

Per tot, el Pla estratègic de turisme 2020, a banda de traçar el full de ruta de la política turística a cinc anys vista, tal com s'explicita en els seus objectius, té com a tasca garantir la concurrència dels posicionaments i les estratègies dels diversos plans en marxa. Per això, al llarg del període d'elaboració de la fase de diagnosi, hi ha hagut un intercanvi i una interlocució constant amb els equips responsables dels altres plans i actuacions a fi de generar i transferir coneixement, alinear posicionaments i coordinar espais de debat compartits.

1.7 Estructura del document

Els continguts d'aquest document de diagnosi s'han organitzat en vuit capítols que s'estructuren de manera lògica i culminen amb els **reptes i els objectius estratègics** (8), la part central d'aquesta diagnosi.



El primer capítol correspon a la **Introducció** (1), en què s'exposen els elements generals del document, els objectius, la metodologia i el marc del pla en les polítiques turístiques actuals. En el segon capítol, es presenten els **Fonaments** (2) del pla, una revisió dels elements que s'han considerat el llegat de l'actual pla, com ara el Pla estratègic de turisme 2015 i el document "Barcelona, turisme i ciutat. Bases del pacte local per un turisme sostenible i responsable", els ineludibles compromisos que ha anat adquirint Barcelona en matèria turística i la visió 2020, que es va fixar en l'anterior Pla estratègic 2015, així com la visió 2020 del Pla estratègic de turisme de Catalunya 2020. És a partir d'aquests fonaments que es construeixen dos dels pilars del pla que componen el tercer i el quart capítol: les **Disposicions inicials** (3), o premisses conceptuals del pla, així com els **Criteris** (4), que estableixen marcs desitjats d'actuació.

El capítol cinquè introdueix els elements que han servit per a l'**Anàlisi** (5) de l'activitat turística. Per a fer-ho, s'expliquen les diverses fonts de coneixement per copsar l'evolució, l'estat i la percepció del turisme a Barcelona, així com els resultats del

procés de participació de Decidim Barcelona en el marc del Pla d'actuació municipal 2013-2016. Aquesta anàlisi alimenta, encara que no de manera exclusiva, el sisè capítol que sintetitza les **Principals tendències** (6) del turisme urbà, amb especial focus en les que incideixen amb més força a Barcelona. El setè capítol recull un resum dels resultats sorgits de les tretze **Relatories** (7) encarregades a un conjunt d'experts per abordar de manera aprofundida els temes sobre els quals s'ha cregut necessari posar més èmfasi, i sempre acompanyats d'una o dues sessions de treball amb les parts interessades o afectades, o amb experts.

El vuitè capítol recull el resultat del procés de treball de la **Diagnosi del pla** (8). En aquest darrer capítol s'expliciten, agrupats en 5 àmbits, **els 20 reptes i 80 objectius estratègics** a partir dels quals cal estructurar i justificar les propostes del pla en la fase posterior. Així mateix, es presenta, a tall de **Conclusions** (9), un recull dels aspectes rellevants que han d'assentar les voluntats del futur de Barcelona com a destinació.

En resum, el present document de diagnosi estratègica del Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona destaca aquests mesos de feina, el procés de participació i el coneixement compartit, que donarà pas a la segona etapa d'elaboració de les propostes d'actuació del pla.

Aquest document es complementa amb una sèrie d'annexos que formen part del Document de diagnosi estratègica, com la memòria de participants, el calendari d'actes i presentacions, les actes dels grups de treball, les relatories realitzades pels experts, entre altres. Aquesta informació, juntament amb altres documents i informacions complementàries, es poden consultar al web del pla:

<http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic>

2. FONAMENTS

2.1 Justificació

No hi ha millor manera d'afrontar el futur que avaluant el llegat del passat. Tal com s'ha posat de manifest en la introducció, el Pla estratègic de turisme 2020 no pretén fer taula rasa. Al contrari, té la ferma voluntat de construir el full de ruta dels propers cinc anys a partir d'aquells elements que, per la seva rellevància, pluralitat i universalitat, han jugat un rol clau en la reflexió, la generació de coneixement i el disseny de la gestió del turisme a Barcelona.

Es presenten tres elements fonamentals que s'han analitzat en profunditat i que es detallen a continuació en diferents apartats. Desgranarem, en primer lloc, el Pla estratègic de Turisme 2015, punt de partida indubtable pel que fa a la reflexió sobre la gestió turística de la ciutat de Barcelona. En segon lloc, analitzarem el document resultant del procés de reflexió "Barcelona, turisme i ciutat. Bases per a un pacte local per un turisme sostenible i responsable", en què s'apunten, de manera sintètica i clarivalent, molts dels reptes i objectius plenament vigents avui. Per últim, en tercer lloc, farem un repàs dels diversos compromisos internacionals adquirits per Barcelona des de l'entrada de la dècada vinent i que assenten les bases per desenvolupar una política valenta en matèria de turisme sostenible i responsable.

L'anàlisi i l'avaluació d'aquests fonaments, vius i en evolució constant, és el que permet construir dos dels pilars a partir dels quals se sostenen els objectius del PET20 i que s'exposaran en els capítols següents. D'una banda, les disposicions inicials, enteses com les premisses conceptuals a través de les quals cal afrontar el turisme, la ciutat i la relació entre ambdós. D'altra banda, els criteris del pla que posen de manifest els marcs desitjats d'actuació de les polítiques públiques en matèria de turisme.

2.2 Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona 2015

El Pla estratègic de turisme 2015 —PET15 en endavant— ha estat, sense cap mena de dubte, la pedra angular des de la qual s'han construït els fonaments del pla actual. Elaborat entre el 2008 i el 2010 sota la direcció d'Enric Truñó, el PET15 va suposar un

canvi copernicà en la concepció del turisme, en la seva relació amb la ciutat i en la seva gestió. Un document amb un treball analític, exhaustiu i innovador, una diagnosi compartida per una pluralitat d'agents insòlita fins aleshores, i un document programàtic que evidenciava la necessitat de transcendir l'àmbit de la promoció turística per posar l'èmfasi de la gestió integrada i la seva governança.

El PET15, recordem, tenia dos objectius principals: afavorir la millora de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona i millorar l'encaix del turisme a la ciutat. Aquests dos objectius se sostenien al voltant de criteris que en el seu moment van ser molt innovadors i avui resulten essencials. En primer lloc, es proposava la concepció unitària dels termes turisme i ciutat, assumint que no es pot concebre una realitat independent de l'altra, sinó que ambdues es construeixen mútuament. En aquest sentit, s'escrivia que "la salut de l'activitat turística a la ciutat passa pel benestar de la seva població, que ha de ser causa i efecte del bon desenvolupament turístic de Barcelona". En segon lloc, s'evidenciava que el turisme no era només un sector econòmic, una indústria, tancada i independent, sinó que formava part d'una realitat múltiple i transversal incidint "en el conjunt de la societat, i afecta la seva vida econòmica, social, cultural i territorial". Per últim, es va ampliar l'espectre clàssic del concepte del turista posant en evidència que els motius de les visites eren múltiples i que els estereotips no ajudaven a entendre la realitat. Per reforçar-ho es va llançar la idea que els turistes i visitants eren "ciudadans temporals de la ciutat que en fan un ús i consum específic segons els seus interessos i durada de l'estada".

Pel que fa a la revisió dels continguts de la diagnosi, val a dir que molts dels 150 aspectes, tendències i dinàmiques apuntades el 2009 després d'un gran esforç analític, perduren avui i són plenament integrables en la diagnosi actual. Tanmateix, és convenient apuntar que en els darrers anys la realitat del turisme a Barcelona ha canviat molt: han aparegut noves activitats disruptives com la comercialització d'allotjaments a través de plataformes en línia, nous mitjans de transport vinculats a l'oci, un augment de la inversió dels allotjaments, nous marcs legislatius, un augment de la presència de visitants a barris que fa cinc anys semblava impensable... Cal, per tant, una actualització de l'anàlisi, incorporant dinàmiques inexistents aleshores. De la mateixa manera, els 10 reptes estratègics proposats i els 40 objectius assignats podrien ser en gran part extrapolables avui. Tot i així, de nou, les prioritats i les necessitats de les polítiques turístiques no són estàtiques i han basculat de manera

evident cap a la prioritat de gestionar els impactes i les externalitats, així com la necessitat d'innovar en formes de coordinació i coproducció entre els agents. Per últim, l'avaluació de l'estat de les propostes del PET15 en data juliol del 2015, recollides a l'annex d'aquest pla, ha estat un exercici clau per conèixer el moment en què ens trobem el 2016 i poder revisar què s'ha dut a terme al llarg dels cinc anys de vigència del pla i, per tant, en què cal incidir més, què hem de revisar o actualitzar, i què podem descartar. De la mateixa manera, aquesta avaluació permet fer una revisió dels motius pels quals no s'han dut a terme les mesures no executades o no de manera suficient.

A banda dels continguts dels diversos documents, cal esmentar especialment que el PET15 va encetar una manera d'aproximar-se al turisme amb una metodologia diferent. En primer lloc, es va dur a terme al llarg de dos anys un procés compartit, assegurant una pluralitat d'agents inèdita fins aleshores, posant la qüestió turística a debat en institucions, departaments i agents que fins aleshores no ho tenien en consideració. En segon lloc, el PET15 va iniciar diversos projectes de recerca i obtenció d'informació que perduren avui. No s'ha d'oblidar que va posar sobre la taula, per primera vegada, que el nombre de visitants a la ciutat era gairebé quatre vegades superior al nombre de turistes allotjats en hotels. No eren 6 milions i escaig de turistes, eren 25 milions de visitants! També va promoure l'estudi de l'impacte econòmic generat per les activitats turístiques a la ciutat, amb aquella xifra que oscil·lava, segons els diversos escenaris, entre el 10 i el 12% del PIB, evidenciant la importància del conjunt d'activitats que componien el turisme. En aquest sentit, a banda d'estudis encarregats de manera puntual, el PET15 va iniciar la sèrie d'estudis de percepció i opinió al voltant del turisme per als residents i els visitants que són avui pedra angular del coneixement turístic de la ciutat.

2.3 Barcelona, ciutat i turisme. Diàleg per un turisme sostenible

A principis del 2015 es va iniciar un procés de reflexió i debat amb l'objectiu de construir les bases per a un pacte local per la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible", comissionat per la Dra. Maria Abellanet. Una proposta sòlida que pretenia ser d'utilitat "per als diferents actors implicats en el turisme, i tenir recorregut en l'àmbit polític, empresarial i ciutadà".

Per fer-ho, es van dur a terme tres sessions de participació corals, amb més de cent trenta participants i una representativitat plural, en què es van debatre tendències i diagnosi, reptes i propostes entorn del turisme i la ciutat:

- Sessió 1: Tendències i diagnosi (6/2/15)
- Sessió 2: Reptes i temes clau de futur (23/2/15)
- Sessió 3: Propostes per millorar l'encaix entre ciutat i turisme (13/3/15)

És innegable que "Barcelona, turisme i ciutat" seguia la trajectòria del Pla estratègic de turisme del 2015, que afrontava el seu darrer any de vigència. El plantejament era clar: reflexionar al voltant del turisme de manera indivisible amb la ciutat i traçar recomanacions per a la seva gestió i promoció més enllà de les conjuntures polítiques. I els resultats van ser excepcionals. En molt poc temps es va construir una proposta sòlida i estructurada. Amb un esforç de síntesi lloable, es van construir set bases per al pacte. Les reproduïm a continuació:

- Gestionar i distribuir de manera intel·ligent els fluxos turístics a la ciutat i el territori.
- Reduir els impactes negatius que genera el turisme a la ciutat.
- Ordenar, regular i controlar l'activitat turística i les actituds incíviques.
- Definir un nou model de governança i de finançament del turisme.
- Fomentar la identitat i la singularitat de Barcelona com a destinació sostenible, competitiva i d'excel·lència.
- Distribuir de manera més equitativa i transversal els beneficis que genera el turisme.
- Sensibilitzar sobre els beneficis del turisme i afavorir la complicitat de la ciutadania.

Aquestes bases han estat plenament considerades en la diagnosi del present pla, si bé ordenades de manera diversa per encabir-les en l'estructura i el relat del pla actual. Hauria estat un error flagrant no fer-ho tenint en compte la vigència de les propostes —menys d'un any de l'inici del Pla estratègic 2020—, però també tenint en compte la legitimitat de la seva construcció i la pluralitat de les veus a través de les quals es van construir.

No obstant això, més enllà de les bases, el document “Barcelona, turisme i ciutat” va emetre una llista de 35 propostes d’actuació detallades entorn de la gestió de fluxos, el disseny de noves icones, la gestió intel·ligent de la informació, el reglament i la normativa, les polítiques fiscals i de finançament, la promoció i el màrqueting, etcètera. Si bé no existeix una avaluació exhaustiva de l’estat d’execució de les propostes, i tenint en compte el seu caràcter heterogeni i que tampoc van ser redactades amb un calendari ni uns agents responsables per a la seva execució, sí que es pot dir que per a més de tres quartes parts de les 35 propostes s’han iniciat accions des de l’Ajuntament o el Consorci Turisme de Barcelona.

2.4 Compromisos adquirits en matèria de turisme sostenible i responsable

El 2010, com a resultat de les reflexions i propostes del Pla estratègic de turisme 2015, es va iniciar l’aposta de l’Ajuntament per assolir compromisos en matèria de turisme sostenible i responsable. Aquests compromisos són també clau a l’hora de construir els fonaments del pla actual. A continuació es detallen de manera cronològica els documents aprovats i signats, acompanyats d’una breu explicació i un extracte del seu contingut.

- A. 2010, 13 de juliol. Comissió Municipal de Promoció Econòmica, Ocupació i Coneixement
- B. 2010, 20 de desembre. Signatura de la Carta de turisme responsable (Ajuntament de Barcelona, ITR, UNESCO)
- C. 2011, 30 de juny. Obtenció de la certificació Biosphere World Class Destination
- D. 2013, 4 d’octubre. La visió pel turisme responsable de Catalunya 2020: la Declaració de Barcelona
- E. 2015, 27 de novembre. Carta mundial del turisme sostenible + 20
- F. 2016, 13 d’abril. Conveni per la creació de l’estàndard Biosphere-Barcelona

Comissió Municipal de Promoció Econòmica, Ocupació i Coneixement

En la sessió de 13 de juliol de 2010, la Comissió Municipal de Promoció Econòmica, Ocupació i Coneixement va aprovar, per unanimitat de tots els grups polítics municipals, la proposició següent, que va esdevenir punt de partida del procés de certificació i base per a la definició de la política municipal de turisme responsable:

Definir un pla d'actuació per a la implantació del Sistema de Turisme Responsable a la ciutat de Barcelona, obtenint la certificació Biosphere en la categoria de destinació, establint un compromís amb els ciutadans i ciutadanes, i contribuint, d'aquesta manera, a la projecció i consolidació de Barcelona com a destinació turística innovadora, líder, sostenible, diferenciada i de qualitat, amb valor afegit.

Carta de turisme responsable amb l'Institut de Turismo Responsable

Del compromís voluntari adquirit per l'Ajuntament de Barcelona per orientar l'activitat turística de la ciutat cap un model de desenvolupament turístic sostenible va sorgir la col·laboració amb l'Institut de Turismo Responsable¹ (ITR), per a l'obtenció de la certificació de la destinació Biosphere d'acord amb l'estàndard World Class Destination. El 20 de desembre de l'any 2010 es va signar, per part de l'Ajuntament de Barcelona, ITR i UNESCO, la Carta de turisme responsable, document de reconeixement públic, per part de la ciutat, del ferm compromís d'avançar cap a un nou model de desenvolupament turístic basat en els principis de la sostenibilitat, la diversitat cultural i la responsabilitat social.

Segons la carta:

L'aplicació del Sistema de Turisme Responsable a la ciutat de Barcelona suposa posicionar la ciutat com a destinació turística líder, innovadora en responsabilitat i sostenibilitat, fent de la sostenibilitat un producte turístic en sí mateix i un element diferencial del model turístic de la ciutat de Barcelona.

Certificació Biosphere Word Class Destination

Finalment, el 30 de juny de l'any 2011, en el marc de la segona Assemblea Anual del Global Sustainable Tourism Council, l'ITR va lliurar a la ciutat de Barcelona la certificació Biosphere de Turisme Responsable en la categoria Word Class Destination. En el procés d'implantació i certificació del Sistema de Turisme Responsable Biosphere, van participar totes les àrees de l'Ajuntament de Barcelona

¹ L'Institut de Turismo Responsable és una entitat associada a la UNESCO i a l'Organització Mundial de Turisme (OMT) i és membre fundador del Global Sustainable Tourism Council (GSTC), el qual té el suport de la Fundació de les Nacions Unides, l'Organització Mundial de Turisme (OMT) i el Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient (UNEP).

que estaven vinculades directament o indirecta amb la sostenibilitat turística, així com altres organitzacions de la ciutat que tenien relació amb el turisme i que un cop aconseguida la certificació havien de seguir treballant en l'actualització de la documentació de justificació dels requisits del sistema. El juliol del 2014, Barcelona va obtenir la renovació de la certificació Biosphere World Class Destination per tres anys més.

La visió pel turisme responsable de Catalunya 2020: la declaració de Barcelona

Document resultant de les reflexions dutes a terme en el context de la VII Conferència Internacional sobre Turisme Responsable en Destinacions, celebrada a Barcelona els dies 3 i 4 d'octubre de 2013. En aquesta "Declaració de Barcelona", el sector públic i privat van acordar criteris, directrius i compromisos per implementar per al futur desenvolupament del turisme responsable fruit d'un procés de debat col·lectiu. De nou, els reptes i objectius que s'apunten per a Catalunya són altament extrapolables per a Barcelona. Si bé tot el document és ressenyable, es recull, aquí, una de les afirmacions més transcendents i reproduïdes posteriorment a la declaració:

"El que és bo per al ciutadà, és bo per al turisme. Els llocs que són bons per viure, són bons per visitar. Els esforços es concentraran a millorar la qualitat de vida dels ciutadans, gestionant la fricció entre residents i visitants, fomentant el diàleg i la interacció entre visitant i resident."

La declaració afronta el turisme de manera integrada, com a activitat transversal que afecta el territori i moltes altres d'econòmiques, socials, territorials i culturals. S'aposta per l'assumpció dels impactes ambientals del turisme; per una governança que impliqui tots els actors rellevants amb un esperit de responsabilitat compartida; que tingui cura del sentit del lloc on els turistes *també* en són constructors; que faciliti un turisme inclusiu i accessible, i que s'avaluïn els impactes més enllà de les mesures convencionals quantitatives.

Carta mundial del turisme sostenible + 20

Barcelona ha tingut un paper protagonista en la redacció de la Carta mundial de turisme sostenible + 20, que suposa l'actualització de la Carta mundial del turisme sostenible subscripta el 1995. La nova carta es va proclamar el 26 de novembre de 2015 al tancament de la Cimera de Turisme Sostenible a Vitòria-Gasteiz.

La Carta mundial de turisme sostenible + 20 incorpora els disset objectius de desenvolupament sostenible adoptats a la Cimera Mundial de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides al setembre del 2015, i representa una gran oportunitat per orientar decididament el turisme cap a vies integradores i sostenibles. La carta reivindica, així mateix, la preservació de la pròpia qualitat de les destinacions i de la indústria turística i de la capacitat de satisfacció del turista com a objectius prioritaris, així com la necessitat de promoure formes alternatives de turisme. Finalment, s'insta les autoritats i associacions relacionades amb aquesta activitat, a impulsar les accions que contribueixin a la posada en pràctica dels principis i recomanacions traçades a la Carta mundial de turisme sostenible.

A la carta, de grandíssima transcendència pel seu valor internacional, s'afirma el següent:

“El turisme ha d'utilitzar els béns i serveis locals de manera que pugui augmentar els vincles amb la comunitat i reduir al mínim les fugues econòmiques, amb el reconeixement de la cohesió social i econòmica com a principi fonamental del desenvolupament del turisme sostenible.”

Així mateix, recorda que cal:

“considerar la capacitat de càrrega de les destinacions, no només en el cas dels llocs naturals, sinó també en les zones urbanes, especialment quan la qualitat de vida dels residents es pot veure compromesa.”

Conveni per a la creació de l'estàndard Biosphere-Barcelona

A mitjan 2016 Barcelona reafirma el seu compromís amb el turisme sostenible amb la creació del nou estàndard Biosphere-Barcelona amb l'Institut de Turisme Responsable, que pretén desenvolupar els atributs de la certificació de manera singular a Barcelona. L'acord amb aquest organisme independent suposa un pas més per enfortir la feina feta a la ciutat a favor del turisme sostenible i promoure que altres operadors del sector turístic de Barcelona s'hi sumin i implementin accions i programes de desenvolupament sostenible. L'objectiu és augmentar el nivell d'exigència de la certificació introduint criteris propis de la ciutat, que es treballaran conjuntament amb el Pla estratègic de turisme de Barcelona 2020.

2.5 Visió 2020 per a la planificació estratègica turística de Barcelona i Catalunya

Un dels elements ineludibles de la reflexió estratègica ha estat l'elaboració de les "visions" a llarg termini. En aquest sentit, tant el Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona 2010-2015 com el Pla estratègic del turisme a Catalunya 2013-2016 van fer un esforç per projectar l'escenari factible desitjat per al 2020, coincidint amb l'horitzó del present pla. S'exposen, a continuació, la "visió 2020" d'ambdós documents per deixar constància del compromís de l'actual pla d'assumir-les com a pròpies.

Pla estratègic de turisme de Barcelona 2010-2015

"El 2020, Barcelona segueix essent reconeguda com la destinació turística més dinàmica i vibrant de la Mediterrània i una de les principals ciutats turístiques del món, i s'ha consolidat com una destinació que va molt més enllà dels seus límits administratius.

És una ciutat en què el turisme està totalment inserit en la seva dinàmica econòmica, comercial, social i cultural i on la ciutadania reconeix els visitants de tota mena com uns ciutadans (temporals) més. El caràcter hospitalari dels barcelonins fa que sigui una ciutat volguda, amable i diferent.

Una ciutat metropolitana que es distingeix per la seva sostenibilitat ambiental, per la seva excel·lència en el servei, per una contínua capacitat de sorprendre i per la novetat de les seves propostes. La cultura, la creativitat i el coneixement són motors de la ciutat i el seu territori.

La ciutat real, la seva identitat i el dinamisme són la base del seu atractiu i no hi ha lloc per als guetos ni per als barris exclusivament turístics.

L'activitat turística segueix contribuint a l'èxit de Barcelona i ho fa ajudant a la millora de la qualitat de vida dels ciutadans, al manteniment i la creació de nous equipaments, a l'èxit d'altres sectors econòmics i a la difusió de Barcelona al món."

Pla estratègic del turisme a Catalunya 2013-2016

"Catalunya 2020, referent turístic global fruit de la riquesa d'experiències de qualitat creades sobre la base dels actius i la seva identitat, formant una proposta de valor sostenible i competitiva gràcies a un model de lideratge públic i privat compartit i innovador que prioritzi la qualitat per sobre de la quantitat, amb l'objectiu final que el

turisme contribueixi a augmentar la riquesa i a millorar la qualitat de vida dels catalans."

3. DISPOSICIONS INICIALS

Tal com s'ha anunciat a la introducció d'aquest apartat, es presenten, aquí, unes disposicions inicials construïdes a través dels tres elements que hem exposat: el Pla estratègic de turisme 2015, el document "Barcelona, turisme i ciutat" i els compromisos adquirits. Aquestes disposicions inicials són un punt de partida, declaracions sobre com concep el turisme i la seva gestió aquest pla estratègic. No es creu irrellevant, al contrari. Establir d'antuvi aquestes disposicions és bàsic per construir posteriorment els reptes i els objectius i, sobretot, ho serà a l'hora de dissenyar les propostes en una fase ulterior del pla. S'han estipulat set disposicions inicials que es desgranen a continuació:

- La relació coconstitutiva del turisme i la ciutat
- Del model turístic a la ciutat turística
- Del turista al visitant: ampliant l'espectre del turisme
- El turisme, una qüestió col·lectiva
- La gestió integrada del turisme
- La geometria variable de la destinació
- Sostenibilitat i competitivitat: un binomi indestriable

3.1 La relació coconstitutiva del turisme i la ciutat

Barcelona ha esdevingut una ciutat turística en molt pocs anys. Trenta milions estimats de visitants anuals, prop de quaranta milions d'usuaris a l'aeroport del Prat, més de cent trenta mil places d'allotjament turístic reglades... Barcelona ocupa una posició destacada en els diversos rànquings europeus de ciutat i les previsions apunten que continuarà essent així per als anys vinents. Barcelona, doncs, és i continuarà essent una ciutat turística.

Malgrat la importància central del turisme en la configuració de la ciutat en els darrers vint anys, encara avui es tracta massa sovint com un fenomen aliè, quelcom que no li

és propi. Algunes causes que assenyalarien aquest fet són: la creació constant d'una alteritat molt marcada —el turista, forà, que es comporta diferent— contra la qual descarregar allò que no agrada o parlar en nom seu quan es tracta de prendre decisions; la constant identificació del sector turístic tradicional com a responsable dels bons resultats però també dels efectes negatius a la ciutat; o la resistència d'una gran part de la societat d'acceptar que no viurà mai més sense els efectes de les activitats i les pràctiques turístiques. En definitiva, el tractament del turisme com a fenomen exogen i disruptiu; com a objecte discret i perfectament delimitat; com a sector —o fins i tot, indústria— al marge del funcionament econòmic de la ciutat.

Lluny de ser un fenomen aliè, el turisme produeix la ciutat i, alhora, la ciutat configura també les possibilitats del turisme. El turisme és part inherent i constitutiva del fenomen urbà actual. Les activitats turístiques no es poden considerar quelcom estrany a la ciutat, no estan "allà fora", sinó que formen part del seu dia a dia, de les seves dinàmiques intrínseques, fins i tot de la seva quotidianitat. D'aquesta manera, els turistes no han de ser considerats agents passius "a la ciutat" sinó visitants amb drets i deures "de la ciutat".

Aquest pla té la voluntat de trencar les posicions dicotòmiques que separen clarament "el turisme" i la "resta de la ciutat", un posicionament que s'inicia amb l'anterior pla estratègic quan anuncia explícitament que "el turisme esdevé un element clarament estructurant de la ciutat, ja que la seva activitat incideix de manera transversal en el conjunt de la societat i afecta la seva vida econòmica, social, cultural i territorial en múltiples vessants". Alhora, és la ciutat, la seva gestió i la seva construcció, la que facilita els marcs de possibilitat de les activitats turístiques.

3.2 Del model turístic a la ciutat turística

És precisament aquesta relació coconstitutiva entre el turisme i la ciutat la que trasllada un repte conceptual clau: passar de la discussió entorn del "model turístic" al debat entorn de la construcció de la "ciutat desitjada". Els reptes de la gestió del turisme són reptes de ciutat, des de la promoció fins a les externalitats de les activitats. És impensable pensar a intervenir a la ciutat sense tenir en compte les activitats turístiques i el seus efectes, elements centrals en gran part de la ciutat. De la mateixa manera, es considera del tot inapropiat pensar que es pot "modelar" el turisme sense

tenir en compte els elements “no turístics” de la ciutat. La ciutat turística, aquella que es configura a través de les diverses imatges, pràctiques i activitats turístiques, comparteix i forma part alhora d'una ciutat molt més complexa, múltiple i heterogènia.

Cal aprofundir en la concepció del turisme per a la gestió de la ciutat. "Millorar l'encaix del turisme a la ciutat", com proposava el PET15, va suposar incorporar el turisme com a part inherent de la condició urbana actual. Però cal fer un pas més. El repte avui no és només com gestionar el turisme a la ciutat, sinó com gestionar la ciutat amb el turisme. És a dir, el repte rau en com fer conviure la ciutat turística amb la resta de necessitats de la ciutat múltiple que és Barcelona. Aquest canvi de perspectiva és crucial a l'hora de pensar en instruments per gestionar els efectes d'unes pràctiques turístiques, dels usos turístics de la ciutat, que cada cop estan més integrats en les dinàmiques quotidianes. Si es considera que el turisme i la ciutat són inseparables, no es pot actuar només en una de les parts sense que l'altra s'hi vegi afectada. Assumir aquest fet ajudarà, també, a deixar de tractar el turisme de manera essencialista i apriorística: el turisme no és ni bo ni dolent, depèn del context, dels elements estructurants i dels seus efectes. Discutir les controvèrsies sense essencialismes, desgranant cadascuna de les pràctiques que componen la qüestió concreta que cal abordar, segurament ajudarà a prendre decisions sense posicions totalitàries.

3.3 Del turista al visitant: ampliant l'espectre del turisme

La frontera entre allò que es considera turístic i allò que no, com s'ha apuntat anteriorment, ha quedat totalment desdibuixada per les mateixes pràctiques dels visitants. Si bé els circuits turístics tradicionals encara recullen l'imaginari col·lectiu, aquests són només una part del fenomen; hi ha moltes ciutats turístiques que no resulten tan òbvies ni visibles a la llum pública: la dels negocis, la de les visites d'amics i familiars, la que es construeix temporalment a través d'un esdeveniment puntual, etcètera. És obvi que hi ha espais on aquestes trajectòries es creuen amb més intensitat i els efectes són notables. Però també ho és el fet que molts dels turistes o visitants, sobretot els professionals o els que repeteixen estada, tenen comportaments molt diferenciats i allunyats de les icones turístiques.

L'elaboració del Pla estratègic de turisme del 2015 va suposar el qüestionament dels marcs hegemònics de la concepció del turisme a Barcelona lligat a les vacances —

majoritàriament a l'estiu— o als viatges a l'exterior. El turisme històricament s'havia associat des de feia anys a l'exotisme dels viatges o al lleure fora de l'àmbit domèstic i el turista era un ésser alienat de la ciutat, una persona que contemplava la destinació i en gaudia de manera passiva, carregat de connotacions i estereotips: barrets mexicans, càmeres en mà, posat naïf... Una de les grans fites del PET15 va ser diversificar la imatge i les pràctiques dels visitants a la ciutat: no tots tenen les mateixes motivacions, tenen orígens molt diversos, viuen la ciutat de manera diversa i tenen expectatives també diferents. Les persones que participen en un congrés internacional, van a una fira, visiten familiars o fan un viatge organitzat són tots turistes per igual. Els estereotips ja no servien perquè la realitat era molt més diversa. Però a més dels turistes, el PET15 va fer pública la incidència dels excursionistes, aquells passavolants que no dormien a la ciutat però que la seva presència era clau a l'hora de tenir en compte la destinació: excursionistes que visitaven la ciutat durant el dia, els viatgers que feien escala, els creueristes o els visitants de fora de la regió metropolitana amb motius no laborals o d'estudi. El PET15 proposava deixar de parlar de turistes per referir-se als visitants, englobant aquesta diversitat de motivacions i pràctiques diverses.

3.4 El turisme, una qüestió col·lectiva

El turisme ha esdevingut un tema central tant en les àgores polítiques com en els mitjans i en l'opinió pública. L'augment progressiu de visitants i l'evidència dels seus efectes ha fet emergir un debat visible i plural, possibilitat, en gran part, per l'altaveu que suposen les xarxes socials. Així mateix, les eleccions municipals del juny del 2015 van constatar que el turisme és un tema central en l'agenda política de la ciutat. L'indubtable impacte de les qüestions turístiques en l'esfera pública obliga a insistir en quelcom ja anunciat pel Pla estratègic de turisme 2015 i el document "Barcelona, turisme i ciutat": la necessitat d'abordar el turisme com una qüestió col·lectiva i participada.

El turisme ja no pot ser tractat exclusivament com un producte d'àmbit sectorial, i el seu debat ha de transcendir les veus dels agents interessats, majoritàriament empresarials, encerclats en espais sectorials o enfocats al màrqueting i la promoció, tant de dins com de fora de les administracions i institucions consolidades. S'explicita, doncs, la necessitat de promoure un debat públic que tingui com a objecte d'actuació

la ciutat turística, la destinació, no només les activitats empresarials que componen l'oferta o les activitats que duen a terme els visitants.

En aquest sentit, el Consell Municipal de Turisme i Ciutat, posat en marxa el 2 de maig de 2016, amb una composició heterogènia amb agents del sector empresarial, entitats veïnals, sindicals i culturals, cristal·litza aquesta mirada i dóna resposta a una demanda històrica tant del Pla estratègic de turisme 2015 com del document “Barcelona, turisme i ciutat”.

3.5 La gestió integrada del turisme

Avui, més que mai, es posa en evidència el fet que les activitats turístiques incideixen i tenen efectes en molts àmbits, espais i instruments de gestió de la ciutat que no es pressuposen turístics: mobilitat, seguretat, inspecció, etcètera.

Si bé durant molts anys la política turística girava exclusivament al voltant de la promoció i l'atracció del nombre més gran de visitants, avui la gestió del turisme cal abordar-la de manera integrada i transversal. En primer lloc, coordinant, regulant i gestionant les activitats turístiques de manera estratègica tenint en compte no només les externalitats i els efectes negatius, sinó també el seu potencial de desenvolupament local. En segon lloc, alineant les estratègies de promoció i màrqueting turístic amb les estratègies de comunicació, promoció i gestió de la ciutat.

Conseqüentment, per tractar les qüestions de manera integrada amb el funcionament i les estratègies de la ciutat, s'explicita la necessitat de reforçar el “lideratge públic de la gestió del turisme”. Tanmateix, aquest lideratge no ha de significar forçosament prendre decisions de manera unilateral. Al contrari, aquest lideratge ha d'impulsar i facilitar espais i mecanismes de governança que permetin la deliberació conjunta amb una pluralitat d'agents al voltant de qüestions generals i específiques de la política de la ciutat.

3.6 La geometria variable de la destinació

Cal abordar el concepte de destinació amb un vessant doble. En primer lloc, té un caràcter marcadament virtual. La destinació es construeix a través de la seva imatge i

els seus relats. Aquests generen unes expectatives que els visitants esperen que es compleixin. No en va, les eines de màrqueting turístic projecten llocs plaents i excepcionals, que pagui la pena desplaçar-se per conèixer-los. En segon lloc, la plasmació d'aquestes expectatives té un caràcter clarament territorial: la visita, les pràctiques i les activitats es duen a terme en llocs concrets, i es generen, alhora, efectes que els configuren.

El Pla estratègic de turisme 2015 va iniciar molt encertadament aquesta doble reflexió. La necessitat d'una estratègia territorial que minimitzés els impactes de les visites a les zones saturades, alhora que es destaquessin les visites a altres territoris, especialment als barris, suposava eixamplar la imatge projectada de Barcelona més enllà dels seus límits municipals. Barcelona com a destinació turística era més que la ciutat central i el seu continu urbà i s'havia de concebre la destinació com un territori de geometria variable composta d'atractius o punts d'interès que depassaven els límits administratius, una idea que ha estat desenvolupada amb la Diputació de Barcelona amb el programa "Barcelona és molt més".

Per aconseguir que la destinació Barcelona vagi més enllà de les seves icones, cal enfortir les estratègies comunicatives, de promoció i de gestió amb el seu entorn i amb la destinació Catalunya, tal com ho evidencia el Pla estratègic de Catalunya 2013-2016.

3.7 Sostenibilitat i competitivitat: un binomi indestriable

Avui resulta inapel·lable abordar la competitivitat de la destinació sota criteris de sostenibilitat i responsabilitat. La destinació ja no pot pensar-se d'una altra manera que no sigui garantint la seva viabilitat en el temps i en l'espai; i fer-ho de manera integrada, contextualitzada, amb una mirada territorial, i tenint en compte, com s'ha apuntat, la relació coconstitutiva del turisme i la ciutat. En aquest sentit, el Pla estratègic de turisme 2015 proposava, ja aleshores, un canvi copernicà en les prioritats de la política turística, és a dir, deixar de pensar en termes incrementalistes pel que fa a l'atracció de visitants i començar a posar els esforços a garantir la sostenibilitat de la destinació i a responsabilitzar els agents, ja fossin públics o privats. Una estratègia clarament refermada pel document "Barcelona, turisme i ciutat" i, com no podia ser

d'una altra manera, també pels compromisos signats en el marc del turisme sostenible i responsable.

Per assegurar l'èxit de la destinació, mantenir-ne la singularitat, dotar de valor afegit tota la cadena de valor, garantir i promoure noves experiències i convertir el turisme en una activitat innovadora i amb valor afegit, cal que es ratifiquin els compromisos amb la sostenibilitat i la responsabilitat signats per la ciutat i, el més important, cal que es vehiculin amb propostes d'actuació concretes i valentes.

4. CRITERIS

En aquest darrer apartat del capítol "Fonaments" s'exposen els cinc criteris que estableixen marcs desitjats d'actuació de les polítiques públiques en matèria de turisme: sostenibilitat, responsabilitat, redistribució, cohesió i innovació. Aquest apartat, doncs, serveix per aclarir els conceptes emprats al llarg de la diagnosi del present pla i la seva redacció respon a la síntesi dels continguts dels diversos documents presentats anteriorment.

Sostenibilitat

Les polítiques, els programes, les activitats econòmiques i les relacions entre agents que garanteixen el benestar futur de la destinació sense comprometre els recursos bàsics del territori i de la població resident i visitant: medi ambient, habitatge, espai públic, etcètera.

Responsabilitat

El marc ètic d'acció individual i col·lectiva que es compromet a minimitzar els impactes econòmics, ambientals i socials, alhora que garanteix que l'activitat econòmica no es produeixi en detriment de drets fonamentals de la població resident i visitant.

Redistribució

Els mecanismes públics i privats que assegurin un repartiment equitatiu de la riquesa generada per les activitats econòmiques a través de les rendes del treball, la fiscalitat i les relacions econòmiques, socials i empresarials del territori.

Cohesió

L'enfortiment dels vincles de les activitats turístiques amb els agents i la població del territori per endegar projectes col·lectius que vetllin per la ciutat en la seva complexitat com a espai comú tenint en compte la pluralitat de veus i necessitats.

Innovació

L'impuls de noves formes de gestió i organització econòmica i social que generin valor compartit i que ajudin a multiplicar i enfortir els lligams entre agents econòmics, socials i culturals per al benefici mutu.

5. ANÀLISI ESTRATÈGICA

Aquest apartat conté una anàlisi de la situació turística actual a fi de fer més sòlids els reptes i els objectius proposats al final d'aquesta diagnosi. Aquest capítol té dos grans blocs. En primer lloc, s'exposa un estat de la qüestió del coneixement disponible i els diversos instruments, fonts primàries i secundàries, que produeix o coordina l'Ajuntament amb altres institucions i que serveixen per fer el seguiment de l'activitat turística a Barcelona. Aquests i altres documents esmentats estan disponibles al web de turisme de l'Ajuntament².

En segon lloc, es presenta en aquest capítol els resultats del procés de participació **decidim.barcelona**, a través del qual s'han recollit els projectes, actuacions i temàtiques prioritàries entorn de la línia estratègica "turisme sostenible".

5.1 Coneixement de l'activitat turística a Barcelona

Barcelona és una de les destinacions urbanes que té més informació respecte a la seva activitat turística amb estadístiques pròpies des del 1989; tanmateix, les característiques del seu desenvolupament en els darrers anys, els seus límits geogràfics difosos i una gran transversalitat de la seva activitat fan que encara es tinguin mancances d'informació en aspectes clau. De cara al futur, es plantegen diversos reptes amb relació al coneixement turístic de la ciutat.

Un bon exemple d'aquest coneixement és l'enquesta de **perfil dels turistes**, que des del 2014 ha ampliat al seu univers a les diverses tipologies i que anualment facilita una exhaustiva radiografia dels turistes que s'allotgen a Barcelona.

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/enquesta_de_lactivitat_turistica_a_barcelona_2015_0.pdf

També disposem de l'enquesta periòdica de **percepció ciutadana**, que recull l'opinió dels barcelonins amb relació al turisme.

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/enquesta_percepcio_del_turisme_a_barcelona_2015_0.pdf

En la darrera edició d'aquesta enquesta de percepció ja es disposa de dades significatives en l'àmbit de districte i, per als propers informes, s'ha augmentat el volum de mostra per disposar de dades significatives dels barris amb més activitat turística.

² <http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/documentacio>

Tanmateix, en el marc de les propostes del Pla estratègic 2020, com s'assenyala en la present diagnosi, s'hauran d'endegar diverses línies d'anàlisi i investigació amb l'objectiu de donar resposta a les mancances d'informació de diversos aspectes clau.

Un dels aspectes en què cal aprofundir és el de la **quantificació de visitants**. Es pot estimar que Barcelona en rep al voltant d'uns 30 milions, la meitat dels quals s'hi allotgen (turistes) i l'altre meitat són visitants que no hi pernocten (excursionistes).

És sabut que a través de les enquestes d'ocupació només es coneix amb precisió el nombre de turistes allotjats en hotel: 8,3 milions el 2015. Les dades d'ocupació hotelera mensual, ja sigui les corresponents a l'INE o les que facilita el Gremi d'Hotels, permeten avaluar el seu creixement sostingut que aquest 2016, segons dades del juliol, ja ha experimentat un creixement d'un 6% respecte de l'any anterior.

Aquestes dades s'hauran de completar de manera progressiva amb les corresponents a altres tipologies d'allotjament, per la qual cosa, enguany s'ha endegat el projecte Tourism Data System, a càrrec del Laboratori de Turisme i Oci de la Universitat Rovira i Virgili, que permetrà comptabilitzar mensualment els turistes allotjats en HUT.

Així mateix, està prevista la signatura d'un conveni amb AENA per disposar de les dades estadístiques dels passatgers de l'aeroport i la possibilitat de dur a terme altres enquestes que millorin les actuals estimacions. No es pot oblidar que el 76% dels turistes que rep Barcelona ho fan a través de l'aeroport, que fins al juliol del 2016 ha incrementat el seu trànsit de passatgers en un 12% respecte del 2015.

El nombre d'excursionistes que visiten la ciutat és força desconegut. Coneixem amb precisió els fluxos corresponents als creueristes segons les dades que facilita el Port de Barcelona; però respecte als turistes que pernocten en altres destinacions i fan la visita de dia a Barcelona, només tenim aproximacions del seu volum dels que tenen el seu origen a la província de Barcelona. En el futur cal comptar amb dades d'altres destinacions, en especial Costa Brava i Costa Daurada, així com informació dels passatgers provinents de la xarxa ferroviària i dels autocars turístics.

La realització en curs, del **Pla de mobilitat turística** esdevindrà, també, una font notable de coneixement amb relació als fluxos interns i externs de l'activitat turística a la destinació.

Una metodologia per millorar i aprofundir en el coneixement dels fluxos turístics que genera l'excursionisme és l'**anàlisi big data**. En aquest sentit, s'ha d'esmentar el projecte IoT Big Data Tourism Management, coordinat per Eurecat en el marc del BigData CoE-Barcelona, i que té la col·laboració de GSMA i la Fundació Mobile World Capital.

Aquest projecte pilot, desenvolupat al llarg d'aquest estiu, combina diverses fonts d'informació de mobilitat telefònica i Wi-Fi, que permeten analitzar la mobilitat en el conjunt de la destinació, així com a l'entorn de la Sagrada Família, per disposar de sistemes que permetin monitorar els fluxos turístics i, així, millorar-ne la gestió.

Així mateix, per tal d'assegurar la disponibilitat d'aquest tipus de dades, en el proper contracte municipal de telefonia, s'ha d'incorporar una clàusula per la qual l'operadora que guanyi el concurs haurà de subministrar periòdicament la informació *big data* de què disposi.

Amb relació al coneixement de l'**allotjament turístic**, la realització del Pla especial urbanístic d'allotjament turístic (PEUAT) ha significat una anàlisi exhaustiva i la creació d'un cens propi que permetrà disposar de dades dinàmiques amb relació a l'oferta d'allotjament en les diverses modalitats.

De manera complementària, els treballs de la inspecció i l'anàlisi sistemàtica de l'oferta d'allotjament il·legal a través de l'aranya web permet acotar les seves dimensions.

A partir dels estudis impulsats per l'anterior pla estratègic es coneix l'impacte econòmic de l'activitat turística, el pes relatiu del turisme en l'economia, la importància de la seva transversalitat sectorial i la incidència diversa que té en el territori; però ens cal iniciar unes noves **anàlisis cost-benefici** que incideixin, també, en el **retorn social del turisme** i en la seva **redistribució**.

En aquesta línia, l'aprofundiment en l'anàlisi de l'**impacte ambiental** de l'activitat turística a càrrec de Barcelona Regional esdevé una eina de coneixement clau en aquest àmbit. Aquesta anàlisi té una primera fase analítica sobre la base de la informació disponible i, de manera paral·lela, la recollida d'informació relativa als consums específics del sector turístic, amb la voluntat de fer el càlcul de la petjada ecològica en funció de les diverses tipologies de turisme que visita la ciutat.

Un altre àmbit d'interès ineludible és l'àmbit de l'**ocupació laboral** generada per l'activitat turística. Les dades de què es disposa són parcials i no donen una imatge real de les condicions laborals, per la qual cosa s'han endegat diversos estudis, alguns d'ells amb la col·laboració del Consell Econòmic i Social de Barcelona, amb l'objectiu de millorar-ne el coneixement.

Cal assenyalar, finalment, els treballs endegats conjuntament amb la Diputació de Barcelona i el Consorci de Turisme de Barcelona per crear l'**Observatori de l'Activitat Turística** com a plataforma de col·laboració, amb l'objectiu de generar i aprofundir en el coneixement de l'activitat turística de la destinació Barcelona, entesa com la ciutat i el seu entorn territorial. Fruit d'aquest treball conjunt és la publicació d'*Estadístiques de turisme 2015. Barcelona: ciutat i entorn*, que recull les principals dades de l'activitat turística.

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/estadistiques_de_turisme_2015_barcelona_ciutat_i_entorn.pdf

5.2 decidim.barcelona

El procés participatiu **decidim.barcelona** s'ha dut a terme durant els mesos de febrer i març del 2016 a fi de construir el Pla d'actuació municipal 2015-2019. Aquest procés ha obert a la ciutadania diversos canals de participació. A partir d'una primera proposta del Govern municipal, s'ha obert un procés col·lectiu amb mecanismes heterogenis que ha vinculat la participació presencial als barris a través de cites presencials, debats i carretons de recollida de propostes; amb la participació digital tant a través de la plataforma <http://decidim.barcelona> com a través de les xarxes socials.

Coincidint amb l'inici del Pla estratègic de turisme 2020, es va decidir donar suport i coordinar diferents debats i cites presencials de la línia estratègica de "turisme sostenible" dins l'eix "economia plural".

Cites presencials coordinades des del Pla estratègic de turisme 2020

DATA	TEMES DE DEBAT	DESCRIPCIÓ
9/2/2016	Mobilitat turística	Presentació del Pla de mobilitat turística, calendari, metodologia i espais de treball
14/3/2016	Governar el turisme a la ciutat	Presentació dels diversos instruments i mecanismes de gestió en marxa i previstos entorn de la gestió del turisme, i debat sobre les possibilitats i necessitats per a la ciutat.
15/3/2016	Fiscalitat i retorn social de l'activitat turística	Debat sobre les possibilitats fiscals de les activitats i visites turístiques, així com repensar els mecanismes ja existents per promoure el turisme responsable.
16/3/2016	Destinació i promoció turística	Debat per pensar de manera integrada la destinació Barcelona i els seus mecanismes de promoció a fi d'alinejar-se amb les necessitats de gestió del turisme i del territori metropolità.
29/3/2016	Mecanismes de gestió dels allotjaments turístics	Debat per abordar aquells mecanismes de gestió, regulació i promoció de les pràctiques d'allotjament que quedin fora de l'àmbit d'acció del PEUAT.
31/3/2016	Ocupació i empresa en el sector turístic	Debat sobre els reptes del mercat de treball, les condicions laborals i les organitzacions empresarials del sector turístic per incidir en les possibilitats d'acció municipal respecte d'aquest tema.
1/4/2016	Turisme, cultura i patrimoni	Debat sobre els impactes dels visitants en els monuments, esdeveniments i teixit cultural a la ciutat, així com les possibilitats de planificació, gestió i coordinació amb els agents.

Es van fer un total de set cites presencials de ciutat proposades pel Pla estratègic de turisme de manera coordinada amb altres plans i projectes en el marc de les polítiques turístiques de la ciutat. La sessió de “mobilitat turística” va ser coordinada amb els responsables del Pla de mobilitat turística, així com la sessió “Mecanismes de gestió dels allotjaments turístics”, que complementava les temàtiques relacionades, però que no abordava directament el Pla especial urbanístic d’allotjaments turístics. Es va organitzar una jornada oberta “Governar el turisme a la ciutat”, per oferir un debat ampli sobre els mecanismes de governança del turisme, amb la participació de tres ponents que van obrir el debat: Claire Colomb (docent i investigadora de la University City of London), Ángel Díaz (director d’ALS) o Meritxell M. Pauné (periodista de *La Vanguardia*). Les altres sessions van ser a porta tancada, amb un públic captiu proposat pel Pla estratègic, a fi d’abordar de manera iniciàtica temes com ara la fiscalitat, els instruments de promoció, les polítiques d’ocupació i empresa i la relació del turisme amb la cultura i el patrimoni. Totes les actes es poden trobar al web del pla.

Així mateix, els districtes van proposar una bateria de cites presencials en què el Pla estratègic hi va donar suport. Van ser sessions més o menys específiques sobre el turisme i els seus efectes als districtes amb resultats molt interessants per copsar els interessos, els reptes i els temors en veu dels ciutadans.

Cites presencials coordinades des dels districtes amb el suport del Pla estratègic de turisme 2020

DATA	Districte	TEMES DE DEBAT	DESCRIPCIÓ
11/2/2016	Sant Martí	Turisme i usos de l'espai urbà i públic	Normativa urbanística d'espais singulars al districte (rambla del Poblenou, terrasses, activitats musicals, fires artesanals) i l'impacte dels allotjaments turístics.
1/3/2016	Les Corts	Per un turisme inclusiu	Debate el projecte de turisme inclusiu a través de la sensibilització dels operadors i impulsar una xarxa de turisme inclusiu al districte.
11/3/2016	Horta-Guinardó	El cim del turó de la Rovira, com se'n pot preservar la naturalesa?	Abordar la governança, la gestió de les visites i la relació del turisme amb el barri per preservar-ne la singularitat, la convivència i el gaudi.
18/3/2016	L'Eixample	La pressió turística a la Sagrada Família	Pressió turística, ocupació de l'espai públic, coresponsabilitat, control i retorn de la taxa.
16/3/2016	L'Eixample	Turisme i gentrificació a Sant Antoni	Com es pot preveure la pressió turística, nou mercat com a risc, ús de l'espai públic.

30/3/2016	Ciutat Vella	Redistribució de beneficis del turisme al territori	Mecanismes de col·laboració entre el teixit econòmic i social del districte.
11/3/2016	Ciutat Vella	Reducció d'impactes del turisme	Impacte dels allotjaments turístics i propostes de regulació. Mecanismes de gestió i regulació entorn de la mobilitat.
4/4/2016	Gràcia	Governança, gestió d'activitats turístiques (allotjament, mobilitat), encaix del turisme i els barris	Turisme a Gràcia: reptes i oportunitats.

A banda de les cites i els debats presencials, el decidim.barcelona ha recollit de manera oberta i plural les propostes d'actuació relacionades amb la línia estratègica “turisme sostenible”, així com els suports i els comentaris al voltant d'aquestes. Les propostes tenen fonts diferents. A banda de les recollides a les cites presencials, el Govern, les associacions i els particulars han pogut fer propostes d'actuació lliurement per incorporar-les al programa municipal del present mandat.

Les dades de tota l'activitat relacionada amb el turisme sostenible, un cop acabada la revisió i avaluació de totes les propostes del procés, mostra el gran interès pels temes turístics. Es presenten aquí les propostes amb el títol original que apareix a la plataforma de manera textual:

Propostes més votades a “turisme sostenible”

Propostes	Actua-cions	Vots	Comentaris
Pla estratègic de turisme 2016-2020	58	793	165
Pla director del Park Güell	7	590	32
Preservar el comerç de proximitat dels efectes negatius del turisme	3	406	13
Pla especial urbanístic d'allotjaments turístics (PEUAT)	43	380	78
Fer el desenvolupament territorial del Pla estratègic de turisme	8	339	22
Potenciar el turisme sostenible i responsable	6	227	17
Posar en marxa programes d'inversió per pal·liar els efectes negatius del turisme	6	218	9
Recuperar la Rambla per als barcelonins	18	177	38
Controlar i tancar els apartaments turístics il·legals	4	165	12
Ordenació singular de la rambla del Poblenou	3	131	3
Pla d'ordenació i criteris d'activitat turística	8	121	18
Regular espais per tractar temes de turisme en diferents barris	8	118	20
Modificar la fiscalitat per compensar impactes i costos de l'activitat turística	8	117	18
Prendre mesures contra el furtivisme turístic	8	109	14
Observatori del turisme	7	107	13
Actuacions sobre l'impacte del turisme al districte	6	103	8

Constituir un fons a partir de l'IEET per compensar la sobrepressió turística	8	76	10
Preservar el parc dels Tres Turons, la zona de la bateria antiaèria inclosa	9	75	15
Desenvolupament territorial del Pla estratègic de turisme	16	68	22
Programa de coresponsabilització de la indústria turística en el control i els efectes en l'entorn	7	65	7
Posar en marxa un pla de detecció d'activitats turístiques no reglades	2	58	6
Redistribuir l'assignació de la taxa turística	1	58	3
Establir mecanismes de codecisió i cogestió als entorns de la Sagrada Família	5	56	9
Visibilització d'espais vinculats a la memòria	1	36	5
Recuperar la memòria dels nostres barris	4.	35	0
Senyalització de continguts culturals i naturals del parc de Collserola	4.	33	2
Rutes guiades per Sant Andreu	2	26	2
Fer una distribució prèvia de les terrasses a tot l'entorn de la Sagrada Família	1	25	2
Consell de Turisme i Ciutat	3	21	4.
Obrir la Casa de l'Aigua de Trinitat Vella i connectar-la amb la de Trinitat Nova	1	18	4.
Mapa de promoció d'espais d'interès de Sant Andreu	2	16	5
Pla de senyalització	1	13	1
Projecte de turisme inclusiu: la seu del Districte	1	12	0
Pla de turisme	2	11	2
Fer un mapa històric de la propietat immobiliària	1	11	0
Controlar els apartaments turístics	1	10	0
Reprendre el debat sobre l'ampliació del temple de la Sagrada Família	2	9	0
Impulsar mesures de convivència entre el veïnat i els comerços de Ciutat Vella	4.	8	2
Extensió de la senyalització cultural i històrica als barris del districte	2	7	1
Crear un espai de relació i intercanvi amb centres històrics de ciutats amb una intensitat turística alta	1	7	0
Facilitar la informació del districte als diversos agents i operadors	1	5	0
Elaborar projectes que incorporin la línia de treball sobre turisme inclusiu	1	4.	1
Total general	284	4.864	583

Tal com es pot veure en la taula de propostes següent ordenades pel número de vots de suport rebuts, el Pla estratègic de turisme 2016-2020 ha estat el que ha rebut més suport amb 793 vots, 556 comentaris, 1.092 intervencions en les diverses cites i fins a 58 actuacions relacionades. Cal tenir en compte que la proposta del “Desenvolupament territorial del Pla estratègic” ha estat, també, una de les més votades amb 339 vots, 22 comentaris i fins a 16 actuacions associades.

Les actuacions assignades al Pla estratègic són heterogènies i disperses. Es presenten, aquí, les vint primeres. La proposta d'elaboració d'un “marc normatiu just i racional” per compartir casa ha estat la més aclamada, però també la més controvertida, tal com es pot llegir en els comentaris. Hi ha propostes molt àmplies com “turisme per a

barcelonins” o “rutes turístiques” i molt específiques, com la obligatorietat que els guies turístics usin auriculars durant les visites.

Propostes d'actuació assignades al Pla estratègic de turisme 2016-2020

Actuacions	Vots	Comentaris
Pla estratègic de turisme 2016-2020	793	165
Volem un marc normatiu just i racional per compartir casa nostra	267	60
Professionalitzar els/les guies turístics/ques	80	8
Pla de decreixement turístic	63	6
Pla estratègic de turisme 2016-2020	56	66
Guies turístics amb auriculars	46	5
Inspeccions de serveis turístics	41	2
Valorar el coneixement dels guies turístics	38	7
Impulsar estratègies per tal que els ciutadans de Barcelona puguin gaudir dels equipaments culturals amb gran afluència turística	31	1
Impulsar un pacte per a l'ocupació en el sector turístic	28	0
Donar suport a les iniciatives internes i a les entitats de difusió turística	12	0
Reforçar la inspecció de l'oferta turística il·legal	12	1
Turisme per a barcelonins	12	1
Implicar el sector hotelier amb l'entorn propi	10	1
Promoure i regular el turisme col·laboratiu	9	1
Regular i controlar el turisme	9	1
Crear un segell de qualitat turística	8	0
Rutes turístiques	8	1
Dissenyar accions de sensibilització dirigides als turistes	7	0
Regular i controlar el turisme	6	0
Fomentar la innovació i l'emprenedoria en el sector turístic	5	0
Desenvolupament territorial del Pla estratègic de turisme	68	22
Pla de turisme del districte	31	14
Limitació d'alçada i permisos de construcció d'hotels	20	0
Fomentar un turisme més familiar, cultural a Gràcia	3	0
Obrir espais comuns de trobada entre veïns i visitants	3	1
Apostar per un model de turisme sostenible	2	0

Font: <http://decidim.barcelona>

Les actuacions de la proposta de desenvolupament territorial del Pla estratègic preveuen la creació/actualització/revisió dels plans de turisme de districte o la limitació de places d'allotjament.

6. TENDÈNCIES DEL TURISME

Aquest apartat pretén recollir les deu principals tendències del turisme que afecten especialment la ciutat de Barcelona. La selecció no pretén ser exhaustiva, ni en el nombre, ni en l'aprofundiment dels continguts. Aquestes tendències han estat recollides, ja que es consideren rellevants per la seva novetat, per la seva irrupció i per la seva rellevància en el context de la ciutat de Barcelona.

- 1 Augment del turisme a les ciutats
- 2 Elevada sensibilitat per la conjuntura geopolítica
- 3 Ús turístic de les infraestructures metropolitananes
- 4 Disrupció de nous intermediaris i activitats turístiques
- 5 Augment de l'oferta i noves modalitats d'allotjament turístic
- 6 Augment del pes relatiu del turisme per a l'economia de la ciutat
- 7 Nous perfils de turistes, visitants i residents
- 8 Canvis de tendències en la percepció del turisme per part dels residents
- 9 Massificació i pressió de zones d'alta freqüentació turística
- 10 Evolució sociodemogràfica de les zones d'alta freqüentació turística

6.1 Augment del turisme a les ciutats

En el context global, el turisme guanya cada cop més pes en l'economia, tant a les zones urbanes, com a la resta de territoris. L'Organització Mundial del Turisme calcula que durant l'any 2015 es van produir 1.184 milions de desplaçaments turístics internacionals, mentre que el 2014 van ser 1.134 milions. Els darrers sis anys han estat un període de fort creixement de la demanda turística. Europa, amb un creixement del 3%, va liderar el creixement en termes absoluts amb 15 milions més de turistes internacionals i un total de 582 milions d'arribades. A llarg termini, i d'acord amb les previsions de l'OMT, s'espera que l'any 2030 s'arribarà als 1.800 milions de viatges turístics al món, el que representa un creixement constant d'entre un 3% i un 4% anual.

El turisme de ciutat és el segment de més creixement del mercat turístic en un període en que altres tipologies de turisme creixen menys o simplement es mantenen. D'acord

amb les dades d'IPK International 2015, el nombre de viatges de ciutat van créixer un 82% entre el 2007 i el 2014, i van generar el 22% del total de totes les vacances. Aquesta font també sosté que en països avançats, com ara el Regne Unit, els viatges de ciutat ja han superat les vacances de sol i platja com a vacances més populars.

A Europa, el turisme urbà continua creixent a un ritme accelerat. El 2014 els europeus van fer prop de 70 milions de viatges internacionals, el que representa un augment del 60% respecte a l'any 2007 (+7% anual). Una altra dada que permet dimensionar el turisme de ciutat europeu, són els 400 milions de pernотacions que es van produir l'any 2014.

Aquest creixement del turisme urbà planteja gran reptes en l'àmbit social, econòmic i geogràfic. La mateixa Organització Mundial del Turisme sosté que el turisme genera canvis substancials en les ciutats i augmenta la pressió sobre els habitants. Aquest fet posa en relleu que el turisme urbà genera un repte compartit per a les ciutats del món.

Les dades d'activitat turística de Barcelona mostren una clara tendència al creixement. Prenent com a referència el nombre de turistes allotjats en hotels, sèrie històrica que permet analitzar l'evolució en el temps, el 2015 es va superar els 8,3 milions de turistes, quan l'any 1990, aquesta mateixa dada era d'1,7 milions de turistes. En els darrers 5 anys la demanda turística ha crescut un 17%, cosa que representa un creixement significatiu, tot i la inestabilitat i volatilitat de l'entorn econòmic i social. Aprofitant l'elaboració d'aquest pla estratègic, s'estan actualitzant els estudis i indicadors de visitants, per obtenir dades fidedignes sobre el volum total de la demanda turística de la ciutat.

6.2 Elevada sensibilitat per la conjuntura geopolítica

La complexa actualitat del món es pot copsar a través de la gran quantitat de processos i interessos a escala global i, alhora, la interdependència entre els llocs en l'àmbit mundial. El turisme, lluny de ser un fenomen aliè, està altament condicionat per les conjuntures geopolítiques.

L'esgotament previsible de les fonts tradicionals d'energia, com les energies fòssils, genera moltes tensions a escala internacional. Per això, és indubtable la geopolítica al

voltant del petroli i les conseqüències econòmiques derivades del seu preu. Els interessos dels països i les seves polítiques es poden dividir de diverses maneres. Per exemple, existeixen diferències en les polítiques dels països productors, dels dependents, dels grans consumidors, etcètera. En l'àmbit turístic, l'encariment del preu del petroli té implicacions en el cost dels desplaçaments turístics, a més d'altres implicacions ambientals per a les destinacions. En els darrers cinc anys el preu del petroli ha fluctuat de manera notable, fet que previsiblement continuarà en el futur i afectarà el turisme en general i els hàbits de mobilitat dels turistes. Un previsible encariment del petroli podria comportar des d'una disminució dels desplaçaments turístics, fins a canvis significatius en els sistemes de transport utilitzats pels turistes, augment de la recaptació d'impostos, etcètera.

Un altre element que cal tenir en compte són les guerres civils i els conflictes armats existents avui a la zona oriental i sud de la Mediterrània, així com els recent atacs terroristes a ciutats i zones turístiques del món. Tant els conflictes sostinguts com els atacs puntuals provoquen canvis en el mapa turístic, modificant les preferències dels viatgers, convertint la seguretat en un dels factors clau per escollir la destinació. Barcelona sembla clarament afectada per aquesta situació i tot apunta que la seva estabilitat sociopolítica en comparació amb altres destinacions mediterrànies i ciutats europees és un element clau en l'augment constant de visitants. Malauradament, Barcelona no està exempta d'incerteses per les amenaces globals.

6.3 Ús turístic de les infraestructures metropolitanes

El viatge turístic ha evolucionat i la major part de la població de les societats contemporànies fa turisme de manera recurrent. L'augment dels viatges obliga els territoris que volen ser competitiu a disposar d'una dotació de més i millors infraestructures de transport i accessibilitat.

Barcelona, en els darrers anys, ha gaudit de noves instal·lacions i serveis. Aquestes infraestructures doten la ciutat de serveis, la qual cosa significa un veritable canvi d'escala en les connexions i comunicacions de la capital catalana. Amb la nova terminal i altres instal·lacions de l'aeroport de Barcelona, el volum de passatgers ha passat dels 9 milions de viatgers l'any 1990, als més de 39 milions de viatgers l'any 2015, multiplicant per 4 el seu volum. En el cas del tren, la posada en marxa de línies

d'alta velocitat Barcelona-Madrid ha fet que el 2015 3,7 milions d'usuaris hagin fet ús d'aquest sistema de transport.

Aquestes infraestructures es constitueixen com un avantatge competitiu per a la ciutat, ja que impliquen un augment de la capacitat d'atracció d'inversions i podrien aprofitar-se per articular inversions en noves àrees d'interès urbanes. És per això, que es requereix una gestió eficient per garantir-ne la viabilitat, internalitzant al màxim els costos del seu funcionament i reduint els impactes ambientals que genera el trànsit de viatgers.

En el cas de l'aeroport, les instal·lacions i serveis d'aquesta infraestructura permeten establir una xarxa de vols internacionals que connecten la ciutat de Barcelona amb un gran nombre d'aeroports i ciutats del món. Aquest fenomen també es produeix amb les instal·lacions i els serveis del port, on arriben vaixells que aporten 2,5 milions de desplaçaments de creueristes i que connecten la ciutat amb els principals ports de la Mediterrània i el món.

Ara bé, aquestes i altres infraestructures que utilitzen els turistes i els residents de la ciutat generen impactes ambientals considerables i efectes negatius, que requereixen molta atenció. Els efectes del canvi climàtic i els impactes ambientals generats per l'activitat turística han pres llocs centrals en l'agenda de les institucions turístiques internacionals. L'Organització Mundial del Turisme (www.unwto.org), el Consell Mundial de Turisme (www.wttc.org) i la European Travel Commission (www.etc-corporate.org), entre altres, han intensificat el desenvolupament de programes de reducció dels impactes sobre el medi ambient, treballant amb programes com les agendes locals 21 amb recomanacions sobre el turisme i els viatges o les orientacions bàsiques per a la sostenibilitat del turisme europeu.

En els darrers anys, l'estudi de les activitats que fan els turistes durant els seus viatges posa en relleu l'alt consum de recursos que implica, i per tant els costos associats al turisme. S'ha desenvolupat una consciència ecològica i de protecció del medi ambient. Així, doncs, han sorgit nombrosos estudis que alerten sobre aquest fet i intenten fer del turisme una activitat ambientalment més sostenible. Aquests estudis sobre la reducció d'impactes i la necessitat de preservació han augmentat la consciència dels turistes entorn dels temes ambientals. La sostenibilitat ambiental pren cada cop més pes en

les exigències de la demanda. Aquests canvis, juntament amb la posada en marxa de regulacions i certificacions, han propiciat, també, canvis en l'oferta del sector pel que fa a l'ús eficient dels recursos i la reducció d'impactes. El sector dels transports ha agafat aquest tema com a prioritari i treballa en la reducció dràstica de les emissions, així com en la reducció de consums de recursos.

6.4 Irrupció de nous intermediaris i activitats turístiques

Entre els principals canvis que s'han produït en el sector turístic en el decurs dels darrers anys, cal remarcar l'aparició de dos fenòmens clau facilitada per la consolidació de les formes de comunicació digitals i mòbils: l'aparició de nous intermediaris del sector turístic i el desenvolupament dels serveis en el marc de l'anomenada *economia col·laborativa*. Ambdós fets tenen grans implicacions, no només per a les activitats turístiques, sinó per a la resta de sectors d'activitat econòmica, per a la ciutat i, en general, per a tota la societat.

La disrupció de l'economia col·laborativa és un fenomen complex que té el seu origen en el moviment cooperativista i en les estructures organitzatives de la solidaritat ciutadana. En aquest concepte s'emmarquen moltes activitats de diversa consideració, des de models bàsics de cessió gratuïta de serveis a una comunitat, fins a models d'intercanvi de plataformes web i xarxes que faciliten intercanvis i reciclatge de béns i serveis basades en un model de negoci d'intermediació. Cal fer notar, però, l'heterogeneïtat de formes que s'aixopluguen avui sota el paraigua de l'economia col·laborativa i que abanderen empreses tan diferents com Airbnb, Über, HomeExchange, Couchsurfing o BlaBlaCar, per posar exemples amb una gran incidència en el turisme. L'emergència d'aquests nous operadors en l'àmbit turístic fa entreveure un autèntic canvi de model en la comercialització, però també en els productes turístics.

Paral·lelament, i gràcies a les tecnologies disponibles, s'han succeït canvis rellevants en els intermediaris de la cadena de valor turística. Una part de les agències de viatge tradicionals s'han substituït per agències de venda de serveis i productes turístics en línia (OTA) com Odigeo-dDreams, Bravofly-Rumbo o Logitravel. Tanmateix, han sorgit i han augmentat la seva importància plataformes de recomanació en línia (ORS) com

TripAdvisor, o viajeros.com, plataformes de seguiment d'ofertes i preus del mercat, entre altres.

6.5 Augment de l'oferta i noves modalitats d'allotjament turístic

Pel que fa a l'oferta d'allotjament, Barcelona ha esdevingut una ciutat amb un parc d'allotjament de màxim nivell de qualitat de serveis i instal·lacions. El 2015 la ciutat de Barcelona disposava de més de 67.603 places d'allotjament en els 381 hotels de la ciutat. Aquesta oferta hotelera es complementa amb altres tipologies d'allotjaments turístics com els 9.606 habitatges d'ús turístic, amb 40.462 places estimades, els 111 albergs, amb 9.024 places, i els 268 hostals i pensions, amb 6.036 places. Aquestes xifres permeten que Barcelona tingui una capacitat d'acollida de turistes en establiments d'allotjament superior a les cent vint-i-tres mil places reglades. Comparativament amb l'any 2010, la capacitat d'acollida total de turistes se situava al voltant de les setanta mil places reglades.

Aquest procés de creixement de l'oferta de llits està molt relacionat amb tres fenòmens. D'una banda amb el constant creixement de l'oferta de places d'establiments turístics hotelers. Si l'any 2000 es comptaven 187 hotels amb 31.338 places, el 2010 aquestes xifres se situaven en 328 hotels amb 61.942 places. Actualment, com ja s'ha comentat, hi ha 67.603 places en els 381 hotels de la ciutat. Val a dir que en els darrers anys els hotels s'han convertit en actius del mercat financer. No en va, més del 60% de les inversions hoteleres el 2015 han estat a càrrec de fons d'inversions.

El segon motiu és el creixement ràpid i important d'altres modalitats d'allotjament. L'entrada en vigor de la llei de simplificació administrativa del 2011 i del reglament dels HUTS va suposar una allau de sol·licituds de llicències a la ciutat. Si el 2010 es comptaven 2.349 HUT en tot Barcelona, a l'octubre del 2014, després de la suspensió de llicències, se'n comptaven 9.606, multiplicant per 4 el total d'HUT a la ciutat en poc més de 3 anys.

Una altra modalitat que ha registrat importants creixements han estat els albergs, que el 2015 disposaven de més de nou mil places. Aquest creixement de l'oferta s'ha produït paral·lelament a un canvi en la demanda dels visitants. Aquest fet queda

reflectit en les opinions de les enquestes que es fan als turistes de la ciutat de Barcelona. En els resultats del 2015 d'aquestes enquestes, els turistes de la ciutat escullen com a primera opció per allotjar-se els hotels, tot i que la suma de la resta d'allotjaments són l'opció majoritària.

Per últim, cal tenir en compte l'allotjament il·legal en forma de lloguer vacacional, una oferta líquida que pot arribar als 4.000 anuncis publicats sense llicència i que són comercialitzats per plataformes com Airbnb, HomeAway, Niumba, Wimdu, etcètera, segons les estimacions del mateix Ajuntament. A més, cal afegir els prop de 6.500 anuncis de lloguer d'habitacions en pis compartit que hi ha al mercat de gran part d'aquestes plataformes, una modalitat que no està regulada clarament per la llei catalana, si bé es preveu fer-ho aviat a través del reglament de la Llei de turisme.

6.6 Augment del pes relatiu del turisme per a l'economia de la ciutat

El dinamisme del turisme es tradueix en un augment de l'economia generada per les activitats directament o indirectament relacionades amb turisme. El darrer estudi disponible sobre l'impacte econòmic del turisme a Barcelona (Universitat de Girona, 2013) calcula que la facturació agregada del turisme se situa entre els 8 mil i els 9,7 mil milions d'euros. Aquesta facturació representa entre el 10% i el 12% del PIB de la ciutat, segons diferents escenaris considerats, i genera entre 96 mil i 120 mil llocs de treball, un 14% del total.

Comparativament, el 2013 el turisme i els viatges al món van generar el 9,5% del PIB i un 8,9% del total de llocs de treball. A Espanya el PIB turístic 2013 va representar el 10,7% i més de 2,2 milions de llocs de treball. Aquest mateix any, a Catalunya, el PIB turístic se situava entre el 10% i el 12% i ocupava 350.000 persones.

Quant a l'evolució en el temps, els efectes generats pel turisme i l'ocupació han anat augmentant progressivament amb creixements molt destacables des de l'any 2007 fins al 2012.

Taula 22. Efectes en termes de VAB generats pels visitants a la ciutat de Barcelona. Anys 2007, 2009 i 2012

Escenari	2007	2009*	2012	Variació 2009-2012	Variació 2007-2012
Pessimista	3.681.791.638	3.168.885.974	5.650.264.040	78%	53%
Intermedi	4.578.288.040	3.845.538.904	6.511.548.266	69%	42%
Optimista	4.739.811.071	3.901.934.633	7.168.088.106	84%	51%

*Dades dels escenaris continuistes creats a l'informe 2009 per AQR.

Taula 23. Efectes en termes d'ocupació generada pels visitants a la ciutat de Barcelona. Anys 2007, 2009 i 2012

Escenari	2007	2009*	2012	Variació 2009-2012	Variació 2007-2012
Pessimista	62.169	51.828	96.120	85%	55%
Intermedi	77.243	64.416	110.888	72%	44%
Optimista	79.077	71.226	122.260	72%	55%

* Dades dels escenaris *ad hoc* creats a l'informe 2009 per AQR.

El creixement del turisme ha tingut un paper important de dinamització econòmica de la ciutat. Barcelona ocupa la sisena posició al rànquing de principals ciutats turístiques europees 2015, després de Londres, París, Berlín, Roma i Madrid. Aquest dinamisme econòmic s'ha traduït en la creació de noves empreses del sector turístic. Alhora, també ha produït un efecte crida de professionals i empreses d'altres sectors que veuen en les activitats turístiques oportunitats de negoci de cara al seu futur.

Barcelona disposa d'un conjunt d'operadors internacionals hotelers, empreses que en els darrers deu anys han apostat per la ciutat amb establiments rellevants i quantioses inversions. No en va la ciutat se situa com a tercera ciutat internacional amb un nombre més gran de reunions organitzades al rànquing de l'Associació de Congressos i Convencions Internacionals (ICCA) després de Berlín i París. Finalment, en aquest recorregut pels principals rànquings, cal destacar que el Port de Barcelona lidera la classificació 2014 de ports europeus.

Pel que fa al comerç, un segment s'ha especialitzat per donar servei a la demanda turística de la ciutat, ha abandonat, així, formats comercials més tradicionals i ha apostat per marques de moda i *retailing* internacional, gran part de les quals estan presents a les principals àrees comercials de Barcelona.

Tot i l'efecte d'arrossegament i generació d'activitat econòmica del turisme, l'excessiva dependència planteja incertesa de cara al futur. En aquest sentit és important tenir en compte que a les ciutats dinàmiques amb economies avançades, el turisme està present i té un paper rellevant, però no és l'únic sector d'activitat. La dependència o

supremacia d'un sector d'activitat sobre d'altres, implica efectes negatius i riscos, com ara l'augment de preus, la precarització laboral, o la manca i exclusió d'altres activitats.

6.7 Nous perfils de turistes, visitants i residents

Els canvis d'hàbits de la societat moderna sovint promouen un augment de la mobilitat de les persones. Aquest fet planteja molts reptes per a la gestió de les ciutats, ja que cada vegada més es poden observar formes de vida de residents de curta o molt curta durada.

En l'àmbit turístic, aquest fenomen complex de les ciutats i els seus habitants, també qüestiona la definició tradicional de turista i excursionista. Deixant de banda el debat tècnic sobre aquest fet, és indubtable que la presència de centres de formació, empreses, centres d'investigació, hospitals, etcètera, genera fluxos de turistes o residents de curta durada. Aquests segments, tot i la difícil tasca de quantificació, generen un nombre destacadíssim de turistes i residents temporals a la destinació Barcelona.

En el cas de Barcelona, la presència de centres de formació, entre els quals destaquen totes les universitats i altres centres de formació, produeix una arribada notable d'estudiants a la ciutat cada cop menys estacionalitzada a causa dels cursos a l'estiu. La presència d'empreses amb seus corporatives i grans centres d'investigació també genera un volum de treballadors i investigadors que resideixen a la ciutat de manera temporal, per un període més o menys llarg.

D'altra banda, com a destinació de turisme urbà, a Barcelona s'ha produït un canvi en les motivacions dels turistes. L'oci ha esdevingut el principal motiu de visita dels turistes de Barcelona. El 2015 la motivació vacacional ha esdevingut la principal i majoritària en els turistes, amb més del 63% del total. La resta de turistes que pernocten a Barcelona ho fan per motius professionals, un 22%, i per motius personals, un 13%.

Des de principis dels noranta, la motivació professional mostra una tendència al decreixement. L'any 1990 els turistes professionals representaven el 69%. L'any 2000 aquest mateix segment se situava en el 46%, mentre que el 2015 va ser del 22%. Tot i

que el nombre absolut de turistes professionals ha crescut substancialment els darrers 25 anys, el creixement extraordinari dels turistes motivats per oci ha fet variar aquesta proporció. Els turistes d'oci han passat del 23%, l'any 1990, al 63% el 2015.

Barcelona, com a destinació referent de turisme urbà, es basa en la capacitat d'explotació de la seva oferta de serveis i motivacions pròpies de la ciutat i, en especial, en la capacitat de combinar les activitats amb l'estil de vida mediterrani i l'oci, fet que sosté l'atractivitat de la ciutat com a destinació turística.

6.8 Canvis de tendències en la percepció del turisme per part dels residents

Segons l'estudi d'opinió a la ciutadania, més del 90% dels enquestats opinen que el turisme és beneficiós per a la ciutat. Aquest resultat, com era d'esperar, varien segons les diferents zones de la ciutat i el perfil dels enquestats. Tot i que la gran majoria de residents de la ciutat estan d'acord amb els beneficis que aporta el turisme, a districtes com Ciutat Vella o Gràcia, hi ha una base més ampla de gent que no la considera una activitat beneficiosa, un posicionament que reflecteix la recepció directa dels impactes en les zones més visitades.

Però més enllà del benefici, el cert és que el turisme genera un debat important entre la població, ja que sovint complica la convivència entre els residents i els turistes i visitants. Com a conseqüència, una part significativa de residents, el 43%, considera que el turisme està arribant al seu límit pel que fa a la capacitat de donar servei als turistes. Aquesta opinió també fluctua d'acord amb el lloc de residència i els perfils dels enquestats. Als districtes centrals, com Ciutat Vella o l'Eixample, la pressió més gran de visitants i turistes influeix generant l'opinió que s'està arribant al límit de la capacitat dels serveis turístics. Alhora, prop de la meitat dels residents, el 47% del total, opina que no s'hauria de continuar atraient més turistes de cara al futur. D'altra banda, tal com s'ha apuntat anteriorment, la preocupació pel turisme ha esdevingut una qüestió pública i col·lectiva, fins al punt que en el darrer baròmetre de Barcelona, del maig del 2016, el turisme se situa com el quart problema de la ciutat, amb un 6,6% de les primeres respostes espontànies.

D'altra banda, cal esmentar l'aparició de diferents moviments socials, plataformes, assemblees o coordinadores, les demandes de les quals graviten al voltant de les

qüestions turístiques, pel seu augment continuat dels darrers anys, exigint-ne el decreixement, o també agents territorials en defensa dels drets de la ciutat; o en contra de determinades pràctiques, com són els allotjaments turístics en edificis residencials. L'aparició d'aquests nous actors no és exclusiva de Barcelona i es fa palesa en moltes de les ciutats amb gran pressió turística a Europa i els EUA.

6.9 Massificació i pressió de zones d'alta freqüentació turística

Les característiques territorials mostren que Barcelona és una ciutat petita quant a dimensions geogràfiques, 101 km², amb una alta densitat de població, 15.887 habitants per km², i amb una alta ocupació territorial, si es compara amb altres ciutats europees. A part d'aquestes característiques del territori, és imprescindible tenir en compte que el turisme té una tendència a la concentració en certs punts geogràfics. Tant l'oferta turística, com la demanda, tendeixen a distribuir-se de manera desigual en el territori, amb barris i zones amb alta intensitat turística i altres amb baixa intensitat. Aquesta concentració acaba generant, en les àrees d'alta intensitat, una superposició d'usos, els propis de la ciutat i els turístics, i produeix problemes de saturació i sobreexplotació de l'espai.

Per la seva banda, el turista concentra els seus moviments a punts de la destinació, llocs com els anteriors, que identifica com a icònics i imprescindibles. A Barcelona, l'espai més visitat de la ciutat és la Rambla, amb unes estimacions que superen els cent milions de vianants anuals. Un altre espai altament utilitzat són les platges i el front marítim, que com a espais emblemàtics són capaços d'atraure una gran quantitat d'usuaris, tant residents, com visitants i turistes. Diversos espais públics de Ciutat Vella, la plaça de Catalunya, el passeig de Gràcia, la Sagrada Família o el Park Güell són alguns exemples d'àrees d'alta intensitat, espais en els quals es produeixen gran quantitat d'impactes econòmics, territorials, socials i culturals.

Si s'analitza la distribució territorial dels diversos actius, serveis turístics i usos turístics s'arriba a la mateixa diagnosi, existeix una concentració i massificació d'alguns espais de la ciutat. L'oferta d'allotjament es concentra en els districtes de Ciutat Vella, l'Eixample i Sant Martí, mentre que la seva presència és més baixa a les Corts, Gràcia i Horta-Guinardó. L'oferta comercial i de restauració especialitzada en turisme es localitza prioritàriament als eixos comercials turístics centrals de la ciutat, entre els

quals destaquen Barna Centre, Cor Eixample, passeig de Gràcia, la Rambla, rambla de Catalunya, Raval, etcètera. L'oferta cultural i d'oci també es localitza majoritàriament a districtes com Ciutat Vella, Eixample i Sants-Montjuïc.

Per aquests motius, en general, la ciutat disposa d'un nombre important de recursos turístics diversos. Aquesta pluralitat i varietat explota preferentment les icones turístiques, que en el cas de Barcelona es troben geogràficament concentrades, i que per la seva capacitat d'atracció generen problemes de massificació i conflictes de convivència entre els usuaris i residents, a zones com la Rambla, el barri Gòtic, el Raval, la Sagrada Família o el Park Güell, entre altres. Tot i els esforços de gestió dels darrers anys, aquest fenomen de concentració, en lloc de millorar, sembla que s'incrementa, estenent-se a altres zones i àrees de la ciutat, segurament a causa del gran augment dels visitants i turistes.

6.10 Evolució sociodemogràfica de les zones d'alta freqüentació turística

La centralitat de Ciutat Vella converteix aquest districte en un espai d'especial complexitat. En el decurs del temps, aquest districte ha estat un territori que ha sofert molts canvis i ha estat subjecte a importants dinàmiques socials i econòmiques molt diverses. Encara que des de l'Administració municipal del districte, ja fa anys que es desenvolupen programes socials i econòmics amb l'objectiu de revitalitzar econòmicament i socialment els seus barris, aquest territori continua plantejant molts reptes de futur.

Ciutat Vella és un districte amb una densitat de població i un índex d'immigració molt superior a la mitjana; i amb una edat i renda per càpita inferior a la mitjana de Barcelona. Ara bé, els efectes econòmics de la crisi i la transformació econòmica estan produint un desplaçament progressiu dels residents del districte. El 2015 residia a Ciutat Vella el 6,2% de la població de Barcelona. En els darrers vuit anys aquest districte ha perdut més de l'11% de la seva població, en especial al barri Gòtic, amb una pèrdua del 45% de població des del 2007, segons dades del padró.

Segurament en aquest desplaçament de la població resident tampoc ajuden els efectes generats per la transformació urbanística dels habitatges i els comerços per la influència del turisme. En aquest sentit, la transformació de blocs d'habitatges en

hotels, i d'unitats d'habitatges en habitatges d'ús turístic que fomenten un increment dels preus dels lloguers, a la vegada que altres pràctiques que finalment perjudiquen i penalitzen els residents del districte. Des del Govern municipal fa temps que es treballa en eines urbanístiques per corregir i combatre el desplaçament de la població i la gentrificació amb plans específics, com els plans d'usos de Ciutat Vella o l'actual Pla especial urbanístic dels allotjaments turístics (PEUAT).

Per últim, segons l'Estudi d'opinió a la ciutadania, la majoria dels barcelonins creu que el turisme impacta sobre els preus a la ciutat, el 64% expressa aquesta opinió, mentre que només el 15% opina que no afecta els preus. En un informe recent elaborat per l'Ajuntament de Barcelona, en què s'avalua el mercat de lloguer residencial de la ciutat, s'evidencia, també, un augment dels preus i una reducció de l'oferta en els barris amb més presència d'activitat turística, si bé no se li pot atribuir un factor de causalitat directa.

7. RELATORIES

7.1 Justificació

En aquest capítol es presenta el resultat del procés de diagnosi compartida elaborat a partir de les relatories al voltant de tretze temes específics. Aquest exercici ha permès aprofundir, debatre i elaborar un dictamen per part de setze persones expertes en la matèria que han convertit aquest pla en un document més coral.

La tria de les temàtiques respon a una doble necessitat. En primer lloc, aprofundir de manera qualitativa sobre matèries que no poden ser analitzades a través de les fonts disponibles i que requereixen un posicionament, un discurs, un relat. D'altra banda, aprofundir sobre qüestions considerades rellevants després del procés decidim.barcelona, d'una banda, i de la valoració dels buits d'informació existents, de l'altra. La relació final de temes i relators, així com les dates i el nombre de les sessions de treball assignades, van ser les següents:

	Tema	Relators	Data	Nombre de participants
1	Turisme als districtes	Jordi Moll	20/4/16	16
2	Ocupació i mercat laboral en el sector turístic	Nemo Remesar	17/5/16	11
3	Màrqueting per a una destinació sostenible i responsable	Joan Manuel Ribera	18/5/16	14
4a	Relació del sector privat amb l'Administració	Ángel Díaz	20/5/16	8
4b	Relació del sector privat amb l'Administració	Ángel Díaz	10/6/16	4.
5	Economia col·laborativa i altres economies procomú per a un millor encaix del turisme a la ciutat	Paolo Russo Elsa Soro	23/5/16	18
6	Instruments de planificació i gestió urbanística entorn del turisme	Ricard Pié Josep M. Vilanova	24/5/16	19
7	Estratègia territorial i gestió del turisme en l'àmbit metropolità de Barcelona	Francesc López-Palomeque	26/5/16	18
8	Emprenedoria sostenible i responsable	Josep Capellà	27/5/16	7
9	Intel·ligència turística i ciutat	Luís Falcón	31/5/16	13
10	Estratègies entorn del sector del comerç i la restauració	Josep Francesc Valls	6/6/16	11
11	Ciutat, patrimoni i turisme	Saida Palou	07/6/16	13
12a	L'efecte dels creuers a la destinació Barcelona	Daniel Imbert-Bouchard Ramon Serrat	15/6/16	16
12b	L'efecte dels creuers a la destinació Barcelona	Daniel Imbert-Bouchard i Ramon Serrat	20/6/16	13
13	Turisme de Barcelona avui	Enric Truñó	16/6/16	11
	Total de participants			192

De manera conjunta entre les persones responsables i la direcció del pla, es va emmarcar la situació de partida, les qüestions per debatre, els objectius de cada grup i la composició dels participants en els diversos grups de treball. Durant els mesos d'abril, maig i juny es van dur a terme un total de quinze sessions, entre dues i tres hores de durada, dinamitzades per l'equip de Momentum^{co}. Les sessions van tenir una estructura molt similar, amb alguna excepció. En primer lloc, s'emmarcava el debat en el marc de la diagnosi del pla. Seguidament, després d'una breu presentació dels assistents, les persones responsables de la relatoria introduïen el tema i obrien el debat a partir d'un guió prèviament compartit amb els assistents. Finalment, per cloure la sessió, es demanava als participants que sintetitzessin les idees clau. El resultat del procés es recollia en una acta que era compartida entre els participants i els relators.

Aquestes trobades van tenir una doble finalitat. D'una banda, abordar el tema en qüestió des d'una perspectiva àmplia i compartida amb els participants. D'altra banda, ajudar els relators en la seva tasca d'elaboració del document diagnòstic que complementés el seu coneixement de partida.

A fi i efecte de reunir i contrastar diverses visions i sensibilitats a propòsit del turisme a Barcelona, es va cercar un equilibri entre els interessos de les parts i les veus d'altres persones expertes. La composició total dels assistents es divideix d'aquesta manera:

- Representants del sector públic: 39%
- Representants del sector privat: 24%
- Acadèmics i experts: 24%
- Turisme de Barcelona: 9%
- Representants veïnals: 4%

Les conclusions i debats de les sessions constitueixen una aportació d'indubtable interès del procés del pla. Tots els materials i els documents generats estan disponibles a l'espai web del pla <http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic/activitat>, en el qual figuren les dates de les sessions, les actes de les sessions, la relació de participants i els documents de diagnosi.

Tanmateix, cal remarcar que, si bé les relatories són documents de consulta legítims pels seus autors i pel procés de discussió plural, en cap cas el document final ni les actes de les sessions han de ser considerades com a parts vinculants del pla.

7.2 Síntesi dels continguts

Es presenta, a continuació, una síntesi dels objectes a debat dels documents i les sessions, a més de recollir les tres idees més rellevants dels documents en clau de diagnosi. Se'n recomana la lectura íntegra per poder copsar millor els detalls dels documents, així com les actes de les quinze sessions de treball.

1. Turisme als districtes

En el document de diagnosi sobre el turisme als districtes es reflexiona sobre l'oportunitat que suposa el turisme per als districtes, i de quina manera s'ha de continuar planificant i gestionant les activitats als districtes i barris de la ciutat.

Els deu districtes de la ciutat tenen particularitats i especificitats pròpies. Per aquest motiu, els punts de partida i les necessitats de cadascun d'ells són molt diferents. El turisme a la ciutat és una realitat consolidada que genera activitat econòmica, però que no està lliure de desequilibris. La concentració espacial de l'activitat turística genera oportunitats per als districtes per la redistribució dels efectes positius i l'obligada necessitat de disminució dels efectes negatius.

Algunes de les estratègies més importants per combatre les externalitats del turisme als districtes són les següents:

- Prioritzar la gestió d'efectes del turisme als districtes i barris de la ciutat.
- Treballar la diversitat dels districtes i no la homogeneïtzació del territori.
- Revisar les necessitats de gestió dels districtes.
- Abordar de manera directa el control dels allotjaments il·legals, la millora de les eines de gestió territorial i els indicadors de gestió de fluxos i de mobilitat.

2. Ocupació i mercat de treball

L'objectiu d'aquesta relatoria sobre ocupació i mercat de treball és proveir d'eines per generar una posterior reflexió sobre com es pot potenciar un desenvolupament turístic sostenible que beneficï el conjunt de la població local, mitjançant un millor accés al mercat de treball (millorant la seva ocupabilitat), així com potenciant la millora de condicions laborals i la creació de nous llocs de treball de qualitat amb l'objectiu final de facilitar una distribució més equitativa dels beneficis econòmics i, en general, fomentar una millora del benestar de la població.

S'exposa, també, la necessitat de millorar la governabilitat dels instruments de gestió turística, fomentant una implicació més gran de l'esfera pública i establint més espais de participació. A aquest efecte, és necessari implicar els principals agents socioeconòmics del territori emmarcant-los en un espai on es puguin debatre i decidir les línies estratègiques i construir compromisos compartits al voltant del mercat de treball.

Alguns dels aspectes clau són els següents:

- La millora qualitativa de l'ocupació generada pel sector, així com la creació de nova ocupació estable i de qualitat.
- Fomentar l'ocupació de qualitat com a element clau de redistribució de la riquesa i de retorn social.
- Enfortir compromisos i concertacions entre tots els agents econòmics.
- Millorar el coneixement i la informació amb indicadors i mètriques que permetin fer-ne el seguiment.

3. Màrqueting turístic per a una destinació sostenible i responsable

La relatoria sobre el màrqueting turístic per a una destinació sostenible i responsable té per objectiu definir l'estratègia de màrqueting que cal seguir a una destinació de tant d'èxit com Barcelona, per tal de contribuir a desenvolupar un model sostenible. Barcelona s'ha convertit en una de les principals destinacions turístiques del món, però aquesta situació no està exempta de reptes que cal abordar amb instruments de comunicació.

Alguns dels aspectes clau per garantir el futur de la destinació són els següents:

- La principal estratègia per contribuir a la sostenibilitat de Barcelona com a ciutat i destinació és que el màrqueting turístic sigui posat al servei del benestar de la ciutat. La ciutat ha de buscar un equilibri entre la ciutat per viure, treballar i gaudir.
- Concentrar els esforços de promoció en aquells productes que vol oferir Barcelona d'acord amb una estratègia i un relat ric de la ciutat.
- Prioritzar la captació d'aquells segments de turisme que aporten valor social, mediambiental i econòmic, ja que són el veritable turisme de qualitat. Entre aquest segments, el turisme intern és, probablement, un dels més sostenibles que pot tenir la ciutat.
- Fomentar processos de formació, millora contínua i certificació en turisme responsable i de qualitat que permetin distingir les empreses que treballen per aportar valor a la destinació.

4. Relació del sector privat amb l'Administració

En la relació del sector privat amb l'Administració s'aborden les relacions entre les institucions, entitats i persones del sector públic i privat, i de quina manera s'han de configurar en el futur. S'esmenta la necessitat d'adaptar-se al context actual per concertar, de manera compartida, les polítiques turístiques de la ciutat.

Els aspectes clau destacats en el document són els següents:

- El sector públic ha de ser capaç de donar a conèixer tot el que està fent, i que s'apropi i entengui millor la dinàmica empresarial. El sector privat ha d'entendre els condicionants de gestió turística de la ciutat, i generar una visió a llarg termini responsable, i orientada a la sostenibilitat.
- El tradicional enfrontament publicoprivat ha de donar pas a un treball conjunt, que permeti treballar per a un model compartit que asseguri la sostenibilitat.
- Definir clarament els rols del públic i el privat en la planificació, el desenvolupament i la gestió de l'activitat turística.
- Potenciar estratègies de treball conjunt, entre el públic i el privat, per compartir escenaris de futur i objectius, així com la informació i el coneixement.
- Ampliar i dinamitzar les bases de representativitat empresarial per potenciar la innovació, i per donar entrada a totes les noves activitats que, a dia d'avui,

componen l'oferta turística de Barcelona, i que formen bona part de la base de la seva capacitat d'atracció.

5. Economies col·laboratives i altres economies del procomú per a un millor encaix del turisme a la ciutat

El text explora les dimensions actuals de l'economia col·laborativa i el seu paper com a motor de nous models i pràctiques turístiques, fent referència al cas concret de Barcelona i desgranant entre les plataformes més populars que operen en aquest sector i el balanç d'avantatges i problemes que semblen generar.

Un cop analitzats els efectes socials i ambientals a Barcelona i altres ciutats, convida, també, a definir un marc procomú en la caracterització d'aquests models i a avaluar la conveniència de donar suport (o regular) la seva expansió des del vessant de l'Administració pública segons el grau de capacitat de contribuir a la transició cap a un model de ciutat més cohesiu, incloent, i just, del que produeixen les pràctiques del sector turístic tradicional.

Alguns dels aspectes clau són els següents:

- Diferenciació de les pràctiques que s'aixopluguen en el paraigua col·laboratiu per tal de separar aquelles que es fonamenten en el procomú d'aquelles extractives i corporatives.
- Definir una estratègia favorable de les pràctiques col·laboratives procomunes a través de la valoració del seu retorn social i la contribució cap a un model econòmic més just i redistributiu.
- Fomentar mecanismes d'innovació social que es basin en l'aprofitament, la cogestió i generació de nou coneixement a l'abast de tothom a través de dades obertes.

6. Instruments de planificació i gestió urbanística entorn del turisme al territori

El document té com a objectiu reflexionar sobre els instruments de planificació i gestió urbanística de què es disposa avui per abordar l'ús turístic del territori i les ciutats. Es planteja inicialment la consideració de la ciutat de Barcelona, avui, com a ineludiblement turística, un pas fonamental per assimilar, de manera inherent, els efectes de les pràctiques turístiques i assimilar-los com a reptes propis de la ciutat. S'analitzen, també, els aspectes clau pel que fa a la necessitat de regulació i gestió

urbanística per garantir el dret a la ciutat, especialment focalitzada en la garantia del dret a l'habitatge i la competència per l'ús dels recursos urbans compartits com ara infraestructures, serveis o espais públics. Així mateix, es fa una avaluació dels instruments de què es disposa actualment en matèria d'urbanisme per tractar de gestionar i planificar l'ús turístic de la ciutat.

Es destaquen, aquí, els aspectes clau:

- El turisme com a motor econòmic de les ciutats postindustrials introdueix una dinàmica de valors immobiliaris que esdevé, en àmplies zones de la ciutat, incompatible amb el manteniment de la residència permanent dels ciutadans.
- La pressió immobiliària de l'allotjament turístic, la forta competència amb activitats econòmiques locals i la competència per recursos bàsics compartits com a principals reptes per gestionar.
- La necessitat de revisar el marc normatiu general per desactivar, o eradicar, l'especulació sobre el sòl urbanitzable i edificat a fi de desenvolupar eines per fer complir la funció social de la propietat.

7. Estratègia territorial i gestió del turisme en l'àmbit metropolità de Barcelona

La metropolització del turisme és un fenomen general que s'observa en moltes ciutats grans, i també s'observa en el cas de Barcelona i el seu entorn metropolità. Això suposa un canvi d'escala de la manifestació de les activitats turístiques, una nova situació que es fa més complexa, i un escenari nou per a la gestió pública del turisme. La diversitat d'activitats turístiques a Barcelona i al seu entorn metropolità dibuixen uns mapes d'intensitat desigual, uns àmbits, uns espais funcionals turístics variables (segons l'especificitat espacial de cada activitat), que no coincideixen necessàriament amb els límits administratius municipals, comarcals o metropolitans (AMB). Així mateix, la naturalesa diversa del fenomen turístic i el caràcter transversal de la seva dimensió econòmica no facilita l'acció pública, com a expressió de la voluntat o competència de gestió de l'Administració (ordenació i planificació com a competències administratives).

Les qüestions destacades d'aquesta relatoria són les següents:

- La necessitat d'ordenar, planificar i canalitzar el creixement turístic evitant la percepció i l'acció parcial i interessada d'actuar només des de Barcelona amb l'objectiu d'exportar problemes a l'entorn metropolità. Cal l'actuació de tots els

actors (públics i privats) de tot el territori, amb els rols que corresponguin a les seves realitats en cada cas.

- La consideració d'altres instruments de planificació d'abast metropolità per treballar en l'estratègia territorial metropolitana i la gestió del turisme.
- La promoció de la comunicació entre actors, la seva coordinació d'accions i cooperació en projectes és un dels reptes clau. Davant la situació complexa i la disfunció amb el marc institucional pot convenir considerar el principi de cautela, aconsellable, també, donades les limitacions en les competències i instruments de gestió, ordenació, planificació en la matèria i en els àmbits territorials.

8. Emprenedoria sostenible i responsable

La diagnosi sobre empenedoria sostenible i responsable focalitza sobre la situació de l'empenedoria, la seva sostenibilitat i responsabilitat; i reflexiona sobre les oportunitats d'estimular una transició de l'estructura empresarial de Barcelona cap a la sostenibilitat i responsabilitat a través del suport i el treball conjunt amb un teixit productiu emergent, que de manera individual i col·lectiva va apostant per aquest paradigma.

Les principals qüestions destacades en aquesta relatoria són les següents:

- L'augment de la demanda de turisme sostenible i responsable en línia amb la tendència de les societats occidentals cap a un consum més responsable i ètic.
- L'aposta per la sostenibilitat és una aposta de ciutat i, de manera transversal, implica el conjunt d'atractius turístics i serveis que interactuen amb els visitants.
- Les administracions, i especialment la local, han de prendre un compromís de lideratge i acció. Les seves pràctiques i programes tenen especial valor exemplificant per a la resta d'actors de la destinació.
- Discriminar positivament tots els esdeveniments turístics que promouen les administracions contractant allotjaments sostenibles, taxis ecològics, transport públic, compra selectiva.
- Promocionar les empreses i serveis amb segells i certificacions que serveixen per avançar cap a un model més sostenible i responsable.

9. Intel·ligència turística: reptes i possibilitats

El document té com a objectiu reflexionar, gràcies a les oportunitats que ofereix una societat fortament digitalitzada, sobre la integració de sistemes d'adquisició de dades,

la construcció de coneixement a partir d'aquests, i activar-los en la gestió de la ciutat i la incentivació de la iniciativa privada.

Per fer-ho, s'analitza, en primer lloc, el paper de la tecnologia en la cadena de valor turística, a través d'una descripció sintètica de com aquesta s'ha implantat en cada segment de la cadena de valor i com està generant nous models de negoci. A continuació, es desenvolupen les característiques de les dades d'intel·ligència turística, diferenciant entre dades estadístiques i *big data* i el seu impacte per a la gestió de les destinacions.

Els aspectes més destacats del document són els següents:

- La importància de compartir informació entre organismes públics i empreses privades, impulsar l'adquisició de dades pròpies, així com implementar metodologies per al tractament de les dades des de l'Administració.
- La visió metropolitana com a escala territorial i el rol actiu dels fenòmens territorials per al desenvolupament d'un turisme sostenible.
- El potencial del *big data* per afrontar els reptes de monitorització, avaluació i presa de decisions al voltant de la gestió de l'activitat turística a la ciutat.

10. Estratègies entorn del sector del comerç i la restauració

El text de la relatoria d'estratègies entorn del sector del comerç i la restauració tracta les oportunitats que suposa per a aquests sectors la presència a la ciutat de turistes i visitants, tant d'altres barris, com de municipis de l'àrea metropolitana o de la resta de Catalunya.

Les qüestions clau d'aquesta relatoria són les següents:

- El *shopping* ha passat de ser una activitat complementària a formar part del pla de viatge turístic. La compra al comerç de proximitat és una activitat que atreu fortament els nadius i els turistes europeus, i que cada dia està adquirint una importància més gran com a motivació de viatge.
- L'heterogeneïtat de l'oferta comercial de Barcelona impulsa la creació d'una identitat comercial urbana i la personalització dels barris i eixos com a espais d'atracció particular dins la ciutat.

- Cada eix o barri ha d'aplegar esforços dels comerciants, i d'actors com els propietaris, els API, els bancs, etcètera, i de l'Ajuntament per desenvolupar la singularitat i ser capaç d'atreure visitants i turistes.
- S'han d'esponjar els atractius turístics aprofitant les icones existents i creant-ne d'altres als barris, per donar oportunitats a tots els llocs de la ciutat de beneficiar-se del turisme.
- Millorar el procés d'acollida dels clients (locals i turistes), per millorar l'experiència de compra.

11. Ciutat, patrimoni i turisme

Aquesta relatoria aborda la relació entre els patrimonis —entesos de forma àmplia, plural i heterogènia— i el turisme. Per fer-ho, s'exposen algunes qüestions clau que ajuden a reflexionar-hi des de la complexitat d'aquesta relació. En primer lloc, s'explicita la dificultat d'emmarcar el patrimoni en el context turístic de manera essencialista i els riscos que comporta traçar una línia entre el que és turístic i el que no ho és. Es destaca la importància del patrimoni com a element clau en l'atractivitat d'una destinació turística com és Barcelona, però també s'incideix a defensar que el patrimoni és un objecte múltiple i, com a tal, pot assumir diversos rols, fins i tot interpretacions i experiències diferents de manera simultània. Es reclama, així, la compatibilitat de funcions entre la preservació i el gaudi, assumint que aquestes han de ser necessàriament complementàries.

Com a aspectes clau, es destaca:

- La intensitat d'usos, les formes de consum i la compatibilitat de funcions són reptes importants que cal prendre en matèria de gestió.
- Cal assegurar que els continguts i valors patrimonials no esdevinguin tergiversats, banalitzats o empobrits, alhora que cal vetllar per la qualitat en la transmissió del coneixement dels patrimonis i fer-la accessible i adaptada a les diverses tipologies de públics.
- El turisme pot ajudar a destacar patrimonis no hegemònics ni icònics a través del reviscolament del seu interès de visita i dels esforços de promoció, sempre vetllant pels aspectes de la seva gestió material i garantint-ne la multiplicitat.

12. L'efecte dels creuers a la destinació

La relatoria tenia com a objectiu reflexionar al voltant de com s'ha d'articular l'encaix actual de l'activitat de creuers en el model turístic i de ciutat de Barcelona per als propers anys. Per fer-ho de manera integrada i assumint la complexitat del tema per tractar, es proposen diversos aspectes per abordar un escenari consolidat i amb previsió de creixement els propers anys. El vessant econòmic, del seu impacte, però també les inversions necessàries i els costos derivats; el vessant social i territorial, abordant els efectes de l'activitat de creuers a la ciutat de Barcelona pel que fa a la mobilitat, als productes turístics i els seus itineraris, a la relació amb els barris annexos al port, etcètera; així com el vessant ambiental, abordant l'impacte ambiental d'aquesta activitat.

Alguns dels aspectes clau que cal destacar de la relatoria són els següents:

- Manca de coneixement generalitzat de l'activitat, tant pel que fa als possibles efectes positius, com també de les externalitats. Un fet que s'amplifica amb la manca d'informació i estudis disponibles.
- L'augment de la preocupació sobre l'impacte dels creuers en el medi ambient, així com els efectes que té la gran intensitat de les visites al territori.
- La manca d'espais de diàleg entre els diversos agents i la poca influència que té l'Ajuntament en les decisions preses al Port de Barcelona, que dificulta, així, una estratègia compartida entre les diferents institucions.

13. Turisme de Barcelona avui

El document té com a objectiu reflexionar sobre la situació actual del Consorci Turisme de Barcelona i proposar criteris estratègics per al seu futur. Per fer-ho, s'exposa l'origen i l'evolució de Turisme de Barcelona com a eina de promoció i acollida de visitants, un instrument clau per entendre el posicionament de Barcelona com a destinació. En segon terme, es reflexiona sobre les possibilitats de repensar els instruments de promoció i comunicació, la seva alineació i integració amb l'estratègia turística de la ciutat.

Els aspectes més destacats del document són els següents:

- En l'entorn actual, continua existint la necessitat de fer màrqueting, de promocionar la destinació, d'atraure segments determinats de demanda

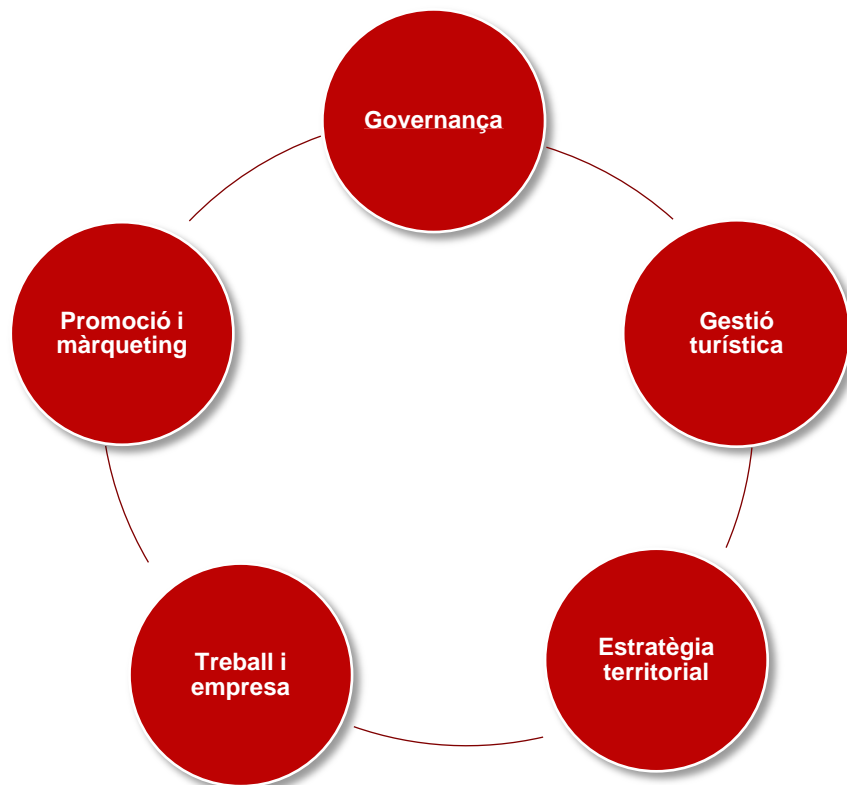
d'acord amb uns criteris determinats (interessos i criteris marcats pels gestors de la destinació).

- Actualitzar Turisme de Barcelona com a instrument de promoció publicoprivada per adaptar-lo a les noves necessitats de les polítiques turístiques de la ciutat.
- Els canvis de l'instrument hauran d'anar acompanyats de canvis en la institució. Si bé es concep la cooperació publicoprivada com a escenari òptim, es preveu, també, la necessitat de repensar les participacions i la representativitat dels seus socis; plantejar un nou model de finançament, i treballar conjuntament nous elements estratègics de la destinació.
- Turisme de Barcelona ha d'assumir aquesta nova situació, assumir noves responsabilitats, buscar un nou punt d'equilibri, participar activament més que mai en el debat sobre el turisme, i ser part del repte comú, la ciutat.

8. REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS

A continuació es presenta el resultat del procés de treball d'aquesta fase de diagnosi en forma de reptes i objectius estratègics. Per fer-ho, s'han estructurat en cinc àmbits definits durant la fase de disseny del pla després de valorar els documents preliminars. Aquests àmbits responen a la voluntat de sistematitzar els resultats i dotar-los d'una lectura més fàcil sense perdre de vista la mirada integrada i complexa del fenomen turístic a la ciutat. Els àmbits, tanmateix, no poden ser entesos com a compartiments estancs, inconnexos. Ans al contrari, els reptes i els objectius estan clarament relacionats entre si.

Àmbits de treball del Pla estratègic de turisme 2020



Àmbit 1. Governança

Repte 1.1. Enfortir el **lideratge municipal** per garantir una governança àmpliament participada de les polítiques turístiques assegurant una **representativitat plural i diversa dels agents**.

El turisme és una qüestió col·lectiva i les seves activitats tenen un caràcter transversal i incideixen en la construcció de la ciutat; per tant, l'Administració pública és la que ha de liderar-ne la gestió. Aquest lideratge públic ha de definir els marcs d'actuació possibles amb l'objectiu principal de garantir l'interès general de la ciutat. Per fer-ho, haurà d'impulsar espais de participació per a la coproducció de les polítiques turístiques conjuntament amb el sector privat i amb els agents socials i comunitaris sense perdre de vista mecanismes de participació oberta.

Objectiu 1.1.1. Generar espais de participació per debatre les polítiques turístiques municipals amb els diferents agents.

Objectiu 1.1.2. Convertir el Consell de Turisme i Ciutat en el principal espai de treball compartit on debatre i retre compte.

Objectiu 1.1.3. Assegurar la composició equitativa de les parts i tenir en compte les possibilitats d'acció i ritmes dels diferents agents participants.

Objectiu 1.1.4. Garantir una representativitat plural i diversificada dels agents privats, socials, sindicals i comunitaris als diferents espais de participació.

Objectiu 1.1.5. Fomentar instruments de participació oberts a través d'eines virtuals de participació.

Repte 1.2. Reforçar els **lligams entre administracions** per alinear les estratègies a diferents escales, àrees i administracions.

La majoria dels reptes al voltant del turisme a Barcelona no poden ser abordats únicament des de l'Administració local. Cal cercar espais on treballar conjuntament

amb les diferents institucions responsables del marc regulador i executiu de les polítiques turístiques; així com de les institucions no governamentals. Aquests espais han d'ajudar a afrontar els reptes compartits, alinear posicions políticotècniques, per tal de fer concórrer les estratègies dels diferents territoris, àrees i institucions.

Objectiu 1.2.1. Reforçar els espais permanents de treball amb les diferents administracions públiques per tal de d'alinejar estratègies de gestió i compartir les necessitats executives i legislatives: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Àrea Metropolitana de Barcelona, municipis i patronats de turisme.

Objectiu 1.2.2. Crear o reforçar espais de treball conjunt amb institucions públiques, privades i concertades que tenen una incidència en la configuració de la destinació: Port de Barcelona, Aeroport de Barcelona - El Prat, Fira de Barcelona...

Objectiu 1.2.3. Activar i consolidar xarxes nacionals i internacionals per compartir els reptes, les estratègies, els instruments i els criteris de la gestió turística més enllà de la promoció i el màrqueting.

Repte 1.3. Integrar les polítiques d'ordenació, regulació, finançament, comunicació i promoció turística amb una estratègia compartida.

Les activitats turístiques són diverses en la seva forma i funcionament: allotjament, transport, serveis a les persones, etcètera. Cadascuna de les activitats té una regulació sectorial que depèn d'àrees i d'institucions diverses. Una gestió integrada suposa pensar l'entramat d'activitats en la seva complexitat per abordar els efectes de les activitats de manera conjunta. La gestió turística, doncs, ha de tenir caràcter transversal i ha de gaudir d'un espai central en l'Administració per garantir les seves funcions.

Objectiu 1.3.1. Continuar el desenvolupament administratiu i normatiu que permeti a Barcelona ser un referent de gestió, ordenació, finançament i promoció de les activitats turístiques.

Objectiu 1.3.2. Cercar fórmules d'innovació administrativa per fer més efectiva la coordinació dels plans i eines de gestió que tenen a veure amb l'ús turístic de la ciutat.

Objectiu 1.3.3. Promoure la concurrència entre les estratègies de la gestió del turisme i les altres polítiques territorials i sectorials municipals.

Objectiu 1.3.4. Integrar el Consorci Turisme de Barcelona als espais de coordinació al voltant de les polítiques impulsades de la ciutat.

Repte 1.4. Generar **informació oberta** com a element clau per a la presa de decisions.

El coneixement obert ha de ser la clau per poder sostenir i dissenyar les polítiques turístiques. En els darrers anys s'ha avançat molt en l'obtenció i publicació d'informació entorn de l'activitat turística. Tanmateix, cal seguir apostant per finançar, produir i fer públiques més i millors dades, informes i monogràfics amb mètodes innovadors d'obtenció, gestió i visualització de la informació.

Objectiu 1.4.1. Crear un Observatori del Turisme que lideri i produeixi coneixement, així com informació oberta entorn de l'activitat turística de manera coordinada amb altres administracions i institucions públiques i privades.

Objectiu 1.4.2. Aprofundir en el coneixement d'aspectes clau que incideixen en la gestió del turisme: mercat de treball i condicions laborals, impacte immobiliari, teixit comercial, ús turístic de la mobilitat, etcètera.

Objectiu 1.4.3. Apostar per noves eines d'obtenció, gestió i visualització d'informació (big data, intel·ligència artificial, etcètera), per millorar el coneixement de l'activitat turística i gestionar de manera més eficient el territori i els fluxos de mobilitat, entre altres camps d'aplicació.

Àmbit 2. Gestió turística

Repte 2.1. Enfortir els **vincles de les activitats turístiques amb altres àmbits econòmics i agents socials i culturals** del territori per generar oportunitats.

El turisme no és aliè a la ciutat, sinó que n'és part constituent. Cal pensar, doncs, en maneres d'integrar les seves activitats en les iniciatives empresarials i socials del territori per generar dinàmiques que multipliquin els efectes positius derivats de la presència de visitants a la ciutat i fomentar la participació dels agents turístics en els plans de desenvolupament local i comunitari del territori on s'ubiquen.

Objectiu 2.1.1. Integrar les activitats i empreses turístiques a les polítiques de desenvolupament local i comunitari a fi d'incidir positivament en la millora de les condicions dels barris.

Objectiu 2.1.2. Posar en marxa noves eines de concertació públic-privada-comunitària basades en coproducció de projectes sota criteris de sostenibilitat i responsabilitat.

Objectiu 2.1.3. Enfortir les relacions entre l'oferta comercial i els visitants per mantenir un teixit diversificat i de proximitat, monitorant els efectes de manera periòdica.

Objectiu 2.1.4. Donar a conèixer al públic visitant l'agenda d'activitats culturals de la ciutat i promoure l'ús i visita dels equipaments no saturats.

Objectiu 2.1.5. Potenciar mesures per afavorir l'accessibilitat de les pràctiques i activitats turístiques —allotjaments, transports, serveis— a persones amb discapacitat.

Repte 2.2. Gestionar els **impactes** de les activitats turístiques per fer-les compatibles amb la vida quotidiana a la ciutat.

Les activitats que sostenen el turisme tenen un gran impacte a la ciutat. Si bé moltes de les pràctiques s'integren i complementen positivament el funcionament quotidià de

la ciutat, d'altres generen elevades externalitats de caràcter social, econòmic i ambiental, com la competència per recursos bàsics d'habitatge o l'espai urbà. Cal garantir la convivència i la conciliació amb la vida dels residents gestionant, regulant i fiscalitzant les externalitats.

Objectiu 2.2.1. Cercar fórmules de compensació dels costos i els beneficis a través de marcs de coresponsabilitat amb els agents sense haver d'activar mecanismes de control i sanció.

Objectiu 2.2.2. Perseguir els allotjaments il·legals, en especial el lloguer de pisos sencers sense llicència, que posen en risc l'accés a l'habitatge.

Objectiu 2.2.3. Elaborar plans de gestió integrada dels espais sobrevisitats per tal de minimitzar els impactes negatius en col·laboració amb els agents privats i comunitaris.

Objectiu 2.2.4. Redactar un pla de mobilitat turística que redueixi els impactes dels usos turístics de la mobilitat, tant pel que fa als serveis regulars de transport públic com als usos turístics específics.

Objectiu 2.2.5. Explorar sistemes que permetin conèixer a temps real els fluxos de mobilitat amb l'objectiu de gestionar-los, redreçar-los o potenciar espais de visita.

Repte 2.3. Construir criteris estandarditzats per tal d'avaluar el retorn social de les activitats turístiques i poder destacar les bones pràctiques.

Per tal de garantir el màxim retorn social de les activitats turístiques, i amb l'objectiu de destacar les bones pràctiques i fomentar-ne el desenvolupament, cal fixar els criteris que permetin avaluar l'encaix de les empreses en relació amb el seu entorn i la seva activitat. Aquests criteris han d'estar alineats amb els estàndards internacionals sense perdre de vista el context propi de Barcelona.

Objectiu 2.3.1. Impulsar un sistema de certificació pròpia, Biosphere-Barcelona, adaptat a la realitat del turisme urbà a Barcelona i que permeti valorar les activitats que compleixin els criteris.

Objectiu 2.3.2. Establir indicadors i protocols d'avaluació d'ajudes i finançament a projectes territorials, sectorials i esdeveniments per tal d'assegurar el màxim retorn social possible.

Objectiu 2.3.3. Discriminar positivament la promoció i la contractació dels serveis i les activitats certificades amb segells de qualitat legítims.

Repte 2.4. Avaluar i regular les noves activitats disruptives i eradicar les activitats il·legals, en especial les que facin perillar els drets ciutadans fonamentals.

Al llarg dels darrers anys, han aparegut una sèrie d'activitats noves en el marc del turisme, com ara plataformes medidores d'allotjament i transport, el paraigua de l'economia col·laborativa, etcètera. En aquest sentit, cal dur a terme una profunda reflexió per destriar aquestes activitats. D'una banda, s'haurà d'impulsar i fomentar la innovació social amb impactes positius per a la ciutat. De l'altra, s'hauran de regular les que resulten una mera extracció de les rendes, no afegeixen valor a la destinació o posen en perill drets bàsics dels ciutadans residents.

Objectiu 2.4.1. Fomentar i potenciar les iniciatives empresarials innovadores que creïn ocupació de qualitat i no suposin l'apropiació de recursos bàsics com l'habitatge o l'espai urbà.

Objectiu 2.4.2. Cercar espais i instruments per potenciar l'economia col·laborativa procomuna, havent fixat prèviament els criteris per poder ser considerada com a tal.

Objectiu 2.4.3. Controlar i sancionar totes les activitats que, sota el paraigua de la innovació i la tecnologia, suposen una desregularització de l'activitat, una competència deslleial i una pràctica amb fortes externalitats, ja siguin allotjaments, transports, restauració, serveis de guiatge o qualsevol altre àmbit d'activitat.

Àmbit 3. Estratègia territorial

Repte 3.1. Vetllar pel **balanç social i econòmic** de les àrees amb més pressió turística amb la prioritat **de mantenir i atraure la població resident**.

Els efectes de l'activitat de turisme no tenen la mateixa intensitat a tota la ciutat. Els allotjaments, l'oferta comercial, cultural i lúdica, la proximitat a una icona o un espai atractiu per a la visita fan que la pressió vers la població resident sigui, en alguns casos, crítica. Aquesta pressió incideix en la seva qualitat de vida, i, fins i tot, en el cas de la pressió immobiliària, posa en risc la seva pervivència. Promoure activament l'arrelament de la població és clau per assegurar un balanç sociodemogràfic, però també per afavorir el manteniment de l'oferta comercial de proximitat, així com per garantir l'eficiència dels serveis públics. Mantenir la qualitat de vida dels residents és el que evitarà que les àrees centrals acabin esdevenint exclusivament contenidors per a usos turístics, i perdin, alhora, la singularitat que les fa atractives.

Objectiu 3.1.1. Promoure la residència permanent dels habitants a través de múltiples formes de tinença i contractes d'habitatge.

Objectiu 3.1.2. Fomentar plans de desenvolupament local i comunitari als territoris més freqüentats amb l'objectiu de garantir el màxim retorn social de les activitats i poder construir alternatives a l'economia dels visitants.

Objectiu 3.1.3. Crear espais de participació i treball formals i estables als districtes amb més presència turística per compartir propostes i iniciatives entre els diferents agents del territori i l'Ajuntament.

Objectiu 3.1.4. Implicar els operadors turístics per integrar els diferents ritmes, estacions i temporalitats en la gestió dels espais més freqüentats.

Objectiu 3.1.5. Abordar l'acció municipal als districtes de manera diferenciada per a cadascuna de les realitats i necessitats enfortint, alhora, la coordinació de les accions transversals, i el treball dels tècnics municipals amb el territori.

Repte 3.2. Reduir la petjada ecològica de les activitats turístiques d'acord amb directrius i estàndards internacionals.

L'ampliació dels criteris de sostenibilitat de la destinació ha de suposar un replantejament i ampliació de tots els aspectes ambientals. Si bé les pràctiques de turisme urbà —i en una ciutat densa com és Barcelona— no es caracteritzen majoritàriament per un consum de recursos diferenciat respecte dels usos quotidians de la ciutat, no s'han d'oblidar les directrius i els compromisos ambientals adquirits en l'àmbit internacional. A més, cal tenir en compte l'ús predominant que fan els turistes de mitjans de transport com l'avió o el vaixell, activitats que tenen un gran impacte ambiental, així com la dimensió metropolitana del fenomen.

Objectiu 3.2.1. Elaborar indicadors d'impacte ambiental de l'activitat turística i dels mitjans de transport d'accés a la ciutat per poder-ne fer un seguiment periòdic i fer-ne una campanya de comunicació a visitants i residents.

Objectiu 3.2.2. Construir directrius ambientals a través d'estàndards internacionals per minimitzar l'impacte de les activitats i mitjans amb més impacte.

Objectiu 3.2.3. Promoure la publicació de les dades de la petjada ecològica dels creuers a la ciutat per obrir un debat sobre les possibilitats de gestió.

Objectiu 3.2.4. Promoure modes de mobilitat sostenible a través del Pla de mobilitat turística per reduir l'impacte de la mobilitat dels visitants.

Repte 3.3. Promoure estratègicament atractius culturals, patrimonials i lúdics en l'àmbit ampliat de la destinació, avaluant, prèviament, els possibles efectes generats.

En general, l'activitat turística està molt concentrada a les zones centrals i més properes a les grans icones turístiques de la ciutat. La desconcentració, i per tant, l'expansió dels fluxos de turistes als barris, ha de tenir molt en compte la poca capacitat de càrrega d'alguns punts d'interès promocionats, per exemple el turó de la

Rovira. Aquesta situació obliga a reconduir l'estratègia territorial de la promoció turística d'acord amb les característiques i capacitats del territori. Cal pensar quins barris, eixos, llocs patrimonials i territoris són aptes per acollir més visitants sense posar en perill el benestar dels residents i el patrimoni natural i cultural. Per això, cal ampliar les mires del territori municipal i ampliar l'escala territorial de la destinació, a tres nivells, metropolitana, provincial o catalana.

Objectiu 3.3.1. Promoure una estratègia territorial coordinada entre les diverses administracions competents per potenciar atractius com nous pols, rutes, paisatges o experiències més enllà dels límits municipals.

Objectiu 3.3.2. Alinear les estratègies de promoció existents per enfortir els atractius que puguin descongestionar les àrees saturades del centre de Barcelona.

Objectiu 3.3.4. Potenciar els atractius que siguin accessibles amb transport públic i amb infraestructures d'accés idònies per visitar-los.

Objectiu 3.3.4. Fer compatible la preservació i el gaudi del patrimoni cultural i natural assegurant que la seva visita sigui compatible amb la seva funció social.

Objectiu 3.3.5. Vetllar perquè els continguts i valors culturals, identitaris i patrimonials no esdevinguin tergiversats o excessivament simplificats.

Repte 3.4. Repensar **les eines de gestió urbana** per fer front als efectes de l'ús intensiu i mòbil dels visitants i turistes a la ciutat.

La gestió de la ciutat turística requereix la revisió de les eines municipals en matèria urbanística, els mecanismes fiscals i les ordenances. Actualment molts d'aquests instruments estan pensats per gestionar una ciutat de residents permanents, però tenen poca capacitat d'incidir en l'ús intensiu, mòbil i temporal dels visitants. S'hauran d'introduir nous sistemes i eines de gestió per compensar els costos i redistribuir els beneficis de la riquesa generada pel turisme. Val a dir que aquesta revisió de les eines

de gestió urbana s'hauran d'abordar a escala metropolitana, tenint en compte que gran part dels instruments que entren en joc són d'àmbit metropolità.

Objectiu 3.4.1. Promoure una reflexió profunda per adaptar les eines de gestió urbanística —planejament, ordenança, inspecció— a fi d'afrontar els reptes dels usos turístics de la ciutat.

Objectiu 3.4.2. Cercar nous mecanismes de finançament —impostos, taxes, preus públics— per tal de compensar la balança entre els costos i els beneficis de les activitats, sobretot aquelles que generin externalitats negatives.

Objectiu 3.4.3. Incidir de manera clara en el planejament general de caràcter metropolità —PGM, PDU i altres figures de planejament i ordenació territorial— per tal d'incorporar els usos turístics del sòl i cercar formes de compensació urbanística dels seus aprofitaments.

Objectiu 3.4.4. Incorporar la intensitat, el volum de trànsit i les mobilitats dels visitants a l'hora de dissenyar els espais, transports i equipaments.

Àmbit 4. Treball i empresa

Repte 4.1. Garantir **condicions de treball dignes** com a element central per assolir la redistribució de la riquesa generada pel turisme.

Les activitats turístiques constitueixen una oportunitat important d'ocupació per a la ciutadania. Com que el turisme genera el 17% dels llocs de treballs directes, indirectes i induïts a la ciutat, cal assegurar unes condicions de vida dignes que permetin sostenir la residència a la ciutat a través dels treballs vinculats amb el turisme. La garantia de llocs de treball de qualitat, remunerats segons convenis col·lectius i amb condicions justes i saludables, és la pedra angular de la redistribució de la riquesa generada pel turisme a la ciutat.

Objectiu 4.1.1. Revisar la política de contractació externa i licitació de l'Ajuntament per promoure clàusules socials i garantir la qualitat de les condicions laborals.

Objectiu 4.1.2. Incloure clàusules de condicions laborals a qualsevol segell de qualitat turístic promogut des de l'Ajuntament.

Objectiu 4.1.3. Promoure un pacte per a la qualitat de les condicions laborals entre agents privats vinculats al turisme i sindicats. Un espai de treball i concertació des d'on vehicular programes d'actuacions conjuntes amb els agents.

Objectiu 4.1.4. Reforçar els instruments disciplinaris per garantir un millor compliment de la legislació vigent i treballar de manera coordinada amb les autoritats competents.

Repte 4.2. Promoure una emprenedoria responsable i innovadora per garantir la creació de valor compartit.

La responsabilitat i la innovació són elements de gran valor estratègic que han d'estar a l'agenda de tots els actors implicats en turisme. Per crear valor compartit cal promoure noves fórmules empresarials en què els beneficis empresarials i les necessitats socials es complementin, a fi de poder donar resposta als reptes i les necessitats compartides de la destinació. Per la seva banda, l'Administració ha d'assumir el paper de garant d'aquesta nova cultura empresarial, donant exemple a través de les seves empreses, promocionant de manera discriminada les bones pràctiques i concertant programes i línies de finançament que persegueixin aquesta fita.

Objectiu 4.2.1. Promoure la certificació amb distintius de sostenibilitat de totes les empreses municipals que presten serveis turístics.

Objectiu 4.2.2. Cercar espais de transferència de coneixement i innovació entre agents econòmics i socials que permetin compartir experiències, metodologies i crear vincles i sinèrgies entre ells.

Objectiu 4.2.3. Sensibilitzar els emprenedors consolidats dels avantatges que representa per a l'optimització de la gestió dels serveis l'assumpció dels compromisos de sostenibilitat i responsabilitat a mitjà i llarg termini.

Objectiu 4.2.4. Dissenyar programes per al foment i la promoció econòmica activa d'emprenedoria responsable en el marc de les activitats turístiques potenciant nous models d'empresa més redistributius.

Objectiu 4.2.5. Apostar per la discriminació positiva de les empreses compromeses amb el turisme sostenible dels esdeveniments promoguts per les administracions: allotjaments sostenibles, taxis ecològics, transport públic, compra selectiva, etcètera.

Repte 4.3. Fomentar la capacitat empresarial de l'àmbit turístic **per activar i consolidar altres activitats econòmiques** en tota la seva cadena de valor.

Activar nous àmbits econòmics a través del turisme és un dels reptes clau de futur per a la destinació. Les empreses turístiques consolidades poden esdevenir palanques de canvi per impulsar i establir altres activitats econòmiques complementàries que donin servei a altres esferes de consum i producció de l'economia de la ciutat. Les activitats econòmiques basades en models empresarials sostenibles, responsables i redistributius milloraran la cadena de valor turístic.

Objectiu 4.3.1. Explorar nous espais de trobada i concertació entre els diferents agents econòmics i socials de la ciutat per tal de crear sinèrgies empresarials.

Objectiu 4.3.2. Crear programes d'intercanvi de coneixement formal i informal entre les empreses de Barcelona i les delegacions d'empreses i administratives que arriben a la ciutat per motius diversos.

Objectiu 4.3.3. Reforçar els vincles entre els programes del turisme de negocis i esdeveniments i la xarxa local d'empreses a fi d'enfortir les relacions per tal de generar dinàmiques multiplicadores.

Objectiu 4.3.4. Reforçar la representativitat del sector tradicionalment turístic i fomentar l'estructuració de la representativitat dels nous sectors d'activitat econòmica que tenen relació amb el turisme.

Repte 4.4. Promoure la **formació i la professionalització dels serveis** turístics per garantir-ne l'excel·lència i la competitivitat.

La competitivitat i l'excel·lència de la destinació passen per considerar la professionalització dels serveis com un element central, a fi de garantir, alhora, la qualitat del producte, les garanties laborals dels treballadors i treballadores i la capacitat de resiliència davant els canvis. Una formació excel·lent, als diferents nivells (professional, ocupacional i universitària), d'acord amb les necessitats reals del sector, és, per tant, un pas ineludible de cara al futur.

Objectiu 4.4.1. Ajustar la formació contínua a les necessitats del sector i fomentar mesures per millorar la qualificació del personal que actualment treballa en el sector.

Objectiu 4.4.2. Desenvolupar programes de formació ocupacional d'activitats vinculades al turisme amb compromisos de contractació per part de les empreses privades.

Objectiu 4.4.3. Enfortir els vincles entre els centres universitaris i l'Administració per tal de gaudir de més transferència de coneixement entorn del turisme.

Àmbit 5. Promoció i màrqueting

Repte 5.1. Construir un **relat turístic de ciutat inclusiu i plural, amb la mirada posada en la sostenibilitat de la destinació.**

La ciutat projectada a l'exterior ha d'enfortir el sentiment de pertinença a la ciutat i als barris per part dels seus residents. Aquest relat ha de tenir en compte la pluralitat de les formes de vida i les manifestacions culturals. A més, aquest relat ha de ser rigorós, alhora que múltiple i ric, que eviti caure en una imatge monogràfica i tòpica d'una ciutat. Un relat en què la ciutat és l'espai de convivència on conflueixen les trajectòries dels residents i dels visitants i queda lluny de ser un producte mercantil.

Objectiu 5.1.1. Construir un relat de ciutat, participat i compartit, plural i heterogeni, que doni la veu a tots els actors de la ciutat.

Objectiu 5.1.2. Ampliar el relat cultural, que en aquests moments és prim i estereotipat, per engruixir les referències i emfatitzar la importància dels patrimonis i les memòries.

Objectiu 5.1.3. Eixamplar l'espectre de la imatge projectada més enllà de les icones a fi d'incloure visites a llocs no congestionats, més enllà del terme municipal, incorporant els atractius i recursos de l'entorn de Barcelona com a propis de la destinació.

Objectiu 5.1.4. Normalitzar els visitants i les seves pràctiques en la mateixa imatge i el relat de la destinació, ja que en són part inherent, promovent la conscienciació de petjada generada per la seva visita.

Repte 5.2. Integrar el màrqueting turístic amb l'estratègia de comunicació, reputació i promoció de la ciutat.

Les estratègies de màrqueting turístic han de ser concurrents i complementàries amb les estratègies de promoció econòmica i atracció empresarial de la ciutat. Alhora, aquesta estratègia de promoció no ha de perdre de vista l'objectiu d'incentivar que la

població resident descobreixi la seva pròpia ciutat a través del patrimoni, tant tangible, com intangible, i de l'oferta cultural i comercial, que han de ser elements centrals de la política de promoció.

Objectiu 5.2.1. Elaborar una estratègia de city marketing coordinada amb les àrees de comunicació, turisme i promoció de l'Ajuntament de Barcelona.

Objectiu 5.2.2. Cercar noves fórmules de concertació públicoprivada sobre la base de projectes concrets de promoció de productes i esdeveniments de caràcter temporal i no estructural.

Objectiu 5.2.3. Potenciar el màrqueting intern per tal d'enfortir l'interès i la cura dels ciutadans residents i ajudar a descobrir altres realitats de la mateixa ciutat i del seu entorn.

Repte 5.3. Repensar l'estratègia de promoció i comunicació per garantir la sostenibilitat de la destinació.

La gestió integrada del turisme passa per incidir en els instruments de promoció i comunicació de les administracions públiques i concertades, per alinear-los amb els criteris estratègics i operatius de la política turística de la ciutat. La promoció turística desenvolupada des de l'Administració municipal de la ciutat no pot estar determinada exclusivament pel criteri del retorn econòmic de les activitats que promou. La promoció realitzada ha de ser capaç de destacar i promoure les pràctiques i els serveis que generen més retorn social, a la vegada que minimitzen les externalitats d'acord amb l'estratègia territorial de la destinació.

Objectiu 5.3.1. Apostar per una promoció fonamentada en la base d'estratègia territorial turística i allunyada de la captació quantitativa de visitants.

Objectiu 5.3.2. Dissenyar conjuntament amb els agents privats els criteris estratègics de promoció i comunicació per una destinació sostenible i responsable.

Objectiu 5.3.3. Discriminar positivament fent promoció de les pràctiques sostenibles i responsables.

Objectiu 5.3.4. Focalitzar la imatge, la promoció i la comunicació de la destinació en les pràctiques i activitats que s'emmarquin en els criteris de sostenibilitat.

Repte 5.4. Adaptar les eines de promoció i la comunicació per incidir en les **expectatives de visita en origen**, així com en els **fluxos en destinació**.

Les eines de promoció i comunicació són prescriptores de la destinació en origen a través de les imatges i les expectatives projectades. En aquest sentit, existeix la possibilitat d'incidir en la planificació dels visitants en ampliar les possibilitats de visites. Aquest treball d'ampliació i redefinició s'ha de dur a terme conjuntament amb els agents, les grans empreses comercialitzadores i amb els microrelators i prescriptors. Alhora, cal pensar també en les possibilitats de gestionar de manera intel·ligent la informació en destinació, a través dels múltiples canals de comunicació *off line* i *on line* disponibles, a fi de perseguir la descongestió de les àrees saturades, oferir alternatives de visita o destacar els esdeveniments ja existents.

Objectiu 5.4.1. Redefinir el funcionament i finançament del Consorci Turisme de Barcelona com a instrument concertat públicoprivat de promoció turística per donar resposta a les necessitats actuals pel que fa a les estratègies de promoció, comunicació i màrqueting.

Objectiu 5.4.2. Promoure nous relats i noves imatges de la destinació a fi de baixar l'interès de la visita de les icones massificades.

Objectiu 5.4.3. Adaptar la política d'informació d'acollida de visitants a fi de destacar punts d'interès no congestionats i promocionar l'agenda cultural i esportiva existent a la ciutat.

Objectiu 5.4.4. Convertir les oficines d'atenció als visitants en espais d'interès per als residents, on pugui trobar informació i oferta actual d'esdeveniments de la ciutat.

9. CONCLUSIONS

La **diagnosi estratègica** presentada aquí ha de servir per assentar les bases des d'on construir les propostes d'actuació amb l'objectiu de definir l'escenari de la destinació Barcelona per a l'horitzó 2020. Aquest exercici ha estat fruit d'una profunda revisió dels documents i compromisos adquirits amb anterioritat, revisant-los i fent èmfasi en els aspectes que són avui rellevants per assegurar la sostenibilitat de la destinació, garantint el màxim retorn social de les activitats que la configuren, vetllant, alhora, pel benestar dels seus habitants permanents i la ciutat que les ofereix.

La **qüestió de la governança del turisme** és, sens dubte, un dels elements clau tenint en compte el llarg camí que encara queda per avançar. El nombre de turistes ha continuat creixent i la destinació ha esdevingut un referent de turisme urbà en l'àmbit mundial. Aquest nou escenari posa sobre la taula noves necessitats de col·laboració entre el sector públic i el sector privat. En aquest sentit serà cabdal trobar els nous marcs de cooperació, coresponsabilitat i cofinançament per fer una destinació més sostenible i més responsable. La competitivitat i sostenibilitat només serà possible a través del lideratge públic de la gestió, l'estreta cooperació dels agents privats, i la complicitat de la ciutadania i els agents socials. La recent posada en marxa del Consell Turisme i Ciutat ha estat una fita important, però cal enfortir el treball entre diferents agents, institucions i administracions, i oferir nous espais i instruments per a les polítiques territorials i sectorials que tenen a veure amb el turisme.

La **gestió de les activitats turístiques i els seus efectes** és un altre aspecte fonamental cabdal. La intensificació i l'expansió d'algunes pràctiques vinculades a l'ús turístic de la ciutat suposen un repte a l'hora de gestionar situacions asimètriques en la negociació per l'espai de la ciutat. La pervivència del comerç de proximitat, l'accés a l'habitatge digne, o l'eficiència dels mitjans de transports públics estan avui afectats per les pràctiques turístiques. Gestionar-ho de manera integrada és un dels reptes clau avui. En aquest sentit, les activitats lligades a l'anomenada "economia col·laborativa" o la laxitud del control fomentat pel marc europeu de la Directiva de Serveis són elements clau que cal tenir en compte en vista de la manca de mecanismes per aconseguir que la sostenibilitat sigui un efecte de la gestió integrada, no només el punt de partida.

Un altre aspecte central que permet constatar aquesta diagnosi és la **necessitat d'aprofundir en l'estratègia territorial de la destinació turística de Barcelona**. D'una banda, cal pensar i coordinar els territoris que componen aquesta geometria variable que és la destinació Barcelona. Fer forta la destinació passa per diversificar l'oferta i la comunicació més enllà dels límits administratius de la ciutat, i per això treballar conjuntament amb la Generalitat, la Diputació de Barcelona i altres destinacions de Catalunya. D'altra banda, comença a ser crucial consolidar espais per abordar la gestió de les activitats turístiques en l'àmbit metropolità, més enllà de la creació de producte, sobre la base de criteris d'eficiència, però també d'estratègia territorial per destacar o protegir els espais que es considerin clau.

La diagnosi deixa en evidència **la necessitat de reforçar les estratègies laborals del turisme**. No n'hi ha prou a esmentar l'estimació de llocs de treballs —directes, indirectes o induïts— creats per les activitats turístiques a la ciutat. És hora de parlar de la qualitat de les condicions d'aquests llocs de treball i de pensar, també, en mecanismes per fomentar i destacar les bones pràctiques que en puguin sorgir com a principal instrument redistributiu de la riquesa generada. Però a més, cal també **repensar algunes de les formes empresarials del turisme**, excessivament basades en l'extracció de les rendes del sòl i que deixen de banda aspectes clau com la innovació social, el valor afegit de la cadena d'activitats o les possibilitats de complementar altres àmbits que no són essencialment turístics: el comerç, la investigació, les consultores, les empreses de serveis, etcètera.

Per últim, cal tenir en compte la importància que tenen **les polítiques de promoció i comunicació de la destinació**. La promoció i el màrqueting han de quedar alineats amb els interessos de la ciutat, no només en la consecució de fites empresarials dels instruments de promoció. L'evolució del màrqueting urbà cap a mirades més integrades on la separació entre visitant, resident i empresa es torna cada cop més difosa, és una de les línies clares que cal perseguir. Una comunicació que cal abordar també internament, construint nous marcs d'interacció que ajudin a combatre la turismefòbia amb abordatges reflexius sense crear miratges o relats que puguin contraposar-se amb les necessitats del dia a dia de la vida a la ciutat.

Barcelona sempre ha projectat a l'exterior la ciutat desitjada. Alhora, aquesta projecció internacional ha estat clau per esdevenir allò que la ciutat volia ser. Avui, a través de la capacitat de lideratge internacional de Barcelona, es pot projectar una destinació que s'alineï amb la imatge de la ciutat democràtica, justa i equitativa que volem ser. **Una destinació que esdevingui la punta de llança de la sostenibilitat turística. Una ciutat acollidora que faciliti múltiples modes d'existència, que no posi en risc la pervivència dels qui hi viuen, que sigui capaç d'assegurar-ne el màxim retorn social permetent el gaudi dels seus visitants.** Aquest és el repte, avui.

Annex

1. Pla estratègic de turisme 2020

Tota la informació del Pla estratègic de turisme 2020 està disponible a

<http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic>

2. Relatories i actes dels grups de treball

Tota la documentació relacionada amb les relatories, documents, actes, memòria del procés i CV dels relators.

<http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic/activitat>

3. Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona 2010-2015

Els documents principals del Pla estratègic anterior estan disponibles a

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/101029_pla_estrategic_turisme_ciutat_barcelona_2010-2015.pdf

4. Avaluació del PET15

El document de l'avaluació del Pla estratègic de turisme 2015. Juliol del 2015.

<http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic/documentacio>

5. Barcelona, ciutat i turisme

El document íntegre de "Barcelona, ciutat i turisme. Diàleg per a un turisme sostenible. Bases per a un pacte local per la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible". Presentat a l'abril del 2015.

http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/150409_barcelona_ciutat_i_turisme_cat.pdf