

Pla Estratègic de Turisme de Barcelona 2020
Fase de diagnosi.
Document de relatoria

Representativitat del sector privat i la relació amb el sector públic

Ángel Díaz, relator

1 Anàlisi de la situació

En un període de temps relativament curt (20 anys) el turisme ha esdevingut un dels sectors més importants per a la activitat econòmica de la ciutat de Barcelona i del seu entorn més immediat.

Això ha fet que en aquests 20 anys Barcelona hagi esdevingut una de les principals destinacions turístiques urbanes del món, la que més ha crescut en termes relatius i la que més ha millorat el seu posicionament. En aquests moments, Barcelona és reconeguda com a una gran destinació cultural, i l'estil de vida, molt lligat a la cultura mediterrània, s'ha convertit en un dels principals elements d'atracció de la ciutat. Avui dia, a la cultura es sumen una gran quantitat i diversitat d'altres elements d'atracció, com la gastronomia, les compres, les activitats, les platges, ..., que fan que Barcelona sigui, cada vegada més, una destinació integral.

Aquest èxit té el seu origen a l'enorme exposició mediàtica que la ciutat va tenir als Jocs Olímpics, i a haver sabut capitalitzar aquesta exposició mediàtica per a mostrar Barcelona com a una ciutat atractiva per al visitant, i en part s'explica per la posada en marxa, al 1993, del consorci Turisme de Barcelona, una entitat finançada inicialment per l'Ajuntament i la Cambra de Comerç, que ha esdevingut un exemple de referència a nivell internacional com a òrgan de promoció d'una ciutat i com a estructura de col·laboració públic-privada, encara que el seu àmbit d'actuació hagi estat, de forma molt majoritària, la promoció turística de la ciutat.

Des de tots els punts de vista, es pot dir que la posada en marxa de Turisme de Barcelona va ser un gran èxit de col·laboració públic-privada, amb objectius comuns i amb la visió compartida que una part del futur de la ciutat passava per convertir-la en una destinació turística rellevant a Europa. I aquest èxit s'ha convertit també en una referència a tot el món.

No ha estat fins fa pocs anys, al voltant del 2010, que la ciutat es va adonar que el turisme estava creixent, però que no hi havia ningú que des de les institucions es preocupés per la gestió de

l'activitat turística a la ciutat, i per la gestió de la relació entre el turista i el resident. És en aquell moment quan la ciutat és conscient del fet que la col·laboració entre el públic i el privat s'havia limitat a les funcions de promoció, i que el volum de l'activitat turística va créixer en funció de la demanda, que era molta, sense que es qüestionés la velocitat, diversitat i dinamisme d'aquest creixement des de cap àmbit de l'administració pública, o es fes d'una forma molt acotada.

A partir del 2010, amb l'elaboració del Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona 2015, i la creació de la Direcció de Turisme i Esdeveniments i la Taula Ciutat-Turisme ha hagut una consciència clara que l'activitat turística havia d'estar gestionada però, probablement, moltes de les coses que s'han fet van estar més relacionades amb l'activitat pública que amb estructurar i potenciar la relació amb el sector privat. Però, i això és lo rellevant, al menys l'administració ja va posar en marxa una estructura de gestió, molt limitada però amb una àmplia visibilitat al conjunt de les àrees de gestió de l'ajuntament, que fos conscient de les necessitats i condicionants que l'activitat turística imposava sobre la ciutat i el seus equipaments i infraestructures.

En aquest temps, per la seva part, l'empresa privada ha desenvolupat una gran quantitat d'oferta, tant de diverses formes d'allotjament com d'activitats i experiències i, a més, un nombre important de recursos culturals i turístics s'han convertit en grans atractors de demanda i es situen entre els més visitats d'Europa. En aquest període de grans canvis i de gran creixement, el sector continua representat, en una gran part, per les mateixes institucions que hi havia fa 20 anys. Encara que en dates relativament recents s'ha creat alguna nova associació, o que el comerç ha donat algun pas addicional, la representativitat empresarial està molt dispersa i, en molts casos, per a determinats sectors, com a receptius, atraccions de visitants o generadors d'experiències, no està estructurada en cap tipus d'organització ni compta amb interlocutors representatius davant les administracions públiques.

Quan s'analitza aquesta situació i es pren consciència del salt quantitatiu, però també qualitatiu, que ha sofert Barcelona com a destinació turística, s'arriba a la conclusió que aquest canvi ha d'implicar, necessàriament, un salt qualitatiu i una evolució consistent de les estructures de gestió i organització relacionades amb el turisme, tant a nivell públic com privat, així com també una evolució i una redefinició de les relacions entre els agents públics i el sector privat, una flexibilització dels canals de comunicació i una major capacitat de comprensió de les necessitats de l'altre.

És sota aquest marc de referència que es va plantejar la sessió amb diferents interlocutors, públics i privats, per analitzar l'evolució de la relació entre el públic i el privat, i com aquesta hauria d'evolucionar per tal d'enfortir la competitivitat de Barcelona com a destinació turística i la seva cohesió com a ciutat.

En l'apartat següent es relacionen les principals aportacions fetes al llarg d'aquesta sessió de treball.

2 La sessió de treball

Els principals temes que van sorgir al llarg de la sessió de treball s'han estructurat d'acord als següents apartats, que es relacionen a continuació:

- Necessitat de definir els rols del públic i del privat
- Necessitat de consolidar els canals de comunicació
- Necessitat de treballar conjuntament
- Necessitat d'ampliar la representativitat
- Necessitat de construir una destinació més competitiva i cohesionada
- Necessitat de prendre decisions amb coneixement i referències

2.1 Necessitat de definir els rols del públic i del privat

Un aspecte fonamental per a definir un marc de relació entre el públic i el privat és tractar de definir què es allò que s'espera de cada un.

En aquest sentit, es va plantejar el rol de l'administració com aquell que ha de definir el marc de referència per al sector, i com aquell que s'ha d'ocupar de l'ordenació, planificació i regulació, això no es posa en dubte, però hi ha una qüestió d'àmbit superior, que és interessant mencionar, i és que si el rol del sector públic és el de liderar o el de tutelar el desenvolupament de l'activitat turística. Va ser opinió majoritària dels representants privats que el sector públic ha de tutelar, però no liderar, el desenvolupament del sector. I, per poder fer-ho, és necessari que tant el sector públic com el sector privat comptin amb interlocutors adequats per a poder exercir els seus rols de forma constructiva i pensant en la ciutat.

És també important que el sector públic entengui i valori el impacte que les seves decisions tenen sobre l'activitat i la competitivitat de la destinació en el curt i llarg termini. En aquest sentit, és especialment important el diàleg amb el sector privat, la cerca de marcs de consens i la capacitat de poder avaluar conjuntament l'impacte de les decisions.

Així mateix, més enllà del paper de regulador, el sector públic pot aportar molt més: informació, coneixement, tècnics a disposició de l'empresa i l'activitat empresarial, etc., més enllà del finançament, que és el que tradicionalment se'l demana. I posar tots aquests recursos i coneixement a l'abast del sector privat, de tal forma que pugui ser aprofitat pel mateix.

Potser un dels principals aspectes que en aquesta relació hauria de millorar l'administració pública és la velocitat de resposta, que en la gran majoria dels casos no està adaptada a les necessitats i els ritmes que exigeix el sector privat.

Hi ha consens que el sector empresarial ha estat el que ha aconseguit que Barcelona sigui actualment una destinació turística d'èxit, pel que fa la seva capacitat d'atracció, i que és el responsable de la dinamització, comercialització i promoció de l'activitat turística, però existeix consens també sobre el fet que li falta sovint una visió global de ciutat i certa proactivitat per a participar en la definició de quin model de ciutat turística es vol.

En aquest sentit, i més en aquests moments on tot canvia molt ràpid, és responsabilitat del sector privat participar activament en la definició del model turístic de la ciutat i en la seva implementació, i sorgeix la qüestió sobre la necessitat que el sector privat s'involucri també en explicar els beneficis que té l'activitat turística, i en com pot el mateix sector estendre aquests beneficis al conjunt de la població.

2.2 Necessitat de consolidar i millorar els canals de comunicació

Hi ha un consens clar sobre el fet que és necessari millorar la comunicació entre els sectors públic i privat.

En molts casos, els missatges de l'ajuntament són confusos o contradictoris i generen cert neguit al sector privat: a vegades sembla que el turisme sigui perjudicial degut als efectes colaterals (Barceloneta i altres zones mediàtiques) i amb actuacions que fa l'Ajuntament (creuers, terrasses, taxa turística...), però no està clar quin és el posicionament real que vol tenir la ciutat respecte el turisme dins el context turístic europeu, o si s'ha de mantenir o potenciar i quina és la manera de fer-ho. Al mateix temps, el sector privat no té una política de comunicació definida, i els diversos interessos sectorials, moltes vegades de forma puntual, condicionen la percepció que existeix sobre la realitat del turisme a la ciutat, i fan que els mitjans de comunicació desenvolupin un discurs propi, que moltes vegades està esbiaixat en relació amb la realitat de la destinació.

A més, amb freqüència el privat es troba amb la necessitat d'adreçar-se a múltiples interlocutors per quasi qualsevol tràmit, amb freqüència sense tenir clares les atribucions de diferents departaments, àrees o àmbits territorials. Es demanda una administració més accessible, amb més capacitat d'entendre les necessitats i els condicionants de les empreses, amb més capacitat de resposta i amb un enfocament a trobar solucions, més que a dificultar que els projectes puguin

tirar endavant. S'ha arribat a suggerir que es podria crear una finestra única per als projectes turístics, que simplifiqués els tràmits, accelerés les gestions i tingués una visió global sobre les problemàtiques empresarials específicament turístiques i sobre la millor forma de solucionar-les.

Així mateix, el sector privat difícilment està al corrent de tot allò que el sector públic està fent per millorar la gestió de l'activitat turística de la ciutat, que en molts casos pot tenir un impacte directe en els negocis privats, i considera que s'hauria de millorar la comunicació en aquest sentit.

L'evolució de l'activitat turística a la ciutat, amb l'augment de la seva complexitat i diversitat, fan que sigui necessari potenciar els canals de comunicació amb el sector privat, sense obviar els canals tradicionals amb els representants empresarials, però tenint en compte la multitud d'activitats i serveis sorgides als darrers anys que no tenen una representativitat empresarial definida, i l'existència d'empresaris amb iniciatives i idees que és necessari conèixer i estar al tant. Hi ha molts emprenedors i empresaris que per la seva activitat, volum o interessos, no es senten representats per les associacions empresarials existents però manquen d'una capacitat d'interlocució ràpida, directa i flexible amb l'administració.

En aquest sentit, per a l'administració és important estar al tant d'aquestes noves iniciatives, i tenir contacte amb els seus promotors per tal d'entendre les seves prioritats i transmetre'ls tota allò que la ciutat pot fer per ells, així com el model de ciutat que es vol consolidar.

En conjunt, aquests canals "informals" i l'aparició de nous interlocutors són importants tant per a l'administració pública com per als empresaris i el sector privat.

És un aprenentatge comú que si es volen establir canals de diàleg, sempre existeixen persones predisposades a escoltar i a avançar cap a posicions compartides que cerquen el bé comú.

2.3 Necessitat de treballar conjuntament

Fruit dels punts anteriors, sorgeix la necessitat que hi hagi un treball conjunt més intens entre administració, sector privat i ciutadania, construint un relat comú, realista i coherent sobre el turisme i la seva relació amb la ciutat, treballant tots junts per aconseguir una millor Barcelona. Hi ha acord que és necessari definir el model de ciutat i el posicionament de Barcelona respecte el turisme a llarg termini, d'una manera conjunta entre l'Administració, el sector privat i la ciutadania, per tal de disposar d'un objectiu comú al marge dels interessos particulars de cada sector i més enllà dels canvis en la visió política.

En aquest sentit, és necessari introduir l'opinió de la ciutadania en els fòrums adequats per tal d'incorporar la seva visió i les seves inquietuds en la planificació i desenvolupament de l'activitat turística.

I és necessari també incorporar als mitjans de comunicació a aquest debat, millorant les relacions amb els mateixos, i proporcionant-hi informació i dades que serveixen per a contrastar i objectivitzar les seves informacions i opinions.

Al mateix temps, és necessari construir conjuntament (sector públic + privat) un missatge coherent i positiu sobre el turisme a la ciutat, plantejant propostes i basant-se en fets objectius.

En aquest marc de col·laboració conjunta, és també important que el sector privat entengui que la gestió dels efectes negatius del turisme no és únicament responsabilitat de l'administració, i que ha de treballar activament, en tots els fronts, per a mitigar aquests efectes. És possible, si es planteja adequadament, fer jugar la iniciativa privada en positiu per a l'assoliment dels objectius de ciutat, i canalitzar l'allau de dinamisme que ve del sector turístic per treure'n beneficis per a la ciutat.

La recent constitució del Consell de Turisme i Ciutat es considera un nou escenari per a les relacions entre el públic i el privat, però pot ser massa allunyat de la realitat del dia a dia, i amb un capacitat relativa de tenir la flexibilitat i l'audàcia necessàries per a mantenir Barcelona com a una de les destinacions més exitoses i més desitjades del món. En aquest context, existeix acord que un factor d'èxit de Barcelona com a destinació turística ha estat la continuïtat de la gestió de la seva promoció com a destinació al món, i la capacitat implícita de generar un posicionament a llarg termini que s'ha anat consolidant amb el temps, sense interferències polítiques. És per això

molt important que es generi un consens de mínims al marge del color polític, que permeti que, independentment de qui governi, la visió de ciutat turística es pugui desenvolupar amb visió a llarg termini. Aquest consens només es pot aconseguir amb diàleg i informació contrastada que permeti la presa de decisions.

Així mateix, més enllà de aquest òrgan màxim d'interlocució entre els diferents grups d'interès de la ciutat, i de la interacció diària i directa entre diferents interlocutors a la ciutat (gremis, associacions, Direcció de Turisme i esdeveniments, Turisme de Barcelona, ...) sigui conscient de la necessitat de prendre decisions de forma conjunta en un marc de relació àgil, flexible i que doni resposta a l'entorn canviant que afecta l'activitat turística.

2.4 Necessitat d'ampliar la representativitat empresarial

És una realitat que la interlocució formal del sector privat amb l'administració és duta a terme majoritàriament per organitzacions empresarials clàssiques amb lideratges molt estàtics, de manera que part dels nous actors innovadors no se senten representats, ni ells, ni els seus interessos.

L'enorme creixement de l'activitat turística a la ciutat, moltes vegades basat en petites empreses i persones molt emprenedores, que creen de forma continua noves activitats i serveis, fan que moltes d'aquestes persones, per edat, enfocament o característiques dels seus negocis no es sentin representades, o no trobin representació, en les estructures empresarials existents.

Així mateix, es menciona de forma reiterada la rigidesa i antiguitat de la representació empresarial privada que, si bé és legítima, a vegades no té la capacitat de ser suficientment representativa de la varietat de perfils i activitats que han anat sorgint amb el pas dels anys. I es reitera també que la majoria d'aquestes organitzacions no han tingut la capacitat suficient de renovar els seus plantejaments a la mateixa velocitat que el sector privat va canviant i evolucionant, i que aquest factor fa que molts dels seus membres considerin que els seus interessos no estan suficientment representats.

S'és conscient que l'administració té poc a dir respecte a la representativitat del sector privat, escollit segons els seus propis mecanismes de governança, però al igual que des del sector privat es demana a l'administració pro activitat i capacitat d'avançar-se a les situacions de conflicte, des del sector públic es pot demanar una major amplada de mires de la representativitat empresarial, i una major capacitat d'unificar discursos i posicions, així com formes proactives d'enfrontar els problemes i els canvis que sense dubte portarà la digitalització de la societat i la nova economia.

És en aquest context on té sentit impulsar la creació de noves interlocucions amb els actors del sector, més enllà dels tradicionals, facilitant espais de debat entre ells, i amb la ciutadania. En aquest sentit, és necessària la creació de noves vies d'interlocució que integrin, més enllà de les habituals i estàndards activitats com l'atracció de visitants, excursions, activitats esportives, concerts i esdeveniments culturals, lloguer de mitjans de transport, etc., per tal de comptar amb una taula de debat que permeti integrat la visió i les necessitat de tots els diferents subsector de l'activitat turística de una forma pràctica i directa.

En aquesta línia, es proposa també la generació d'espais en què els privats parlin entre ells i també amb associacions dels barris, perquè puguin parlar amb els operadors econòmics abans que escalin els conflictes i s'hagin de prendre decisions que no satisfan a ningú, i aprofitant per fer una aproximació per trencar els estereotips sobre el turisme. En aquest sentit, l'ajuntament pot exercir un paper "d'apropador" que pot ser molt útil perquè la població entengui millor l'activitat turística que es desenvolupa al seu barri.

És important ressaltar que potser l'èmfasi per aconseguir que una iniciativa d'aquestes característiques sigui realment productiva és què s'entengui que hi ha un àmbit de debat al voltant dels aspectes de sostenibilitat, integració i responsabilitat social què és necessari tractar conjuntament per part del públic i del privat i que històricament i actualment això no es fa enlloc.

2.5 Necessitat de fer una ciutat més competitiva i cohesionada

És important que Barcelona pugui comptar amb un marc normatiu àgil, flexible i adaptable a les noves realitats, que reguli les activitats potenciant aquelles que aporten impactes positius a la ciutat.

És necessari revisar molts dels fonaments sobre els que s'està construint l'activitat privada, doncs molta de la normativa i legislació vigents no estan posades al dia, com es el cas de la regulació d'activitats (restauració, comercials, etc.), que no ha tingut grans modificacions des de l'any 76 i és necessari també ser conscients que la normativa europea de serveis no és tan rígida com es creu, doncs hi ha mecanismes de regulació que no contrarien la directiva de serveis europea però no s'han calibrat bé.

És important també donar un pas endavant per adaptar la normativa per tal d'incloure les noves formes d'entendre el turisme, des dels nous formats d'establiments d'allotjament fins a les noves formes de prestar serveis i d'oferir atractius per als visitants, així com la inclusió de la ciutadania en el fet turístic.

És imprescindible comptar amb una normativa que permeti desenvolupar de forma adequada els punts estratègics de la ciutat, així com incorporar projectes d'alt valor afegit que constitueixin una oferta diferencial i atractiva per als visitants, o un element diferenciador per a una determinada àrea de la ciutat, i també que permeti impulsar activitats que generin activitat econòmica i que aportin al model de ciutat. En aquest context, és important que quan surtin noves iniciatives que no estiguin contemplades en el marc regulador existent, però que puguin tenir interès per al districte o la ciutat, existeixen mecanismes que permetin agilitat per plantejar com abordar-les i regular-les.

És important també donar sortida específica a l'emprenedoria relacionada amb el sector turístic, doncs aquest és un gran generador d'ocupació, i la ciutat necessita renovar-se de forma constant per a romandre competitiva, i comptar amb mecanismes normatius, fiscals i econòmics per a potenciar-la.

És fonamental també, per aconseguir el model de ciutat que volem, que des del sector turístic privat es fomenti el retorn social de l'activitat turística. És necessari que el sector privat, més enllà de la creació d'ocupació i el pagament d'impostos, participi activament en les polítiques de redistribució dels recursos generats pel turisme i en la responsabilitat sobre l'ús dels recursos i atractius públics, i aquest és un tema fonamental si es vol que l'activitat turística sigui sostenible i perduri en el temps. S'ha arribat a plantejar que pugui haver una discriminació positiva per aquells actors privats l'activitat dels quals pugui tenir un efecte positiu sobre el seu territori, i pugui posar-lo en valor.

2.6 Necessitat de prendre decisions amb coneixement i amb punts de referència

Si bé la responsabilitat de planificar la ciutat i la visió sobre el sector turístic és, sobretot, del sector públic, i per això es necessari tenir informació i entendre els fluxos econòmics i socials de l'activitat turística, és necessari que el sector privat entengui també quina és la realitat del sector, l'impacte de l'activitat, les conseqüències de les seves decisions i com tot això afecta als objectius compartits. Si es vol que públic i privat es posin d'acord en qüestions fonamentals com la mobilitat, la reubicació, etc. és imprescindible comptar amb informació fiable que permeti una presa de decisions racional i d'acords als objectius plantejats de forma conjunta.

En aquests sentit, és clar que manca informació sobre els fluxos econòmics i socials de la ciutat, per una banda, i dels turistes per una altra. La comprensió d'aquests fluxos determina una major capacitat de planificació i millora els resultats d'aquesta planificació, tant des de la visió del sector públic com des de la perspectiva del sector privat. La generació d'aquesta informació, i que pugui estar disponible per al seu ús per part del privat, es converteix en una prioritat per a consolidar el model de destinació que es vol tenir.

Amb informació i coneixement, cal incorporar una reflexió econòmica sobre internalitats i externalitats de les decisions, i utilitzar les capacitats de l'Administració per regular el

comportament i implantar obligacions en el marc de l'activitat econòmica, fent això d'acord a la nova realitat generada pels canvis, tant intrínsecs com extrínsecs, que l'activitat turística, en evolució constant, implica.

En aquest sentit, el sector públic regula, però el sector privat, convenientment assabentat i amb objectius clars, pot ajudar en l'ordenació (gestió de cues, públics, etc.), doncs és el responsable últim de l'activitat i de la prestació del servei.

Amb aquesta informació i coneixement, suficientment explicats i difosos, és possible que el sector privat comparteixi i s'involucri en objectius importants per a l'ajuntament i la ciutat, com són la redistribució de fluxos, la generació de noves centralitats, o la posada en marxa de projectes estratègics per a barris o districtes concrets.

És també important disposar d'informació i exemples de com s'han fet les coses a altres destinacions amb problemàtiques similars, tant des del punt de vista operatiu com d'organització i estructuració de funcions, i de col·laboració entre el públic i el privat.

Hi ha exemples a diferents ciutats del món que han ordenat amb èxit els fluxos turístics i la convivència social, a la vegada que han mantingut l'ADN que fa d'una ciutat un destí turístic reconegut, que poden servir de referència per a Barcelona. És important que no tan sols sigui l'administració qui analitzi aquests referents, és important també que els empresaris les coneguin i entenguin com es poden extrapolar a la realitat de la ciutat de Barcelona.

3 Conclusions

La realitat i el context de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona ha evolucionat molt als darrers 20 anys, i és previsible que evolucioni molt més als propers 10 anys.

Per tal de poder donar resposta a aquest canvi continu és necessari que les institucions, entitats i persones, tant del sector públic com del sector privat, relacionades amb el sector tinguin la capacitat d'entendre aquests canvis, i d'adaptar-se al ritme del canvi per a continuar definint, modelant i gestionant el futur del turisme a la ciutat de Barcelona.

És necessari que el sector públic, i no tan sols l'ajuntament, sigui capaç de donar a conèixer tot el que està fent, i que s'apropi i entengui millor la dinàmica empresarial, i com les seves decisions, tant a nivell normatiu com a nivell de visió estratègica de la ciutat com a destinació, impacten en l'activitat empresarial, en l'atractiu de la destinació per a desenvolupar noves activitats i atraure inversions, i en la creació de nova ocupació.

És necessari també que el sector privat entengui els condicionants de gestió turística de la ciutat, i que generi una visió a llarg termini responsable, i orientada a la sostenibilitat econòmica, social i patrimonial, que permeti consolidar la ciutat de Barcelona com a referent mundial.

El tradicional enfrontament públic-privat ha de donar pas a un treball conjunt, que moltes vegades no ha de ser fàcil, que permeti treballar per un model compartit de ciutat turística i assegurar la sostenibilitat, en sentit ampli, de l'activitat turística com element d'alt valor afegit per a la marca ciutat, i com a generador d'ocupació i de benestar per als ciutadans i visitants de Barcelona.

Els principals reptes als que s'enfronta el Pla són:

- Com es defineixen clarament els rols del públic i el privat en la planificació, desenvolupament i gestió de l'activitat turística, en totes les seves vessants.
- Com es potencien els canals de comunicació entre el sector privat i el públic, però també entre els responsables dels diversos sectors de l'àmbit privat, i entre els responsables dels diferents nivells de l'administració pública.
- Com s'és capaç de generar dinàmiques de treball conjunt, entre el públic i el privat, per compartir escenaris de futur i objectius, i perquè cada un faci allò que millor sap per aconseguir aquests objectius de forma coordinada.

- Com s'amplien i es dinamitzen les bases de representativitat empresarial per tal de potenciar la innovació, i per a donar entrada a totes les noves activitats que a dia d'avui configuren l'oferta turística de Barcelona, i que conformen bona part de la base de la seva capacitat d'atracció.
- Com es treballen aspectes específicament lligats a planejament, fiscalitat, innovació, ..., conjuntament entre la iniciativa pública i la privada per tal que Barcelona sigui una destinació més competitiva, amb major capacitat de desenvolupar o d'atraure projectes d'alt valor afegit que sumin a la imatge de ciutat, i una destinació més cohesionada, de tal forma que la població local entengui la necessitat de l'activitat turística, i visualitzi de forma directa els efectes beneficiosos de la mateixa.
- Com es pot generar i, sobretot, compartir informació lligada a l'activitat turística, als mercats, als processos d'innovació, ..., i al que estan fent altres destinacions, per tal que aquest coneixement i l'acció que pugui sortir de la seva aplicació facilitin la presa de decisions conscients i informades, i fomentin les sinèrgies i la col·laboració entre el públic i el privat per tal de consolidar la posició de Barcelona com a destinació líder al món.

Ángel Díaz, relator