

# Pla estratègic de turisme 2020

## Resum executiu

Març del 2017

Direcció de Turisme  
Gerència d'Empresa i Turisme

## ÍNDEX

<b>1. NOUS ESCENARIS, NOVES PRIORITATS</b>	<b>3</b>
1.1. ELABORACIÓ DEL PLA: FASES I ACTIVITATS	4
<b>2. SÍNTESI DE LA DIAGNOSI ESTRATÈGICA</b>	<b>6</b>
2.1. FONAMENTS	6
2.1.1. DISPOSICIONS INICIALS	7
2.1.2. CRITERIS	9
2.2. ANÀLISI PARTICIPADA	10
2.2.1. TENDÈNCIES DEL TURISME	11
2.2.2. RELATORIES	11
2.3. REPTES ESTRATÈGICS	12
2.3.1. SÍNTESI DELS REPTES I OBJECTIUS	14
2.4. PRÒPOSIT DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME 2020	15
<b>3. PROGRAMES D'ACTUACIÓ</b>	<b>17</b>
P1. GOVERNANÇA	17
P2. CONEIXMENT	20
P3. DESTINACIÓ BARCELONA	22
P4. MOBILITAT	25
P5. ALLOTJAMENT	27
P6 GESTIÓ D'ESPAIS	29
P7 DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC	31
P8 COMUNICACIÓ I ACOLLIDA	33
P9 FISCALITAT I FINANÇAMENT	35
P10. REGULACIÓ I ORDENACIÓ	37
3.1. PROGRAMES, LÍNIES, ÀMBITS I REPTES	39
<b>4. SEGUIMENT DEL PLA</b>	<b>41</b>

# 1

**NOUS ESCENARIS, NOVES PRIORITATS** El turisme és un dels fenòmens més rellevants per la configuració de la ciutat del futur i Barcelona s'ha convertit en una ciutat turística en temps rècord, i res apunta que deixi de ser-ho en el futur proper. El turisme no pot ser considerat com una activitat econòmica aliena del lloc on esdevé. El turisme és part inherent de la ciutat. Assumir aquest escenari posa de relleu noves prioritats per l'estratègia de turisme de la destinació.

**La importància de governar el turisme per garantir l'interès general de la ciutat**

En primer lloc, que és el que està en joc. Governar dissenyant estratègies compartides i interpel·lant a la pluralitat d'agents que tenen veu i la volen exercir. Governar construint nous marcs d'acció que possibilitin, entre altres, la conciliació de la visita i les pràctiques turístiques amb la vida permanent a la ciutat. Governar el turisme, en definitiva, tracta de fixar unes regles del joc que permetin trobar l'equilibri de la ciutat, promovent determinades pràctiques i limitant-ne d'altres.

**La irrenunciabilitat de la sostenibilitat de la destinació**

El Pla Estratègic ha d'integrar tots els instruments i mecanismes disponibles que permetin construir nous escenaris de futur sostenibles que garanteixin que la generació de riquesa derivada de les activitats turístiques no posa en joc el futur de la destinació com a objecte de desig però tampoc com a territori que acull moltes altres pràctiques econòmiques i formes de viure'l. En segon lloc, doncs, cal garantir la sostenibilitat de la destinació de forma irrenunciable, i fer-ho amb una mirada ampliada, incorporant a les qüestions ambientals altres criteris fonamentals com és la qualitat dels llocs de treball o la fortalesa de les relacions empresarials amb el teixit econòmic local. Cal pensar doncs la sostenibilitat no només com un atribut de marca sinó com a efecte desitjat per tota la cadena de valor, com a fita a assolir en el conjunt de la destinació.

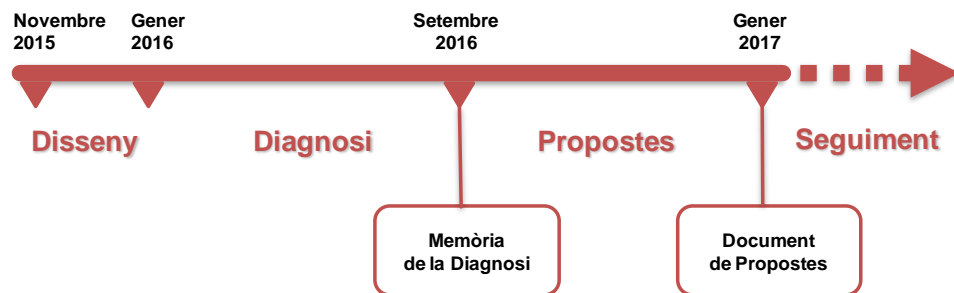
La tercera de les prioritats ha de ser el disseny dels mecanismes per garantir el millor retorn social de l'activitat econòmica generada pel fet de ser una destinació de primer ordre. Un retorn social que, sense dissociar-se de la sostenibilitat, s'ha de generar a partir de múltiples mecanismes redistributius, a través de la generació de valor compartit en els territoris, però també activant efectes multiplicadors per afavorir la cooperació empresarial de sectors estratègics. En definitiva, convertir el turisme en palanca de canvi per activar altres activitats econòmiques no extractives, beneficiant-se de l'afluència constant de professionals i càrrecs institucionals que visiten Barcelona cada any.

# 3

## 1.1. ELABORACIÓ DEL PLA: 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.



**S'ha assumit el turisme des d'una perspectiva integral, és a dir, el turisme com a element inherent i indissociable de la ciutat**

A la primera fase d'elaboració del pla, la fase de diagnosi, que va acabar 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'una 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 per impulsar i garantir 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.

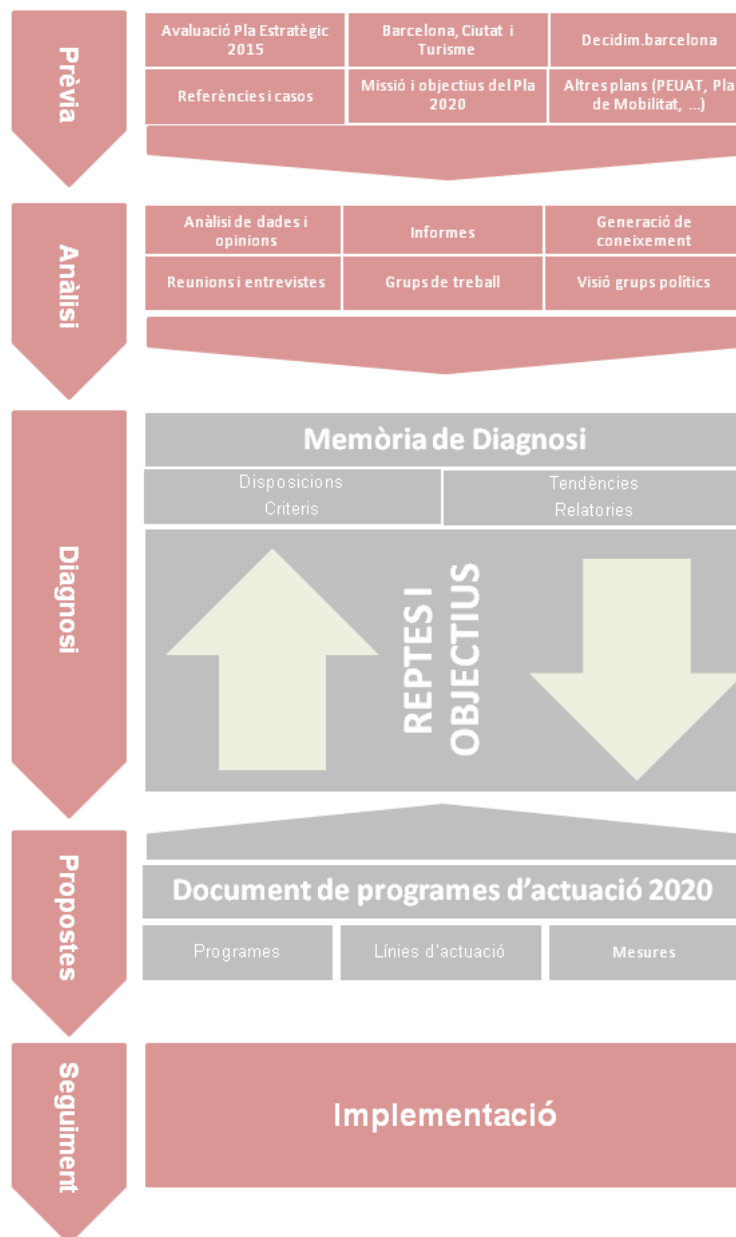
En aquesta fase es van analitzar dades i opinions de diferents fonts i es van encarregar estudis propis per generar nou coneixement de temes poc coneguts o amb limitacions d'informació. També es van organitzar reunions tècniques amb experts, grups de treball i reunions amb els diversos grups polítics. Com a resultat

**10 programes i 30 línies d'actuació que donen resposta als reptes de la Diagnosi Estratègica**

d'aquesta fase de Diagnosi, es va elaborar un document de diagnosi estratègica, i es van fixar els reptes i objectius de Barcelona.

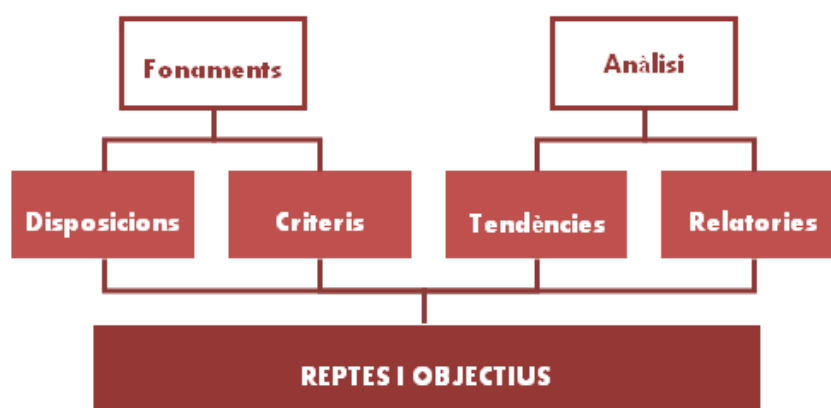
A la darrera fase, la fase de propostes, que es va desenvolupar de setembre del 2016 i va acabar al gener del 2017, es van desenvolupar fins a 10 programes i 30 línies d'actuació que donen resposta als reptes de la Diagnosi Estratègica.

**PROCÉS D'ELABORACIÓ**



# 2

**SÍNTESI DE LA DIAGNOSI ESTRATÈGICA.** La diagnosi<sup>1</sup> s'ha organitzat en vuit capítols que s'estructuren de manera lògica i culminen amb els reptes i els objectius estratègics, la part central d'aquesta diagnosi.



**2.1. FONAMENTS** 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.

- **PLA ESTRATÈGIC DE TURISME DE LA CIUTAT DE BARCELONA 2015**
- **BARCELONA, CIUTAT I TURISME. DIÀLEG PER UN TURISME SOSTENIBLE**
- **COMPROMISOS ADQUIRITS EN MATÈRIA DE TURISME SOSTENIBLE I RESPONSABLE**
- **VISIÓ 2020 PER A LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA TURÍSTICA DE BARCELONA I CATALUNYA**

---

<sup>1</sup> El document integral de Diagnosi Estratègica està disponible en el següent enllaç: [http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/diagnosi\\_estrategica\\_v\\_1\\_cat.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/diagnosi_estrategica_v_1_cat.pdf) (Consultat l'1 de març de 2017)

El document de Diagnosi 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> (Consultat l'1 de març de 2017)

**2.1.1. DISPOSICIONS INICIALS.** Les disposicions inicials són un punt de partida, declaracions sobre com concep el turisme i la seva gestió aquest pla estratègic. 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.

**Lluny de ser un fenomen aliè, el turisme produeix la ciutat**

**LA RELACIÓ COCONSTITUTIVA DEL TURISME I LA CIUTAT.** Barcelona ha esdevingut una ciutat turística en molt pocs anys. 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. 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"**

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".

**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. El repte avui no és només com gestionar el turisme a la ciutat, sinó com gestionar la ciutat amb el turisme. Aquest canvi de perspectiva és crucial a l'hora de pensar en instruments per

**El repte avui no és només com gestionar el turisme a la ciutat, sinó com gestionar la ciutat amb el turisme**

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

**DEL TURISTA AL VISITANT: AMPLIANT L'ESPECTRE DEL TURISME.** La frontera entre allò que es considera turístic i allò que no ha quedat totalment desdibuixada per les mateixes pràctiques dels visitants. L'elaboració del Pla estratègic de turisme del 2015 va suposar posar en qüestió marcs hegemònics de la concepció del turisme a Barcelona lligat a les vacances —majoritàriament a l'estiu— o als viatges a l'exterior. 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. 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.

**La necessitat d'abordar el turisme com una qüestió col·lectiva i participada**

**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.

**LA GESTIÓ INTEGRADA DEL TURISME.** 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.

**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. 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. 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.

**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 la relació coconstitutiva del turisme i la ciutat. 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.

**2.1.2. CRITERIS** En aquest darrer apartat 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.

**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.

**La destinació es  
construeix a  
través de la seva  
imatge i els seus  
relats**

**Resulta  
inapel·lable  
abordar la  
competitivitat de  
la destinació sota  
criteris de  
sostenibilitat i  
responsabilitat**

**RESPONSABILITAT.** El marc ètic d'acció individual i col·lectiva que es compromet a minimitzar els impactes 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.

**2.2. ANÀLISI PARTICIPADA.** 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.

Els districtes van proposar una bateria de cites presencials a les quals el Pla estratègic 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.

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.

### **2.2.1. TENDÈNCIES DEL TURISME**

1. Augment del turisme a les ciutats
2. Elevada sensibilitat per la conjuntura geopolítica
3. Ús turístic de les infraestructures metropolitanes
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

**2.2.2. RELATORIES** El procés de diagnosi compartida elaborat a partir de les relatories al voltant de tretze temes específics 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.

Tanmateix, cal remarcar que, si bé les relatories són documents de consulta legitimats 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. A la diagnosi del pla s'han definit 5 àmbits que agrupen els 20 reptes i 80 objectius estratègic

**2.3. REPTES ESTRATÈGICS.** A continuació es presenta el resultat del procés de treball d'aquesta fase de diagnosi en forma de reptes estratègics que es concreten en 80 objectius estratègics que no es detallen en aquest apartat. Els reptes 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 estan clarament relacionats entre si.

**A la diagnosi del pla s'han definit 5 àmbits que agrupen els 20 reptes i 80 objectius estratègics**

#### **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.

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

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

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

#### **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.

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

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

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

#### **Àmbit 3. Estratègia territorial**

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

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

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

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

#### **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.

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

**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.

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

#### **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.

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

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

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

**2.3.1. SÍNTESI DELS REPTES I OBJECTIUS** 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.

**Necessitat  
d'aprofundir en  
l'estratègia  
territorial de la  
destinació  
turística de  
Barcelona**

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.

**Necessitat de reforçar les estratègies laborals del turisme**

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 treball —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.

**2.4. PROPÒSIT DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME 2020.** 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. Gestionar la destinació vetllant per la seva sostenibilitat, conciliant al màxim tots els elements en joc i promovent el major retorn social possible de les activitats turístiques satisfent el gaudi dels visitants sense posar en risc la pervivència dels qui hi viuen.

Per fer-ho, cal apostar per una gestió integrada del turisme vetllant per la seva estreta relació amb la resta de polítiques urbanes. Si el turisme és una qüestió col·lectiva, aquest ha de ser governat amb un lideratge públic a fi de vetllar pel

benestar de la ciutat. Governar el turisme implica la construcció d'una estratègia que defineixi els marcs d'actuació a fi de donar resposta als reptes i objectius compartits amb el màxim nombre d'agents possible.

**Cal explotar el turisme com a palanca per al desenvolupament d'altres sectors econòmics i dels territoris assegurant el major retorn social possible**

Aquesta estratègia turística de Barcelona haurà d'estar fermament encaminada a garantir la sostenibilitat de la destinació, a promoure, alimentar i exigir la responsabilitat de les actuacions, pràctiques i activitats que configuren la ciutat avui, condicionant la ciutat del futur. Projectar la ciutat futura passa per repensar les pràctiques del present. La sostenibilitat ja no és una opció o un atribut de marca sinó una aposta irrenunciable. La qualitat de l'experiència turística passa per garantir el benestar de les persones que l'habiten de forma permanent, garantir l'equilibri entre la ciutat turística i les altres múltiples formes de viure-la.

Així mateix, cal explotar el turisme com a palanca per al desenvolupament d'altres sectors econòmics i dels territoris assegurant el major retorn social possible. Potenciar el caràcter multiplicador del turisme al llarg de tots els àmbits, generant valor compartit en tota la cadena de relacions i consum i focalitzant els esforços per garantir la redistribució de la riquesa generada.



## 3 PROGRAMES D'ACTUACIÓ

### PROGRAMA 1. GOVERNANÇA

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 1.** Reforçar els espais, instruments i mecanismes de govern municipal a fi de garantir el lideratge públic de la gestió turística de forma coordinada i participada amb altres agents.

El turisme és una qüestió col·lectiva i les seves activitats incideixen en la construcció de l'espai urbà de forma transversal. Per això, l'Administració ha de definir el marc de governança per garantir l'interès general de la ciutat. Per aconseguir-ho, en primer lloc, haurà de seguir intensificant la línia ja iniciada de coordinació d'espais de treball interns per tal de fer més eficient la seva gestió i garantir la transversalitat de l'acció. Així mateix, haurà d'incrementar els espais on coordinar les polítiques conjuntament amb altres institucions públiques així com deliberar i codissenyar-les amb el sector privat i amb els agents socials i comunitaris del territori, garantint els mecanismes de participació oberta.

Una altra necessària és enfortir les relacions amb altres destinacions a fi de compartir experiències però també iniciar projectes de forma col·lectiva, re-escalant demandes comunes de forma coordinada o generant espais de treball permanents. Per últim, és de vital importància garantir l'encaix del Consorci Turisme de Barcelona amb l'estratègia turística municipal davant dels reptes globals de la destinació.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ:

**1.1. Coordinació interna.** Millorar les eines de coordinació, deliberació i comunicació per tal d'executar els plans, programes i polítiques transversals entorn de les qüestions del turisme entre les àrees, territoris i institucions de l'Ajuntament.

mesures

**M.1.1.1.** Dissenyar i activar espais transversals que millorin la coordinació i la comunicació de l'acció política i administrativa entre diferents àrees i territoris

**M.1.1.2.** Dotar d'espais de coproducció, de les eines i instruments per respondre als reptes estratègics a les àrees i districtes

**M.1.1.3.** Elaborar un mecanisme de comunicació interna en línia per actualitzar el desenvolupament de les propostes

**1.2. Relacions externes:** Crear espais estables per enfortir els lligams i relacions entre l'Ajuntament i altres institucions públiques i privades a fi d'alinear posicions, dissenyar estratègies i implementar accions conjuntes per afrontar reptes compartits.

mesures

**M.1.2.1.** Reforçar o generar espais per la coproducció multilateral de les polítiques turístiques a través d'una estructura amb agents externs

**M.1.2.2.** Construir ponts de diàleg permanent amb agents clau en la configuració de destinació

**M.1.2.3.** Garantir la concurrència de plans de diferents escales i administracions a través de taules de treball

**1.3. Participació i deliberació.** Activar i consolidar espais de deliberació col·lectiva per tal d'abordar les polítiques turístiques assegurant la pluralitat de veus, vetllant per incidir en els instruments de caràcter polític-tècnics i explorant mecanismes de participació oberta

mesures

**M.1.3.1.** Consolidar el Consell Turisme i Ciutat com a espai estable de participació per deliberar i codissenyar les polítiques turístiques

**M.1.3.2.** Facilitar i emmarcar les qüestions relacionades amb el turisme en els espais de participació estables de l'Ajuntament

**M.1.3.3.** Crear taules de treball per abordar qüestions específiques

**M.1.3.4.** Posar en marxa instruments de consulta i deliberació en línia per aprofundir en qüestions concretes

**1.4. Xarxes estatals i internacionals.** Activar i consolidar xarxes internacionals de ciutats com a espais comuns d'intercanvi i treball per tal de compartir reptes, estratègies, instruments i criteris al voltant de la governança i gestió de les ciutats turístiques

**M.1.4.1.** Promoure la incorporació de l'Ajuntament de Barcelona a les xarxes de ciutats alineades amb les seves prioritats d'actuació tant a nivell estatal com internacional i revisar la representació en aquelles on ja hi participa

**M.1.4.2.** Donar continuïtat a la primera trobada de ciutat sobre Governança del Turisme Urbà

**M.1.4.3.** Establir aliances per impulsar projectes comuns i induir canvis en els marcs reguladors i legislatius d'escala superior

**1.5. Turisme de Barcelona.** Revisar i adaptar la composició, estructura i funcionament del Consorci Turisme de Barcelona per donar respostes als reptes de la destinació, assumint la promoció i l'acollida del visitant com a mecanismes de gestió turística.

**M.1.5.1.** Alinear el Consorci Turisme de Barcelona amb les polítiques turístiques municipals

**M.1.5.2.** Estabilitzar i enfortir la relació de treball amb Cambra de Comerç

mesures

mesures

## PROGRAMA 2. CONEIXEMENT

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 2.** Desenvolupar un programa per generar, compartir, divulgar i transferir coneixement al voltant de l'activitat turística a la destinació Barcelona per tal d'acompanyar la presa de decisions, aprofundir en qüestions estratègiques i enriquir el debat públic.

La generació de coneixement en matèria de turisme urbà és fonamental per a la gestió i la presa de decisions en la destinació. Barcelona és conscient de la seva importància i ha fet grans esforços per generar i publicar informació sobre l'activitat turística, impulsant estudis per conèixer-ne l'impacte econòmic, el seu pes en l'economia, la importància de la seva transversalitat sectorial, entre altres. Cal continuar aprofundint en el coneixement d'altres aspectes a través de la col·laboració amb centres universitaris i centres de R+D+i, en especial, aquelles línies de coneixement que siguin útils per donar suport a les polítiques turístiques dels propers anys. Alhora cal apostar per noves eines d'obtenció, gestió i visualització d'informació sabedors que el coneixement obert és la clau per sostenir i dissenyar les polítiques de gestió d'una ciutat amb turisme.

Divulgar el més àmpliament possible el coneixement generat en aquest àmbit resulta imprescindible en un moment en el qual s'ha situat el turisme en el centre del debat ciutadà. Cal facilitar als diferents actors del turisme, polítics, empreses i a la ciutadania els elements necessaris per copsar la complexitat d'aquest fenomen per conèixer les oportunitats i els reptes de ser una de les destinacions urbanes més importants d'Europa.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

**2.1. Observatori de la destinació Barcelona.** Formalitzar un espai integral d'intel·ligència turística que aprofundeixi en el coneixement de l'activitat turística del conjunt de la destinació Barcelona, que actuï com a coordinador, impulsor i comunicador del coneixement generat.

### mesures

**M.2.1.1.** Formalitzar la constitució de l'Observatori de la destinació Barcelona

**M.2.1.2.** Elaborar el pla de treball i publicacions

**M.2.1.3.** Pla de difusió de la informació

**2.2. Recerca i tecnologia.** Dissenyar un programa de generació de coneixement conjuntament amb els principals centres universitaris i centres de R+D+i que permetin abordar els reptes estratègics de la destinació.

### mesures

**M.2.2.1.** Crear un programa de recerca compartit per generar i transferir coneixement

**M.2.2.2.** Impulsar espais virtuals i eines tecnològiques per a la difusió del coneixement, la recerca aplicada i l'anàlisi de dades

**M.2.2.3.** Potenciar el desenvolupament de projectes innovadors de recerca aplicada

**2.3. Educació i divulgació.** Apropar i difondre el coneixement a través d'estratègies comunicatives educatives, editant materials pedagògics i programes divulgatius per diferents públics a fi de donar a conèixer la realitat complexa del turisme a la ciutadania i les entitats públiques i privades.

### mesures

**M.2.3.1.** Endegar el projecte "El turisme a les escoles"

**M.2.3.2.** Adaptar la informació generada amb un caràcter divulgatiu

**M.2.3.3.** Promoure i coordinar projectes, jornades, seminaris i debats sobre turisme

## PROGRAMA 3. DESTINACIÓ BARCELONA

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 3.** Construir una destinació –que traspassi els límits de la ciutat de Barcelona- plenament compromesa amb la sostenibilitat social, econòmica i ambiental, que sigui dinàmica, acollidora, oberta, innovadora, desitjada, que garanteixi la qualitat de vida dels seus ciutadans i ciutadanes, el desenvolupament territorial equilibrat, i on la ciutat real i la seva identitat siguin els principals atractius pels visitants.

El moment actual és clau per definir una destinació que n'asseguri la supervivència a llarg termini, i aquesta definició passa irrenunciablement per construir, conjuntament amb tots els actors de la ciutat i del seu entorn, una destinació sostenible. Les primeres passes en aquesta direcció es van materialitzar l'any 2011 quan Barcelona va ser la primera ciutat en rebre la certificació Biosphere, que la reconeix com a destinació que aposta per la gestió d'un turisme responsable ambientalment, social i socioeconòmic. Abordar la configuració de la destinació des del concepte més ampli de sostenibilitat permet millorar la qualitat de vida urbana, la competitivitat de la pròpia activitat turística i la gestió dels efectes territorials de l'activitat. L'impuls de la destinació sostenible passa per tres elements claus:

- **El màrqueting:** En aquest procés de construcció de la destinació, el màrqueting ha de ser l'aliat imprescindible que ha de permetre projectar la virtualitat de la destinació promovent nous relats i prioritant la nova estratègia territorial i de configuració d'atractius i productes. Cal convertir el màrqueting en un instrument central de gestió.
- **L'estratègia territorial.** Que deixa de posar èmfasi en el barris com a productes turístics estructurats per apostar per valoritzar els esdeveniments, per apostar pels itineraris diferenciats, així com pels espais no residencials com a receptors d'activitat temporal.
- **Els atractius de visita i els productes turístics.** Que han de respondre als criteris de sostenibilitat assegurant un retorn social i una revitalització del territori, que va més enllà d'atributs fixes i que s'amplien i es diversifiquen.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

**3.1. Criteris de sostenibilitat turística.** Impulsar una estratègia per estendre la sostenibilitat turística als establiments, serveis, productes i equipaments de la destinació, promovent que els operadors turístics de la ciutat incorporin els criteris de sostenibilitat econòmica, social i ambiental a través d'un procés d'adhesió.

### mesures

**M.3.1.1.** Continuar l'impuls en l'aplicació dels criteris de turisme sostenible

**M.3.1.2.** Actualització dels criteris de la certificació de les destinacions urbanes a través dels estàndards de Barcelona

**M.3.1.3.** Definir el procés i els criteris per a l'adhesió dels diferents actors a la certificació de la destinació Biosphere-Barcelona

**M.3.1.4.** Promoció de les empreses, productes i serveis adherides als criteris de turisme sostenible

**3.2. Màrqueting de la destinació.** Convertir el màrqueting en un instrument clau per la gestió sostenible de la destinació que estigui fortament vinculat a l'estratègia territorial, als criteris de responsabilitat de les activitats promocionades i a les polítiques de comunicació.

### mesures

**M.3.2.1.** Elaborar una estratègia de màrqueting per garantir la sostenibilitat de la destinació

**M.3.2.2.** Coordinar diferents accions de màrqueting i integrar-les en un marc de comunicació més ampli i plural

**M.3.2.3.** Garantir la concurrència amb altres estratègies de màrqueting de la destinació ampliada en la que s'integra la ciutat de Barcelona

**3.3. Estratègia territorial de la destinació** Aprofundir en la reflexió territorial de la destinació turística de Barcelona per tal d'encaixar les activitats i pràctiques que la componen amb les possibilitats, necessitats i capacitats de l'entorn social i espacial que les acull.

### mesures

**M.3.3.1.** Revisar i actualitzar l'estratègia de desconcentració

**M.3.3.2.** Iniciar la reflexió sobre la gestió del turisme en l'àmbit metropolità amb l'Àrea Metropolitana de Barcelona i la Diputació de Barcelona

**3.4. Atractius de vista i productes turístics.** Adaptar els atractius de visita i els productes turístics als criteris de sostenibilitat de la destinació, vertebrats territorialment, potenciant agents locals i reforçant els trets diferencials que afegixen valor competitiu a la destinació preveient els efectes de la seva activitat.

mesures

**M.3.4.1.** Adaptar els productes turístics a l'estratègia de desenvolupament econòmic local

**M.3.4.2.** Crear nous atractius que encaixin amb l'estratègia territorial de la destinació

**M.3.4.3.** Promocionar el comerç i la gastronomia local



## PROGRAMA 4. MOBILITAT

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 4.** Analitzar els usos turístics de la mobilitat - en tant que activitat clau per la configuració de la destinació - i dissenyar i implementar mesures d'actuació per la millora de la seva gestió.

La mobilitat és, juntament amb els allotjaments i els atractius de visita, un dels aspectes més determinants en la configuració de la destinació. El turisme existeix en tant que hi ha persones, objectes o imatges desplaçant-se d'un lloc a un altre. Avions, trens, transport viari o creuers possibiliten l'arribada i la sortida de turistes i excursionistes a Barcelona i al seu entorn. Així mateix, la mobilitat interna és també una de les qüestions centrals a abordar en la gestió de la destinació. La motivació de l'estada, l'estacionalitat, la temporalitat de la visita, el mitjà de transport, l'estat de la xarxa d'infraestructures de transport o els itineraris més freqüentats, entre altre, són paràmetres que condicionen l'impacte de l'ús turístic de la mobilitat en la ciutat.

Alhora la gestió dels usos turístics de la mobilitat, per la seva intensitat, la seva excepcionalitat o pel volum d'usuaris, requereixen repensar, redissenyar, gestionar o regular pràctiques específiques i fer-ho alineades amb les directrius de la gestió de la mobilitat de la ciutat, sense perdre de vista l'escala metropolitana de la seva afectació.

## LÍNEA D'ACTUACIÓ

**4.1. Pla de Mobilitat Turística.** Dissenyar un instrument per tal d'obtenir una diagnosi en profunditat, definir els reptes i els objectius d'actuació i vehicular-hi mesures concretes que siguin coherents amb la política de mobilitat urbana així com amb les estratègies de la gestió turística

### mesures

**M.4.1.1.** Elaborar una diagnosi sobre els usos turístics de la mobilitat per establir els reptes i els objectius estratègics

**M.4.1.2.** Definir les propostes d'actuació derivades dels reptes i objectius

## PROGRAMA 5. ALLOTJAMENTS

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 5.** Abordar la gestió de l'allotjament turístic de forma estratègica i proactiva; dotant de coherència els diferents instruments normatius.

L'allotjament turístic és una de les activitats cabdals en la configuració de la destinació en tant que permet l'ancoratge i la pernocta del turista a la ciutat. A Barcelona, el sector hotelier ha experimentat un increment de la seva oferta sense precedents, doblant en pocs anys el nombre de places i ha diversificat els models de gestió i inversió de l'activitat. Paral·lelament, en els darrers anys han emergit noves tipologies, noves pràctiques i noves intermediacions que han multiplicat el ventall de l'allotjament, augmentant substancialment el volum total de places d'allotjament a la ciutat, tornant molt més complex l'escenari a gestionar.

En aquest programa s'aborden dos grans línies d'actuació. D'una banda, la voluntat de donar coherència en el marc de la reflexió estratègica de l'instrument més important que s'ha posat en marxa per ordenar, regular i planificar els allotjaments turístics: el Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics. D'altra banda, aquest programa vol promoure polítiques d'allotjament de forma activa, ampliant els espais de treball per a coordinar les qüestions entre les administracions i els agents privats, oferint marcs de col·laboració al voltant de la responsabilitat empresarial, i promovent el compromís de les plataformes comercialitzadores amb la qualitat i legalitat de l'oferta.

### LÍNIES D'ACTUACIÓ

**5.1. Pla Especial Urbanístic d'Allotjament Turístic.** Dotar de coherència conceptual el Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics en el marc de la gestió integrada del turisme i les propostes estratègiques d'actuació.

#### mesures

- M.5.1.1.** Promoure reflexió i canvis legislatius a escala metropolitana
- M.5.1.2.** Adaptar la normativa a les noves tipologies d'allotjament
- M.5.1.3.** Crear un espai de gestió i seguiment del PEUAT

**5.2. Política activa a l'entorn de l'allotjament turístics.** Dissenyar i emprendre polítiques actives entorn de l'allotjament turístic per tal d'assegurar una millor relació amb l'entorn, fomentar la responsabilitat social i ambiental, i posar en valor les bones pràctiques empresarials.

mesures

**M.5.2.1.** Ampliar el marc de col·laboració permanent de l'Ajuntament amb el sector d'allotjament

**M.5.2.2.** Establir un protocol amb plataformes per garantir l'adequació a la legalitat vigent

**M.5.2.3.** Crear un servei de mediació per tal de millorar la convivència entre els veïns i els usuaris dels HUT legals

## PROGRAMA 6. GESTIÓ D'ESP AIS

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 6.** Abordar de forma integrada i transversal la gestió dels espais urbans per tal de fomentar la conciliació de les activitats turístiques amb la vida quotidiana i permanent a la ciutat.

L'activitat turística i les pràctiques dels visitants configuren l'espai urbà de la ciutat. La intensitat i el volum d'aquesta presència és molt desigual al llarg del territori municipal i es fa palesa l'elevada concentració en zones determinades al voltant dels principals atractius principals. Aquestes àrees experimenten una elevada intensitat d'ús que, en alguns casos com l'entorn de la Sagrada Família i el Park Güell o gran part de Ciutat Vella, deriva en la seva saturació i la pressió per sostenir la vida quotidiana. Però a banda de zones puntuals, el turisme està cada cop més present a la resta de territoris que històricament s'havien quedat fora de la seva influència, amb una progressiva transformació del paisatge comercial i de l'estructura residencial induïda per l'augment de l'interès dels visitants.

Davant d'aquesta situació s'aposta, per una banda, per la reducció de la pressió a les zones més congestionades a fi de recuperar la qualitat de vida permanent i, per l'altra banda, garantir l'equilibri dels usos i de l'accés als recursos bàsics per part de la població resident com són els serveis bàsics o l'habitatge. Per últim, cal convertir Barcelona en una destinació on tothom, independentment de la seva edat i condició, pugui gaudir i participar de l'experiència de visita promovent mesures que garanteixin l'accessibilitat universal.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

**6.1. Gestió turística de districtes.** Elaborar una estratègia de gestió turística dels districtes que contingui les eines necessàries per tal de facilitar l'acció des dels territoris a fi de respondre a les diferents situacions i reptes.

- mesures**
- M.6.1.1.** Definir l'estratègia turística integral als districtes
  - M.6.1.2.** Potenciar les estructures i millorar la coordinació administrativa relacionades amb les activitats turístiques
  - M.6.1.3.** Activar espais de participació permanents i taules de treball amb els agents territorials

**6.2. Espais de gran afluència.** Generar un nou model de gestió estable al voltant de les espais de gran afluència que apliqui millores consensuades entre les diferents parts, que sigui governada pel propi territori i que generi riquesa distribuïda, justa i sostenible.

- mesures**
- M.6.2.1.** Elaborar una anàlisi i diagnòstic dels Espais de Gran Afluència
  - M.6.2.2.** Elaborar plans de mesures implantades als EGA
  - M.6.2.3.** Crear un ens específic per coordinar la gestió de les EGA
  - M.6.2.4.** Impulsar taules de treball dels EGA

**6.3. Equilibri urbà.** Activar mesures transversals que ajudin a compensar la pressió als barris amb major presència població flotant, a fi de garantir l'equilibri entre les activitats adreçades als visitants i la millora de la vida de la població permanent.

- mesures**
- M.6.3.1.** Dissenyar Plans de Millora Urbana i gestió als barris més pressionats per les pràctiques turístiques i de la població visitant
  - M.6.3.2.** Activar polítiques per contrarestar la pressió en el mercat immobiliari
  - M.6.3.3.** Polítiques de minimització dels impactes ambientals

**6.4. Pla de turisme accessible.** Confeccionar un Pla de turisme accessible que permeti convertir Barcelona en una ciutat on tothom, independentment de la seva edat i condició, pugui gaudir i participar de l'experiència de visita.

- mesures**
- M.6.4.1.** Anàlisi de l'accessibilitat turística de Barcelona
  - M.6.4.2.** Millorar l'accessibilitat i l'autonomia personal
  - M.6.4.3.** Sensibilitzar a la iniciativa privada en matèria de turisme accessible
  - M.6.4.4.** Comunicació i promoció de l'oferta de turisme accessible.

## PROGRAMA 7. DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 7.** Reforçar les bases productives de la ciutat, fomentant els recursos endògens, facilitant les inversions i els projectes empresarials turístics innovadors i responsables; i potenciant l'ocupació de qualitat.

El turisme és un generador d'oportunitats pels agents socials, culturals i econòmics per la qual cosa cal integrar les seves activitats com a actius potencials dels territoris. En aquest sentit, cal treballar per fomentar el major retorn social possible de l'activitat turística incidint especialment en aquells elements que garanteixin la redistribució de la riquesa. Així mateix, cal aconseguir generar dinàmiques que incrementin el valor compartit de l'activitat turística. Per a fer-ho, és necessari impulsar millores en el funcionament empresarial, vetllar per minimitzar les externalitats de les activitats, així com també enfortir els vincles amb altres agents econòmics i socials que puguin multiplicar la cadena de valor generant sinergies i marcs de col·laboració. En definitiva, convertir el turisme en la palanca de canvi pel desenvolupament econòmic i el benestar social.

En el marc del Programa de Desenvolupament econòmic, s'aborden diferents accions que promouen una economia orientada a la millora de les condicions de vida dels ciutadans i ciutadanes i de les persones treballadores, a l'impuls de noves formes empresarials i a la promoció de vincles entre sectors estratègics garantint l'equilibri territorial i el retorn social de les activitats.

### LÍNIES D'ACTUACIÓ

**7.1. Estratègia de desenvolupament econòmic local.** Incorporar el turisme i l'economia del visitant com a element central en les estratègies de desenvolupament econòmic local per tal de fomentar un model d'activitat econòmica que enforteixi el teixit productiu del territori garantint la sostenibilitat de les activitats.

## mesures

**M.7.1.1.** Incidir en els Plans i estratègies de desenvolupament local dels districtes

**M.7.1.2.** Activar espais de concertació econòmica territorial amb els agents territorials

**M.7.1.3.** Treballar per la coresponsabilització dels visitants

**7.2. Foment de les estratègies d'ocupació.** Garantir la redistribució al conjunt de la població de la riquesa que suposa el turisme per a la ciutat a través de l'aposta per una ocupació de qualitat, inclusiva, innovadora i competitiva.

## mesures

**M.7.2.1.** Bastir un observatori del treball turístic

**M.7.2.2.** Promoure la variable laboral en els segells com a element central en la promoció de segells i certificacions de sostenibilitat i qualitat

**M.7.2.3.** Introduir noves polítiques actives d'ocupació en les empreses de serveis turístics per garantir la qualitat de l'ocupació

**7.3. Impuls de l'empresa responsable i socialment innovadora.** Impulsar el creixement d'empreses turístiques que apostin per un model de gestió i organització socialment i econòmicament sostenible i responsable, que generin valor compartit i reforcin els vincles entre els agents del territori, i vetllar per la seva integració en la cadena de valor turística.

## mesures

**M.7.3.1.** Sensibilitzar sobre el turisme responsable

**M.7.3.2.** Impulsar les empreses responsables i socialment innovadores

**M.7.3.3.** Impulsar clústers de sectors estratègics a partir de l'activitat turística

**M.7.3.4.** Donar suport a la Comunitat RIS3CAT Turisme

**7.4. La intercanviadora.** Crear una comunitat d'intercanvi de referència que faciliti processos de cooperació empresarial, aprofitant la potencialitat que suposa el gran nombre de reunions que es celebren a Barcelona, per identificar i crear noves sinergies i oportunitats de negoci, augmentant la competitivitat d'aquestes, sempre alineades amb les estratègies de ciutat.

## mesura

**M.7.4.1. Crear una comunitat d'intercanvi que faciliti processos de cooperació empresarial – la Intercanviadora**



## PROGRAMA 8. COMUNICACIÓ I ACOLLIDA

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 8.** Ampliar els relats de la destinació, fent-los més diversos, dinàmics, responsables i compartits, involucrant a la població resident i als visitants en la descoberta d'altres realitats, i vetllant per millorar la seva experiència.

L'estratègia de comunicació turística és un instrument elemental per la gestió i configuració de la destinació sostenible i responsable desitjada. La prescripció dels elements comunicatius determinen les expectatives dels visitants en origen però també configuren potencialment els fluxos i les pràctiques en la destinació.

Una comunicació enfocada a la transmissió de la diversitat, complexitat i multiplicitat de Barcelona és imprescindible per elaborar un relat compartit de ciutat que garanteixi l'equilibri entre la ciutat per viure, treballar i gaudir. Aquest és un pas obligat per tal d'obrir el ventall de possibilitats al visitant més enllà de les icones massificades. En aquest sentit, no podem oblidar que la construcció de la imatge projectada també es construeix amb una pluralitat d'actors amb els quals treballar-hi conjuntament.

Així mateix, cal continuar treballant en la millora dels serveis d'acollida i informació als visitants, incorporant les noves propostes que dialogar amb els visitants. Millorar i enfortir els canals de comunicació facilitarà, en primer lloc, fer arribar de forma més clara la comunicació d'acollida. Per altra banda, també permetrà i emprar la informació que emeten els visitants ja sigui per conèixer la seva opinió sobre la destinació i com per monitoritzar la seva estada i poder millorar la seva experiència alhora que reduir la pressió d'espais sobrevisitats.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

**8.1. Estratègia de comunicació.** Adaptar l'estratègia i els instruments de comunicació als nous reptes plantejats amb l'objectiu de millorar la comunicació turística en origen i en destinació.

**M.8.1.1.** Coordinar l'estratègia i els instruments de comunicació turístics a la comunicació de ciutat.

**M.8.1.2.** Dissenyar els continguts de la comunicació per als visitants

**M.8.1.3.** Dissenyar campanyes de comunicació i sensibilització sobre les polítiques turístiques

**8.2. Pla d'informació i acollida als visitants.** Continuar millorant els serveis d'acollida i informació als visitants, incorporant les noves propostes de valor de la destinació.

**M.8.2.1.** Incidir en els diferents canals d'informació abans de l'estada

**M.8.2.2.** Reforçar els dispositius d'acollida durant l'estada dels visitants

**M.8.2.3.** Renovar i adaptar la xarxa d'oficines d'informació

**M.8.2.4.** Millorar l'intercanvi d'informació amb els visitants

## PROGRAMA 9. FISCALITAT I FINANÇAMENT

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 9.** Dissenyar noves mesures fiscals per tal de compensar la balança entre els costos i els beneficis econòmics de les activitats així com també revisar els protocols de finançament propis directament vinculats a l'activitat turística.

Des d'una òptica de gestió pública, els mecanismes de fiscalitat i finançament són clau a l'hora d'incidir en la redistribució de la riquesa generada per les activitats econòmiques i disposar de fons per realitzar inversions en la millora de la destinació.

Aquestes mesures tenen com a objectiu principal facilitar la regulació de pràctiques concretes, modulant i compensant així els seus efectes i externalitats. Per a fer-ho, cal ampliar l'espectre del que es considera turístic, obrint el ventall a l'economia del visitant. Les càrregues fiscals han d'incidir de forma especial en aquelles activitats que causen majors externalitats i que suposen la competència directa amb la vida quotidiana a la ciutat: ús intensiu de l'espai públic, la pressió immobiliària i les qüestions ambiental, entre altres. En definitiva, es proposa, explorar nous càlculs, fórmules i instruments fiscals per garantir una redistribució més justa i convertir-los en instruments ordenadors.

D'altra banda, cal estructurar els mecanismes de finançament públic a través de l'Impost d'Estades d'Establiments Turístics per tal d'assegurar una previsió de fons per fer front a les propostes del Pla que ho requereixin així com fixar criteris per dissenyar projectes estratègics en el marc del turisme sostenible i responsable.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

**9.1. Programa de fiscalitat del turisme.** Conèixer la balança de costos de les activitats turístiques i explorar mecanismes fiscals per compensar les externalitats negatives i, beneficiar les activitats compromeses amb els criteris de sostenibilitat i responsabilitat.

- mesura**
- M.9.1.1.** Estudiar el cost-benefici de les activitats turístiques en la gestió municipal
  - M.9.1.2.** Dissenyar un programa de noves mesures fiscals
  - M.9.1.3.** Constituir el Fons Econòmic Turisme i Ciutat

**9.2. Planificació i criteris dels recursos de l'IEET.** Dissenyar un pla d'inversió i finançament a través dels recursos de l'IEET a fi de desenvolupar l'estratègia turística dels propers anys, incorporant clàusules socials, territorials i ambientals, així com oferir una gestió més oberta, clara i transparent.

- mesura**
- M.9.2.1.** Dissenyar el Pla d'inversió i finançament de l'IEET
  - M.9.2.2.** Contingut el Pla d'inversió i finançament de l'IEET

## PROGRAMA 10. REGULACIÓ I ORDENACIÓ

**PROPÒSIT DEL PROGRAMA 10.** Adaptar els instruments de regulació i ordenació per minimitzar els efectes negatius de les pràctiques turístiques garantint el dret a la ciutat.

Els instruments normatius han de configurar els marcs d'acció en matèria de turisme per garantir l'eficàcia de la gestió i l'ordenació de les activitats turístiques en el territori, unes activitats que han de ser assimilades com a pròpies de l'activitat urbana. A més, cal regular els nous fenòmens disruptius als quals les ordenances vigents no donen resposta, especialment en matèria d'allotjament turístic i en matèria de competència d'activitats econòmiques i recursos bàsics compartits.

Més enllà de les ordenances, cal revisar els Instruments de planificació urbanística per abordar de forma integrada l'entramat d'activitats que configuren el territori urbà, dotant-les d'especificitat normativa.

El desenvolupament del marc normatiu permetrà ha de permetre assolir un major nivell de control i una millor eficàcia sancionadora sobre totes aquelles activitats irregulars que suposin una competència deslleial, que comportin fortes externalitats, independentment de la seva naturalesa.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

**10.1. Canvis en les ordenances municipals.** Regular els fenòmens disruptius vinculats a l'ús turístic de la ciutat a través de la incorporació de canvis en les ordenances municipals i la redacció d'una ordenança específica per respondre a les demandes de la legislació vigent en matèria d'allotjament turístic.

mesura

**M.10.1.1.** Modificar les ordenances existents per incorporar aspectes relacionats amb les pràctiques turístiques

**M.10.1.2.** Definir el contingut de l'ordenança específica en matèria d'allotjament turístic per respondre als requeriments de la Llei de Turisme

**10.2. Adaptació dels instruments de planificació urbanística.** Revisar els instruments de planejament i gestió urbanística considerant els efectes de les activitats turístiques sobre la ciutat a totes les escales de planejament, des de la metropolitana (nou PDU) fins a la local i de barri.

mesura

**M.10.2.1.** Incorporar a les figures de planejament territorial i general la regulació urbanística de les activitats d'allotjament turístic

**M.10.2.2.** Dissenyar plans específics d'implantació de nous usos de sòl turístic i allotjaments turístics allà on siguin autoritzats pel Planejament General i el Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics (PEUAT)

**M.10.2.3.** Establir regulacions específiques de les activitats econòmiques als àmbits de major concentració de visitants a l'espai públic

**M.10.2.4.** Coordinar i unificar els diferents plans especials urbanístics heretats

**10.3. Control i inspecció de les activitats turístiques.** Reforçar els mecanismes de control i inspecció per fer aflorar les activitats il·legals vinculades al turisme, en especial l'oferta d'allotjament il·legal i aquelles d'obligat compliment per la normativa vigent.

mesura

**M.10.3.1.** Reforçar la inspecció de l'oferta d'allotjament turístic il·legal

**M.10.3.2.** Promoure la creació d'una taula de trobada interadministracions

**3.1. PROGRAMES, LÍNIES D'ACTUACIÓ, ÀMBITS I REPTES.** La taula següent mostra la correspondència entre les 30 línies d'actuació del pla i els 20 reptes estratègics. En ella es posa de manifest un cop més la visió de conjunt, integradora i cohesionada amb la que s'ha elaborat aquest pla; a més de deixar palès que tots els reptes i objectius estratègics són abordats per una o més línies d'actuació proposades.

Taula: Creuament de línies amb repte

		Àmbit 1 Governança				Àmbit 2 Gestió turística				Àmbit 3 Estratègia territorial				Àmbit 4 Treball i empresa				Àmbit 5 Promoció i màrqueting			
		R 1.1.	R 1.2.	R 1.3.	R 1.4.	R 2.1.	R 2.2.	R 2.3.	R 2.4.	R 3.1.	R 3.2.	R 3.3.	R 3.4.	R 4.1.	R 4.2.	R 4.3.	R 4.4.	R 5.1.	R 5.2.	R 5.3.	R 5.4.
1. Governança	1.1. Coordinació interna																				
	1.2. Relacions externes																				
	1.3. Participació i deliberació																				
	1.4. Xarxes estatals i internacionals																				
	1.5. Turisme de Barcelona																				
2. Coneixement	2.1. Observatori de la Destinació Barcelona																				
	2.2. Recerca i tecnologia																				
	2.3. Educació i divulgació																				
3. Destinació Barcelona	3.1. Criteris de sostenibilitat																				
	3.2. Màrqueting de la destinació																				
	3.3. Estratègia territorial de la destinació																				
	3.4. Atractius de vista i productes turístics																				
4. Mobilitat	4.1. Pla de Mobilitat Turística																				
5. Allotjaments	5.1. Pla Especial Urbanístic d'Allotjament Turístic																				
	5.2. Política activa a l'entorn de l'allotjament turístic																				

		Àmbit 1 Governança				Àmbit 2 Gestió turística				Àmbit 3 Estratègia territorial				Àmbit 4 Treball i empresa				Àmbit 5 Promoció i màrqueting			
		R 1.1.	R 1.2.	R 1.3.	R 1.4.	R 2.1.	R 2.2.	R 2.3.	R 2.4.	R 3.1.	R 3.2.	R 3.3.	R 3.4.	R 4.1.	R 4.2.	R 4.3.	R 4.4.	R 5.1.	R 5.2.	R 5.3.	R 5.4.
6. Gestió d'espais	6.1. Gestió turística de districtes																				
	6.2. Espais de Gran Afluència																				
	6.3. Polítiques actives per garantir l'equilibri urbà																				
	6.4. Pla de turisme accessible																				
7. Desenvolupament econòmic	7.1. Plans de desenvolupament econòmic local																				
	7.2. Foment de les estratègies d'ocupació																				
	7.3. Impuls de l'empresa responsable i socialment innovadora																				
	7.4. La intercanviadora																				
8. Comunicació i acollida	8.1. Estratègia de comunicació																				
	8.2. Pla d'informació i acollida als visitants																				
9. Fiscalitat i finançament	9.1. Programa de fiscalitat del turisme																				
	9.2. Planificació i criteris dels recursos de l'IEET																				
10. Regulació i ordenació	10.1. Canvis en les ordenances municipals																				
	10.2. Adaptació dels instruments de planificació urbanística																				
	10.3. Control i inspecció de les activitats turístiques																				



# 4

**SEGUIMENT DEL PLA** L'aprovació definitiva del Pla Estratègic de Turisme 2020 donarà pas a la seva fase d'implementació, seguiment i avaluació. Per fer-ho, es compta amb la tasca continua de la Direcció del Pla, amb els Plans Operatius anuals, amb el Consell Turisme i Ciutat així com amb l'espai de Coneixement Permanent.

La **Direcció del Pla** serà l'encarregada de vetllar també per la fase d'implementació del Pla Estratègic de Turisme 2020. Aquesta s'encarregarà de la planificació operativa, la coordinació tècnica, de la facilitació de les parts responsables i implicades així com també de l'impuls d'algunes de les mesures concrets.

A fi de concretar les propostes, s'elaborarà un **Pla Operatiu** per cadascun dels anys d'implementació del Pla Estratègic: 2017, 2018, 2019 i 2020. En aquests plans hi figuraran els detalls de les accions d'acord amb les mesures a implementar i adscriuint els agents responsables, el calendari d'execució o el pressupost, si s'escau. Aquest Pla Operatiu anual comptarà amb indicadors per poder avaluar cadascuna de les línies d'actuacions i facilitar la rendició de comptes.

El **Consell Turisme i Ciutat** serà l'espai on es durà a terme l'avaluació continuada i la rendició de comptes del Pla al llarg de la seva elaboració. En primer lloc, un grup de treball específic de membres del consell emetrà un informe de valoració del PET20 previ a l'aprovació que servirà per adequar l'acció del Pla si s'escau. En segon lloc, la Direcció del Pla elaborarà un informe semestral amb l'estat la implementació del PET20 així com una memòria anual sobre l'estat de compliment de les mesures, amb indicadors de seguiment i els pressupostos assignats.

Per acabar, a fi de garantir el debat continu on abordar qüestions de rellevància que apareguin al llarg de l'a implementació del Pla Estratègic de Turisme 2020, es proposa la constitució d'un espai de **Coneixement Permanent** on planificar jornades de debat, comunicació i treball específics

així com també des d'on encarregar informes i estudis que resultin pertinents. Aquesta activitat quedarà palesa als plans operatius.