

# Turisme 2020 Barcelona

---

Una estratègia col·lectiva per un turisme sostenible



 **Turisme  
2020  
Barcelona**

PLA ESTRATÈGIC

© DE L'EDICIÓ: Ajuntament de Barcelona  
Direcció de Turisme  
2017

DIRECCIÓ DEL PLA: Albert Arias

COORDINACIÓ TÈCNICA: Jordi Moll

EQUIP DE REDACCIÓ: Albert Arias, Tonet Font,  
Jordi Moll, Aina Pedret i Xavier Suñol

COMITÈ TÈCNIC: Albert de Gregorio, Joan Torrella,  
Xavier Suñol, Alba Vidal i Rosa Bada

GRUP ASSESSOR: Enric Truñó, Maria Abellanet,  
Oriol Nel·lo i Julie Wilson

DISSENY GRÀFIC I MAQUETACIÓ: creARTiva  
[laboratori d'idees s.l.]

IMPRESSIÓ: Impremta Municipal

D.L.: B.1920-2018



Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada

Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial.

La llicència completa es pot consultar a:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# Turisme 2020 Barcelona

---

Una estratègia col·lectiva per un turisme sostenible

---

MARÇ 2017

Direcció de Turisme  
Gerència d'Empresa i Turisme



**Ajuntament  
de Barcelona**

# ÍNDEX



## PRESENTACIÓ

4

## 1. INTRODUCCIÓ

6

1.1. Elaboració del pla: fases i activitats	7
1.2. Objectius del Pla estratègic de turisme 2020	8
1.3. Metodologia	8
1.4. El Pla estratègic de turisme 2020 en el marc de les polítiques turístiques	9

## 2. DIAGNOSI

10

2.1. Fonaments	12
2.1.1. Disposicions inicials	16
2.1.2. Criteris	19
2.2. Anàlisi participada	20
2.2.1. Tendències del turisme	26
2.2.2. Relatories	32



### 3. REPTES ESTRATÈGICS

38

3.1. Síntesi dels reptes i els objectius	47
3.2. Conclusions	48
3.3. Propòsit del Pla estratègic de turisme 2020	49

### 4. PROGRAMES D'ACTUACIÓ

50

P1. Governança	54
P2. Coneixement	66
P3. Destinació Barcelona	74
P4. Mobilitat	86
P5. Allotjament	90
P6. Gestió d'espais	98
P7. Desenvolupament econòmic	106
P8. Comunicació i acollida	116
P9. Fiscalitat i finançament	122
P10. Regulació i ordenació	128

---

## Cap a la governança col·lectiva de la ciutat turística

Barcelona ha esdevingut en molt pocs anys una ciutat turística. L'increment sostingut de visitants n'ha transformat el teixit urbà, la mobilitat, les activitats econòmiques, també la vida quotidiana de molts barris. El turisme ha passat a ser part inherent i constitutiva de la ciutat, i això requereix d'un canvi de perspectiva en l'abordatge de les polítiques turístiques, que no poden dissenyar-se ja com una estratègia d'abast sectorial, sinó com un projecte col·lectiu.

El Pla Estratègic de Turisme 2020 afronta aquest repte clau: passar de gestionar el turisme a la ciutat per gestionar la ciutat turística, fent-la compatible amb la resta de necessitats de la ciutat múltiple, complexa i heterogènia que és Barcelona. El Pla que us presentem avança cap a una mirada integral de les polítiques turístiques, abastant àmbits, espais i instruments de gestió que no es pressuposaven fins ara turístics, com la mobilitat, la inspecció, la divulgació, el desenvolupament econòmic a escala local, o la planificació i gestió territorial.

Aquest abordatge integral supera la lògica d'una política turística que durant molt anys ha girat exclusivament al voltant de la promoció i l'atracció d'un nombre creixent de visitants, i activa estratègies basades en la necessitat d'enfortir el lideratge públic en la governança del turisme.

Perquè el turisme ja no pot ser tractat com un producte circumscrit a un sector econòmic, ni mesurar-se exclusivament amb variables com l'aportació al PIB o la despesa per visitant. Cal transcendir les veus dels agents implicats, per afavorir un debat públic al voltant dels interessos col·lectius de la destinació Barcelona. Per això en l'elaboració d'aquest Pla hem comptat amb la participació de més de 200 representants d'entitats veïnals, empresarials, sindicals, culturals, socials, portadors d'aquesta visió polièdrica amb què volem abordar el debat turístic.

El Pla Estratègic fixa també la seva mirada sobre el potencial de desenvolupament local que té el turisme, i planteja com integrar-lo en les iniciatives empresarials i socials del territori per generar dinàmiques multiplicadores dels efectes positius que es deriven de la presència de visitants a la ciutat. Alhora,

busca fomentar la participació dels agents turístics i promoure la seva coresponsabilitat en la recerca de fórmules que compensin els costos innegables que també té l'activitat turística. Si bé moltes pràctiques s'integren i complementen virtuosament el funcionament de la ciutat, d'altres generen elevades externalitats de caràcter social, econòmic i ambiental, com la competència per recursos bàsics com l'habitatge o l'espai urbà, que el Pla es proposa abordar per garantir la conciliació amb la vida dels residents.

Finalment, avui resulta inapel·lable abordar la competitivitat de la destinació sota criteris de sostenibilitat i responsabilitat. La destinació Barcelona 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 entre turisme i ciutat. La sostenibilitat és un objectiu central i indefugible si volem assegurar l'èxit de la destinació, mantenir-ne la singularitat, garantir i promoure noves experiències, dotar de valor afegit tota la cadena, amb especial atenció a la qualitat de la ocupació que genera, i convertir el turisme en una activitat innovadora i enriquidora per a la ciutat.

**Ada Colau**

Alcaldeessa de Barcelona

---

## Pla Estratègic de Turisme de Barcelona 2020.

### Nous reptes, noves prioritats

Davant de nous reptes, calen noves prioritats. Crec que aquest Pla Estratègic de Turisme 2020 que teniu entre mans ha fet un exercici imprescindible: esbrinar les preguntes encertades abans de cercar les respostes correctes.

El turisme és un dels fenòmens més rellevants per la configuració de la ciutat del present i del futur. L'augment de mobilitat arreu del món; l'especialització de part de la ciutat en l'economia del visitant o la disrupció de noves formes de relacionar-se amb l'entorn facilitades per l'avanç dels mitjans tecnològics, per citar-ne només tres, són aspectes cabdals per repensar la ciutat. Una ciutat que no es pot entendre sense els efectes que generen les persones, imatges o objectes que la travessen de forma temporal, sigui per gaudir d'una experiència de lleure, en assistir a un esdeveniment cultural o per participar com a professional en un congrés o una fira.

Barcelona s'ha convertit en una ciutat turística en temps rècord i, pel que hem esmentat anteriorment, res apunta que deixi de ser-ho en un futur proper. Davant aquesta realitat, la ciutat no pot considerar el turisme com una activitat econòmica aliena del lloc on esdevé. El turisme és part inherent d'una ciutat que vol mantenir la pluralitat de la seva economia i que aquesta sigui compatible amb poder desenvolupar la vida quotidiana per totes les persones que en som veïnes. Assumir aquest escenari posa de relleu noves prioritats per l'estratègia de turisme de la destinació.

La primera, la importància de governar el turisme per garantir l'interès general de la ciutat, que és el que està en joc. Governar dissenyant estratègies compartides i interpellant la pluralitat d'agents que tenen veu i la volen exercir, com estem construint amb el dia a dia del Consell de Turisme i Ciutat. 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, vol dir fixar unes regles del joc que permetin trobar l'equilibri de la ciutat, promovent determinades pràctiques i limitant-ne d'altres.

La segona prioritat és garantir la sostenibilitat de la destinació de forma irrenunciable, i fer-ho amb una mirada ampliada, incorporant a les qüestions ambien-

tals altres criteris fonamentals com són 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. Per tant, estem construint 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.

La tercera de les prioritats és el treball 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, un veritable repte, acompanyat de la inequívoca voluntat política, de convertir el turisme en palanca de canvi per activar altres activitats no extractives que es beneficiïn de l'afluència constant de persones que visiten Barcelona cada any.

Les reflexions i mesures d'aquest Pla Estratègic de Turisme es donen en un marc en el qual l'Ajuntament ja actua coherentment amb allò que s'expressa en el document, que vol integrar tots els instruments i mecanismes disponibles per aconseguir els objectius proposats. Són diverses les actuacions urbanístiques, d'inspecció i de la mateixa Direcció de Turisme que estem realitzant dia a dia amb visió territorial, interpellant altres administracions públiques i treballant conjuntament amb altres ciutats.

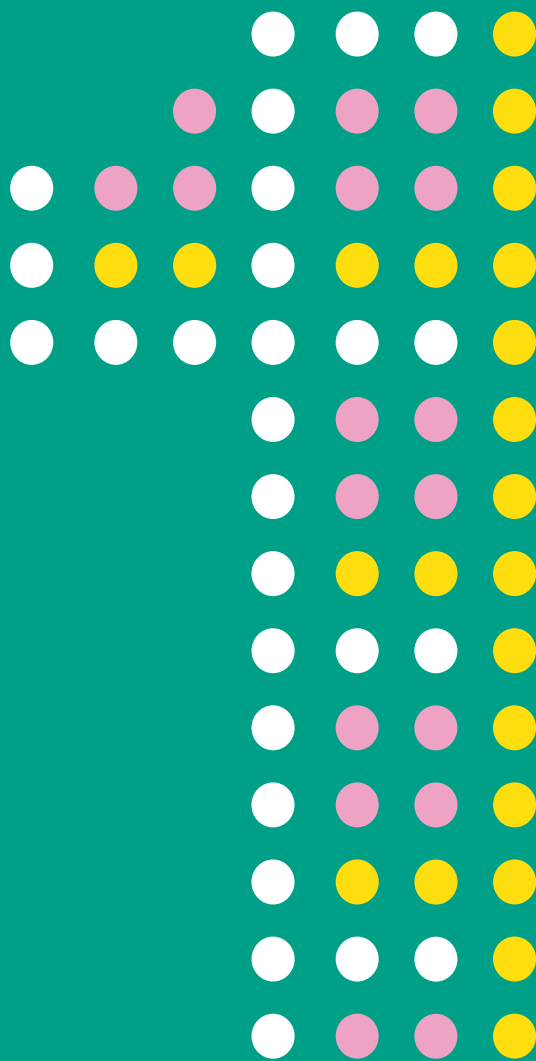
No voldria acabar sense agrair sincerament els esforços abocats en les pàgines següents, des de la vocació de servei públic de les persones que integren l'estructura municipal fins la imprescindible participació de les que són part de la vida d'aquesta ciutat, tots i totes amb coneixements i expertesa quotidiana.

**Agustí Colom**  
Regidor d'Empresa i Turisme

---

# INTRODUCCIÓ

---





## 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 del Pla estratègic 2010-2015 anterior, i es van tenir en compte iniciatives com el Codi ètic mundial del turisme, la certificació Biosphere i el document Barcelona Ciutat i Turisme, presentat l'abril de 2015. També es van analitzar els processos participatius del Pla d'Actuació Municipal 2016-2019, ciutats i destinacions turístiques que per les seves característiques van ser considerades com a referents de gestió.

En 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'un perspectiva integral, és a dir, el turisme com a element inherent i indissociable de la ciutat. Al llarg d'aquesta fase es va fer un esforç

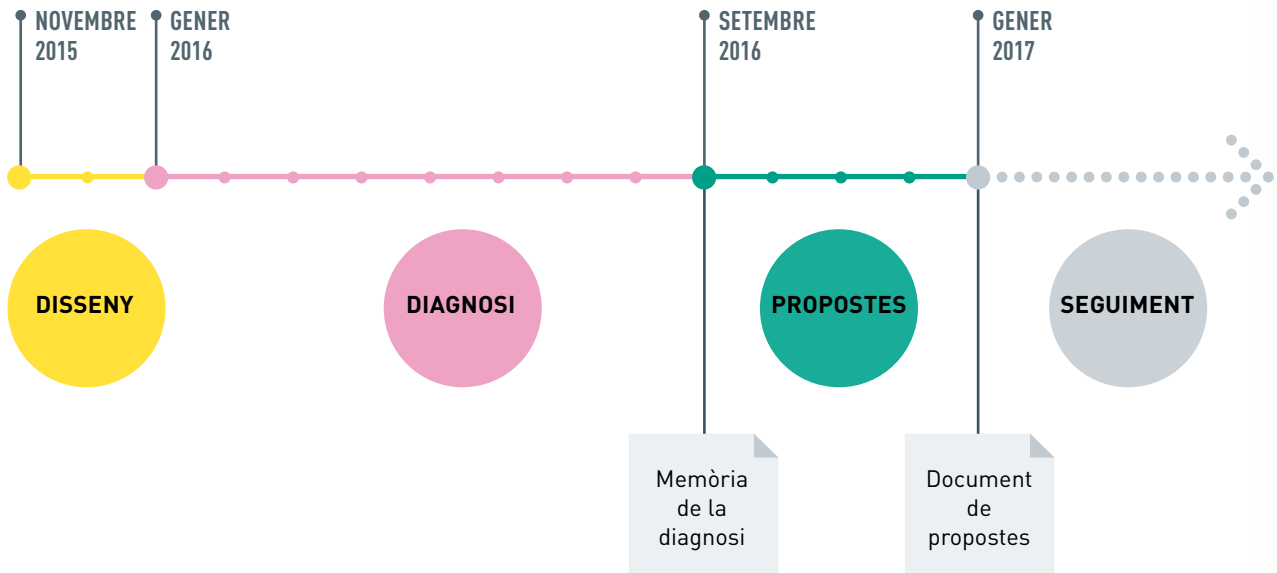
important per impulsar i garantir la participació i la implicació dels agents territorials, els sectors productius relacionats amb el turisme i els experts de diverses disciplines que formen part de la dinàmica de Barcelona.

En aquesta fase, es van analitzar dades i opinions de diferents fonts i es van encarregar estudis propis per generar coneixement nou 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 d'aquesta fase de **diagnosi**, es va elaborar un document de **diagnosi estratègica**, i es van fixar els reptes i els objectius de Barcelona.

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

La construcció de les **propostes** presentades ha estat complexa i s'han integrat diverses fonts d'informació i coneixement. Les propostes també s'alimenten de diverses sessions de treball internes de l'Ajuntament de Barcelona, sessions de treball amb membres de l'equip directiu del Consorci Turisme de Barcelona i dues sessions de treball en el marc del Consell de Turisme i Ciutat. També s'han de considerar les reunions bilaterals amb agents veïnals, sectorials privats i grups municipals.

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



## 1.2 Objectius del Pla estratègic de turisme 2020

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

1. Elaborar el full de ruta de les polítiques turístiques de Barcelona per als propers cinc anys sobre la base d'una diagnosi participada.
2. Generar debat públic i coneixement compartit sobre el turisme i els seus efectes a través de l'anàlisi de la situació actual i dels escenaris de futur previstos.
3. Integrar de manera concurrent els posicionaments dels diversos espais de treball entorn del turisme a la ciutat: PAM, PEUAT, Pla de mobilitat turística, Pla de turisme inclusiu, etcètera.

## 1.3 Metodologia

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

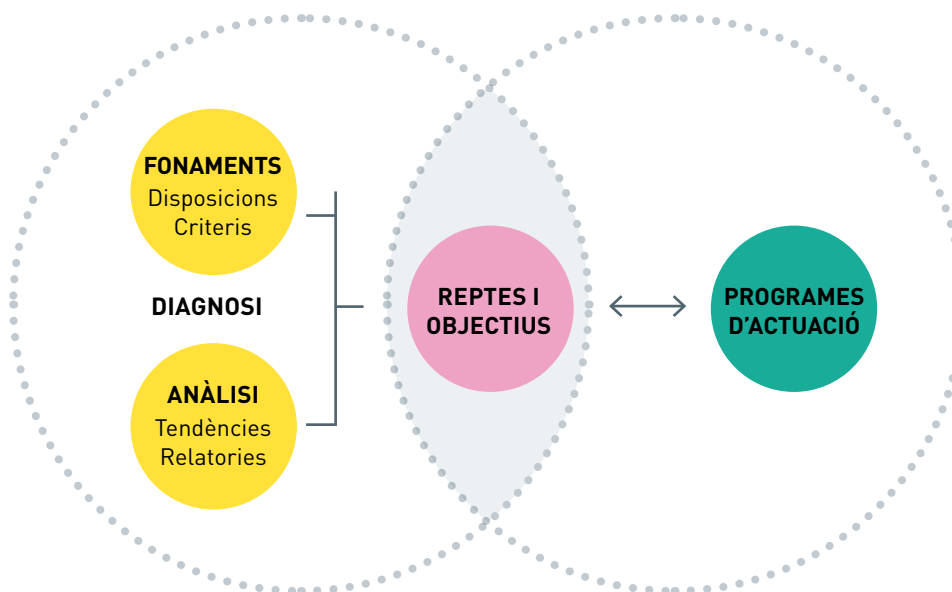
Metodològicament en el procés d'elaboració s'utilitzen diferents eines, com ara l'anàlisi de dades de fonts diverses, el treball en grup sobre temes concrets, les reunions amb els grups municipals i els principals agents interessats i la generació de coneixement a partir d'estudis encarregats. Aquestes eines metodològiques, organitzades en el temps, asseguren la coherència i el correcte desenvolupament del procés, sempre amb l'objectiu de generar un document de diagnosi de la situació actual i un recull de les propostes per gestionar l'activitat turística en els propers anys.

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

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

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

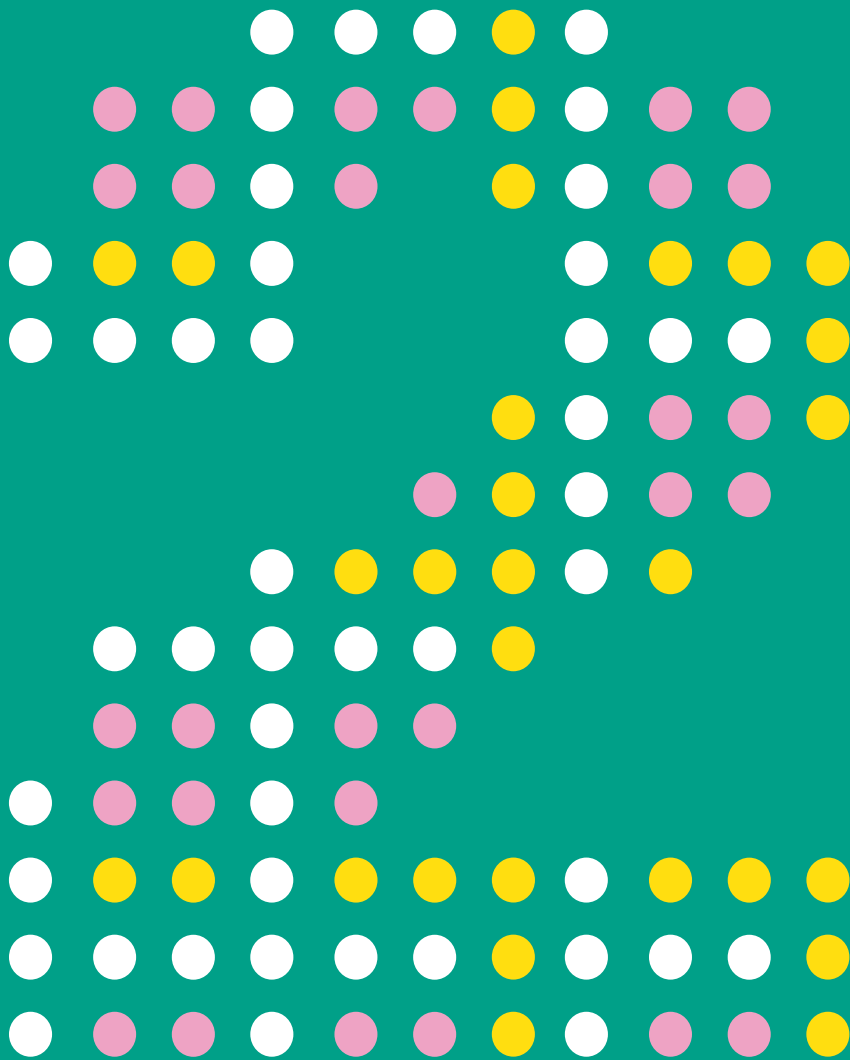
### ESTRUCTURA DEL DOCUMENT



---

# DIAGNOSI

---



### Estructura de la diagnosi

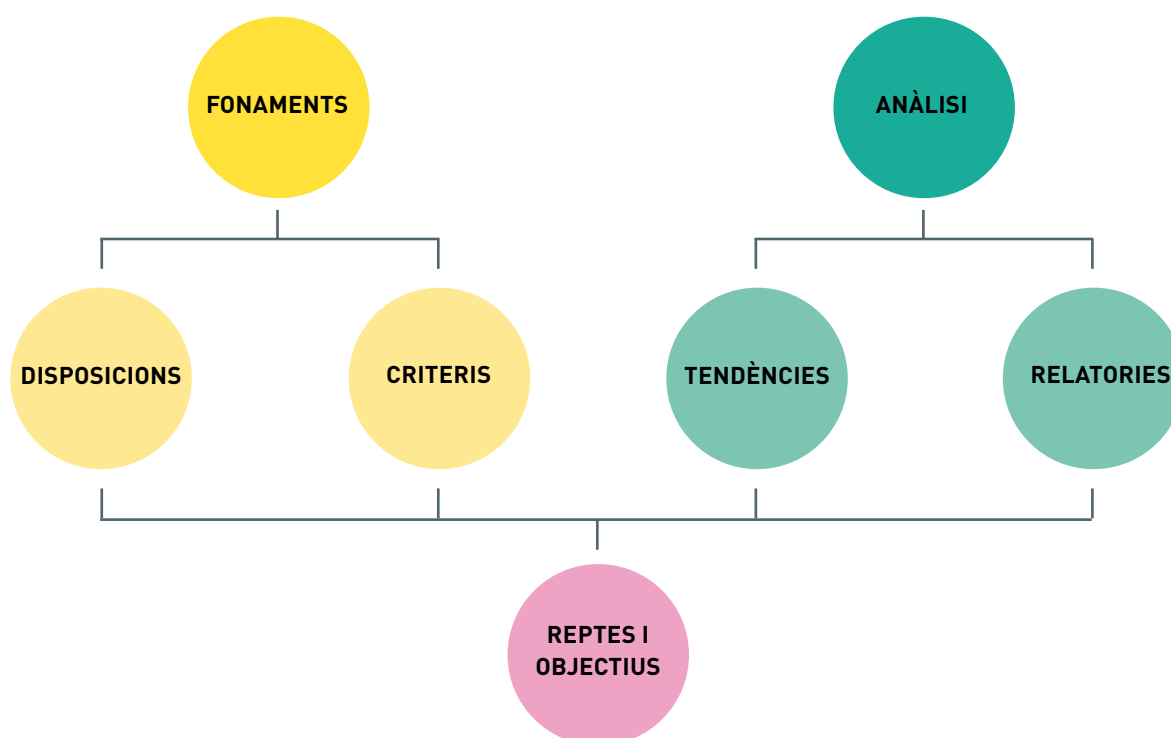
Els continguts d'aquest capítol de diagnosi s'han organitzat en sis apartats, que s'estructuren de manera lògica i culminen amb la definició dels **reptes i els objectius estratègics** (capítol 3).

En el primer apartat, es presenten els **fonaments** del pla, una revisió dels elements que s'han considerat el llegat del pla actual, com ara el Pla estratègic de turisme 2015 i el document "Barcelona, turisme i ciutat. Bases del pacte local per un turisme sostenible i responsable", els compromisos ineludibles que ha anant adquirint Barcelona en matèria turística i la visió 2020, que es va fixar en el Pla estratègic 2015 anterior, així com la visió 2020 del Pla estratègic de turisme de Catalunya 2020. És a partir d'aquests fonaments que es construeixen dos dels pilars del pla que componen el segon i el tercer apartat: les **disposicions inicials**, o pre-

misses conceptuals del pla, i els **critèris**, que estableixen marcs desitjats d'actuació.

El quart apartat introdueix els elements que han servit per a l'**anàlisi** de l'activitat turística. Per fer-ho, s'expliquen les diverses fonts de coneixement per copsar l'evolució, l'estat i la percepció del turisme a Barcelona, així com els resultats del procés de participació de Decidim Barcelona en el marc del Pla d'actuació municipal 2013-2016. Aquesta anàlisi alimenta, encara que no de manera exclusiva, el cinquè apartat, que sintetitza les **tendències principals** del turisme urbà, amb un focus especial en les que incideixen amb més força a Barcelona. El sisè apartat recull un resum dels resultats sorgits de les tretze **relatories** encarregades a un conjunt d'experts per abordar de manera profunda els temes sobre els quals s'ha cregut necessari posar més èmfasi, i sempre acompanyats d'una o dues sessions de treball amb les parts interessades o afectades, o amb experts.

### ESTRUCTURA DE LA DIAGNOSI



## 2.1 Fonaments

No hi ha una manera millor d'afrontar el futur que avaluar 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 voluntat ferma de construir el full de ruta dels propers cinc anys a partir d'aquells elements que, per la seva rellevància, pluralitat i universalitat, han jugat un rol clau en la reflexió, la generació de coneixement i el disseny de la gestió del turisme a Barcelona.

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

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

### Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona 2015

El Pla estratègic de turisme 2015 –PET15 en endavant– ha estat, sense cap mena de dubte, la pedra angular des de la qual s'han construït els fonaments del pla actual. Elaborat entre el 2008 i el 2010 sota la direcció d'Enric Truñó, el PET15 va suposar un canvi copernicà en la concepció del turisme, en la seva relació amb la ciutat i en la seva gestió. Un document amb un treball analític, exhaustiu i innovador, una diagnosi compartida per una pluralitat d'agents insòlita fins aleshores i un document programàtic que evidenciava la necessitat de transcen-

dir l'àmbit de la promoció turística per posar l'èmfasi de la gestió integrada i la seva governança.

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

Pel que fa a la revisió dels continguts de la diagnosi, val a dir que molts dels 150 aspectes, tendències i dinàmiques apuntades el 2009 després d'un gran esforç analític, perduren actualment i són plenament integrables a la diagnosi actual. Tanmateix, és convenient apuntar que en els darrers anys la realitat del turisme a Barcelona ha canviat molt: han aparegut noves activitats disruptives, com la comercialització d'allotjaments a través de plataformes en línia, nous mitjans de transport vinculats a l'oci, un augment de la inversió dels allotjaments, nous marcs legislatius, un augment de la presència de visitants en barris que fa cinc anys semblava impensable... Cal, per tant, una actualització de l'anàlisi, incorporant dinàmiques inexistents aleshores. De la mateixa manera, els 10 reptes estratègics proposats i els 40 objectius assignats podrien ser en gran part extrapolables avui. Tot i això, de nou, les prioritats i les necessitats de les polítiques turístiques no són estàtiques i han basculat de manera evident cap a la prioritat de gestionar els impactes i les externalitats, així com la necessitat d'innovar en formes de coordinació i coproducció entre els agents. Finalment, l'avaluació de l'estat de les propostes del PET15 amb data de juliol del 2015, recollides a l'annex d'aquest pla, ha estat un exercici clau per conèixer el moment en què ens trobem al 2016 i poder revisar

què s'ha dut a terme al llarg dels cinc anys de vigència del pla i, per tant, en què cal incidir més, què hem de revisar o actualitzar i què podem descartar. De la mateixa manera, aquesta avaluació permet fer una revisió dels motius pels quals no s'han dut a terme les mesures no executades o que no s'han executat suficientment.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Compromisos adquirits en matèria de turisme sostenible i responsable

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

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

### Comissió Municipal de Promoció Econòmica, Ocupació i Coneixement

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

*definir un pla d'actuació per implantar el sistema de turisme responsable a la ciutat de Barcelona i obtenir la certificació Biosphere en la categoria de destinació, establir un compromís amb els ciutadans i les ciutadanes, i contribuir, d'aquesta manera, a projectar i consolidar Barcelona com a destinació turística innovadora, líder, sostenible, diferenciada i de qualitat, amb valor afegit.*

### Carta de turisme responsable amb l'Institut de Turismo Responsable

Del compromís voluntari adquirit per l'Ajuntament de Barcelona per orientar l'activitat turística de la ciutat cap a un model de desenvolupament turístic sostenible va sorgir la col·laboració amb l'Institut de Turismo

Responsable<sup>1</sup> (ITR) per a l'obtenció de la certificació de la destinació Biosphere, d'acord amb l'estàndard World Class Destination. El 20 de desembre de l'any 2010 l'Ajuntament de Barcelona, ITR i la UNESCO van signar la Carta de turisme responsable, un document de reconeixement públic, per part de la ciutat, del compromís ferm d'avançar cap a un nou model de desenvolupament turístic basat en els principis de la sostenibilitat, la diversitat cultural i la responsabilitat social.

Segons la carta:

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

### Certificació Biosphere World Class Destination

Finalment, el 30 de juny de l'any 2011, en el marc de la segona Assemblea Anual del Global Sustainable Tourism Council, l'ITR va lliurar a la ciutat de Barcelona la certificació Biosphere de Turisme Responsable en la categoria World Class Destination. En el procés d'implantació i certificació del Sistema de Turisme Responsable Biosphere van participar totes les àrees de l'Ajuntament de Barcelona que estaven vinculades directament o indirectament amb la sostenibilitat turística, així com altres organitzacions de la ciutat que tenien relació amb el turisme i que, un cop aconseguida la certificació, havien de seguir treballant en l'actualització de la documentació de justificació dels requisits del sistema. El juliol del 2014, Barcelona va obtenir la renovació de la certificació Biosphere World Class Destination per tres anys més.

### La visió pel turisme responsable de Catalunya 2020: la Declaració de Barcelona

Document resultant de les reflexions dutes a terme en el context de la VII Conferència Internacional sobre Turisme Responsable en Destinacions, celebrada a Barcelona els dies 3 i 4 d'octubre de 2013. En aquesta "Declaració de Barcelona", el sector públic i privat van acordar criteris, directrius i compromisos per imple-

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



mentar per al futur desenvolupament del turisme responsable fruit d'un procés de debat col·lectiu. De nou, els reptes i els objectius que s'apunten per a Catalunya són altament extrapolables per a Barcelona. Si bé tot el document és ressenyable, es recull, aquí, una de les afirmacions més transcendents i reproduïdes posteriorment a la declaració:

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

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

### Carta mundial del turisme sostenible + 20

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

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

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

*“El turisme ha d'utilitzar els béns i els serveis locals de manera que pugui augmentar els vincles amb la comunitat i reduir al mínim les fugues econòmiques, amb el reco-*

*neixement de la cohesió social i econòmica com a principi fonamental del desenvolupament del turisme sostenible.”*

Així mateix, recorda que cal:

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

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

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

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

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

### Pla estratègic de turisme de Barcelona 2010-2015

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

*És una ciutat en què el turisme està totalment inserit en la dinàmica econòmica, comercial, social i cultural i en la qual la ciutadania reconeix els visitants de tota mena com a uns ciutadans (temporals) més. El caràcter hospitalari*

*dels barcelonins fa que sigui una ciutat volguda, amable i diferent.*

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

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

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

#### **Pla estratègic del turisme a Catalunya 2013-2016**

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

### **2.1.1. DISPOSICIONS INICIALS**

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

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

#### **La relació coconstitutiva del turisme i la ciutat**

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

Malgrat la importància central del turisme en la configuració de la ciutat en els darrers vint anys, encara avui es tracta massa sovint com un fenomen aliè, quelcom que no li és propi. Algunes causes que assenyalarien aquest fet són: la creació constant d'una alteritat molt marcada –el turista, forà, que es comporta diferent– contra la qual descarregar allò que no agrada o parlar en nom seu quan es tracta de prendre decisions; la identificació constant del sector turístic tradicional com a responsable dels bons resultats, però també dels efectes negatius a la ciutat; o la resistència d'una gran part de la societat d'acceptar que no viurà mai més sense els efectes de les activitats i les pràctiques turístiques. En definitiva, el tractament del turisme com a fenomen exogen i disruptiu, com a objecte discret i perfectament

delimitat, com a sector –o fins i tot indústria– al marge del funcionament econòmic de la ciutat.

Lluny de ser un fenomen aliè, el turisme produeix la ciutat i, alhora, la ciutat configura també les possibilitats del turisme. El turisme és part inherent i constitutiva del fenomen urbà actual. Les activitats turístiques no es poden considerar quelcom estrany a la ciutat, no estan “allà fora”, sinó que formen part del seu dia a dia, de les dinàmiques intrínseques, fins i tot de la 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 tren-car les posicions dicotòmiques que separen clarament “el turisme” i la “resta de la ciutat”, un posicionament que s'inicia amb el pla estratègic anterior 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 vessants múltiples”. Alhora, és la ciutat, la seva gestió i la seva construcció, la que facilita els marcs de possibilitat de les activitats turístiques.

### 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 sobre el “model turístic” al debat sobre 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 els seus efectes, elements centrals, en gran part, de la ciutat. De la mateixa manera, es considera del tot inapropiat pensar que es pot “modelar” el turisme sense tenir en compte els elements “no turístics” de la ciutat. La ciutat turística, aquella que es configura a través de les imatges, pràctiques i activitats turístiques diverses, comparteix i forma part alhora d'una ciutat molt més complexa, múltiple i heterogènia.

Cal aprofundir en la concepció del turisme per a la gestió de la ciutat. “Millorar l'encaix del turisme a la ciutat”, com proposava el PET15, va suposar incorporar el turisme com a part inherent de la condició urbana actual. Però cal fer un pas més. El repte avui no és només com

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

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

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

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

L'elaboració del Pla estratègic de turisme del 2015 va suposar el qüestionament dels marcs hegemònics de la concepció del turisme a Barcelona lligat a les vacances –majoritàriament a l'estiu– o als viatges a l'exterior. El turisme històricament s'havia associat des de feia anys a l'exotisme dels viatges o al lleure fora de l'àmbit domèstic i el turista era un ésser alienat de la ciutat, una persona que contemplava la destinació i en gaudia de manera passiva, carregat de connotacions i estereotips: barrets mexicans, càmeres a la mà, posat naïf... Una de les grans fites del PET15 va ser diversificar la imatge

i les pràctiques dels visitants a la ciutat: no tots tenen les mateixes motivacions, tenen orígens molt diversos, viuen la ciutat de manera diversa i tenen expectatives també diferents. Les persones que participen en un congrés internacional, van a una fira, visiten familiars o fan un viatge organitzat són tots turistes per igual. Els estereotips ja no servien perquè la realitat era molt més diversa. Però, a més dels turistes, el PET15 va fer pública la incidència dels excursionistes, aquells passavolants que no dormien a la ciutat, però la presència dels quals era clau a l'hora de tenir en compte la destinació: excursionistes que visitaven la ciutat durant el dia, els viatgers que hi 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.

### 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, que ha estat 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'impacte indubtable de les qüestions turístiques en l'esfera pública obliga a insistir en quelcom ja anunciat pel Pla estratègic de turisme 2015 i el document "Barcelona, turisme i ciutat": la necessitat d'abordar el turisme com una qüestió col·lectiva i participada.

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

En aquest sentit, el Consell Municipal de Turisme i Ciutat, posat en marxa el 2 de maig de 2016, amb una composició heterogènia amb agents del sector empresarial,

entitats veïnals, sindicals i culturals, cristal·litza aquesta mirada i dona resposta a una demanda històrica tant del Pla estratègic de turisme 2015 com del document "Barcelona, turisme i ciutat".

### La gestió integrada del turisme

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

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

En segon lloc, alineant les estratègies de promoció i màrqueting turístic amb les estratègies de comunicació, promoció i gestió de la ciutat.

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

### La geometria variable de la destinació

Cal abordar el concepte de destinació amb un vessant doble. En primer lloc, té un caràcter marcadament virtual. La destinació es construeix a través de la seva imatge i els seus relats. Aquests generen unes expectatives que els visitants esperen que es compleixin. No en va, les eines de màrqueting turístic projecten llocs plaents i excepcionals, que pagui la pena desplaçar-se per conèixer-los. En segon lloc, la plasmació d'aquestes expectatives té un caràcter clarament territorial: la visita, les pràctiques i les activitats es

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

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

duen a terme en llocs concrets, i es generen, alhora, efectes que els configuren.

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

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

### Sostenibilitat i competitivitat: un binomi indestriable

Actualment és 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-ne la viabilitat en el temps i en l'espai; i fer-ho de manera integrada, contextualitzada, amb una mirada territorial i tenint en compte, com s'ha apuntat, la relació coconstitutiva del turisme i la ciutat. En aquest sentit, el Pla estratègic de turisme 2015 proposava, ja aleshores, un canvi copernicà en les prioritats de la política turística; és a dir, deixar de pensar en termes incrementalistes pel que fa a l'atracció de visitants i començar a posar els esforços a garantir la sostenibilitat de la destinació i a responsabilitzar els agents, ja fossin públics o privats. Una estratègia clarament refermada pel document "Barcelona, turisme i ciutat" i, com no podia ser d'una altra manera, també pels compromisos signats en el marc del turisme sostenible i responsable.

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

## 2.1.2. CRITERIS

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

### SOSTENIBILITAT

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

### RESPONSABILITAT

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

Aquest apartat conté una anàlisi de la situació turística actual per fer més sòlids els reptes i els objectius proposats al final d'aquesta diagnosi. En primer lloc, s'exposa un estat de la qüestió del coneixement disponible i els diversos instruments, fonts primàries i secundàries, que produeix o coordina l'Ajuntament amb altres institucions i que serveixen per fer el seguiment de l'activitat turística a Barcelona. Aquests i altres documents esmentats estan disponibles al web de turisme de l'Ajuntament<sup>2</sup>.

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

### Coneixement de l'activitat turística a Barcelona

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

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

[http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/enquesta\\_de\\_lactivitat\\_turistica\\_a\\_barcelona\\_2015\\_0.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/enquesta_de_lactivitat_turistica_a_barcelona_2015_0.pdf)

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

[http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/enquesta\\_percepcio\\_del\\_turisme\\_a\\_barcelona\\_2015\\_0.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/enquesta_percepcio_del_turisme_a_barcelona_2015_0.pdf)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cal assenyalar, finalment, els treballs endegats conjuntament amb la Diputació de Barcelona i el Consorci de Turisme de Barcelona per crear l'**Observatori de l'Activitat Turística** com a plataforma de col·laboració amb l'objectiu de generar i aprofundir en el coneixement de l'activitat turística de la destinació Barcelona entesa com la ciutat i el seu entorn territorial. Fruit d'aquest

treball conjunt és la publicació d'*estadístiques de turisme 2015. Barcelona: ciutat i entorn*, que recull les dades principals de l'activitat turística.

[http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/estadistiques\\_de\\_turisme\\_2015.\\_barcelona\\_ciutat\\_i\\_entorn.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/estadistiques_de_turisme_2015._barcelona_ciutat_i_entorn.pdf)

### decidim.barcelona

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

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

## CITES PRESENCIALS COORDINADES DES DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME 2020

DATA	TEMES DE DEBAT	DESCRIPCIÓ
09/02/2016	Mobilitat turística	Presentació del Pla de mobilitat turística, calendari, metodologia i espais de treball
14/03/2016	Governar el turisme a la ciutat	Presentació dels diversos instruments i mecanismes de gestió en marxa i previstos entorn de la gestió del turisme, i debat sobre les possibilitats i les necessitats per a la ciutat.
15/03/2016	Fiscalitat i retorn social de l'activitat turística	Debat sobre les possibilitats fiscals de les activitats i les visites turístiques, així com el fet de repensar els mecanismes existents per promoure el turisme responsable.
16/03/2016	Destinació i promoció turística	Debat per pensar de manera integrada la destinació Barcelona i els seus mecanismes de promoció a fi d'alinejar-se amb les necessitats de gestió del turisme i el territori metropolità.
29/03/2016	Mecanismes de gestió dels allotjaments turístics	Debat per abordar els mecanismes de gestió, regulació i promoció de les pràctiques d'allotjament que quedin fora de l'àmbit d'acció del PEUAT.
31/03/2016	Ocupació i empresa en el sector turístic	Debat sobre els reptes del mercat de treball, les condicions laborals i les organitzacions empresarials del sector turístic per incidir en les possibilitats d'acció municipal respecte d'aquest tema.
01/04/2016	Turisme, cultura i patrimoni	Debat sobre els impactes dels visitants en els monuments, els esdeveniments i el teixit cultural a la ciutat, així com les possibilitats de planificació, gestió i coordinació amb els agents.

Es van fer un total de set cites presencials de ciutat proposades pel Pla estratègic de turisme de manera coordinada amb altres plans i projectes en el marc de les polítiques turístiques de la ciutat. La sessió de "mobilitat turística" va ser coordinada amb els responsables del Pla de mobilitat turística, així com la sessió "Mecanismes de gestió dels allotjaments turístics", que complementava les temàtiques relacionades, però que no abordava directament el Pla especial urbanístic d'allotjaments turístics. Es va organitzar una jornada oberta "Governar el turisme a la ciutat", per oferir un debat ampli sobre els mecanismes de governança del turisme, amb la participació de tres ponents que van obrir el debat: Claire Colomb (docent i investigadora de

la University City of London), Ángel Díaz (director d'ALS) o Meritxell M. Pauné (periodista de *La Vanguardia*). Les altres sessions van ser a porta tancada, amb un públic captiu proposat pel Pla estratègic, a fi d'abordar de manera iniciàtica temes com ara la fiscalitat, els instruments de promoció, les polítiques d'ocupació i empresa i la relació del turisme amb la cultura i el patrimoni. Totes les actes es poden trobar al web del pla.

Així mateix, els districtes van proposar una bateria de cites presencials 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.



## CITES PRESENCIALS COORDINADES DES DELS DISTRICTES AMB EL SUPORT DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME 2020

DATA	DISTRICTE	TEMES DE DEBAT	DESCRIPCIÓ
11/02/2016	Sant Martí	Turisme i usos de l'espai urbà i públic	Normativa urbanística d'espais singulars al districte (rambla del Poblenou, terrasses, activitats musicals, fires artesanals) i impacte dels allotjaments turístics.
01/03/2016	Les Corts	Per un turisme inclusiu	Debatre el projecte de turisme inclusiu a través de la sensibilització dels operadors i impulsar una xarxa de turisme inclusiu al districte.
11/03/2016	Horta-Guinardó	El cim del Turó de la Rovira: com se'n pot preservar la naturalesa?	Abordar la governança, la gestió de les visites i la relació del turisme amb el barri per preservar-ne la singularitat, la convivència i el gaudi.
18/03/2016	l'Eixample	La pressió turística a la Sagrada Família	Pressió turística, ocupació de l'espai públic, corresponsabilitat, control i retorn de la taxa.
16/03/2016	l'Eixample	Turisme i gentrificació a Sant Antoni	Com es pot preveure la pressió turística, nou mercat com a risc, ús de l'espai públic.
30/03/2016	Ciutat Vella	Redistribució de beneficis del turisme al territori	Mecanismes de col·laboració entre el teixit econòmic i social del districte.
11/03/2016	Ciutat Vella	Reducció d'impactes del turisme	Impacte dels allotjaments turístics i propostes de regulació. Mecanismes de gestió i regulació entorn de la mobilitat.
04/04/2016	Gràcia	Governança, gestió d'activitats turístiques (allotjament, mobilitat), encaix del turisme i els barris	Turisme a Gràcia: reptes i oportunitats.

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

rement per incorporar-les al programa municipal del present mandat.

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

## PROPOSTES MÉS VOTADES A "TURISME SOSTENIBLE"

PROPOSTES	ACTUACIONS	VOTS	COMENTARIS
Pla estratègic de turisme 2016-2020	58	793	165
Pla director del Park Güell	7	590	32
Preservar el comerç de proximitat dels efectes negatius del turisme	3	406	13
Pla especial urbanístic d'allotjaments turístics (PEUAT)	43	380	78
Fer el desenvolupament territorial del Pla estratègic de turisme	8	339	22
Potenciar el turisme sostenible i responsable	6	227	17
Posar en marxa programes d'inversió per pal·liar els efectes negatius del turisme	6	218	9
Recuperar la Rambla per als barcelonins	18	177	38
Controlar i tancar els apartaments turístics il·legals	4	165	12
Ordenació singular de la rambla del Poblenou	3	131	3
Pla d'ordenació i criteris d'activitat turística	8	121	18
Regular espais per tractar temes de turisme en diferents barris	8	118	20
Modificar la fiscalitat per compensar impactes i costos de l'activitat turística	8	117	18
Prendre mesures contra el furtivisme turístic	8	109	14
Observatori del turisme	7	107	13
Actuacions sobre l'impacte del turisme al districte	6	103	8
Constituir un fons a partir de l'IEET per compensar la sobrepressió turística	8	76	10
Preservar el parc dels Tres Turons, amb la zona de la bateria antiaèria inclosa	9	75	15

Desenvolupament territorial del Pla estratègic de turisme	16	68	22
Programa de coresponsabilització de la indústria turística en el control i els efectes en l'entorn	7	65	7
Posar en marxa un pla de detecció d'activitats turístiques no reglades	2	58	6
Redistribuir l'assignació de la taxa turística	1	58	3
Establir mecanismes de codecisió i cogestió als entorns de la Sagrada Família	5	56	9
Visibilització d'espais vinculats a la memòria	1	36	5
Recuperar la memòria dels nostres barris	4	35	0
Senyalització de continguts culturals i naturals del parc de Collserola	4	33	2
Rutes guiades per Sant Andreu	2	26	2
Fer una distribució prèvia de les terrasses a tot l'entorn de la Sagrada Família	1	25	2
Consell de Turisme i Ciutat	3	21	4
Obrir la Casa de l'Aigua de la Trinitat Vella i connectar-la amb la de la Trinitat Nova	1	18	4
Mapa de promoció d'espais d'interès de Sant Andreu	2	16	5
Pla de senyalització	1	13	1
Projecte de turisme inclusiu: la seu del districte	1	12	0
Pla de turisme	2	11	2
Fer un mapa històric de la propietat immobiliària	1	11	0
Controlar els apartaments turístics	1	10	0
Reprendre el debat sobre l'ampliació del temple de la Sagrada Família	2	9	0
Impulsar mesures de convivència entre el veïnat i els comerços de Ciutat Vella	4	8	2

Extensió de la senyalització cultural i històrica als barris del districte	2	7	1
Crear un espai de relació i intercanvi amb centres històrics de ciutats amb una intensitat turística alta	1	7	0
Facilitar la informació del districte als diversos agents i operadors	1	5	0
Elaborar projectes que incorporin la línia de treball sobre turisme inclusiu	1	4	1
<b>Total general</b>	<b>284</b>	<b>4.864</b>	<b>583</b>

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

Les actuacions assignades al Pla estratègic són heterogènies i dispars. Aquí es presenten les vint primeres. La proposta d'elaboració d'un "marc normatiu just i racional" per compartir casa ha estat la més aclamada, però també la més controvertida, tal com es pot llegir en els comentaris. Hi ha propostes molt àmplies, com "turisme per a barcelonins" o "rutes turístiques", i d'altres de molt específiques, com l'obligatorietat que els guies turístics usin auriculars durant les visites.

### PROPOSTES D'ACTUACIÓ ASSIGNADES AL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME 2016-2020

ACTUACIONS	VOTS	COMENTARIS
Pla estratègic de turisme 2016-2020	793	165
Volem un marc normatiu just i racional per compartir casa nostra	267	60
Professionalitzar els/les guies turístics/ques	80	8
Pla de decreixement turístic	63	6
Pla estratègic de turisme 2016-2020	56	66
Guies turístics amb auriculars	46	5
Inspeccions de serveis turístics	41	2

Valorar el coneixement dels guies turístics	38	7
Impulsar estratègies perquè els ciutadans de Barcelona puguin gaudir dels equipaments culturals amb una gran afluència turística	31	1
Impulsar un pacte per a l'ocupació en el sector turístic	28	0
Donar suport a les iniciatives internes i a les entitats de difusió turística	12	0
Reforçar la inspecció de l'oferta turística il·legal	12	1
Turisme per a barcelonins	12	1
Implicar el sector hotelier amb l'entorn propi	10	1
Promoure i regular el turisme col·laboratiu	9	1
Regular i controlar el turisme	9	1
Crear un segell de qualitat turística	8	0
Rutes turístiques	8	1
Dissenyar accions de sensibilització dirigides als turistes	7	0
Regular i controlar el turisme	6	0
Fomentar la innovació i l'emprenedoria en el sector turístic	5	0
Desenvolupament territorial del Pla estratègic de turisme	68	22
Pla de turisme del districte	31	14
Limitar l'alçada i els permisos de construcció d'hotels	20	0
Fomentar un turisme més familiar, cultural a Gràcia	3	0
Obrir espais comuns de trobada entre veïnat i visitants	3	1
Apostar per un model de turisme sostenible	2	0

Font: <http://decidim.barcelona>

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

## 2.2.1 TENDÈNCIES DEL TURISME

Fruit de l'anàlisi de la conjuntura i l'evolució del turisme es recullen les principals tendències del turisme que afecten, sobretot, la ciutat de Barcelona. La selecció no pretén ser exhaustiva, ni en el nombre, ni en l'aprofundiment dels continguts. Aquestes tendències s'han recollit, ja que es consideren rellevants per la seva novetat, irrupció i rellevància en el context de la ciutat de Barcelona.

1. Augment del turisme a les ciutats
2. Sensibilitat elevada per la conjuntura geopolítica
3. Ús turístic de les infraestructures metropolitanas
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

### Augment del turisme a les ciutats

En el context global, el turisme guanya cada cop més pes en l'economia, tant a les zones urbanes, com a la resta de territoris. L'augment dels viatges obliga els territoris que volen ser competitius a disposar d'una dotació de més infraestructures de transport i accessibilitat que siguin millors.

L'Organització Mundial del Turisme calcula que durant l'any 2015 es van produir 1.184 milions de desplaçaments turístics internacionals, mentre que el 2014 van ser 1.134 milions. Els darrers sis anys han estat un període de fort creixement de la demanda turística. Europa, amb un creixement del 3%, va liderar el creixement en termes absoluts amb 15 milions més de turistes internacionals i un total de 582 milions d'arribades. A llarg

termini, i d'acord amb les previsions de l'OMT, s'espera que l'any 2030 s'arribarà als 1.800 milions de viatges turístics al món, una xifra que representa un creixement constant d'entre un 3% i un 4% anual.

El turisme de ciutat és el segment de més creixement del mercat turístic en un període en què altres tipologies de turisme creixen menys o, simplement, es mantenen. D'acord amb les dades d'IPK International 2015, el nombre de viatges de ciutat van créixer un 82% entre el 2007 i el 2014, i van generar el 22% del total de totes les vacances. Aquesta font també sosté que en països avançats, com ara el Regne Unit, els viatges de ciutat ja han superat les vacances de sol i platja com a vacances més populars.

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

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

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

### Sensibilitat elevada per la conjuntura geopolítica

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

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

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

### Ús turístic de les infraestructures metropolitanes

El viatge turístic ha evolucionat i la major part de la població de les societats contemporànies fa turisme de manera recurrent.

Barcelona, en els darrers anys, ha gaudit d'instal·lacions i serveis nous. Aquestes infraestructures doten la ciutat de serveis, la qual cosa significa un veritable canvi d'escala en les connexions i les comunicacions de la capital catalana. Amb la nova terminal i altres instal·lacions de l'aeroport de Barcelona, el volum de passatgers ha passat dels nou milions de viatgers l'any 1990, als més de 39 milions de viatgers l'any 2015, de manera que s'ha

multiplicat per quatre el seu volum. En el cas del tren, la posada en marxa de línies d'alta velocitat Barcelona-Madrid ha fet que, l'any 2015, 3,7 milions d'usuaris hagin fet ús d'aquest sistema de transport.

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

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

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

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

L'augment dels viatges obliga els territoris que volen ser competitiu a disposar d'una dotació de més infraestructures de transport i accessibilitat que siguin millors.

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

### Irrupció de nous intermediaris i activitats turístiques

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

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

Paral·lelament, i gràcies a les tecnologies disponibles, s'han succeït canvis rellevants en els intermediaris de la cadena de valor turística. Una part de les agències de viatge tradicionals s'han substituït per agències de venda de serveis i productes turístics en línia (OTA) com Odigeo-dDreams, Bravofly-Rumbo o Logitravel. Tanmateix, han sorgit i han augmentat la importància plataformes de recomanació en línia (ORS) com TripAdvisor, o [viajeros.com](http://viajeros.com), plataformes de seguiment d'ofertes i preus del mercat, entre d'altres.

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

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

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

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

Una altra modalitat que ha registrat creixements importants ha estat la dels albergs, que el 2015 disposaven de més de nou mil places. Aquest creixement de l'oferta s'ha produït paral·lelament a un canvi en la demanda dels visitants. Aquest fet queda reflectit en les opinions de les enquestes que es fan als turistes de la ciutat de Barcelona. En els resultats del 2015 d'aquestes enquestes, els turistes de la ciutat escullen com a primera opció per allotjar-se els hotels, tot i que la suma de la resta d'allotjaments són l'opció majoritària.

Sota el paraigua de l'economia col·laborativa s'aixopluguen una gran heterogeneïtat de formes amb una gran incidència en el turisme

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

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

El dinamisme del turisme es tradueix en un augment de l'economia generada per les activitats directament o indirectament relacionades amb el turisme. El darrer

estudi disponible sobre l'impacte econòmic del turisme a Barcelona (Universitat de Girona, 2013) calcula que la facturació agregada del turisme se situa entre els 8 mil i els 9,7 mil milions d'euros. Aquesta facturació representa entre el 10% i el 12% del PIB de la ciutat, segons diferents escenaris considerats, i genera entre 96 mil i 120 mil llocs de treball, un 14% del total.

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

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

## EFFECTES EN TERMES DE VAB GENERATS PELS VISITANTS A LA CIUTAT DE BARCELONA. ANYS 2007, 2009 I 2012

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

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

## EFFECTES EN TERMES D'OCUPACIÓ GENERADA PELS VISITANTS A LA CIUTAT DE BARCELONA. ANYS 2007, 2009 I 2012

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

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

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

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

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

Tot i l'efecte d'arrossegament i generació d'activitat econòmica del turisme, l'excessiva dependència planteja incertesa de cara al futur. En aquest sentit, és important tenir en compte que a les ciutats dinàmiques amb economies avançades el turisme està present i té un paper rellevant, però no és l'únic sector d'activitat. La dependència o supremacia d'un sector d'activitat sobre els altres implica efectes negatius i riscos, com ara l'augment de preus, la precarització laboral o la manca i l'exclusió d'altres activitats.

### Nous perfils de turistes, visitants i residents

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

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

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

D'altra banda, com a destinació de turisme urbà, a Barcelona s'ha produït un canvi en les motivacions dels turistes. L'oci ha esdevingut el principal motiu de visita dels turistes de Barcelona. El 2015 la motivació de

vacances ha esdevingut la principal i majoritària en els turistes, amb més del 63% del total. La resta de turistes que pernocten a Barcelona ho fan per motius professionals, un 22%, i per motius personals, un 13%.

Des de principis dels anys noranta, la motivació professional mostra una tendència al decreixement. L'any 1990 els turistes professionals representaven el 69%. L'any 2000 aquest mateix segment se situava en el 46%, mentre que el 2015 va ser del 22%. Tot i que el nombre absolut de turistes professionals ha crescut substancialment els darrers 25 anys, el creixement extraordinari dels turistes motivats per oci ha fet variar aquesta proporció. Els turistes d'oci han passat del 23%, l'any 1990, al 63% el 2015.

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

Les ciutats, cada vegada més, acullen formes de vida de residents de durada curta o molt curta, i això suposa un repte per a la seva gestió.

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

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

Però més enllà del benefici, el cert és que el turisme genera un debat important entre la població, ja que sovint complica la convivència entre els residents i els turistes i visitants. Com a conseqüència d'això, una part significativa de residents, el 43%, considera que el turisme està arribant al seu límit pel que fa a la capacitat de donar servei als turistes. Aquesta opinió també fluctua d'acord amb el lloc de residència i els perfils dels enquestats. Als districtes centrals, com Ciutat Vella o l'Eixample, la pressió més gran de visitants i turistes influeix i genera l'opinió que s'està arribant al límit de la capacitat dels serveis turístics. Alhora, prop de la meitat dels residents, el 47% del total, opina que no s'hauria de continuar atraient més turistes de cara al futur. D'altra banda, tal com s'ha apun-



tat anteriorment, la preocupació pel turisme ha esdevingut una qüestió pública i col·lectiva, fins al punt que en el darrer baròmetre de Barcelona, del mes de maig de 2016, el turisme se situa com el quart problema de la ciutat, amb un 6,6% de les primeres respostes espontànies.

D'altra banda, cal esmentar l'aparició de diferents moviments socials, plataformes, assemblees o coordinadores, les demandes de les quals graviten al voltant de les qüestions turístiques, pel seu augment continuat en els darrers anys, exigint-ne el decreixement, o també agents territorials en defensa dels drets de la ciutat o en contra de determinades pràctiques, com són els allotjaments turístics en edificis residencials. L'aparició d'aquests actors nous no és exclusiva de Barcelona i es fa palesa en moltes de les ciutats amb gran pressió turística a Europa i els EUA.

### Massificació i pressió de zones d'alta freqüentació turística

Les característiques territorials mostren que Barcelona és una ciutat petita quant a dimensions geogràfiques, 101 km<sup>2</sup>, amb una densitat de població alta, 15.887 habitants per km<sup>2</sup>, i amb una ocupació territorial alta si es compara amb altres ciutats europees. A part d'aquestes característiques del territori, és imprescindible tenir en compte que el turisme té una tendència a la concentració en certs punts geogràfics. Tant l'oferta turística, com la demanda, tendeixen a distribuir-se de manera desigual en el territori, amb barris i zones amb alta intensitat turística i altres amb baixa intensitat. Aquesta concentració acaba generant, en les àrees d'alta intensitat, una superposició d'usos, els propis de la ciutat i els turístics, i produeix problemes de saturació i sobre-explotació de l'espai.

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

es produeixen gran quantitat d'impactes econòmics, territorials, socials i culturals.

Si s'analitza la distribució territorial dels diversos actius, serveis turístics i usos turístics, s'arriba a la mateixa diagnosi: hi ha una concentració i massificació d'alguns espais de la ciutat. L'oferta d'allotjament es concentra als districtes de Ciutat Vella, l'Eixample i Sant Martí, mentre que la seva presència és més baixa a les Corts, Gràcia i Horta-Guinardó. L'oferta comercial i de restauració especialitzada en turisme es localitza prioritàriament als eixos comercials turístics centrals de la ciutat, entre els quals destaquen Barona Centre, Cor Eixample, passeig de Gràcia, la Rambla, rambla de Catalunya, Raval, etcètera. L'oferta cultural i d'oci també es localitza majoritàriament a districtes com Ciutat Vella, Eixample i Sants-Montjuïc.

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

### Evolució sociodemogràfica de les zones d'alta freqüentació turística

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

Ciutat Vella és un districte amb una densitat de població i un índex d'immigració molt superior a la mitjana, i amb una edat i renda per càpita inferior a la mitjana de Barcelona. Ara bé, els efectes econòmics de la crisi

El turisme té una tendència a la concentració en certs punts geogràfics.

i la transformació econòmica estan produint un desplaçament progressiu dels residents del districte. El 2015 residia a Ciutat Vella el 6,2% de la població de Barcelona. En els darrers vuit anys aquest districte ha perdut més de l'11% de la població, sobretot el barri Gòtic, amb una pèrdua del 45% de població des del 2007, segons dades del padró.

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

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

## 2.2.2. RELATORIES

### Justificació

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

La tria de les temàtiques respon a una necessitat doble. 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. En segon lloc, d'una banda, aprofundir sobre qüestions considerades rellevants després del procés decidim.barcelona, i, de l'altra, de la valoració dels buits d'informació existents. La relació final de temes i relators, així com les dates i el nombre de les sessions de treball assignades, van ser les següents:

	TEMA	RELATORS	DATA	PARTICIPANTS
1	Turisme als districtes	Jordi Moll	20/04/2016	16
2	Ocupació i mercat laboral en el sector turístic	Nemo Remesar	17/05/2016	11
3	Màrqueting per a una destinació sostenible i responsable	Joan Manuel Ribera	18/05/2016	14
4a	Relació del sector privat amb l'Administració	Ángel Díaz	20/05/2016	8
4b	Relació del sector privat amb l'Administració	Ángel Díaz	10/06/2016	4
5	Economia col·laborativa i altres economies procomunes per a un millor encaix del turisme a la ciutat	Paolo Russo Elsa Soro	23/05/2016	18
6	Instruments de planificació i gestió urbanística entorn del turisme	Ricard Pié Josep M. Vilanova	24/05/2016	19

7	Estratègia territorial i gestió del turisme en l'àmbit metropolità de Barcelona	Francesc López-Palomeque	26/05/2016	18
8	Emprenedoria sostenible i responsable	Josep Capellà	27/05/2016	7
9	Intel·ligència turística i ciutat	Luís Falcón	31/05/2016	13
10	Estratègies entorn del sector del comerç i la restauració	Josep Francesc Valls	06/06/2016	11
11	Ciutat, patrimoni i turisme	Saida Palou	07/06/2016	13
12a	L'efecte dels creuers a la destinació Barcelona	Daniel Imbert-Bouchard Ramon Serrat	15/06/2016	16
12b	L'efecte dels creuers a la destinació Barcelona	Daniel Imbert-Bouchard Ramon Serrat	20/06/2016	13
13	Turisme de Barcelona avui	Enric Truñó	16/06/2016	11
<b>Total de participants</b>				<b>192</b>

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

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

Per reunir i contrastar diverses visions i sensibilitats a propòsit del turisme a Barcelona, es va cercar un equilibri entre els interessos de les parts i les veus d'altres persones expertes.

La composició total dels assistents es divideix d'aquesta manera:

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

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

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

## Síntesi dels continguts

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

### 1. Turisme als districtes

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

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

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

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

## 2. Ocupació i mercat de treball

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

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

Alguns dels aspectes clau són els següents:

- La millora qualitativa de l'ocupació generada pel sector, així com la creació de nova ocupació estable i de qualitat.
- Fomentar l'ocupació de qualitat com a element clau de redistribució de la riquesa i de retorn social.
- Enfortir compromisos i concertacions entre tots els agents econòmics.

- Millorar el coneixement i la informació amb indicadors i mètriques que permetin fer-ne el seguiment.

## 3. Màrqueting turístic per a una destinació sostenible i responsable

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

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

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

## 4. Relació del sector privat amb l'Administració

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

Els aspectes clau destacats en el document són els següents:

- El sector públic ha de ser capaç de donar a conèixer tot el que està fent, i que s'apropi i entengui millor la dinàmica empresarial. El sector privat ha d'entendre els condicionants de gestió turística de la ciutat, i generar una visió a llarg termini responsable, i orientada a la sostenibilitat.

- L'enfrontament publicoprivat tradicional ha de donar pas a un treball conjunt, que permeti treballar per a un model compartit que assegurí la sostenibilitat.
- Definir clarament els rols dels sectors públic i privat en la planificació, el desenvolupament i la gestió de l'activitat turística.
- Potenciar estratègies de treball conjunt, entre el sector públic i el privat, per compartir escenaris de futur i objectius, així com la informació i el coneixement.
- Ampliar i dinamitzar les bases de representativitat empresarial per potenciar la innovació i per donar entrada a totes les noves activitats que, a dia d'avui, componen l'oferta turística de Barcelona, i que formen bona part de la base de la seva capacitat d'atracció.

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

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

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

Alguns dels aspectes clau són els següents:

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

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

El document té com a objectiu reflexionar sobre els instruments de planificació i gestió urbanística de què

es disposa avui per abordar l'ús turístic del territori i les ciutats. Es planteja inicialment la consideració de la ciutat de Barcelona com a ineludiblement turística, un pas fonamental per assimilar, de manera inherent, els efectes de les pràctiques turístiques i assimilar-los com a reptes propis de la ciutat. S'analitzen, també, els aspectes clau pel que fa a la necessitat de regulació i gestió urbanística per garantir el dret a la ciutat, sobretot focalitzada en la garantia del dret a l'habitatge i la competència per l'ús dels recursos urbans compartits, com ara infraestructures, serveis o espais públics. Així mateix, es fa una avaluació dels instruments de què es disposa actualment en matèria d'urbanisme per tractar de gestionar i planificar l'ús turístic de la ciutat.

Es destaquen, aquí, els aspectes clau:

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

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

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

Les qüestions destacades d'aquesta relatoria són les següents:

- La necessitat d'ordenar, planificar i canalitzar el creixement turístic evitant la percepció i l'acció parcial i interessada d'actuar només des de Barcelona amb l'objectiu d'exportar problemes a l'entorn metropolità. Cal l'actuació de tots els actors (públics i privats) de tot el territori, amb els rols que corresponguin a les seves realitats, en cada cas.
- La consideració d'altres instruments de planificació d'abast metropolità per treballar en l'estratègia territorial metropolitana i la gestió del turisme.
- La promoció de la comunicació entre actors, la seva coordinació d'accions i cooperació en projectes és un dels reptes clau. Davant la situació complexa i la disfunció amb el marc institucional, pot ser convenient considerar el principi de cautela, un fet aconsellable, també, tenint en compte les limitacions en les competències i els instruments de gestió, ordenació i planificació en la matèria i en els àmbits territorials.

### 8. Emprenedoria sostenible i responsable

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

Les qüestions destacades en aquesta relatoria són les següents:

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

### 9. Intel·ligència turística: reptes i possibilitats

El document té com a objectiu reflexionar, gràcies a les oportunitats que ofereix una societat fortament digitalitzada, sobre la integració de sistemes d'adquisició de dades, la construcció de coneixement a partir d'aquests, i activar-los en la gestió de la ciutat i la incentivació de la iniciativa privada.

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

Els aspectes més destacats del document són els següents:

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

### 10. Estratègies entorn del sector del comerç i la restauració

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

Les qüestions clau d'aquesta relatoria són les següents:

- *Anar a comprar* ha passat de ser una activitat complementària a formar part del pla de viatge turístic. La compra al comerç de proximitat és una activitat que atreu fortament els nadius i els turistes europeus, i que cada dia està adquirint una importància més gran com a motivació de viatge.
- L'heterogeneïtat de l'oferta comercial de Barcelona impulsa la creació d'una identitat comercial urbana i la personalització dels barris i eixos com a espais d'atracció particular dins la ciutat.
- Cada eix o barri ha d'aplegar esforços dels comerciants i d'actors com els propietaris, els API, els bancs, etcètera, i de l'Ajuntament per desenvolupar la singularitat i ser capaç d'atreure visitants i turistes.

- S'han d'esponjar els atractius turístics aprofitant les icones existents i creant-ne d'altres als barris, per donar oportunitats a tots els llocs de la ciutat de beneficiar-se del turisme.
- Millorar el procés d'acollida dels clients (locals i turistes) per millorar l'experiència de compra.

### 11. Ciutat, patrimoni i turisme

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

Com a aspectes clau, es destaca:

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

### 12. L'efecte dels creuers a la destinació

La relatoria tenia com a objectiu reflexionar sobre com s'ha d'articular l'encaix actual de l'activitat de creuers en el model turístic i de ciutat de Barcelona per als propers anys. Per fer-ho de manera integrada i assumint la complexitat del tema per tractar, es proposen diversos aspectes per abordar un escenari consolidat i amb previsió de creixement els propers anys. El vessant econòmic del seu impacte, però també les inversions necessàries i els costos derivats; el vessant social i territorial, que aborda els efectes de l'activitat de creuers a la ciutat de

Barcelona pel que fa a la mobilitat, els productes turístics i els seus itineraris, a la relació amb els barris annexos al port, etcètera; així com el vessant ambiental, que aborda l'impacte ambiental d'aquesta activitat.

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

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

### 13. Turisme de Barcelona avui

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

Els aspectes més destacats del document són els següents:

- En l'entorn actual, continua havent-hi la necessitat de fer màrqueting, de promocionar la destinació, d'atraure segments determinats de demanda d'acord amb uns criteris determinats (interessos i criteris marcats pels gestors de la destinació).
- Actualitzar Turisme de Barcelona com a instrument de promoció públicoprivada per adaptar-lo a les noves necessitats de les polítiques turístiques de la ciutat.
- Els canvis de l'instrument hauran d'anar acompanyats de canvis en la institució. Si bé es concep la cooperació públicoprivada com un escenari òptim, es preveu, també, la necessitat de repensar les participacions i la representativitat dels seus socis, plantejar un nou model de finançament i treballar conjuntament nous elements estratègics de la destinació.
- Turisme de Barcelona ha d'assumir aquesta nova situació, assumir noves responsabilitats, buscar un nou punt d'equilibri, participar activament més que mai en el debat sobre el turisme i ser part del repte comú: la ciutat.

---

# REPTES ESTRATÈGICS

---





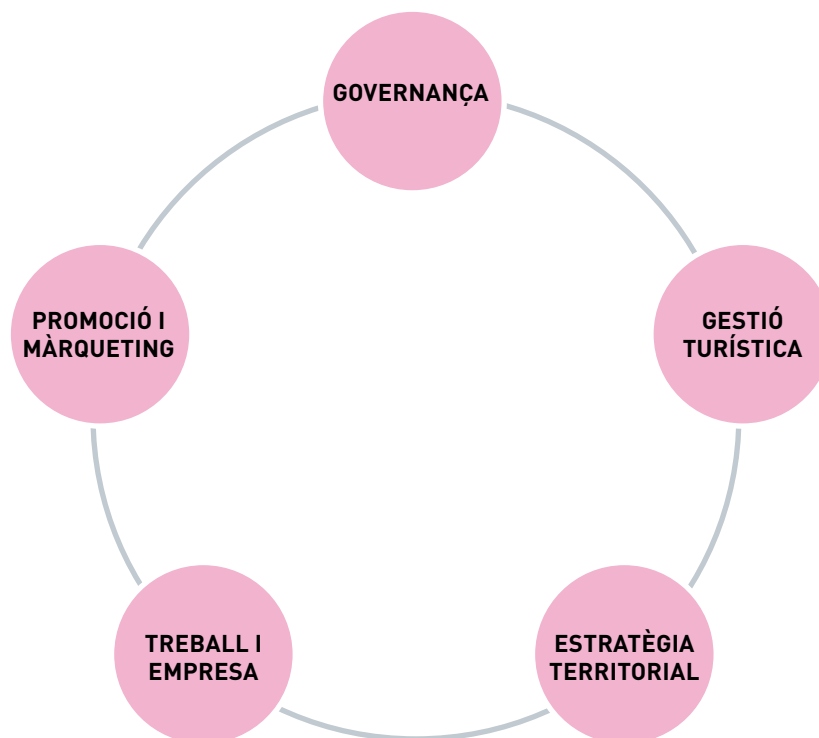
---

A continuació es presenta el resultat del procés de treball de la fase de diagnosi en forma de reptes i objectius estratègics. Per fer-ho, s'han estructurat en cinc àmbits definits durant la fase de disseny del pla després de valorar els documents preliminars. Aquests àmbits responen a la voluntat de sistematitzar els resultats i

---

dotar-los d'una lectura més fàcil sense perdre de vista la mirada integrada i complexa del fenomen turístic a la ciutat. Els àmbits, tanmateix, no poden ser entesos com a compartiments estancs, inconnexos, sinó que al contrari, els reptes i els objectius estan clarament relacionats entre si.

### ÀMBITS DE TREBALL DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME 2020



## ÀMBIT 1. GOVERNANÇA

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

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

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

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

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

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

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

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

La majoria dels reptes al voltant del turisme a Barcelona no poden ser abordats únicament des de l'Administració local. Cal cercar espais en els quals treballar conjuntament amb les diferents institucions responsables del marc regulador i executiu de les polítiques turístiques, així com de les institucions no governamentals. Aquests espais han d'ajudar a afrontar els reptes compartits, alinear posicions políticotècniques per fer concórrer les estratègies dels diferents territoris, àrees i institucions.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ÀMBIT 2. GESTIÓ TURÍSTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

Les activitats que sostenen el turisme tenen un gran impacte a la ciutat. Si bé moltes de les pràctiques s'integren i complementen positivament el funcionament quotidià de la ciutat, d'altres generen externalitats elevades de caràcter social, econòmic i ambiental, com la competència per recursos bàsics d'habitatge o l'espai urbà. Cal garantir la convivència i la conciliació amb la vida dels residents gestionant, regulant i fiscalitzant les externalitats.

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

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

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

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

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

**Repte 2.3. Construir criteris estandarditzats per avaluar el retorn social de les activitats turístiques i poder-ne destacar les bones pràctiques.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ÀMBIT 3. ESTRATÈGIA TERRITORIAL

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

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

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

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

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

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

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

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

L'ampliació dels criteris de sostenibilitat de la destinació ha de suposar un replantejament i una ampliació de tots els aspectes ambientals. Si bé les pràctiques de turisme

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

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

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

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

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

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

En general, l'activitat turística està molt concentrada a les zones centrals i més properes a les grans icones turístiques de la ciutat. La desconcentració i, per tant, l'expansió dels fluxos de turistes als barris, ha de tenir molt en compte la poca capacitat de càrrega d'alguns punts d'interès promocionats, per exemple el turó de la Rovira. Aquesta situació obliga a reconduir l'estratègia territorial de la promoció turística d'acord amb les característiques i les capacitats del territori. Cal pensar quins barris, eixos, llocs patrimonials i territoris són aptes per acollir més visitants sense posar en perill el benestar dels residents i el patrimoni natural i cultural. Per això, cal ampliar les mires del territori municipal i ampliar l'escala territorial de la destinació a tres nivells: metropolitana, provincial o català.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ÀMBIT 4. TREBALL I EMPRESA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ÀMBIT 5. PROMOCIÓ I MÀRQUETING

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

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

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

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

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

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

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

Les estratègies de màrqueting turístic han de ser concurrents i complementàries amb les estratègies de promoció econòmica i atracció empresarial de la ciutat. Alhora, aquesta estratègia de promoció no ha de perdre de vista l'objectiu d'incentivar que la població resident descobreixi la seva pròpia ciutat a través del patrimoni, tant tangible, com intangible, i de l'oferta cultural i comercial, que han de ser elements centrals de la política de promoció.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

## 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, corresponsabilitat i cofinançament per fer una destinació més sostenible i més responsable.

La competitivitat i sostenibilitat només serà possible a través del lideratge públic de la gestió, l'estreta cooperació dels agents privats, i la complicitat de la ciutadania i els agents socials. La recent posada en marxa del Consell Turisme i Ciutat ha estat una fita important, però cal enfortir el treball entre diferents agents, institucions i administracions, i oferir nous espais i instruments per a les polítiques territorials i sectorials que tenen a veure amb el turisme.

La gestió de les activitats turístiques i els seus efectes és un altre aspecte fonamental. 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 transport públic actualment estan afectats per les pràctiques turístiques. Gestionar-ho de manera integrada és un dels reptes clau amb què ens trobem avui en dia. 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, cal treballar conjunta-

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

ment amb la Generalitat, la Diputació de Barcelona i altres destinacions de Catalunya. D'altra banda, comença a ser crucial consolidar espais per abordar la gestió de les activitats turístiques en l'àmbit metropolità, més enllà de la creació de producte, sobre la base de criteris d'eficiència, però també d'estratègia territorial, per destacar o protegir els espais que es considerin clau.

La diagnosi deixa en evidència la necessitat de reforçar les estratègies laborals del turisme. No n'hi ha prou amb 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 instrument redistributiu principal de la riquesa generada. Però, a més, també cal 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.

Finalment, 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, en les quals 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.

Gestionar la destinació i vetllar per la seva sostenibilitat, conciliar al màxim tots els elements en joc i promoure el major retorn social possible de les activitats turístiques al mateix temps que se satisfà el gaudi dels visitants sense posar en risc la pervivència dels qui hi viuen.

## 3.2 Conclusions

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

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

La **gestió de les activitats turístiques i els seus efectes** és un altre aspecte fonamental. 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 transport públic actualment estan afectats per les pràctiques turístiques. Gestionar-ho de manera integrada és un dels reptes clau amb què ens trobem avui en dia. 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, cal treballar conjuntament amb la Generalitat, la Diputació de Barcelona i altres destinacions de Catalunya. D'altra banda, comença a ser crucial consolidar espais per abordar la gestió de les activitats turístiques en l'àmbit metropolità, més enllà de la creació de producte, sobre la base de criteris d'eficiència, però també d'estratègia territorial, per destacar o protegir els espais que es considerin clau.

La diagnosi deixa en evidència **la necessitat de reforçar les estratègies laborals del turisme**. No n'hi ha prou amb 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 instrument redistributiu principal de la riquesa generada. Però, a més, també cal **repensar algunes de les formes empresarials del turisme**, basades excessivament 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.

Finalment, 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, en les quals la separació entre visitant, resident i empresa es torna cada cop més difosa, és una de les línies clares que cal perseguir. Una comunicació que cal abordar també internament, construint nous marcs d'interacció que ajudin a combatre la turismefòbia amb abordatges reflexius sense crear miratges o relats que puguin contraposar-se amb les necessitats del dia a dia de la vida a la ciutat.

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

### 3.3 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 i vetllar per la seva sostenibilitat, conciliar al màxim tots els elements en joc i promoure el major retorn social possible de les activitats turístiques al mateix temps que se satisfà 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 i vetllar per la seva relació estreta 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 per donar resposta als reptes i els objectius compartits amb el màxim nombre d'agents possible.

Aquesta estratègia turística de Barcelona haurà d'estar encaminada fermament 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 i assegurar el màxim 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.

---

# PROGRAMES D'ACTUACIÓ

---



En aquest capítol es presenten els deu programes d'actuació concebuts per donar resposta als reptes i els objectius estratègics definits a la diagnosi i exposats anteriorment. La complexitat del fenomen turístic fa que els propòsits exposats en cadascun dels programes estiguin estretament relacionats entre ells i, per tant, no es poden concebre com a compartiments estancs, sinó que estan fortament lligats i formen part d'una estratègia conjunta.

La construcció de les propostes presentades a continuació ha estat complexa i s'han integrat diverses fonts d'informació i coneixement. En primer lloc, s'han incorporat o adaptat els elements no reeixits del Pla estratègic de turisme 2015 anterior i que són encara vigents, per donar resposta als reptes actuals. En segon lloc, s'ha analitzat en profunditat el document "Barcelona, ciutat i turisme", i s'ha incorporat el contingut de les accions proposades que encaixen amb l'estratègia integral. En tercer lloc, s'incorporen les actuacions sorgides del procés de participació decidim.barcelona en el marc del Pla d'Actuació Municipal. Finalment, s'incorporen les recomanacions proposades en els documents de relatoria de la diagnosi estratègica.

A més, el procés d'elaboració de les propostes s'ha nodrit de diferents espais de treball en grup sobre algunes temàtiques concretes, així com també de les desenes de reunions realitzades amb els agents o responsables principals per liderar les línies d'actuació. En aquesta fase d'elaboració de propostes, tant les opinions recollides, com la prioritització d'idees i actuacions plantejades pels diversos col·lectius implicats, han estat clau per a la redacció del document.

La realització de sessions de treball i reunions ha permès recollir les propostes d'un ampli ventall de persones. En aquesta segona fase de treball s'han dut a terme diverses sessions amb diferents col·lectius. Cal destacar la sessió de la Taula de corresponsabilitat de l'Ajuntament, el 5 d'octubre de 2016, la sessió del Pla estratègic de turisme 2020 amb el personal tècnic de l'Ajuntament, el 27 d'octubre de 2016, les sessions de treball amb el Consell de Turisme i Ciutat, el 10 i 22 de novembre de 2016, dues sessions de treball amb membres de l'equip directiu del Consorci Turisme de Barcelona, així com les reunions amb altres plans concurrents, com el Pla de turisme inclusiu, el Pla de mobilitat turística, i el PEUAT. També s'han de considerar les reunions bilaterals amb agents veïnals, sectorials privats i grups municipals. Els deu programes i les seves línies d'actuació s'estructuren de la manera següent:

## 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 turística
- 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. ALLOTJAMENT

- 5.1. Pla especial urbanístic d'allotjaments turístics
- 5.2. Política activa a l'entorn de l'allotjament turístic

## 6. GESTIÓ D'ESP AIS

- 6.1. Gestió turística de districtes
- 6.2. Espais de gran influència
- 6.3. Equilibri urbà
- 6.4. Pla de turisme accessible

## 7. DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

- 7.1. Estratègia 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

## ENCREUAMENT D'ÀMBITS I PROGRAMES

PROGRAMA	GOVERNANÇA	GESTIÓ TURÍSTICA	ESTRATÈGIA TERRITORIAL	TREBALL I EMPRESA	PROMOCIÓ I MÀRQUETING
1. Governança	●	●	●	●	●
2. Coneixement	●	●	●	●	●
3. Destinació Barcelona	●	●	●	●	●
4. Mobilitat	●	●	●	●	●
5. Allotjaments		●	●	●	
6. Gestió d'espais	●	●	●	●	
7. Desenvolupament econòmic	●	●	●	●	●
8. Comunicació i acollida		●	●	●	●
9. Fiscalitat i finançament	●	●	●		
10. Regulació i ordenació	●	●	●	●	

### Programes, línies d'actuació, àmbits i reptes

En la diagnosi del pla es van definir cinc àmbits que agrupaven els vint reptes i 80 objectius estratègics. El quadre que es presenta a continuació ens explicita la relació que s'estableix entre els programes definits en aquesta fase i els àmbits de la fase de diagnosi. La forta interrelació entre programes i àmbits fa palès l'assoliment de la mirada integrada de l'estratègia proposada en la qual hi ha una relació multilateral entre programes i àmbits.

La taula següent mostra la correspondència entre les 30 línies d'actuació del pla i els vint reptes estratègics. En aquesta taula es posa de manifest un cop més la visió de conjunt, integradora i cohesionada amb la qual

s'ha elaborat aquest pla, a més de deixar palès que tots els reptes i objectius estratègics són abordats per una o més de les línies d'actuació proposades.

### Estructura de la fitxa dels programes

Cadascun dels programes disposa d'un propòsit i un text d'introducció general en els quals s'exposen el marc general i una síntesi amb les idees força de les línies d'actuació que els componen. D'altra banda, les fitxes de les línies d'actuació inclouen una síntesi i el plantejament inicial seguit de les mesures concretes. Finalment, s'acompanya la fitxa d'una taula en la qual consten, de manera sintètica, els reptes associats i els objectius estratègics als quals dona resposta.

## ESTRUCTURA DE LA FITXA DE LES LÍNIES D'ACTUACIÓ

NÚMERO DEL PROGRAMA	NOM DEL PROGRAMA																																			
<b>X.X</b>	<b>Nom de la línia d'actuació</b>																																			
<b>SÍNTESI</b>	<b>LLISTA DE MESURES</b>																																			
<p>Que recull els desafiaments principals als quals fa front la línia d'actuació.</p> <p>Text en el qual s'exposen els propòsits generals de la línia d'actuació i els fets que han organitzat la necessitat d'incloure-la al programa.</p>	<p><b>M.X.X.X. Títol de la mesura</b></p> <p>Desplegament de la mesura amb el grau de detall que correspon a un pla estratègic i que ha estat possible en cada cas.</p>																																			
	<p><b>REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOTA</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="4">REPTES ESTRATÈGICS</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>1</th> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <th>2</th> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <th>3</th> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <th>4</th> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <th>5</th> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>OBJECTIUS ESTRATÈGICS</b></p> <p><b>O.X.X.X.</b> Descripció de l'objectiu estratègic definit a la diagnosi.</p>		REPTES ESTRATÈGICS					1	2	3	4	1	●	●	●	●	2	●	●	●	●	3	●	●	●	●	4	●	●	●	●	5	●	●	●	●
	REPTES ESTRATÈGICS																																			
	1	2	3	4																																
1	●	●	●	●																																
2	●	●	●	●																																
3	●	●	●	●																																
4	●	●	●	●																																
5	●	●	●	●																																



---

## PROGRAMA 1

---

# Governança





## PROPÒSIT DEL PROGRAMA 1

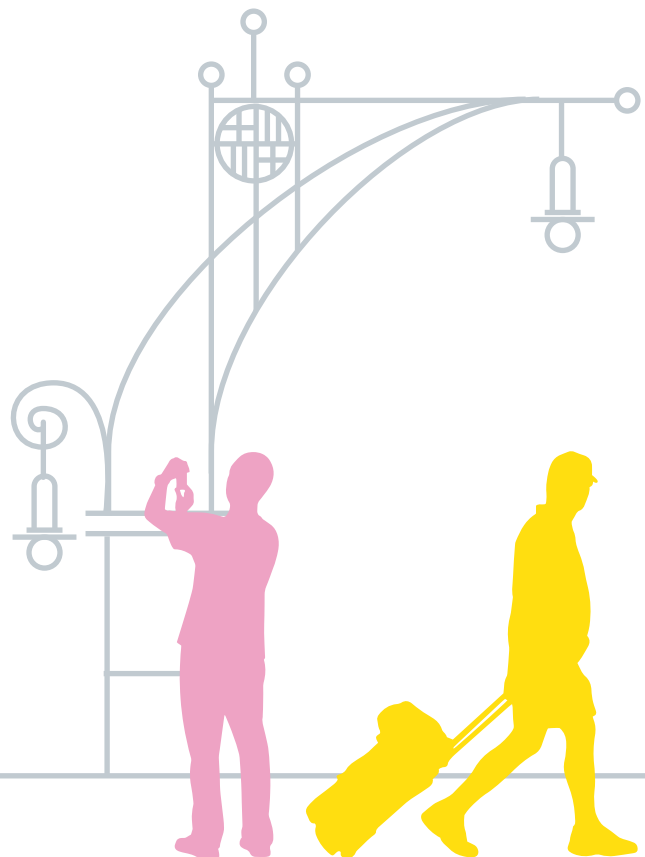
Reforçar els espais, els instruments i els mecanismes de govern municipal a fi de garantir el lideratge públic de la gestió turística de forma coordinada i participada amb altres agents.

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, s'haurà de seguir intensificant la línia iniciada de coordinació d'espais de treball interns amb la finalitat 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 tasca necessària és enfortir les relacions amb altres destinacions a fi de compartir experiències, però també iniciar projectes de forma col·lectiva, reescalant demandes comunes de forma coordinada o generant espais de treball permanents. Finalment, és d'una importància vital 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
- 1.2. Relacions institucionals
- 1.3. Participació i deliberació col·lectiva
- 1.4. Xarxes estables i internacionals
- 1.5. Consorci Turisme de Barcelona



## PROGRAMA 1 GOVERNANÇA



# Coordinació interna

## SÍNTESI

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

Els espais de treball transversals a l'intern de l'Ajuntament han esdevingut peces fonamentals en les quals dissenyar, deliberar i executar les accions administratives per donar resposta als reptes a l'entorn de la gestió del turisme. Des d'aquests espais coordinats es poden dissenyar, executar i es pot fer el seguiment de reptes estratègics a mitjà o llarg termini, i assumir la complexitat i la diversitat d'actors en joc. Però també des d'aquests espais es resolen els problemes fruit de les contingències que requereixen una resposta i una capacitat executiva immediata.

La creació de la Direcció de Turisme, a finals de 2009, va ser clau per abordar el turisme de forma transversal a l'intern de l'Ajuntament, coordinant, dotant de contingut i posant les qüestions relacionades amb l'activitat turística i els seus efectes a l'agenda de moltes àrees i territoris; a més de fer possible la translació de les estratègies marcades el 2010 en projectes concrets.

Aconseguir una major centralitat administrativa a través de nous instruments i espais és clau per assolir els reptes de ciutat, ja que el turisme ha esdevingut en els darrers anys una qüestió central. De la mateixa manera, també s'ha posat en evidència que l'anomenada "gestió turística" requereix un abordatge complex i una heterogeneïtat d'agents, instruments i projectes que no tenen res a veure amb les polítiques turístiques de promoció i màrqueting, hegemòniques fins fa ben poc. Aquesta coordinació interna, doncs, esdevindrà clau per garantir la resposta als reptes plantejats per aquest Pla estratègic de turisme 2020. Per fer-ho, cal un abordatge transversal que articuli de forma eficient, dotant de coherència, les funcions dels serveis municipals, que faciliti el treball en xarxa i millori la planificació dels diferents programes d'actuacions amb una mirada holística, que integri i vetlli per la concurrència de tot el que succeeix fora del marc d'acció administrativa, i enforteixi el rol de l'Ajuntament com a responsable de la gestió de la destinació. Aquests espais han de tenir, d'una banda, un lideratge polític que marqui les estratègies i les prioritats i, de l'altra, un espai tècnic on donar-hi resposta a partir del disseny de programes i accions per dur a terme.

## 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**

Per gestionar el turisme de forma integrada cal dotar l'administració local d'espais i instruments que garanteixin el treball entre les diferents àrees i districtes implicats en les diferents qüestions en joc. Es proposa la creació d'un marc de corresponsabilitat política-administrativa per garantir l'impuls i la coordinació de les accions de tots i cadascun dels òrgans municipals en relació amb l'activitat turística i dels seus efectes sobre la qualitat de vida. Si bé aquesta té antecedents clars, cal redefinir i ampliar l'estructura de la proposta i dotar-la d'intensitat suficient per consolidar-la.

Es proposa una estructura amb tres àmbits:

### 1) Espai de corresponsabilitat

Primer àmbit amb responsables polítics i gerencials de diferents àrees i districtes perquè puguin treballar per garantir la coordinació, la comunicació i la deliberació entorn del seguiment de l'activitat, la gestió d'espais turístics, el marc jurídic i de fiscalitat, els programes de finançament, les polítiques d'allotjament, la mobilitat turística, així com endegar noves línies estratègiques entre diferents agents municipals.

### 2) Ponències

Aquest segon nivell ha d'exposar en profunditat els plans, els programes i les accions en marxa i cercar la coordinació executiva entre àrees i districtes, explorar possibilitats d'accions conjuntes i fer propostes de millora d'aquests plans, programes i accions. Es proposa treballar amb dues ponències. La primera, ja creada, de "Gestió turística", en la qual treballar les qüestions de caràcter més executiu al voltant d'accions relacionades amb la gestió de l'activitat turística, la gestió d'espais turístics o la translació i coordinació de les directrius polítiques de diferents àrees i territoris. La segona ponència, "Comunicació i promoció de productes turístics", se centrarà en la coordinació de les accions que promouen les diferents àrees i districtes de l'Ajuntament que es comercialitzen com a atractius turístics per dotar-los de coherència en l'estratègia turística territorial i temporal i, a més, garantir criteris de sostenibilitat i responsabilitat.

### 3) Grups de treball

Aquest tercer àmbit haurà d'abordar amb el màxim grau de detall possible qüestions concretes que requereixen l'entesa i la coordinació de diverses àrees i districtes. Són espais operatius de treball en els quals perfilar el disseny d'accions, que deixen oberta la possibilitat de modificar els projectes presentats. Alguns dels temes clau podrien ser: la política d'allotjaments turístics, la política de mobilitat turística o l'estratègia turística dels districtes, entre d'altres.

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

Més enllà dels espais estables de coordinació interna, cal generar, acompanyar, facilitar i procurar tècnicament d'espais creatius a l'interior de l'Administració per treballar en plans, projectes i programes concrets, i garantir una representativitat plural de càrrecs de govern i tècnics municipals per sectors i territoris.

És en aquests espais on es presentaran els primers esborranys de propostes d'actuació seguint les línies estratègiques per ser discutits, deliberats i dissenyats conjuntament amb els seus responsables tècnics per millorar, nodrir i fer més eficaces les accions previstes. Aquests espais han de ser entesos no només com a espais de coproducció d'una proposta tècnica, sinó també com a espais generatius, formatius, on es comparteixin entre els tècnics el coneixement, les eines i els mecanismes per enfortir les xarxes de treball futures.

Caldrà treballar en la definició del calendari cada semestre, així com de les temàtiques o projectes que s'hauran de treballar d'antuvi, de la procuració tècnica, dels facilitadors de la metodologia de treball, de les condicions materials per dur-les a terme, així com també d'un protocol de comunicació per poder treballar en línia i assegurar el retorn de les sessions de treball i la traçabilitat dels seus resultats als documents finals.

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

Donar a conèixer de forma periòdica als agents municipals interns que participen en els diferents espais, l'estat i el desenvolupament de les diferents propostes que estan en marxa. Aquest butlletí virtual permetrà conèixer l'estat dels diferents projectes a la resta i fer més operatives les trobades presencials.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



## OBJECTIUS ESTRATÈGICS

**0.1.1.1.** Generar espais de participació per debatre les polítiques turístiques municipals amb els diferents agents.

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

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

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

**0.1.3.4.** Integrar del Consorci Turisme de Barcelona als espais de coordinació al voltant de les polítiques impulsades de la ciutat.

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

**0.3.1.5.** Abordar l'acció municipal als districtes de forma diferenciada per cadascuna de les realitats i necessitats, enfortint alhora la coordinació de les accions transversals i el treball dels tècnics municipals en la seva tasca amb el territori.

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

## PROGRAMA 1 GOVERNANÇA

# 1.2 Relacions institucionals

## SÍNTESI

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

La majoria dels reptes al voltant del turisme a Barcelona no poden ser abordats únicament des de l'Administració local. Cal cercar espais en els quals treballar conjuntament amb les diferents institucions responsables del marc regulador i executiu de les polítiques turístiques, com la Generalitat de Catalunya; així com de les institucions clau en la configuració de la destinació, com poden ser les grans infraestructures de transport –port, aeroport, ferrocarrils–, els consorcis o les associacions empresarials de serveis d'allotjament, guiatge, transport, etc.

En primer lloc, cal reforçar els espais de treball bilaterals existents per definir estratègies compartides, atenuar els desacords i, en la mesura que sigui possible, executar accions de forma conjunta sota marcs de corresponsabilitat a través de mecanismes interns que assegurin la transacció executiva. D'altra banda, cal estructurar també taules de treball o comissions liderades per l'Ajuntament –i alineades amb els espais interns de coordinació– en les quals s'abordin qüestions concretes amb els agents directament implicats, interessats o afectats. Aquests espais de diàleg i deliberació bilaterals o multilaterals han de poder servir per compartir de forma clara les accions concretes i garantir sempre la representativitat plural de les institucions que hi participen.

## 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**

Posar en marxa o consolidar una estructura de comissions de treball permanents amb un objectiu triple. En primer lloc, assegurar la deliberació de les decisions i les accions, intentant cercar espais comuns d'entesa, i minimitzar les decisions preses de forma unilateral per part d'algun dels actors. En segon lloc, fer el seguiment de les decisions comunicades, compartint l'evolució i la validesa del seu funcionament. Finalment, dissenyar conjuntament amb altres agents públics o privats projectes concertats concrets d'interès mutu.

A continuació es presenten diverses propostes de comissions sobre qüestions de gran importància i amb possibilitats de generar resultats:

- **Allotjament:** ja es disposa d'una comissió amb la Generalitat i d'una altra amb les associacions empresarials (totes dues en funcionament regular des de l'any 2012), sobretot focalitzades al compliment de les normatives i la persecució de les activitats il·legals. Caldria ampliar el ventall de qüestions, d'acord amb l'evolució de la normativa urbanística d'aplicació.
- **Mobilitat turística.** Amb l'AMB, TMB, operadors de transport turístic i comercialitzadors. Treballar conjuntament les propostes del Pla de mobilitat turística (vegeu el Programa 4).
- **Atractius i productes turístics.** Amb els grans operadors privats, associacions de guiatge, comercialitzadores, Diputació de Barcelona i Generalitat de Catalunya mitjançant el Consorci Turisme de Barcelona,. Definir conjuntament una estratègia territorial i temporal de les activitats que es venen als visitants a fi d'encaixar-les amb les necessitats de la destinació.
- **Gestió metropolitana de la destinació.** Amb la Diputació de Barcelona i l'AMB. Treball i definició d'estratègies conjuntes al territori metropolità com a espai turístic, ja sigui per promocionar atractius o bé per gestionar les activitats: mobilitat, allotjament, etc.

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

Negociar i acordar les polítiques i les actuacions de l'àmbit turístic amb altres entitats o institucions públiques o privades en les quals l'Ajuntament no té competències, però que s'hi vol incidir perquè les seves decisions afecten el funcionament de la ciutat.

Algunes de les institucions i els temes clau per al diàleg i la negociació:

- Generalitat de Catalunya: normativa sectorial i urbanística; polítiques de màrqueting i promoció de la destinació; instruments fiscals (IEET i altres).
- Port de Barcelona: en especial, estratègia sobre l'activitat dels creuers per abordar l'impacte que tenen en la destinació, les qüestions fiscals, els criteris ambientals; compartir dades regularment; establir protocols per gestionar els fluxos de mobilitat en dies punta. Aquest s'haurà de coordinar també amb els altres espais que aborden la relació ciutat-port.
- Aeroport Barcelona-El Prat: compartir dades per gestionar millor els fluxos, intercanviar posicionaments i reptes estratègics i explorar possibilitats d'acció conjunta.

De la mateixa manera, és clau el diàleg i la negociació per arribar a acords puntuals amb els actors representants del sector privat, els particulars i els representants veïnals.

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

Incidir activament en el disseny dels planejaments sectorials o d'escala superior, ja siguin turístics o territorials, per concórrer amb els posicionaments de l'Ajuntament i garantir, així, un bon encaix entre les estratègies i les accions previstes. En especial, el Pla estratègic de turisme de Catalunya (actual i futur), el Pla estratègic metropolità de Barcelona, el Pla director urbanístic metropolità o, en el seu defecte, en les revisions del Pla general metropolità.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

**0.1.2.1.** Reforçar els espais permanents de treball amb les diferents administracions públiques per alinear estratègies de gestió i compartir les necessitats executives i legislatives: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Àrea Metropolitana de Barcelona, municipis i patronats de turisme.

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

**0.1.3.4.** Integrar del Consorci Turisme de Barcelona als espais de coordinació al voltant de les polítiques impulsades de la ciutat.

**0.2.1.2.** Posar en marxa noves eines de concertació públicoprivada-comunitària basades en coproducció de projectes sota criteris de sostenibilitat i responsabilitat.

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

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

## PROGRAMA 1 GOVERNANÇA

## 1.3

## Participació i deliberació col·lectiva

## SÍNTESI

**Activar i consolidar espais de deliberació col·lectiva per abordar les polítiques turístiques assegurant la pluralitat de veus, vetllant per incidir en els instruments de caràcter politicotècnics i explorant mecanismes de participació oberta.**

El turisme és una qüestió col·lectiva i de caràcter transversal i la construcció de les seves activitats incideix en la construcció de la ciutat. L'Administració pública ha de liderar-ne la gestió i definir els marcs d'actuació possibles amb l'objectiu principal de garantir l'interès general de la ciutat. Tanmateix, per fer-ho haurà d'impulsar espais de participació per decidir, dissenyar i avaluar les polítiques turístiques conjuntament amb el sector privat i amb els agents socials i comunitaris.

La constitució del Consell Turisme i Ciutat, el mes de maig del 2016, ha estat fonamental per allotjar el debat sobre el turisme a la ciutat amb una mirada integrada, assegurant una pluralitat d'actors en la qual, més enllà dels interessos sectorials, s'aborda el turisme com a qüestió pública, col·lectiva, amb una agenda elaborada entre els participants. Un espai formal que ha de ser central per al seguiment i l'avaluació d'aquest pla estratègic.

Tanmateix, calen altres espais on treballar aspectes i qüestions que requereixen altres formats i metodologies. En primer lloc, cal donar a conèixer el marc d'aproximació i les estratègies assignades en els altres espais estables de participació, ja siguin de caràcter sectorial –habitatge, comerç, cultura, territori, mobilitat, etc.–, com també territorial –districtes i barris. En segon lloc, cal acompanyar, coordinar i codissenyar taules de treball *ad hoc* per abordar situacions, temàtiques i qüestions concretes que necessiten accions comunicatives i de deliberació específiques, sense oblidar l'acompanyament i el suport tècnic necessaris per afegir valor a aquestes taules de treball. En tercer lloc, cal explorar noves vies de deliberació i consulta no vinculant en línia a través de les eines existents per al conjunt de la ciutat.

## MESURES

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

El Consell Municipal Turisme i Ciutat (CTiC, en endavant) és l'òrgan estable de participació ciutadana i fòrum de debat de les entitats, associacions empresarials, associacions veïnals, experts i representants polítics; un espai privilegiat on intercanviar idees, avaluar l'efecte de les actuacions que s'han dut a terme fins ara i generar propostes que serveixin per orientar les polítiques en matèria de turisme.

Si bé les resolucions que adopta el Consell no són vinculants segons la normativa vigent actualment, el seu funcionament ha de servir de base per a la presa de decisions polítiques i, en sentit invers, ha de ser l'òrgan principal en el qual l'administració rendeix comptes a la ciutadania sobre el grau d'acompliment i desenvolupament de les accions en matèria de turisme.

El CTiC elabora la seva agenda a través de grups de treball propis a partir de les propostes d'actuació del present pla estratègic, un punt de partida a través del qual prioritzar i abordar el marc de treball futur. D'aquesta manera, el CTiC ha d'oferir reflexions i plantejar propostes que serveixin per millorar la implantació i el desenvolupament del Pla estratègic de turisme 2020 així com vetllar pel seu desplegament i la consecució dels seus objectius, fent-ne un seguiment periòdic.

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

El coneixement generat, la diagnosi i les propostes del PET20 han de passar els àmbits sectorials, ja que per la pròpia naturalesa de les actuacions previstes són heterogènies i són responsabilitat d'àrees i districtes que ja disposen dels seus espais de participació i deliberació estables.

D'aquesta manera, cal programar la presentació del PET20 en aquests espais per donar a conèixer les actuacions previstes, sobretot aquelles que els afecten de forma més clara. Aquesta aproximació del turisme a altres espais ha d'ajudar també a emmarcar les qüestions aportant coneixement sobre la matèria i preveient la coordinació de les accions en marxa.

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

L'existència de situacions concretes amb controvèrsies obertes no permet aplicar una solució tècnica única que sigui satisfactòria per a totes les parts. Per desllorigar aquestes qüestions, es crearan taules de treball específiques amb agents interessats i afectats. Aquestes taules no hauran de ser merament espais de diàleg –on trobar el consens des de punts de partida preestablerts–, sinó espais de treball per cercar la millor solució tècnica possible acordada àmpliament, incorporant, si s'escau, persones expertes que facin el rol de procuradors-facilitadors tècnics.

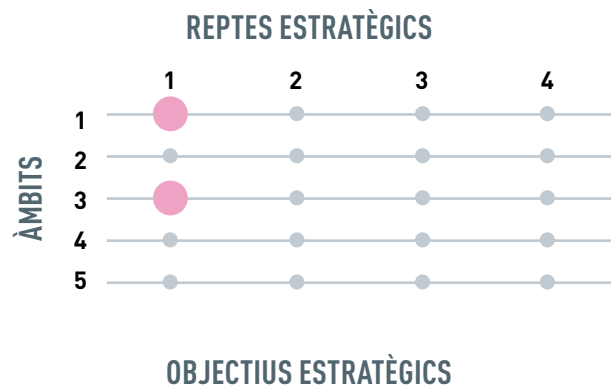
Si bé se'n garantirà l'autonomia dotant-les de recursos propis, aquestes taules no podran quedar aïllades de les estructures de participació estables de l'Ajuntament, sinó que, al contrari, una representació plural consensuada haurà de retre comptes periòdicament als diferents consells per donar a conèixer en profunditat quina és la situació de partida, com s'estan abordant les qüestions i quines són les respostes proposades.

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

Moltes qüestions de debat requereixen una mirada pública, àmplia i plural per fer emergir en àgores les demandes, les propostes o les solucions. Eines com la web [decidim.barcelona](http://decidim.barcelona), construïda, amb aquesta finalitat, són les millors disponibles per promoure aquests debats i consultes.

Tanmateix, abans de posar en marxa qualsevol iniciativa, cal valorar els temes a debat. En aquest sentit, es proposa que sigui el Consell Turisme i Ciutat el que finalment els validi.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



**0.1.1.1.** Generar espais de participació per debatre les polítiques turístiques municipals amb els diferents agents.

**0.1.1.2.** Convertir el Consell de Turisme i Ciutat en l'espai principal de treball compartit on debatre i retre compte.

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

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

**0.1.1.5.** Fomentar instruments de participació oberts a través d'eines virtuals de participació.

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

## PROGRAMA 1 GOVERNANÇA

## 1.4

## Xarxes estables i internacionals

## SÍNTESI

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

En els darrers anys hi ha hagut una eclosió del turisme urbà. El creixement ràpid d'aquest fenomen ha provocat canvis substancials en les ciutats i ha augmentat la pressió sobre els seus habitants, espais, barris i recursos. Cada ciutat aborda el fenomen des de la seva singularitat i realitat i, si bé és cert que els marcs legals i les necessitats no són úniques ni idèntiques per a totes les ciutats, també ho és que s'ha fet palesa la necessitat de trobar uns punts en comú que permetin garantir els objectius d'interès general de les ciutats i, eventualment, actuar com a grup de pressió per influir en les decisions de la Comissió Europea en àmbits que afectin l'activitat turística assegurant la compatibilitat de les propostes amb la competència dels mercats.

Barcelona aposta clarament per la col·laboració internacional, com ho demostra el fet que l'Ajuntament participa en gairebé 40 xarxes i associacions de ciutats en general. L'aposta també és clara en el cas del turisme, ja sigui directament o a través del Consorci Turisme de Barcelona. L'Ajuntament de Barcelona participa en les xarxes de ciutats següents: 100 Resilient Cities, Mayors of Peace, Metropolis, United Cities and Local Governments, ACR+, Eurocities o MEDCITIES, World Tourism Cities Federation, NECSTour, Associació de membres afiliats de l'OMT, Délice Cities, European Cities Marketing, International Congress and Convention Association (ICCA) o MedCruise, entre d'altres.

Les xarxes són una eina molt eficient per a la transmissió i la difusió de la informació, ja que, d'una banda permeten economitza els recursos i, de l'altra, incrementar la qualitat de les polítiques públiques que les ciutats apliquen. És per aquest motiu que es considera el treball en xarxa com una oportunitat de millora de la qualitat de vida dels ciutadans.

## MESURES

**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 en l'àmbit estatal com en l'internacional, i revisar la representació en aquelles en les quals ja participa**

Treballar per assolir una presència plena a les xarxes de ciutats existents que defensen els interessos dels governs locals en matèria turística i revisar quina ha de ser la representació en aquelles, en les quals la ciutat de Barcelona ja és membre, reforçant la presència de la Direcció de Turisme de l'Ajuntament en aquells casos en els quals l'objecte excel·leixi l'acció promocional turística de la ciutat.

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

Apostar per la continuïtat d'un àmbit de treball conjunt entre ciutats com el que ha representat la trobada de ciutat impulsada per l'Ajuntament de Barcelona sobre Governança del Turisme Urbà. Es tracta de disposar d'un fòrum temàtic de caràcter politicotècnic, adreçat a professionals i a càrrecs electes de les diferents ciutats, per convertir-se en espai de referència en la gestió i la regulació del turisme urbà.

Aquestes trobades han de permetre consolidar un marc compartit en el qual avaluar i transferir coneixement sobre les polítiques i les estratègies en matèria de turisme de les ciutats en l'àmbit nacional i en l'internacional.

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

Activar xarxes de treball tant nacionals com internacionals per incrementar el desenvolupament dels projectes conjunts en la gestió i la governança de les ciutats amb turisme, que facilitin la cerca de socis i la difusió dels resultats dels projectes.

Així mateix, és convenient crear un marc que permeti reforçar la presència dels interessos de les ciutats i actuar en la supervisió, la contribució i la influència en el desenvolupament de la política europea de turisme.



## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

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

## PROGRAMA 1 GOVERNANÇA



# ConSORCI Turisme de Barcelona

## SÍNTESI

**Revisar i adaptar la composició, l'estructura i el 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.**

Des de la seva creació el 1993, el Consorci Turisme de Barcelona ha estat l'ens encarregat de projectar la imatge de la ciutat com a destinació i de gestionar la informació i l'atenció al turista, així com determinats recursos turístics de la ciutat, sempre sobre les seves bases fundacionals d'un partenariat públic-privat i de la solvència econòmica de l'entitat.

El Pla estratègic de turisme 2010-2015 anterior ja va posar de relleu la necessitat de revisar la integració del Consorci Turisme de Barcelona i de la seva estratègia de promoció per donar resposta a un millor "encaix del turisme a la ciutat". Avui es fa més necessari que mai adaptar els objectius de l'estratègia de promoció i màrqueting turístic, així com els instruments operatius per donar resposta als reptes actuals: garantir la sostenibilitat de la destinació, promoure activament el retorn social de les activitats, coordinar la comunicació amb l'estratègia territorial, etc.

Aquests canvis necessaris, que es detallaran en el programa de màrqueting i comunicació d'aquest pla, han d'anar acompanyats ineludiblement de l'adequació dels marcs de relació entre la Cambra de Comerç i l'Ajuntament com a parts que configuren el Consorci, així com d'una millor integració en les polítiques municipals, per assegurar la congruència, les accions i l'alineació amb les necessitats. Aquesta és una evolució que estan experimentant altres destinacions urbanes per assegurar la generació de valor compartit de les activitats promocionades i posar el consorci al servei de la destinació en el seu conjunt, fent concórrer els beneficis col·lectius amb els interessos del sector privat que en forma part.

## MESURES

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

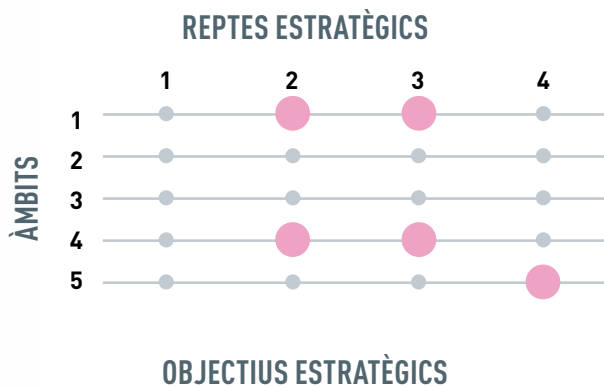
Garantir l'alineació de la tasca del Consorci Turisme de Barcelona amb els criteris i les estratègies de l'acció política i administrativa a través de la participació en els diferents espais de gestió entorn de la gestió turística, ja siguin els que es deriven de la coordinació interna, com els espais de participació oberts. Aquesta integració permetrà, també, en els casos necessaris, impulsar polítiques que impliquin l'acció dels seus membres, fent partícips els elements infraestructurals, el coneixement o l'expertesa dels professionals que hi treballen.

Aquesta major integració i coordinació també haurà de permetre compartir millor el coneixement, transferir demandes d'accions concretes, coproduir conjuntament programes i projectes, així com retre comptes del desenvolupament del funcionament del Consorci.

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

Constituir una estructura d'espais i recursos compartits amb la Cambra de Comerç que faciliti la integració i la coordinació entre les parts per compartir demandes d'accions concretes i coproduir conjuntament programes i projectes. Aquest espai ha de tenir una relació directa amb els òrgans de govern i decisió del Consorci per traslladar les estratègies a l'àmbit operatiu.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



**0.1.2.1.** Reforçar els espais permanents de treball amb les diferents administracions públiques per alinear estratègies de gestió i compartir les necessitats executives i legislatives: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Àrea Metropolitana de Barcelona, municipis i patronats de turisme.

**0.1.3.4.** Integrar del Consorci Turisme de Barcelona als espais de coordinació al voltant de les polítiques impulsades de la ciutat.

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

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

**0.5.4.1.** Redefinir el funcionament i el finançament del consorci Turisme de Barcelona com a instrument concertat públic-privat de promoció turística per donar resposta a les necessitats actuals pel que fa a les estratègies de promoció, comunicació i màrqueting.

---

## PROGRAMA 2

---

# Coneixement



## PROPÒSIT DEL PROGRAMA 2

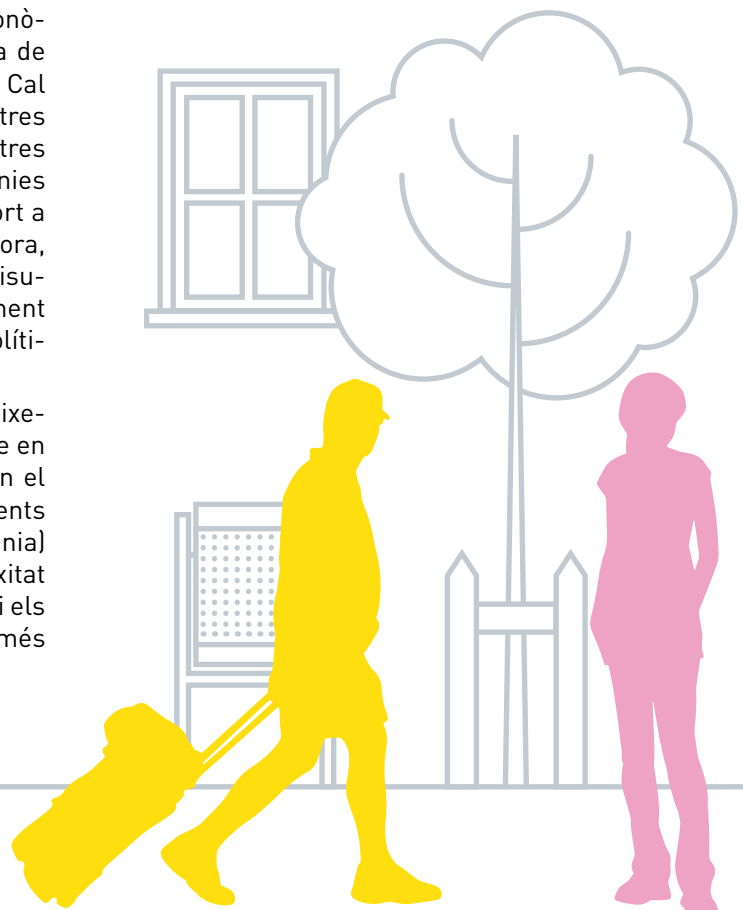
Desenvolupar un programa per generar, compartir, divulgar i transferir coneixement al voltant de l'activitat turística a la destinació Barcelona per acompanyar la presa de decisions, aprofundir en qüestions estratègiques i enriquir el debat públic.

La generació de coneixement en matèria de turisme urbà és fonamental per a la gestió i la presa de decisions a 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 o la importància de la seva transversalitat sectorial, entre d'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, sobretot, les 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 és 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 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
- 2.2. Recerca i tecnologia
- 2.3. Educació i divulgació



## PROGRAMA 2 CONEIXEMENT

## 2.1

Observatori de la destinació  
Barcelona

## SÍNTESI

**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.**

En els darrers anys, s'ha fet un esforç important per produir i coordinar informació de gran valor al voltant de l'activitat del turisme. L'Ajuntament de Barcelona, per si mateix o en coordinació amb la Diputació de Barcelona i el Consorci Turisme de Barcelona, ha generat informes periòdics, enquestes, informes sectorials, etc. Tant l'anterior pla estratègic, com els diferents espais de deliberació pública, s'han mostrat molt favorables a la creació d'un Observatori de la destinació Barcelona, un espai integrat d'intel·ligència que aglutini, generi i coordini la informació i el coneixement de l'activitat turística i incorpori altres actors públics i privats.

Ja hi ha un consistent camí recorregut que concentra en una programació conjunta les iniciatives generades per aquelles institucions, amb una transferència progressiva a l'Ajuntament de les iniciatives que el Consorci Turisme de Barcelona havia endegat de manera supletòria i l'estreta coordinació amb la Diputació de Barcelona, que ha permès unificar criteris i metodologies per al conjunt de la destinació. A partir d'aquí, l'observatori s'ha de formalitzar garantint, en primer lloc, una estructura, un mecanisme de finançament i una governança estable entre les parts que el constitueixen, amb l'impuls i el lideratge de l'Ajuntament de Barcelona. La informació i el coneixement generat haurà de servir, majoritàriament, per donar suport a les accions previstes.

En segon lloc, a partir de la integració esmentada duta a terme en els darrers anys, cal consolidar un pla de treball compartit, dissenyat conjuntament amb els ens que en formen part, que respongui a l'interès general i garanteixi, a més a més, l'elaboració d'informes per encàrrec del Consell de Turisme i Ciutat i altres òrgans consultius; així com també cofinançar projectes juntament amb altres agents públics o privats.

En tercer lloc, l'Observatori ha d'esdevenir l'ens central de divulgació i comunicació en obert del coneixement generat, que vetlli per la legitimitat, la coherència i la veracitat de la informació transmesa, així com també la seva adaptació perquè aquesta arribi a públics no especialitzats.

## MESURES

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

En primer lloc, cal dissenyar-ne l'estructura orgànica i definir clarament les relacions i els protocols d'acord entre els agents que el componen. A més, cal perfilar la composició d'un consell rector i d'un possible consell assessor integrat per una pluralitat d'agents que no siguin exclusivament els seus membres orgànics.

En segon lloc, caldrà definir-ne el model de finançament. L'Ajuntament de Barcelona com a entitat impulsora ha d'aportar els costos estructurals mínims. El criteri general per a la definició del model és el de cercar l'equilibri dels costos entre les entitats promotores del projecte.

En tercer lloc, caldrà dimensionar l'equip tècnic i identificar-ne els col·laboradors. Dimensionar el personal de les diferents entitats promotores que desenvolupen el projecte, que són els qui integren l'equip tècnic de l'Observatori, i identificar els agents que poden col·laborar en la generació de coneixement i amb els quals caldrà establir acords, convenis o encàrrecs a través de les institucions promotores.

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

En primer lloc, s'haurà d'integrar tota la informació que s'elabora de forma sistemàtica, així com els informes i les publicacions que estiguin en marxa, valorant la coherència entre elles.

En segon lloc, caldrà impulsar diverses línies de treball en funció de les necessitats d'informació detectades en tres grans àrees de treball: estadístiques, estudis i intel·ligència de mercat. Algunes de les línies estratègiques de coneixement proposades, que se sumen a les ja existents, són:

- L'actualització de la quantificació de visitants (turistes i excursionistes) a Barcelona, amb dades actuals, revisant la metodologia emprada el 2008 i posant un èmfasi especial en les noves tipologies d'allotjament i en el fenomen de l'excursionisme.
- L'estudi de les condicions laborals dels diferents sectors turístics, començant per una explotació exhaustiva de les fonts secundàries ja existents, i aprofundint en cadascun dels sectors per copsar la realitat laboral.

- L'abordatge de les qüestions ambientals relacionades amb l'arribada, la sortida i l'estada dels turistes i els excursionistes a Barcelona, amb una mirada metropolitana. Establir un mecanisme automàtic de recollida i centralització de dades de consum energètic, consum d'aigua, generació de residus dels allotjaments turístics (juntament amb dades d'ocupació) i dels punts d'interès turístic (juntament amb les dades de visites) per fer un seguiment del comportament ambiental dels elements turístics principals de la ciutat.
- Fer l'anàlisi comparada de polítiques turístiques, de l'evolució de les polítiques i les estratègies en matèria de turisme de les ciutats, en l'àmbit nacional i en l'internacional, que experimenten fenòmens turístics similars i convidar-les a compartir informació i coneixement de les millors pràctiques i la seva aplicació.
- Desenvolupar, conjuntament amb la Diputació de Barcelona, en el marc del grup de treball de NECSTouR *Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism*, els indicadors de turisme sostenible d'acord amb els criteris ETIS *European Tourism Indicators System for sustainable destination* impulsats per la Unió Europea. Els indicadors ETIS s'utilitzaran per avaluar periòdicament els avenços en el desenvolupament d'un turisme sostenible segons els requeriments de la certificació Biosphere.

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

Elaborar un pla de difusió de la informació generada per l'observatori que garanteixi l'accessibilitat i la disponibilitat de les dades a través de la creació d'un portal web específic, de l'edició de publicacions digitals en obert i de la celebració de jornades i seminaris específics. La creació del portal web ha d'esdevenir un espai de referència per compartir coneixement turístic de la destinació Barcelona, que deixi oberta la possibilitat d'incorporar documentació que hagi estat produïda per tercers i que encaixi en la línia de treball de l'observatori.

L'observatori publicarà anualment una memòria que contindrà una recopilació de tots els informes, les enquestes i els estudis fets i encarregats, que detallarà els costos i les autories dels encàrrecs, així com també un estudi de la conjuntura i les perspectives de futur.

Així mateix, l'observatori haurà de tenir espais de treball i atenció amb els mitjans de comunicació i altres agents del coneixement per garantir la veracitat i la coherència de la informació publicada, així com explorar noves necessitats.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

**0.1.2.1.** Reforçar els espais permanents de treball amb les diferents administracions públiques per alinear estratègies de gestió i compartir les necessitats executives i legislatives: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Àrea Metropolitana de Barcelona, municipis i patronats de turisme.

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

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

**0.2.2.1.** Cercar fórmules de compensació dels costos i els beneficis a través de marcs de corresponsabilitat amb els agents sense haver d'activar mecanismes de control i sanció.

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

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

## PROGRAMA 2 CONEIXEMENT

# 2.2 Recerca i tecnologia

## SÍNTESI

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

El turisme, com a activitat viva, canviant i en moviment, requereix una generació continua de coneixement. A l'anàlisi de l'activitat turística no se li ha donat la importància que es mereixia malgrat ser una de les principals fonts de riquesa del país i de la ciutat. Per fer-ho, caldrà també iniciar mecanismes de coordinació més estables entre les diferents institucions de coneixement, universitats, centres de recerca, consultories i institucions públiques i privades, i establir agendes de treball conjuntes que creïn espais per generar i transferir coneixement.

En segon lloc, el turisme requereix una anàlisi constant en constituir-se, en gran part, a través de les motivacions i les demandes del visitant que es modulen des de diferents espais, però que, cada cop més, estan més vinculades a les possibilitats que ofereixen les innovacions tecnològiques. Noves activitats i serveis, noves formes de relacionar-se amb l'entorn, nous canals de comercialització privats; un escenari que requereix, doncs, del monitoratge constant i que necessita que explori les capacitats i els efectes de les disrupcions en el si de la destinació.

En tercer lloc, aquesta mediació tecnològica del turisme obre una gran oportunitat a través de noves eines de generació, gestió massiva de dades a través de programació informàtica (dades massives, intel·ligència artificial) per donar resposta a reptes de la gestió turística, sobretot pel que fa als fluxos i els moviments de persones a l'espai urbà, la dotació de serveis públics o la configuració de nous canals de comunicació als visitants. Caldrà valorar-ne bé l'aplicació, optimitzant recursos i traçant de forma clara quins són els reptes i les solucions reals d'aquest nou paradigma.

## MESURES

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

La complexitat dels reptes de gestió actuals és una bona oportunitat per crear i sostenir un espai de treball permanent amb els centres universitaris i de R+D+i públics i privats principals a fi de donar a conèixer els resultats de recerques, compartir i discutir eines metodològiques i cercar vies de finançament conjuntes al voltant de projectes que abordin la gestió integrada de les destinacions.

Aquest espai, vinculat a l'Observatori de la destinació Barcelona, ha de permetre donar a conèixer i valorar la recerca, impulsant conjuntament projectes possibilitats de tractament de dades, de tècniques i de metodologies; així com també unir esforços amb altres destinacions urbanes o regionals que comparteixin reptes similars.

El programa també haurà d'anar acompanyat d'una estratègia de comunicació i transferència a través de congressos, debats i publicacions permanents, vinculat a la línia 2.3 Educació i divulgació.

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

Promoure plataformes per a la difusió del coneixement obert utilitzant eines tecnològiques i tècniques actuals. Barcelona pot esdevenir un laboratori digital excel·lent on dur a terme projectes, protocols i prototips vinculats a la innovació de la gestió turística. Per fer-ho, cal apostar per l'obertura del màxim nombre de dades i informació, així com per incentivar la compartició de la informació generada per altri a fi d'involucrar el màxim d'agents possibles en el procés.

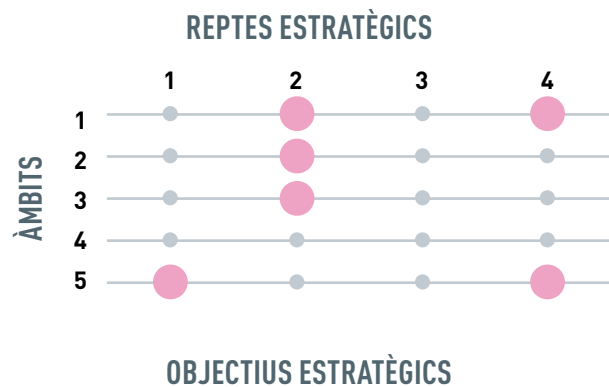


### M.2.2.3. Potenciar el desenvolupament de projectes innovadors de recerca aplicada

Donar suport i acompanyar prioritàriament projectes basats en noves formes d'obtenció i gestió d'informació digital que permetin millorar la visualització, la presa de decisions i l'avaluació al voltant de l'activitat turística.

Un cop establerts els criteris de col·laboració amb els partners, caldrà crear una comissió per seleccionar els projectes en funció de la seva aplicabilitat turística, però també en funció de la garantia de les polítiques de sobirania digital, transferència social, accessibilitat i disponibilitat de les dades. S'estudiarà la possibilitat de donar suport econòmic, incentius i reconeixements al desenvolupament de projectes innovadors de recerca aplicada, així com a tesis doctorals o doctorats industrials.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



**0.1.2.1.** Reforçar els espais permanents de treball amb les diferents administracions públiques per alinear estratègies de gestió i compartir les necessitats executives i legislatives: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Àrea Metropolitana de Barcelona, municipis i patronats de turisme.

**0.1.4.1.** Crear un observatori del turisme que lideri i produeixi coneixement, així com informació oberta entorn de l'activitat turística de forma coordinada amb altres administracions i institucions públiques i privades.

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

**0.2.2.1.** Cercar fórmules de compensació dels costos i els beneficis a través de marcs de corresponsabilitat amb els agents sense haver d'activar mecanismes de control i sanció.

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

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

**0.4.4.3.** Enfortir els vincles entre els centres universitaris i l'administració per gaudir de més transferència de coneixement entorn del turisme.

**0.5.1.4.** Normalitzar els visitants i les seves pràctiques en la pròpia imatge i relat de la destinació, en la mesura que en són part inherent, promovent la conscienciació de la petjada generada per la seva visita.

## PROGRAMA 2 CONEIXEMENT

## 2.3

## Educació i divulgació

## SÍNTESI

En el decurs dels darrers anys s'estan produint canvis significatius en la percepció i l'opinió que tenen els residents sobre el fenomen del turisme. Les enquestes ens mostren que ningú no dubta del potencial del turisme per al desenvolupament de la ciutat, però és innegable que s'ha obert el debat sobre els efectes negatius i la necessitat de governar-lo. Si el turisme, tal com s'avança a la diagnosi d'aquest pla, ha esdevingut una qüestió col·lectiva, cal emprendre accions per poder-ne parlar en propietat i no caure en essencialismes, posicions binàries o imprecisions.

Així doncs, cal una reflexió col·lectiva profunda per copsar la realitat múltiple del turisme, un fenomen complex, global, però alhora amb una llarga història a la ciutat, fins al punt d'esdevenir-ne part constitutiva. La divulgació de l'evolució i la realitat turística actual necessita eines i programes educatius dirigits al conjunt de la població. Uns programes que dotin la ciutadania d'eines per conèixer els avantatges de ser una de les destinacions urbanes més importants d'Europa, però també que la doti d'eines analítiques per formular posicionaments crítics fonamentats, rigorosos i complexos.

Així, en comptes de posar l'èmfasi en comunicar el caràcter benevolent del turisme com s'ha fet històricament, cal transmetre la idea que el turisme és sobretot una realitat complexa, inherent al desenvolupament de la ciutat, els beneficis del qual dependran, en gran mesura, de com s'organitzen les seves activitats econòmiques i dels seus efectes en el context determinat on es desenvolupa.

Per desenvolupar la línia es proposen tres mesures diferents. En primer lloc la creació de programes per donar a conèixer la realitat turística a les escoles. En segon lloc, l'elaboració de material divulgatiu per comunicar de forma clara i entenedora la realitat del fenomen turístic. I, finalment, el foment del debat profund a través de projectes, seminaris, trobades o programes formatius oberts.

## MESURES

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

Programa educatiu amb l'objectiu d'afavorir el coneixement de l'entorn social, econòmic i històric del turisme a la ciutat. Aquest objectiu s'assolirà mitjançant l'organització de projectes educatius que generin materials específics, tallers, *rol-plays*, visites als atractius més visitats de la ciutat, als centres universitaris i a les empreses locals, donant a conèixer també els llocs de treball generats i explorant els escenaris laborals de futur.

Els criteris inspiradors d'aquest programa són:

- Donar a conèixer les diferents activitats que componen el fenomen turístic, així com les característiques principals del turisme a la ciutat.
- Explicar l'evolució històrica del fenomen turístic, de la seva construcció, de les eines per al seu desenvolupament i del vincle amb la conquesta social de les vacances.
- Incidir en el potencial transformador econòmic, social i cultural del turisme, posant en evidència també els riscos del seu desenvolupament sense una gestió correcta.
- Donar a conèixer els mecanismes de gestió del turisme per exposar-ne la complexitat i, en especial, la dificultat d'abordar-lo al marge de la gestió de la ciutat, induint també un procés reflexiu.
- Cultivar una mirada crítica i posar en evidència les múltiples formes d'organització i gestió del turisme i valorar els escenaris desitjats.
- Explicar Barcelona com a destinació, a la vegada que com a origen i emissor de turistes. Els residents a la ciutat també són turistes en moments determinats.

La preparació del programa educatiu s'haurà de fer conjuntament amb els agents que hi vulguin participar de forma activa i a través d'una institució d'ensenyament que en garanteixi l'adequació de la programació als diferents públics.

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

Elaborar diferents materials divulgatius amb una voluntat reflexiva a fi de donar a conèixer de forma clara i entenedora les dinàmiques, les tendències i les característiques de l'activitat turística de la destinació de Barcelona; els seus reptes, així com també els mecanismes de gestió endegats per part de l'Ajuntament. Aquesta està vinculada al Programa 8. Comunicació i acollida.

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

Promoure un conjunt d'actuacions per donar rellevància i apropar el turisme als ciutadans, les entitats i els agents econòmics de Barcelona a través de l'organització d'esdeveniments al voltant de la temàtica del turisme.

Esdeveniments de diversos formats, com jornades, seminaris, debats o cursos, també s'han d'abordar mitjançant àrees específiques com la història, l'arquitectura, l'empresa o les activitats emergents. Aquests esdeveniments hauran de disposar, paral·lelament, d'elements d'anàlisi que permetin enriquir els debats públics al voltant del turisme i les seves controvèrsies.

També cal continuar desenvolupant la investigació sobre el turisme responsable i educatiu des d'una perspectiva pedagògica en el marc de la xarxa temàtica *Ciutats Educadores i Turisme Responsable* a partir de l'anàlisi i la conceptualització dels "espais de convivència turística". Aquest projecte es desenvolupa amb el suport de la Càtedra de Turisme CETT-UB.

Així mateix, per enfortir els vincles entre els centres educatius i de recerca en matèria de turisme, s'acompanyaran projectes educatius compartits per la transferència de coneixement, com poden ser els MOOC (*Massive Online Open Courses*).

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



## OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

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

**0.4.2.2.** Cercar espais de transferència de coneixement i innovació entre agents econòmics i socials que permetin compartir experiències, metodologies i crear vincles i sinergies entre ells.

**0.4.3.1.** Explorar espais de trobada i concertació nous entre els diferents agents econòmics i socials de la ciutat per crear sinergies empresarials.

---

## 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 en la qual la ciutat real i la seva identitat siguin els atractius principals per als 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 a rebre la certificació Biosphere, que la reconeix com a destinació que aposta per la gestió d'un turisme responsable ambientalment, socialment i socioeconòmicament. 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 clau:

- **El màrqueting**, que, en aquest procés de construcció de la destinació, ha de ser l'aliat imprescindible per projectar la virtualitat de la destinació promovent nous relats i prioritzant 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 valorar els esdeveniments, els itineraris diferenciats, així com els 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

**3.2.** Màrqueting de la destinació

**3.3.** Estratègia territorial de la destinació

**3.4.** Atractius de vista i productes turístics

## PROGRAMA 3 DESTINACIÓ BARCELONA

## 3.1

## Criteris de sostenibilitat turística

## SÍNTESI

**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.**

L'any 2011 Barcelona va ser la primera ciutat del món a rebre la certificació Biosphere, una certificació que reconeix la ciutat com a destinació sostenible que impulsa la gestió del turisme de forma responsable, tant des del punt de vista ambiental, cultural com socioeconòmic. Barcelona està plenament compromesa amb la promoció d'un model de desenvolupament turístic sostenible, i posa èmfasi també en la diversitat cultural i la responsabilitat social, de manera que hi vol implicar tota la comunitat per treballar cap a un concepte més global, integrador i transversal de la sostenibilitat turística. Així, conjuntament amb l'Institut de Turismo Responsable, s'impulsa la creació de l'estàndard Biosphere-Barcelona, que desenvoluparà els atributs de la certificació de manera singular per a Barcelona i es focalitzarà en els indicadors que garanteixin la sostenibilitat en el context urbà.

Aprofundir en els criteris de la certificació Biosphere-Barcelona permetrà, en primer lloc, seguir impulsant la sostenibilitat com a fita de futur irrenunciable de la ciutat turística, i garantir el màxim retorn social possible de les activitats sense que es posi en joc la pervivència futura de la població de la ciutat. En segon lloc, la certificació permetrà reconèixer la responsabilitat com a atribut de la destinació, i posicionarà Barcelona com a destinació urbana pionera en aquest àmbit. El fet que el 2017 sigui, segons estableix l'ONU, l'any internacional per al desenvolupament del turisme sostenible, és una oportunitat única per realçar aquesta aposta. Finalment, l'adhesió als criteris de la certificació permetrà impulsar mecanismes que promoguin l'avantatge comparativa entre les activitats i els serveis adherits en la mesura que assumeixen els marcs de corresponsabilitat proposats.

## MESURES

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

Barcelona, com a pionera en la promoció d'un turisme sostenible, ha d'impulsar la xarxa de destinacions sostenibles com a espai en el qual compartir experiències i explorar i abordar aspectes de la gestió del turisme sostenible. Barcelona vol mantenir el caràcter pioner i seguir essent referent per a la resta de destinacions certificades amb l'estàndard Biosphere.

La previsió que les marques turístiques de la província de Barcelona també disposin de la certificació Biosphere i l'inici d'un procés d'adhesió com a continuïtat al SICTED, donarà un impuls notable a la vertebració de la destinació Barcelona.

A més, en el marc de l'Any Internacional del Turisme Sostenible pel Desenvolupament (2017), Barcelona presentarà una programació específica per aprofundir en les iniciatives i mecanismes diversos, així com per destacar els atributs compartits de la destinació.

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

La certificació Biosphere ha iniciat un procés d'actualització dels seus criteris per a les destinacions. Per fer-ho, es donarà suport als estàndards globals que marquen institucions o acords com els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible assenyalats per les Nacions Unides i l'acord COP 21. Barcelona ha acordat, amb l'Institut de Turismo Responsable, la seva participació en el procés de revisió dels nous criteris de certificació de destinacions urbanes a la llum de les propostes de la Nova Agenda Urbana d'Habitat III. Així, Barcelona acompanya a l'ITR en el disseny d'aquests criteris a partir del coneixement adquirit en els darrers anys.

**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**

El procés d'actualització dels mecanismes i els protocols permetrà a cada destinació que ja disposi de la certificació Biosphere definir els criteris propis per a l'adhesió de les activitats, els productes i els serveis que el componen. La proposta inicial d'aquests criteris s'elaborarà a partir dels estàndards globals i es concretarà comptant amb l'experiència del programa Barcelona Sustainable Tourism del Consorci Turisme de Barcelo-

na, del programa SICTED de la Diputació de Barcelona i de les propostes que sorgeixin de les estratègies de desenvolupament econòmic local que s'impulsin des dels districtes.

Per a cadascuna de les tipologies de productes, serveis o empreses es definiran els criteris que garanteixin la sostenibilitat en funció dels efectes desitjats de la seva activitat.

Es crearà un consell per garantir que l'estàndard Biosphere-Barcelona es desenvolupi d'acord amb els seus principis generals, contribuint així tant al canvi efectiu per continuar desenvolupant un turisme sostenible a la pròpia ciutat, com al seu posicionament com a referent global per a altres ciutats.

Amb el conjunt d'empreses adherides es crearà una comunitat Biosphere-Barcelona compromesa amb la promoció d'un model de desenvolupament turístic sostenible. Per promocionar i comercialitzar la destinació Biosphere-Barcelona cal crear una etiqueta que faciliti el reconeixement instantani per part del públic i que evoqui els criteris de turisme sostenible.

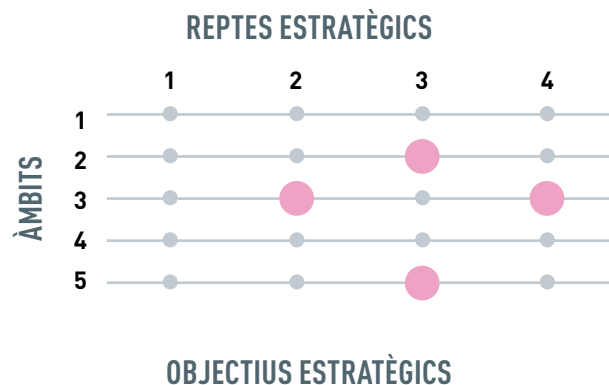
#### M.3.1.4. Promoció de les empreses, els productes i els serveis adherits als criteris de turisme sostenible

Per generalitzar l'assoliment dels criteris de turisme sostenible en el si de l'oferta promoguda des del Consorci Turisme de Barcelona, les empreses membres o aquelles que s'hi vulguin integrar hauran d'adherir-se a l'estàndard Biosphere-Barcelona.

Aquests criteris d'adhesió s'estructuraran a través de les empreses membres dels diferents programes del Consorci Turisme de Barcelona i de les iniciatives desenvolupades en el marc de les estratègies de desenvolupament econòmic local.

S'establirà un període d'adaptació als criteris de l'estàndard de turisme sostenible de les empreses ja membres del Consorci de Turisme de Barcelona. El pla de treball determinarà els compromisos adquirits pels membres. Per a les empreses adherides, es garantiran mecanismes d'avantatge comparatiu a través dels instruments de promoció dels diferents programes del Consorci.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

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

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

**0.3.4.2.** Cercar nous mecanismes de finançament –imposos, taxes, preus públics– per compensar la balança entre els costos i els beneficis de les activitats, sobretot les que generin externalitats negatives.

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

## PROGRAMA 3 DESTINACIÓ BARCELONA

## 3.2

## Màrqueting de la destinació

## SÍNTESI

**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.**

El màrqueting té una gran capacitat d'incidir en bona part dels impactes, positius i negatius, d'una destinació turística. El tipus i la quantitat de clients que acull, les expectatives que es generen, els comportaments que es promouen, els serveis que es promocionen... El màrqueting projecta i promociona la virtualitat de la destinació a través de la comunicació: desitjos, experiències, activitats, que acaben generant unes expectatives als visitants i, per tant, incidint en els seus comportaments i pràctiques en la destinació.

En general, les accions de màrqueting han prioritzat les necessitats del visitant a curt termini, sense tenir en compte l'impacte que tenen a l'espai de la destinació, que és compartit amb altres necessitats, pràctiques i usos. Així doncs, l'aplicació d'una estratègia de màrqueting sostenible de la destinació, integrada amb els supòsits de l'estratègia territorial i de la configuració d'atractius i productes, ha de servir per complir les necessitats del visitant, sense comprometre les necessitats del territori i la societat en la qual s'esdevenen, garantint-ne la perdurabilitat. En definitiva, la sostenibilitat no ha d'entendre's només com un atribut de marca, sinó com l'efecte d'una estratègia de gestió de la destinació àmplia i diversa, en la qual el màrqueting juga un paper clau.

Aquesta estratègia de màrqueting turístic haurà de configurar l'acció de les entitats encarregades del màrqueting, dotant-les d'una visió més àmplia de les seves responsabilitats, avaluant sempre l'impacte de les seves accions d'una forma més holística, més enllà dels criteris empresarials a curt termini. El que està en joc és la pervivència de la destinació a llarg termini, del seu atractiu i competitivitat i, alhora, del benestar de la ciutat, dels seus residents i visitants.

A més, caldrà integrar el màrqueting turístic en un paraigua més gran, el *City Marketing*, que vetllarà també per la comunicació i el programa adreçat, tant als visitants, com als residents i les empreses.

## MESURES

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

Aquesta estratègia ha de convertir-se en un instrument clau per garantir la sostenibilitat, acompanyada de les eines de comunicació (vegeu el Programa 8) i en correlació clara amb l'estratègia territorial i la definició i el funcionament dels atractius de visita i els productes turístics. Aquesta relació a tres bandes és la que ha de garantir la coherència de l'acció comunicativa entre el que es promou –la imatge, el relat– i la seva actualització, la seva concreció, tant pel que fa a l'impacte en el territori, com pel que fa a la configuració dels serveis que permeten aquestes pràctiques turístiques.

La sostenibilitat és l'objectiu que s'ha d'assolir, l'efecte d'una estratègia de gestió integrada de la destinació, en la qual el màrqueting té un rol central com a prescriptor i configurador dels desitjos dels visitants. D'aquesta manera, val la pena deixar clar que no s'està proposant necessàriament la comercialització d'allò sostenible com un producte o tret diferencial per competir en el mercat.

Per fer-ho, l'estratègia haurà de disposar de tres elements determinants: criteris, objectius i indicadors; imatges i relats; i un pla operatiu.

**a) Els criteris, objectius i indicadors de seguiment**

La definició dels criteris, els objectius i els indicadors d'avaluació i seguiment ha de ser el primer pas per configurar l'estratègia de màrqueting. Aquests han de marcar les decisions estratègiques per gestionar tant de la destinació ciutat com dels agents que hi participen. Com a exemple, es proposen aquí dos criteris, objectius i indicadors:



CRITERIS	OBJECTIUS	INDICADORS
Reduir els impactes ambientals i socials negatius	Normalitzem el consum de productes i serveis més sostenibles	Percentatge dels serveis turístics certificats com a sostenibles
Reduir la petjada de carboni del transport	Reduïm la distància del viatge, incrementem l'estada i optimitzem els mètodes de transport	Petjada de carboni del transport per visitant i nit

#### b) Imatges i relats

El relat i la imatge projectada de la destinació és clau a l'hora de configurar els desitjos i les expectatives dels visitants. La tendència simplificadora inherent en els protocols de màrqueting empresarial pot provocar efectes no desitjats a la ciutat, com la sobresaturació de les icones i els seus entorns o el foment de les pràctiques nocives que posin en risc la garantia de la vida quotidiana.

Una destinació amb una riquesa històrica, patrimonial, cultural i social com la de Barcelona requereix relats rics, plurals, múltiples i vius; que escapin de criteris purament mercantilistes, basats en els valors que vol projectar la ciutat i que respectin les memòries del territori; prescriptors d'una destinació que ha de projectar-se, inapel·lablement, com a ciutat que vetlla per la responsabilitat i la sostenibilitat del turisme.

Per garantir aquesta diversitat, pluralitat i multiplicitat, cal promoure'n una construcció descentralitzada, a través de projectes i programes que, avalats pels canals i òrgans de gestió de la destinació, puguin nodrir-lo des de posicions legitimades, assegurant-ne el rigor i acompanyant iniciatives conjunturals més àmplies a les quals se sumi la ciutat. La nominació dels anys internacionals per part de l'ONU, els concursos d'idees, les campanyes municipals, regionals o nacionals de sensibilització, els projectes entorn de la cultura, el patrimoni o la memòria; poden ser ocasions perfectes per nodrir i engruixir el relat i la imatge de la destinació.

#### c) Pla d'operatiu

Els criteris, els objectius i els relats que s'han de projectar han de vehicular-se a través d'un pla operatiu per materialitzar efectivament l'estratègia de màrqueting. Aquest pla operatiu ha de planificar les accions, canalitzar les propostes i dissenyar les mesures de forma coherent amb la resta de les parts. En aquest sentit, el Consorci Turisme de Barcelona, com a ens responsable de la promoció i comercialitzador de serveis de la destinació, haurà d'adaptar els seus programes i línies d'actuació a aquesta nova estratègia de màrqueting.

Aquest pla operatiu s'actualitzarà i revisarà periòdicament per transposar l'estratègia als diferents canals i institucions existents que tinguin a veure amb el màrqueting de la destinació, principalment amb el Consorci Turisme de Barcelona; però també amb les direccions de comunicació i de promoció i relacions internacionals de l'Ajuntament, així com també amb les altres institucions públiques i privades, com la Diputació de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, etc.

---

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

L'estratègia de màrqueting de la destinació ha d'estar integrada en un marc d'actuació més ampli pel que fa a la comunicació i a les activitats i la promoció de la ciutat. Cal treballar en la línia que han endegat altres ciutats a través del concepte de *City Marketing*, a fi d'integrar i conjugar els interessos comunicatius de la població resident i visitant, però també de les empreses. Aquest paraigua compartit suposa, doncs, una bona oportunitat per negociar la projecció de la imatge i el relat, a més d'integrar les diferents agències i accions que a dia d'avui s'executen de forma separada i, de vegades, inconnexa. Si bé no és una qüestió merament turística i, per tant, hauria d'impulsar-se des d'una òptica de ciutat, ajudaria a reforçar les sinergies entre l'Ajuntament, els agents empresarials i els agents comunitaris per traçar accions conjuntes, assegurant i integrant la pluralitat de demandes i necessitats i explorant noves oportunitats.

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

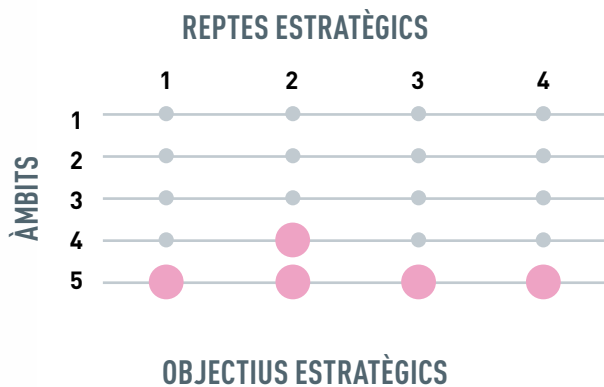
La nova estratègia de màrqueting haurà de vetllar per la coordinació, la compatibilitat i la concurrència de criteris, relats i mecanismes operatius amb les estratègies d'altres administracions en les quals s'integra la ciutat de Barcelona.

En primer lloc, cal continuar reforçant l'assimilació de l'entorn de Barcelona com a territori de la destinació, tal com proposa el programa "Barcelona és molt més". Mantenir i intensificar el treball conjunt entre l'Ajuntament, la Diputació i el Consorci de Turisme de Barcelona és clau per garantir-ne un èxit més gran en una situació clara de benefici per a totes tres parts.

En segon lloc, cal repensar l'encaix de la destinació Barcelona en la destinació Catalunya, tenint en compte l'increment constant del seu pes relatiu en nombre de visites, però també l'augment de la influència de la ciutat en la configuració de la destinació Catalunya. Caldrà, doncs, un treball conjunt per codissenyar estratègies de màrqueting i comunicació, sobretot de les accions de projecció internacional amb l'Agència Catalana de Turisme.

Finalment, cal tenir present que el màrqueting de la destinació no es configura exclusivament des de la vessant pública. La promoció, els atributs de marca o els relats són construïts pels agents privats –empreses de serveis, comercialitzadors, etc.–, però també pels visitants i residents en els seus àmbits respectius. Aquest fet obliga, en la mesura que es pugui, als responsables de la destinació a treballar per a la concurrència d'estratègies amb aquesta pluralitat d'agents.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

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

**0.5.2.1.** Elaborar una estratègia de *City Marketing* coordinada amb les àrees de comunicació, turisme i promoció de l'Ajuntament de Barcelona.

**0.5.3.1.** Apostar per una promoció basada en l'estratègia territorial turística i allunyada de la captació quantitativa de visitants.

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

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

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

## PROGRAMA 3 DESTINACIÓ BARCELONA



## Estratègia territorial de la destinació

## SÍNTESI

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

Si el màrqueting és prescriptor de la destinació com a generador d'imatges, relats i expectatives dels visitants, cal tenir en compte que les activitats i les pràctiques turístiques que s'esdevenen tenen un impacte en l'entorn en el qual es produeixen. El turisme es materialitza en activitats i pràctiques que se succeeixen en un territori i un temps concret. És per aquest motiu que s'ha d'abordar des d'una perspectiva territorial, ja que en la seva configuració espacial rau una gran part de les externalitats turístiques.

El fet que Barcelona, una ciutat de dimensions reduïdes, presenti un elevat grau de concentració dels productes turístics, fa que hi hagi espais de la ciutat amb problemes de saturació i sobreexplotació de l'espai i la pressió vers la població resident sigui, en alguns casos, crítica. Val a dir que, en una ciutat densa com és Barcelona, els visitants no es caracteritzen majoritàriament per un consum de recursos diferenciat respecte dels usos quotidians de la ciutat, sinó al contrari, visiten espais que tenen usos i pràctiques múltiples, sobretot a les zones centrals de la ciutat, que afegeixen complexitat a la gestió dels espais i augmenten la pressió ambiental.

Abordar la destinació des d'una perspectiva territorial permet ordenar i gestionar els efectes del turisme, afavorir el desenvolupament i millorar la qualitat d'aquesta activitat, a més d'incrementar la qualitat de la vida urbana, alhora que permet obtenir una millor distribució dels seus efectes sobre el conjunt del territori. Amb l'objectiu de vetllar pel balanç social i econòmic del territori, cal replantejar i repensar el model de destinació actual que genera unes pràctiques amb forts impactes territorials en algunes àrees de la ciutat. L'estratègia territorial de la destinació ha de tenir en compte les característiques i la capacitat d'acollida dels diferents territoris i atractius de visita, fent evident la necessitat d'ampliar la destinació del territori municipal a l'àmbit metropolità, provincial i català. Juntament amb el procés de reflexió de l'estratègia territorial de la destinació s'haurà d'iniciar un procés de reflexió per adaptar les eines de gestió urbana i territorial per fer front a aquest repte.

## MESURES

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

L'eix de desconcentració va ser una aposta clara de l'anterior pla estratègic que apuntava la necessitat de descongestionar i reduir la pressió turística de les àrees més visitades, en especial de Ciutat Vella. Un eix estratègic que es focalitzava en la necessitat d'ampliar l'espectre territorial de la destinació, incorporant l'entorn de Barcelona, però també els barris i les noves centralitats urbanes i els equipaments com a atractius de visita turística, formulada en la "Mesura de govern de desconcentració territorial de l'activitat turística", de desembre 2013, en la qual es concretaven els plans de turisme de Districte.

Són indubtables els beneficis potencials d'aquesta aposta inicial per portar el turisme als barris. Tanmateix, no es pot perdre de vista que la visita turística reconfigura els territoris i n'amplifica el potencial o les disfuncions, però també noves problemàtiques de sobreocupació en espais fràgils que no estan preparats per acollir un gran volum de visitants (per exemple, Turó de la Rovira).

Avaluar en profunditat els efectes de l'estratègia de desconcentració territorial de l'activitat turística, ja siguin els induïts per l'estratègia municipal o per la inèrcia pròpia del mercat, ha de ser la primera de les passes a fer. Aquesta avaluació s'elaborarà amb els districtes i els agents econòmics i socials del territori, intentant dotar-la d'una mirada integrada, que incorpori els canvis en l'oferta i la demanda, però també les afectacions en la mobilitat, l'espai públic o l'habitatge.

Repensar l'estratègia deixant de posar l'èmfasi en els barris com a productes turístics estructurats com a espai de consum. En aquest sentit, cal revisar l'estratègia de desconcentració en forma de "taca d'oli" que impregna, de forma permanent, de turisme els territoris. Es proposa la desconcentració a través d'una estratègia triple:

1. Prioritzar l'agenda d'activitats i els projectes temporals que es valorin com a propicis des del territori sense comprometre'n la pervivència en cas d'èxit, sobre els atributs fixes del territori.
2. Pensar itineraris en clau, segmentant la comunicació segons les característiques de l'oferta i la demanda. Aquesta proposta ha d'estar vertebrada a través d'una xarxa de nodes que, alhora, facilitin la construcció d'un relat que les faci més atractives i coherents.

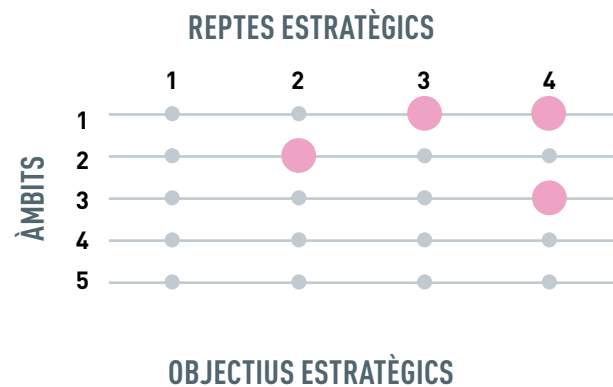
3. Explorar la possibilitat de programar activitat temporal –culturals, de lleure– en zones aïllades dels teixits residencials, amb una avaluació prèvia dels efectes en el territori. Determinats espais oberts poden ser ideals per nodrir-los d'oferta temporal, concentrada en el període estival, tenint en compte la necessitat d'atraure i mobilitzar els visitants durant la temporada alta.

En qualsevol cas, l'estratègia territorial de la destinació ha de tenir en compte les característiques formals dels diferents espais i atractius de visita. L'estratègia de comunicació i la posada en valor de noves àrees ha de ser coherent amb la capacitat d'acollida i gestió de la seva visita, que dependrà també de factors d'estacionalitat.

### 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

Crear un espai de reflexió amb l'AMB i la Diputació de Barcelona per debatre i alinear les estratègies territorials. Per iniciar el procés de reflexió, és essencial que les tres entitats col·laborin en la generació de coneixement de les dinàmiques turístiques del territori i del perfil del visitant. Cal avaluar les potencialitats dels seus atractius, les necessitats i les potencialitats del sistema d'infraestructures de transport, dels seus equipaments i de la oferta i normativa en allotjament de forma integrada. L'estratègia territorial que resulta d'aquesta reflexió s'haurà de divulgar i incorporar a l'estratègia de màrqueting de la destinació Barcelona. D'altra banda, caldrà incidir en el planejament territorial de caràcter metropolità i presentar el turisme com un vector de força en el procés de reflexió de la ciutat metropolitana en el futur Pla Director Urbanístic Metropolità (vegeu Programa 10), sobretot per als aspectes que tinguin a veure amb els allotjaments, les infraestructures i la mobilitat.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

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

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

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

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

**0.3.4.3.** Incidir de forma clara en el planejament general de caràcter metropolità –PGM, PDU i altres figures de planejament i ordenació territorial– per incorporar els usos turístics del sòl i cercar formes de compensació urbanística dels seus aprofitaments.

## PROGRAMA 3 DESTINACIÓ BARCELONA

## 3.4

## Atractius de visita i productes turístics

## SÍNTESI

**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 afegeixen valor competitiu a la destinació preveient els efectes de la seva activitat.**

L'atractiu de Barcelona és molt més que les seves grans icones turístiques. La diversitat i el gran valor del patrimoni, els atractius culturals, de lleure, l'oferta comercial i gastronòmica, així com els esdeveniments culturals i esportius al llarg de l'any, són atractius indiscutibles de la destinació. A més, els visitants venen cada cop més a la recerca d'experiències que s'esdevenen, moltes vegades, en espais quotidians. Les visites als espais menys freqüentats poden esdevenir una oportunitat per destacar els atractius patrimonials, per dotar de públic els equipaments culturals i de clients els negocis, que poden ajudar a mantenir el caràcter i la identitat mixta i diversa de la ciutat. Tanmateix, l'increment de visitants pot generar també situacions de gran desestabilització per la vida als barris, experimentant canvis en la transformació del paisatge comercial, augmentant la pressió a l'espai públic i al mercat immobiliari o fent emergir activitats disruptives sense eines per gestionar-les.

Pel que fa als atractius turístics, cal vetllar per compatibilitzar la visita turística amb el valor patrimonial dels espais, garantint-ne els usos socials comunitaris i el seu valor dinamitzador de l'economia local. En aquest sentit, convé esgotar totes les vies de gestió, de forma complexa i interrelacionada per minimitzar l'impacte negatiu de la massificació, evitant gestions que posin en risc el caràcter obert i públic d'espais patrimonials. Per fer-ho, caldrà potenciar activament els usos quotidians i els esdeveniments comunitaris i plurals, apostant pel gaudi de diversos públics i defugint dels usos monofuncionals.

Pel que fa als productes i els serveis turístics, cal potenciar-ne la creació i integració a la xarxa d'agents socials del territori –associacions, sector privat, etc.–, cercant dissenyar productes que augmentin el valor compartit, que encaixin amb els criteris de responsabilitat, que no posin en perill l'ús social del territori per part d'altres usuaris i que respectin els criteris ambientals.

Així mateix, cal explorar itineraris alternatius per zones no congestionades que proposin nous relats, recuperant memòria del lloc, destacant elements patrimonials, pensats també per al gaudi de la població resident, que n'han d'esdevenir els primers prescriptors.

## MESURES

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

Els productes i els serveis turístics han d'assegurar la seva competitivitat, el major retorn social de la seva activitat i generar el màxim valor compartit. La millor manera d'assegurar-ho és integrant l'activitat turística a l'estratègia de desenvolupament econòmic local (Programa 7) a fi d'integrar-se a la xarxa local de producció i serveis per abastir les necessitats de les empreses turístiques. D'altra banda, l'adhesió a la certificació de turisme responsable garantirà el compromís amb la ciutat, beneficiant-se també dels avantatges comparatius per part dels òrgans gestors de la destinació.

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

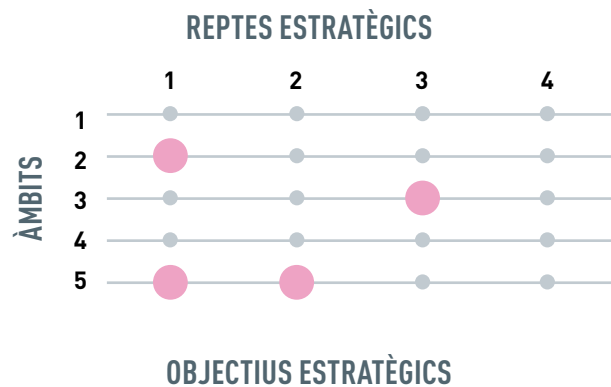
Tal com s'ha avançat en la Línia 3.3, cal pensar a nodrir l'estratègia territorial a partir de tres tipologies d'atractius o productes. Realçar els esdeveniments i l'agenda cultural i esportiva de la ciutat i potenciar, així, una visió més ampla del relat de la ciutat. Es continuarà donant suport a actes i esdeveniments col·lectius, reforçant la cooperació entre els agents públics, privats i comunitaris, i potenciant-ne la comunicació i la difusió per millorar el coneixement de la identitat cultural de la ciutat. Cal impulsar iniciatives i productes culturals vinculats al patrimoni –material i immaterial–, la història i la cultura popular, a fi de cercar complicitats entre les expectatives del públic visitant, la diversificació i l'enriquiment del relat de la ciutat –no només com a destinació–, i el potencial descentralitzador de l'oferta coherent i estructurada.

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

Promoure actuacions encaminades a aprofitar l'afluència de visitants per revitalitzar l'ampli i divers teixit comercial i d'establiments de restauració del conjunt de la ciutat. Per fer-ho, es poden crear rutes i propostes de visites amb els establiments comercials organitzats en categories i tipologies comercials, com per exemple els establiments emblemàtics, de proximitat, singulars o especialitzats. També cal donar impuls a la promoció dels diferents eixos i zones comercials de la ciutat, sobretot de les més perifèriques i amb propostes menys estandarditzades, que afegixin valor i ajudin a mantenir una oferta diversa. D'altra banda, cal obrir el debat sobre altres mesures específiques de dinamització de determinats formats i tipologies comercials, i de suport al sector comercial als espais de gran afluència, unes accions que caldrà coordinar amb la Direcció de Comerç.

Finalment cal incidir en la promoció de l'atractiu de la restauració i la gastronomia, ja que constitueix un àmbit de gran interès pels visitants. La promoció eventual i rotatòria de zones de restauració ajudarà a no posar la pressió en les mateixes àrees, alhora que s'afegirà valor al conjunt de la destinació.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



**0.2.1.3.** Enfortir les relacions entre l'oferta comercial i els visitants per mantenir un teixit diversificat i de proximitat, monitorant els efectes de forma periòdica.

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

**0.3.3.4.** Potenciar els atractius que siguin accessibles en transport públic i amb unes infraestructures d'accés idònies per visitar-los.

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

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

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

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

---

## PROGRAMA 4

---

# Mobilitat





## PROPÒSIT DEL PROGRAMA 4

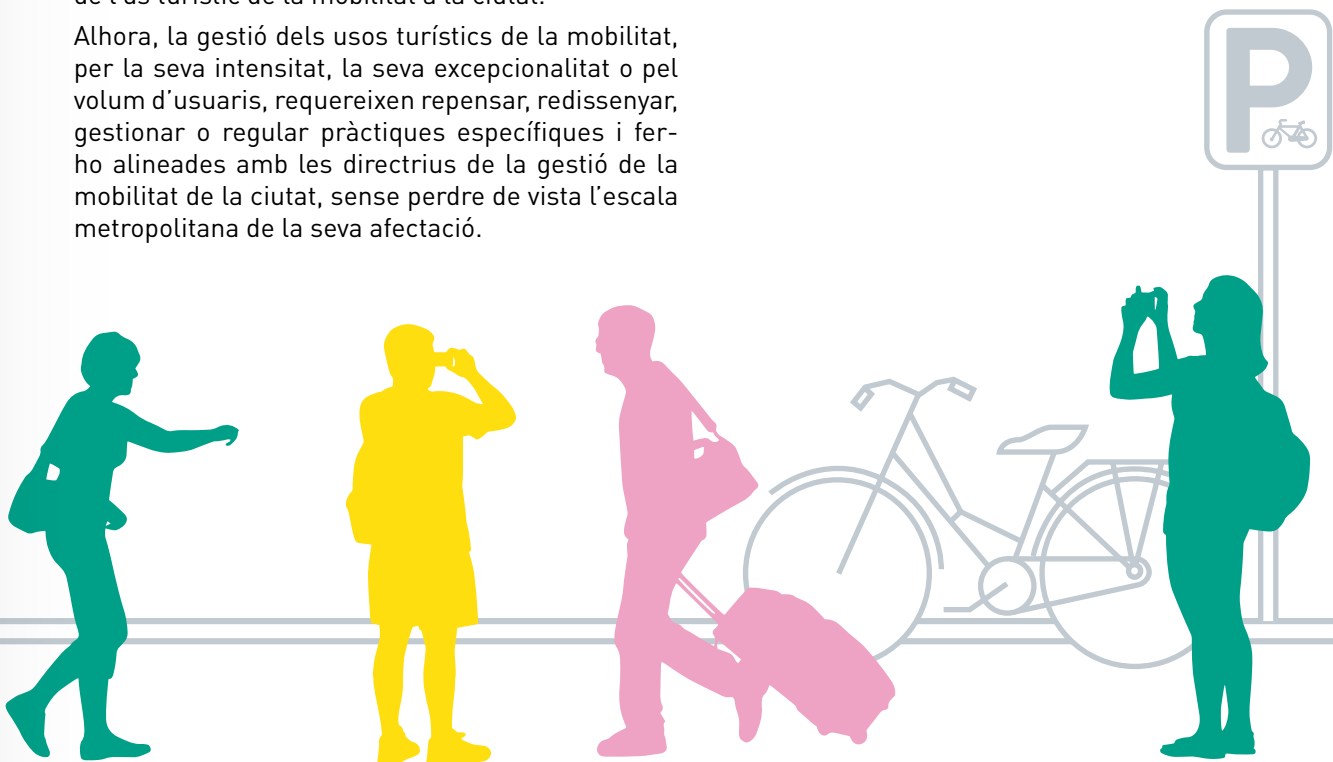
Analitzar els usos turístics de la mobilitat –com a activitat clau per configurar la destinació– i dissenyar i implementar mesures d'actuació per millorar-ne la gestió.

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 mentre 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 que cal 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 altres, són paràmetres que condicionen l'impacte de l'ús turístic de la mobilitat a 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.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

### 4.1. Pla de mobilitat turística



## PROGRAMA 4 MOBILITAT



# Pla de mobilitat turística

## SÍNTESI

**Dissenyar un instrument per 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.**

La posada en marxa del Pla de mobilitat turística (en endavant, PMT) ha d'abordar de forma coordinada les qüestions principals entorn dels usos turístics de la mobilitat, ordint un relat coherent i tenint en compte la seva complexitat en l'escenari urbà i metropolità en el qual s'esdevenen aquestes pràctiques. Així, el PMT ha d'exercir de frontissa entre el Pla de mobilitat urbana (2013-2018) assumint-ne els compromisos; i el Pla estratègic de turisme 2020.

Els principis rectors del PMT, acordats en el Grup de Turisme del Pacte per la Mobilitat Sostenible durant les jornades que van tenir lloc al mes de febrer de 2016 en el marc del les jornades participatives del Pla d'actuació municipal, són:

- Assolir un repartiment modal de les visites més sostenible, segur, equitatiu, eficient i saludable.
- Fomentar un mode de visita que sigui responsable i compatible amb la dinàmica ordinària de la mobilitat a la ciutat.
- Establir mecanismes de monitoratge de la mobilitat turística.
- Promoure una connectivitat intermodal en l'àmbit metropolità que contribueixi a dimensionar i afavorir la mobilitat turística de Barcelona en un entorn més ampli que els límits de la ciutat.

Sota aquests principis rectors acordats, el PMT haurà de fer una diagnosi completa a partir de l'anàlisi de l'oferta, de l'explotació de fonts primàries, secundàries i terciàries, així com d'una anàlisi clau de cadascun dels espais més visitats. Aquesta anàlisi en profunditat serà clau per detectar els reptes i les oportunitats que es deriven dels usos turístics de la mobilitat. Un cop detectades les necessitats, caldrà definir les propostes d'actuacions que la ciutat ha de dur a terme en els propers anys a fi de donar-los resposta. Aquestes actuacions, com s'ha avançat anteriorment, han d'estar plenament alineades amb les directrius del Pla de mobilitat urbana i les estratègies per assolir la sostenibilitat de la destinació. En aquest sentit, es proposaran actuacions de millora generals de ciutat, millores sectorials per cada mode de transport i millores territorials a cada espai o node turístic.

## MESURES

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

Aquesta diagnosi haurà de constar d'una anàlisi en profunditat dels diferents aspectes que configuren la mobilitat turística a Barcelona i el seu entorn. Per fer-ho, caldrà:

1. Una anàlisi de l'oferta existent tenint en compte no només els mitjans per desplaçar-se a l'interior de la destinació, sinó tots els modes i sistemes que en permeten l'accés.
2. Una anàlisi de la demanda que recopili tota la informació disponible a través de les fonts secundàries existents –de les operadores, les infraestructures–, de fonts terciàries –estudis sectorials o per mitjans elaborats per altri.
3. Elaborar i analitzar una enquesta específica per conèixer les característiques de mobilitat de turistes i excursionistes: itineraris, nodes visitats o modes de mobilitat que hauran de desagregar-se per tipologia de visitant: motivació, repetició, etc.
4. Estudiar en profunditat cadascun dels espais de gran afluència, barris i eixos concrets, on es pressuposen alguns conflictes. Per fer-ho, caldrà interpellar els responsables dels districtes, però també els agents sectorials privats interessats o comunitaris afectats.

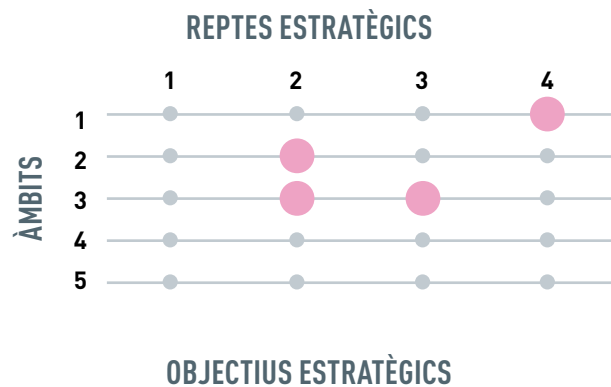
Un cop analitzades en profunditat les qüestions plantejades, caldrà definir els reptes i els objectius del PMT, d'acord amb els seus principis rectors, amb les conclusions de la diagnosi, així com amb els reptes i els objectius del Pla estratègic de turisme 2020. Aquest exercici sintètic i prospectiu haurà d'estructurar les línies d'actuació previstes en una segona fase.

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

Les actuacions previstes hauran de respondre a la diagnosi prèviament formulada. Aquestes s'hauran d'integrar a l'estratègia de gestió turística i de mobilitat general de la ciutat, així com també s'hauran de co-dissenyar amb els territoris i les àrees implicades en la seva execució. Per aquest motiu, caldrà que les propostes s'introdueixin amb les motivacions i els reptes a respondre, de forma clara, però deixant oberta la porta a la seva concreció última amb els equips tècnics que les hauran d'implementar.

Aquesta bateria de propostes s'haurà d'estructurar per fases, amb una calendarització d'execució, un cost aproximat, un o diversos responsables de projecte, així com també la metodologia clara en cas que calgui una consulta o taula de treball amb agents externs per perfilar.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

**0.1.4.3.** Apostar per noves eines d'obtenció, gestió i visualització d'informació –dades massives, intel·ligència artificial, etc.– per millorar el coneixement de l'activitat turística i gestionar de forma més eficient el territori i els fluxos de mobilitat, entre altres camps d'aplicació.

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

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

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

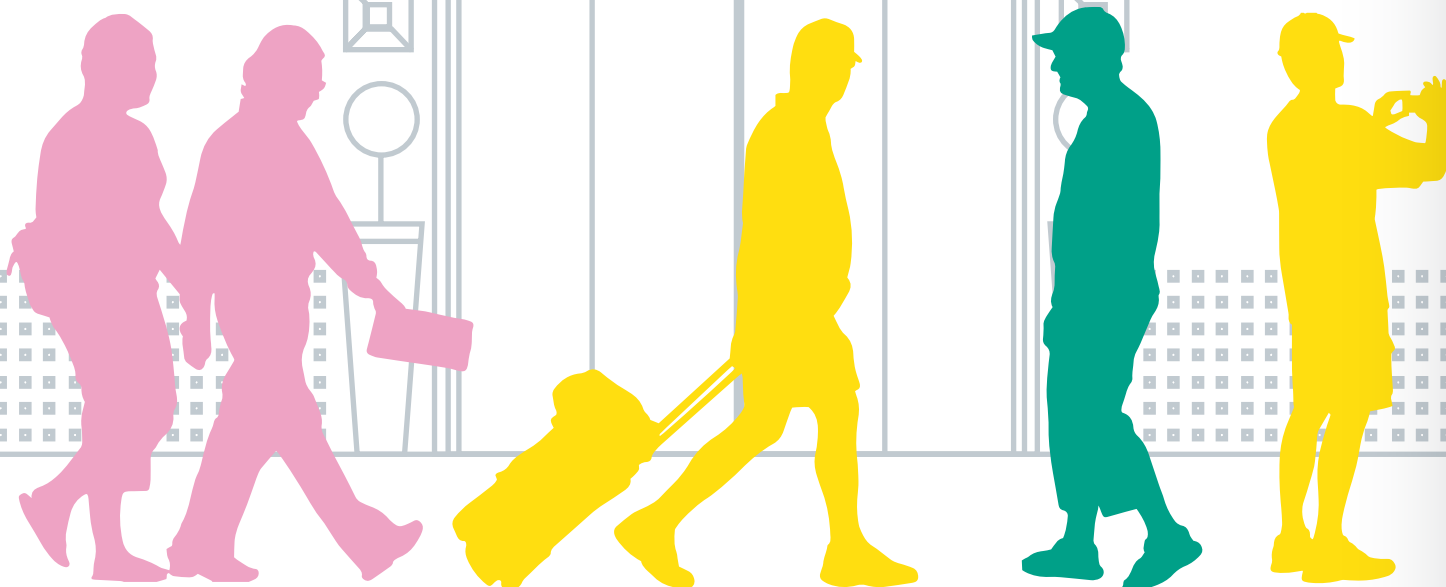
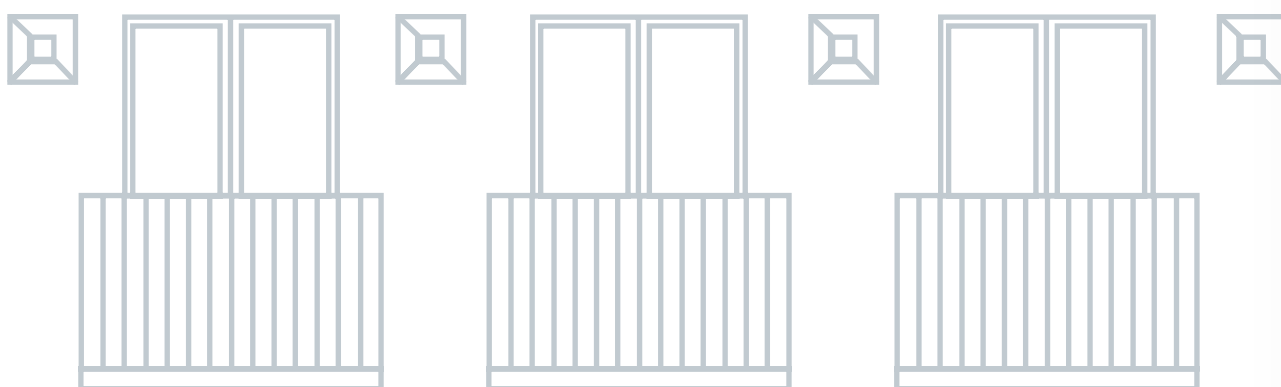
**0.3.3.3.** Potenciar els atractius que siguin accessibles en transport públic i amb unes infraestructures d'accés idònies per visitar-los.

---

## PROGRAMA 5

---

# Allotjament



## 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 la mesura que permet l'ancoratge i la pernoctació del turista a la ciutat. A Barcelona, el sector hotel·ler ha experimentat un increment de l'oferta sense precedents, ja que ha doblat 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, de manera que ha augmentat substancialment el volum total de places d'allotjament a la ciutat i s'ha tornat 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. De l'altra, aquest programa vol promoure polítiques d'allotjament de forma activa, ampliant els espais de treball per 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'allotjaments turístics
- 5.2. Polítiques actives d'allotjament turístic



## PROGRAMA 5 ALLOTJAMENT



# Pla especial urbanístic d'allotjaments turístics

## SÍNTESI

### 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.

El present Pla estratègic de turisme 2020 es posà en marxa a través de la Mesura de govern del 20 de juliol de 2015 anomenada *Impuls del procés participatiu sobre el model de turisme de Barcelona*. En aquesta mesura, en clau òmnibus per moltes qüestions al voltant del turisme, hi figuraven elements tan heterogenis com la creació del Consell de Turisme i Ciutat o mesures contra l'allotjament il·legal. Una de les mesures centrals va ser la suspensió de llicències i l'inici de redacció del Pla especial urbanístic d'allotjaments turístics –PEUAT d'ara en endavant–, un pla de gran transcendència degut al seu caràcter vinculant.

El PEUAT dona resposta a diversos reptes plantejats en la diagnosi del PET20. En primer lloc, i segurament en una posició central, el PEUAT respon al repte de vetllar pel balanç social i econòmic de les àrees amb més pressió turística amb la prioritat de mantenir i atraure la població resident (repte 3.1.). En segon lloc, respon també a la necessitat de gestionar els impactes de les activitats turístiques per fer-les compatibles amb la vida quotidiana a la ciutat (repte 2.2). I, en tercer lloc, si bé segurament més indirectament, respon al repte de promoure estratègicament atractius culturals, patrimonials i lúdics en l'àmbit ampliat de la destinació, avaluant, prèviament, els possibles efectes generats (repte 3.3.).

La memòria del PEUAT preveu tres grans punts sobre els quals descansa la proposta tècnica:

1. La necessitat de preservar la funció social de l'habitatge en el sòl residencial consolidat. Els canvis d'usos –d'habitatge a allotjaments turístics– suposen un augment de la pressió al mercat residencial<sup>3</sup>. Garantir barris mixtos i vibrants, atractius per la visita, passa per garantir, per sobre de tot, el dret a l'habitatge i a la vida permanent.
2. La necessitat d'establir límits de creixement en determinades zones tenint en compte el grau de saturació de l'oferta i també la tendència a créixer de forma exponencial. Unes zones que han de pensar-se no només en funció de l'allotjament existent, sinó també de l'ús intensiu del territori.
3. La necessitat de pensar estratègicament aquelles àrees on ubicar els nous allotjaments.

Aquests tres punts son plenament coherents amb el plantejament del present pla estratègic i, per tant, es dona suport a la iniciativa presa al juliol 2015 d'iniciar un pla per regular els allotjaments.

<sup>3</sup> La pressió en el mercat de lloguer per part de la pressió del lloguer turístic ha quedat clarament contrastada amb l'estudi encarregat pel PET, "Impacte del lloguer de vacances en el mercat de lloguer residencial", a càrrec de Duatis Arquitectes SLP i Urban Facts.

## MESURES

### M.5.1.1. Promoure la reflexió i canvis legislatius a escala metropolitana

Plantejar, en un futur, canvis en la figura de planejament general superior, ja sigui a través del Pla general metropolità o del Pla director urbanístic metropolità, a fi de sostenir les propostes fetes a través del planejament derivat (pla especial).

Els canvis en aquests instruments permetrien, d'una banda, fonamentar millor la regulació necessària i, fins i tot, cercar mesures compensatòries i altres escenaris possibles que permetria la llei d'urbanisme.

De l'altra, aquesta reflexió metropolitana encaixaria en una escala molt més adequada en l'àmbit funcional pel que fa la planificació dels allotjaments, i permetria debatre i ordenar de forma coherent amb l'estratègia turística territorial necessària. En aquest sentit, l'àrea metropolitana és l'escala amb un potencial de creixement més gran vinculat a les infraestructures de transport –port i aeroport– i als grans equipaments com la Fira o els diversos palaus de congressos dels municipis metropolitans.

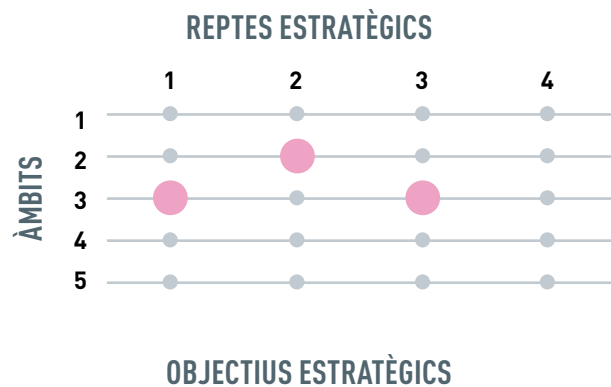
### M.5.1.2. Adaptar la normativa a les noves tipologies d'allotjament

La proposta de Reglament de la llei de turisme de la Generalitat de Catalunya, presentada el passat juliol de 2016, preveia la creació de dues noves tipologies d'allotjament que no es preveuen al PEUAT: els establiments *d'hostalatge* (similars als albergs de la joventut actuals, però ja eminentment turístics) i els habitatges d'ús turístic cedits per habitacions, és a dir, els habitatges principals que lloguen habitacions per períodes curts en canals turístics. Per tant, hi ha dues noves tipologies que previsiblement s'hauran de tenir en compte en la regulació d'allotjament.

### M.5.1.3. Crear un espai de gestió i seguiment del PEUAT

Aquest espai de gestió i seguiment hauria de centralitzar i coordinar el seguiment de la implementació de les llicències. D'aquesta manera, es podria garantir el manteniment i la publicació periòdica del cens d'activitats vinculades amb l'allotjament per poder fer l'avaluació i el seguiment del pla. Aquest espai hauria de facilitar a les diferents àrees i districtes informació precisa de l'estat del cens.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



**0.2.2.3.** Elaborar plans de gestió integrada dels espais sobre visitants per minimitzar els impactes negatius en col·laboració amb els agents privats i comunitaris.

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

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

**0.3.3.4.** Fer compatible la preservació i el gaudi del patrimoni cultural i natural assegurant que visitar-lo sigui compatible amb la seva funció social.

## PROGRAMA 5 ALLOTJAMENT

## 5.2

## Polítiques actives d'allotjament turístic

## SÍNTESI

**Dissenyar i emprendre polítiques actives entorn de l'allotjament turístic per assegurar una millor relació amb l'entorn, fomentar la responsabilitat social i ambiental, i destacar les bones pràctiques empresarials.**

Aquesta línia es concep com una eina imprescindible per dissenyar i emprendre polítiques proactives després del període de suspensió de llicències, redacció i aprovació del PEUAT. Es creu necessari treballar conjuntament amb els agents públics i privats per poder afrontar els reptes de l'allotjament i la seva relació amb l'entorn urbà. Aquestes polítiques cal que s'abordin des del convenciment que un escenari virtuós de futur només és possible a través de la cooperació entre l'administració pública i el sector privat, ambdós desitjosos de garantir la sostenibilitat de la destinació.

En els darrers anys s'ha demostrat que hi ha molts objectius compartits que es poden tractar des de la cooperació. La taula de coordinació d'allotjaments turístics per abordar l'allotjament il·legal n'és l'exemple més clar. Precisament per això es creu oportú posar en marxa un ventall més ampli de polítiques que aprofundeixin en els temes treballats fins ara, però que obrin nous marcs de possibilitat a col·laboracions conjuntes entre l'administració local i els agents privats amb un espai únic on abordar les qüestions proposades bilateralment: codissenyar instruments per nodrir el coneixement per a la gestió, plantejar polítiques per fomentar la responsabilitat social i ambiental, treballar per posar en valor bones pràctiques, compartir posicionaments davant de canvis normatius o executius o activar programes de concertació i relacions amb altres agents territorials en el marc del programa de desenvolupament econòmic (vegeu Programa 7).

Així mateix, l'Ajuntament ha de dissenyar una estratègia per abordar la disrupció de l'anomenada *economia col·laborativa*, establint protocols d'acció per tractar la responsabilitat de les plataformes en la comercialització d'allotjament il·legal. D'altra banda, cal que l'Ajuntament dissenyi la seva pròpia agenda enfortint la relació amb altres ciutats, monitorant la seva política al voltant de l'allotjament i promovent l'intercanvi actiu d'informació, mecanismes i expertesa en el si de la gestió de l'activitat.

## MESURES

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

Cal ampliar el ventall de temàtiques de la taula existent entre l'Ajuntament i el sector privat a fi de generar un espai de confiança per poder abordar de forma periòdica les qüestions que tenen a veure amb l'allotjament.

A més d'aprofundir en les mesures per posar fre a l'oferta il·legal, es proposa un espai d'interlocució per avançar en la coordinació d'accions conjuntes en temes relacionats amb l'encaix dels allotjaments a l'entorn urbà, la discussió d'accions previstes en el marc de l'actuació municipal, la concertació de projectes estratègics territorials i de desenvolupament econòmic, així com intentar trobar posicions compartides per abordar els canvis normatius futurs.

Aquest marc hauria de facilitar també accions per promoure l'allotjament responsable, codissenyar campanyes per visibilitzar les bones pràctiques o garantir l'acompanyament en l'adhesió de la certificació de turisme responsable que ha de garantir, en el futur, avantatges comparatius per als membres.

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

L'emergència de plataformes *en línia* com a nous intermediaris de comercialització d'allotjament turístic està dificultant enormement la garantia d'adequació de la legalitat vigent, massa sovint camuflada per l'anomenada *economia col·laborativa*. En aquest sentit, la legislació catalana de turisme està endurant les condicions per interpel·lar la condició de mediadors i intermediaris d'aquestes plataformes ubicades fora del país, que s'emparen en directives europees per eximir-ne responsabilitat.



L'Ajuntament ha de dissenyar un protocol per abordar aquesta nova situació en un sentit triple, en plena coordinació amb els instruments de control i inspecció (Programa 10). Les tasques imprescindibles són:

1. Monitorar de forma permanent l'activitat de les plataformes a través d'eines digitals. L'obligatorietat de publicar el número de registre de Turisme de Catalunya als anuncis és el punt clau per detectar si les plataformes permeten anuncis il·legals.
2. Establir espais de diàleg amb les diferents plataformes per exigir que retirin l'oferta il·legal.
3. Compartir estratègies, avaluar actuacions i coordinar accions amb altres administracions locals, regionals o estatals –nacionals o internacionals– a fi d'afrontar els reptes compartits i fer pressió conjunta per reclamar canvis normatius.

### M.5.2.3. Crear un servei de mediació per millorar la convivència entre el veïnat i els usuaris dels HUT legals

La creació del servei de mediació entre el veïnat i els usuaris dels HUT és una mesura per a una gestió alternativa dels conflictes en l'àmbit de la convivència residencial amb els turistes.

Els objectius d'aquesta mesura són:

- Garantir la convivència i la cohesió social als barris de la ciutat facilitant la integració de les activitats derivades de la utilització d'habitatges per a ús turístic (HUT).
- Promoure una gestió alternativa dels conflictes que impulsi la convivència entre veïnat, propietaris i turistes.
- Oferir als interlocutors (associacions de veïns i els HUT) una metodologia i uns recursos per facilitar la convivència ciutadana i preveure els conflictes per la diversitat d'interessos.
- Disposar de referències quantificables de les incidències negatives de les activitats dels residents als HUT.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

**0.2.2.3.** Elaborar plans de gestió integrada dels espais sobre visitants per minimitzar els impactes negatius en col·laboració amb els agents privats i comunitaris.

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

**0.4.1.4.** Reforçar els instruments disciplinaris per garantir un millor compliment de la legislació vigent i treballar de forma coordinada amb les autoritats competents.

---

## PROGRAMA 6

---

# Gestió d'espais



## PROPÒSIT DEL PROGRAMA 6

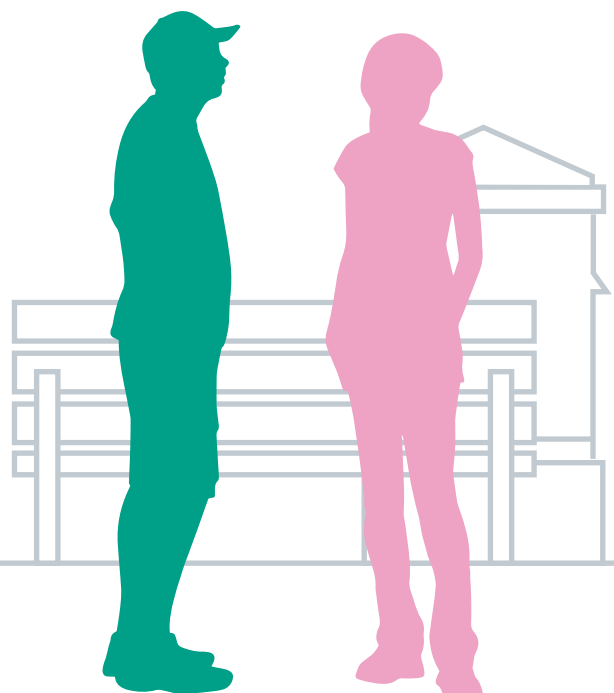
Abordar de forma integrada i transversal la gestió dels espais urbans per fomentar la conciliació de les activitats turístiques amb la vida quotidiana i permanent a la ciutat.

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 la concentració elevada en zones determinades al voltant dels atractius principals. Aquestes àrees experimenten una intensitat d'ús elevada 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 transformació progressiva del paisatge comercial i de l'estructura residencial induïda per l'augment de l'interès dels visitants.

Davant d'aquesta situació s'aposta, d'una banda, per la reducció de la pressió a les zones més congestionades a fi de recuperar la qualitat de vida permanent i, de l'altra, per garantir l'equilibri dels usos i l'accés als recursos bàsics per part de la població resident, com són els serveis bàsics o l'habitatge. Finalment, cal convertir Barcelona en una destinació on tothom, independentment de l'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 dels districtes
- 6.2. Espais de gran afluència
- 6.3. Equilibri urbà
- 6.4. Pla de turisme accessible



## PROGRAMA 6 GESTIÓ D'ESP AIS

## 6.1

## Gestió turística dels districtes

## SÍNTESI

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

La riquesa cultural i patrimonial del territori, juntament amb la diversitat paisatgística de Barcelona, són uns dels actius principals i trets diferencials de la destinació. Són precisament aquests elements d'interès del territori els que provoquen una concentració espacial del turisme que, tanmateix, produeix efectes com la massificació o la competència per l'ús de l'espai públic.

En els darrers anys, el potencial d'atracció dels territoris menys visitats ha despertat l'interès per descobrir zones noves i atractius d'una part dels visitants. En aquest sentit, l'Ajuntament va iniciar una estratègia de desconcentració territorial i vertebració d'atractius de visita als districtes. Per materialitzar aquesta tasca, al 2013 es va aprovar la Mesura de govern "Desconcentració territorial de l'activitat turística. Plans de turisme de districte", que es va focalitzar fonamentalment en destacar el patrimoni i els atractius propis dels districtes, així com la preparació de material per la seva comunicació i divulgació.

Ja sigui per l'efecte de les polítiques actives de descentralització turística o per les dinàmiques econòmiques dels territoris, especialitzant-se cada cop més en una economia del visitant, com també per la dispersió dels allotjaments turístics a barris no centrals, hi ha molts territoris que han esdevingut espais de visita turística.

Conseqüentment, amb aquests i altres canvis, és obligat adoptar mesures actives de gestió del territori i els efectes associats a la presència de visitants i activitat turística. Val a dir que el turisme, sempre que es desenvolupi sota criteris fermes de sostenibilitat, pot constituir una oportunitat sobre la qual basar un major retorn social, així com esdevenir un generador d'activitat econòmica a escala local i palanca de canvi / dinamitzador del territori. També és un fet destacable que una gran part dels reptes de futur del turisme a la ciutat constitueixen per si mateixos el reptes a una escala territorial més petita, els districtes.

En aquesta nova etapa de gestió del territori dels districtes s'han de respectar els diferents ritmes naturals i socials, les diferents necessitats, punts de partida i possibilitats. Amb aquesta nova prioritat es pretén passar de la posada en valor d'atractius a la gestió integrada d'aquests espais, dels ciutadans, les activitats econòmi-

ques i els visitants. Si l'atractiu i les potencialitats del territori no es qüestionen, serà fonamental gestionar tots els efectes previsibles de l'afluència de visitants als districtes.

## MESURES

## M.6.1.1. Definir l'estratègia turística integral als districtes

Els plans de turisme de districte iniciats a partir del 2014 tenien com a objectiu generar oportunitats per visitar i gaudir dels districtes destacant-ne els atractius patrimonials, comercials, culturals i comunitaris; actuant al mateix temps eines de comunicació per donar a conèixer el territori als visitants. Actualment, les necessitats d'actuació en matèria de turisme als districtes és molt heterogènia a causa de les diferències d'activitat turística actual –Nou Barris i Ciutat Vella podrien ser els pols oposats en aquest aspecte–, però també les necessitats i els instruments de gestió, la presència d'espais de gran afluència o d'espais a potenciar.

És per això que es fa necessària una avaluació i actualització d'aquests plans per abordar l'estratègia de la destinació de forma integrada, així com per incidir en les especificitats de cada districte. D'aquesta manera, es proposa:

1. La participació dels districtes als espais de governança interna de l'Ajuntament a fi de coordinar projectes, demandes i instruments transversals, així com la demanda de recursos provinents del Fons de gestió de l'IEET (Programa 9).
2. Alinear l'estratègia dels districtes amb l'estratègia de gestió de la destinació. Els districtes han d'integrar els canvis pel que fa a les estratègies de màrqueting, la configuració territorial i la generació i transformació dels atractius de visita i productes turístics (Programa 3).
3. Incorporar els mecanismes i els instruments de gestió de l'activitat turística: mobilitat, allotjament, espais de gran afluència, ordenació i regulació, etc., per minimitzar els efectes adversos que comprometin el desenvolupament d'altres formes de viure el territori.

4. Coordinar els continguts que nodreixen els canals de comunicació adreçats als visitants amb la informació de l'agenda d'esdeveniments, projectes, atractius i productes –públics o privats– que es vulguin potenciar des del territori (Programa 8).
5. Coordinar les accions de la política de desenvolupament local amb els districtes per crear sinergies entre les iniciatives de base local o comunitària per la possible participació en la creació de nous productes i serveis, vetllar per la garantia dels drets laborals o establir espais de concertació entre els diferents agents públics, privats o comunitaris (Programa 7).

#### M.6.1.2. Potenciar les estructures i millorar la coordinació administrativa relacionades amb les activitats turístiques

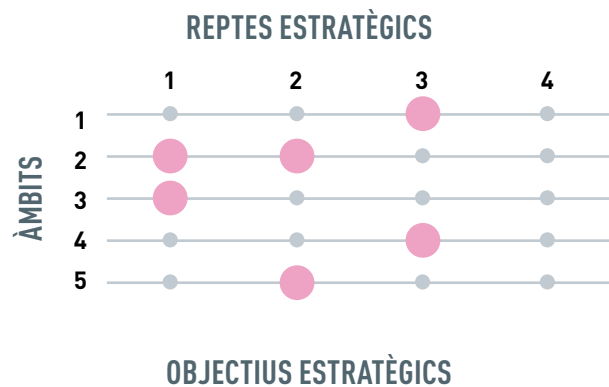
Potenciar les estructures administratives dels districtes dedicades a la gestió del turisme i activitats relacionades, assegurant, com a mínim, la presència d'una tècnic o tècnica especialitzat, i requerint, en alguns casos, una major dedicació de recursos. Les funcions que cal abordar pel que fa la gestió turística dels districtes, a més de les adreçades a la promoció del territori, són: coordinar les qüestions relacionades amb la gestió de l'activitat turística, vetllar per garantir la coordinació entre els diversos plans i programes en marxa –mobilitat, allotjament–, coordinar la comunicació de les actuacions previstes en matèria turística, i facilitar, en el cas que sigui pertinent, mecanismes de participació i deliberació del turisme en els diversos plans que s'elaborin des dels districtes.

Aquest reforç hauria d'acompanyar-se d'una millora de la coordinació entre l'àmbit tècnic i el gerencial i polític dels districtes respectius per deliberar i canalitzar actuacions i estratègies.

#### M.6.1.3. Activar espais de participació permanents i taules de treball amb els agents territorials

Tenint en compte la importància de la presència turística en molts districtes, es proposa l'activació o el tractament específic eventual d'espais de participació estables entre els agents territorials i els responsables de l'administració dels Districtes, sobretot dels que disposen d'espais de gran afluència (Línia 6.2). Aquests espais de participació garantirán una comunicació periòdica entre les diferents parts per garantir una resposta millor als possibles problemes i qüestions, alhora que treballaran per concertar projectes conjuntament (Línia 1.3).

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

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

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

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

**0.4.3.1.** Explorar espais de trobada i concertació nous entre els diferents agents econòmics i socials de la ciutat per crear sinergies empresarials.

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

## PROGRAMA 6 GESTIÓ D'ESPAIS

## 6.2

## Espais de gran aflluència

## SÍNTESI

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

L'increment sense precedents del nombre de visitants a Barcelona en els darrers anys ha comportat inevitablement un augment de pressió a les grans icones i els barris amb atractius de visita. Així, els entorns d'icones com la Sagrada Família, el Park Güell o les Fonts de Montjuïc; eixos com la Rambla o el Front Marítim, o barris sencers com la Barceloneta, el Barri Gòtic o el Born experimenten una saturació que s'ha de gestionar d'una forma específica.

La gran aflluència d'aquestes zones provoca una ocupació de gran intensitat, detonant serveis, activitats i usos de caràcter excepcional enfocats a la visita, acompanyats d'un gran volum de mobilitat. Tot plegat, fa que dificulti el desenvolupament de la vida quotidiana i causi un perjudici a les altres formes de viure i practicar la ciutat. Si bé cadascuna de les zones té característiques, ritmes i problemàtiques concretes, tenen molts punts en comú: la congestió permanent per accedir a les zones; les molèsties derivades de l'excés de visitants, com el soroll o la sobreocupació de l'espai públic; l'especialització dels serveis en l'economia del visitant, o les dificultats per garantir els serveis bàsics de neteja o seguretat.

Les particularitats i les necessitats pròpies de cada zona fan necessari abordar de manera integrada cada espai, els seus condicionants físics, l'accessibilitat, els elements socials i empresarials, etc. Aquests condicionants són el punt de partida per tractar els problemes complexos en un marc de corresponsabilitat dels agents, en el qual és imprescindible l'alineació de les parts i la clau està en la gestió eficient dels espais per garantir-ne la multiplicitat d'usos, el foment de la vida comunitària i el dret a gaudir d'aquests espais singulars per part de visitants i residents sense haver de recórrer a mesures excloents d'accés en el cas dels espais públics.

L'experiència acumulada demostra la necessitat de disposar d'una sèrie d'eines que permetin la intervenció en el territori. Algunes de les mesures adoptades que s'han emprat són: el desplegament del servei d'agents cívics, la utilització de noves tecnologies per monitorar els espais, i l'ordenació de la mobilitat, l'estratègia i els instruments de comunicació per incidir en les pràctiques, entre d'altres.

## MESURES

**M.6.2.1. Elaborar una anàlisi i diagnosi dels Espais de Gran Aflluència**

La gestió d'Espais de Gran Aflluència (en endavant, EGA) ha d'anar precedida per una anàlisi en profunditat del territori, els agents i els elements que componen la zona. Una anàlisi que permetrà elaborar una diagnosi que apunti els reptes, els objectius i les propostes d'actuació.

En primer lloc, s'elaborarà una anàlisi en profunditat dels elements en joc als EGA:

- Genealogia de l'augment de l'aflluència
- Identificació dels punts clau i les àrees concretes en disputa.
- Cartografia d'actors econòmics i socials, els seus interessos particulars, posicionaments públics i els vincles entre les diferents parts.
- Definició de les trajectòries, la temporalitat i els mitjans de la mobilitat dels visitants.
- Anàlisi del teixit econòmic: evolució, tipologia, règim de tinença i estructura de la propietat.
- Evolució del mercat immobiliari de locals i habitatge.
- Avaluació de les mesures de gestió implementades.

A partir d'aquesta primera anàlisi s'elaborarà una diagnosi amb els reptes i els objectius més importants tenint en compte els elements de conflicte –existents i potencials–, els interessos dels agents i la relació entre ells, entre d'altres. Posteriorment, caldrà definir les prioritats, avaluar els costos i elaborar una proposta d'actuació per donar resposta als reptes.

**M.6.2.2. Elaborar plans de mesures implantades als EGA**

Un cop detectades les necessitats, cal desplegar una bateria de mesures i instruments a implementar per reduir l'impacte de l'excés de visitants i l'especialització funcional enfocada a la població flotant, tenint en compte les necessitats de desenvolupament de la vida quotidiana, però també l'apropiació activa de l'espai amb usos no turístics. La gestió i el disseny d'aquests plans hauran d'estar coordinats entre els districtes i les diferents àrees, i hauran d'incorporar, també, la veu d'agents externs a l'Ajuntament (vegeu Mesura 6.2.4)

Entre altres, els elements a tenir en compte per gestionar l'espai són:

- **Mobilitat:** modes d'accés, mitjans de transport i relació amb el territori, trajectòria dels visitants, aparcaments de vehicles, etc.

- **Gestió de fluxos:** senyalística, ancoratges, parades de transport, gestió de cues, etc.
- **Espai públic:** disseny de l'espai urbà, mobiliari, vetlladors, llicències d'activitat comercial, seguretat, etc.
- **Comunicació:** instruments en línia, informació prèvia dirigida al visitant, agents cívics, oficines d'informació turística, etc.
- **Dinamització comunitària:** promoció d'activitats per l'apropiació comunitària dels espais, programació cultural, etc.
- **Patrimonial:** protecció dels elements en risc, foment d'usos alternatius a la visita, creació d'itineraris i relats diversos a través de nodes patrimonials, etc.
- **Dades i innovació tecnològica:** indicadors d'avaluació de les propostes, comptatge de visitants i aforaments, coneixement compartit amb els agents privats, etc.

### M.6.2.3. Crear un ens específic per coordinar la gestió de les EGA

La complexitat del desplegament de les propostes requereix ens de coordinació de la gestió dels EGA. Un ens responsable que trianguli entre els districtes, les àrees i els agents externs i que garanteixi la coherència, l'eficàcia i l'eficiència del desplegament d'accions concretes. Algunes de les funcions clau d'aquests ens són:

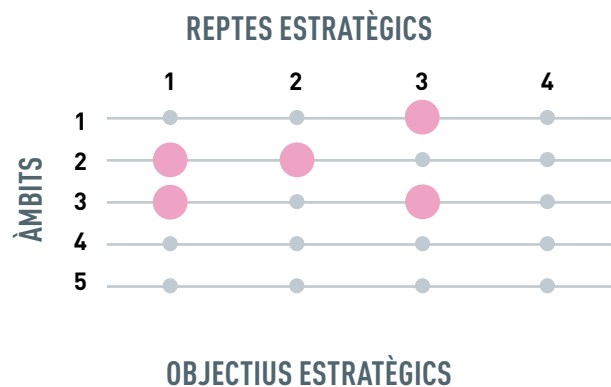
- Disseny de les operacions a través d'experts i de taules operatives en l'àmbit intern amb els agents municipals implicats, ja siguin districtes, àrees o empreses municipals.
- Gestió del finançament, tant dels ingressos com de les despeses.
- Interlocució amb els agents implicats – Marc de corresponsabilitat
- Coordinar les taules de treball i canalitzar les demandes i les propostes possibles amb la implicació de les parts: agents privats i comunitaris.
- Comunicació de les accions empreses a les parts però també al públic, explicant de forma clara els motius pels quals es prenen les decisions.

### M.6.2.4. Impulsar taules de treball dels EGA

La creació de taules de treball específiques per a cadascun dels EGA ha d'acompanyar tot el procés d'elaboració dels plans, des de l'anàlisi –aportant informació rellevant i situada– a la diagnosi, passant per la deliberació i el codisseny de les mesures d'actuació. Aquests espais hauran de retre comptes públicament de la seva

activitat en el si dels espais de participació estables de l'Ajuntament. Hauran de garantir la representativitat plural dels diferents agents del territori. Així mateix, hauria d'incorporar els operadors turístics i d'activitats per alinear les necessitats concretes dels EGA amb l'estratègia comercial o de gestió de fluxos promoguts per les empreses. Des dels serveis municipals s'haurà d'impulsar i donar tot el suport tècnic i tecnològic possible als grups de treball per dotar-los d'informació del procés i, si escau, facilitar tècnics mediadors per traduir els documents tècnics o ajudar a construir propostes.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



**0.1.3.4.** Integrar del Consorci Turisme de Barcelona als espais de coordinació al voltant de les polítiques impulsades de la ciutat.

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

**0.2.2.3.** Elaborar plans de gestió integrada dels espais sobre visitants per minimitzar els impactes negatius en col·laboració amb els agents privats i comunitaris.

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

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

## PROGRAMA 6 GESTIÓ D'ESPAIS

## 6.3

## Equilibri urbà

## SÍNTESI

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

L'activitat turística fa un ús intensiu de certs espais i barris de la ciutat. Aquest ús intensiu de determinats indrets pot produir-se en moments puntuals per situacions concretes o esdeveniments específics, o generalitzar-se i dificultar de manera recurrent el desenvolupament de la vida quotidiana per part de la població resident. En el segon cas, la presència d'un gran volum de població flotant constant, amb unes expectatives determinades, una despesa diària més elevada i un ús intensiu de l'espai més elevat provoquen moltes vegades un gran impacte en la vida de la població resident permanent en aquests barris, que han traspassat els límits geogràfics de Ciutat Vella. El Poble-sec, Sant Antoni, la Vila de Gràcia o el Poblenou estan experimentant avui la pressió de la població flotant –no exclusivament turística–, que transforma el paisatge comercial, les possibilitats de pràctiques a l'espai públic o dificulta l'accés a l'habitatge. Unes transformacions que, si bé no tenen l'única causa en el turisme, les pràctiques de visitants de curta durada tendeixen a intensificar, posant en perill la garantia de drets de la població permanent i l'equilibri demogràfic, funcional, d'usos i recursos.

Un dels fenòmens més rellevants que ha esclatat en l'etapa recent ha estat la irrupció i la proliferació a gran escala dels allotjaments turístics o l'augment del lloguer per temporada que ha derivat en un increment de la pressió en el mercat immobiliari, concretament en el mercat de lloguer. Per altra banda, el creixement de la població visitant fa augmentar la necessitat de dotació de serveis com el transport públic, l'atenció personal o la seguretat. Aquesta dotació de recursos als territoris no pot tenir en compte exclusivament la població empadronada, ja que a aquesta se suma una població flotant que ha esdevingut constant durant una gran part de l'any. A més, cal abordar una mirada territorialitzada de les regulacions de les pràctiques, activitats o serveis a l'espai urbà a fi de vetllar per garantir-ne un ús plural, divers i inclusiu.

Finalment, cal vetllar per garantir el compromís de l'activitat turística amb el medi ambient urbà. El respecte pels protocols de reducció d'emissions de gasos per lluitar contra el canvi climàtic o les qüestions relacionades amb el soroll són, sens dubte, temes que cal abordar des d'una mirada transversal.

## 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

Els efectes adversos de la concentració d'algunes pràctiques turístiques es fan particularment patents en alguns barris i entorns de punts d'interès turístic, amb el perjudici consegüent per a les condicions de vida de la població resident i de les activitats menys vinculades a la demanda de la població flotant i visitant. Aquesta població genera unes demandes en relació amb la prestació de serveis públics, transport i mobilitat, equipaments i d'ús de l'espai públic que no han estat considerats històricament en la planificació urbanística i que exigeixen l'aplicació de nous estàndards urbanístics per pal·liar la congestió.

Així doncs, en primer lloc, caldrà adequar els recursos que es destinin als territoris a fi d'implementar instruments per minimitzar la pressió dels visitants pel que fa a la dotació de serveis. En segon lloc, caldrà tenir en compte aquesta pressió a l'hora de delimitar zonificacions especials pel que fa a la regulació sectorial a través d'instruments de planificació urbanística (Programa 10) o de les diferents ordenances municipals que regulen les activitats a l'espai urbà, l'espai domèstic o el de concurrència pública.

Els plans de millora urbana d'aquests àmbits tenen l'objectiu d'ampliar les dotacions d'espai lliure, equipaments, habitatge públic i serveis i introduir mesures correctores que garanteixin que la població resident gaudeixi de condicions similars a les de la resta de barris. Els plans de millora urbana també hauran de preveure l'extinció de les activitats econòmiques i els allotjaments turístics disconformes urbanísticament, i dissenyar mesures urbanístiques i fiscals que garanteixin la suficiència del comerç de proximitat i d'espais vinculats a les activitats veïnals.

### M.6.3.2. Activar polítiques per contrarestar la pressió en el mercat immobiliari

Els barris i les àrees que acullen l'activitat de la població visitant estan exposades també a una major pressió en el mercat immobiliari, ja sigui residencial com comercial, que veuen encarir-se els lloguers, i impossibiliten la pervivència de la població permanent o de les activitats existents necessàries per dur a terme la vida quotidiana.

En matèria d'habitatge, en primer lloc, cal estudiar la viabilitat de crear unes mesures compensatòries que permetin la creació d'habitatges socials en edificis d'ús turístic de nova creació o amb necessitat de remodela-



ció per obtenir els permisos necessaris per desenvolupar l'activitat. En segon lloc, convé dotar de més recursos les oficines d'habitatge dels districtes de la ciutat per poder incrementar les intervencions de mediació contra l'assetjament immobiliari i desenvolupar els protocols d'actuació per poder detectar i intervenir en casos d'assetjament immobiliari que no arriben a les oficines d'habitatge. En tercer lloc, cal seguir dotant de recursos la tasca inspectora d'allotjament il·legal per penalitzar aquests usos i tornar al mercat de lloguer residencial els milers d'habitats sense llicència del mercat, així com proposar vies alternatives al lloguer turístic d'habitacions, vinculat a les polítiques actives d'allotjament (Programa 5).

### M.6.3.3. Polítiques de minimització dels impactes ambientals

En primer lloc, vinculat amb el Pla de mobilitat turística (Programa 4), es proposa endurir els requisits ambientals dels mitjans de transport vinculats a l'ús turístic de la mobilitat –avions, creuers, autocars discrecionals o autobusos turístics– per perseguir l'horitzó de reducció de gasos marcats pel Compromís de Barcelona pel Clima, alineats amb els compromisos internacionals del COP21.

En segon lloc, reduir la petjada de carboni dels allotjaments turístics de la ciutat, implicant tant l'administració i els visitants, com els propietaris en la millora de l'eficiència energètica dels allotjaments a través de formació, regulació, gestió de dades de consum o sensibilització. Així mateix, caldria estudiar la possibilitat de discriminar positivament, amb promoció o mesures fiscals, els allotjaments turístics que s'adhereixin a la certificació Biosphere i que apostin decididament per l'augment de l'eficiència energètica.

Cal fer una referència especial al turisme de negoci, ja que Barcelona s'ha convertit en un referent mundial en l'organització de fires i congressos. Disminuir la contribució de la petjada ecològica d'aquests esdeveniments passa per elaborar programes específics.

Per actuar sobre un dels sectors més implorants a l'hora de reduir la petjada ecològica, el del transport, s'estudiarà, en el cas del transport terrestre, la possibilitat d'aplicar una taxa als autocars turístics que entren a la ciutat i bonificar els autocars més nets aprofitant la implementació del nou sistema d'etiquetatge ambiental per a vehicles. Així mateix, es podran elaborar protocols d'actuació de compliment obligat per a un funcionament responsable dels motors en els vehicles turístics. En el cas del transport aeri, es vol incentivar que l'aeroport de Barcelona s'incorpori com a nou membre del projecte

“Green Sustainable Airports”, que pretén contribuir a millorar el funcionament ambiental dels aeroports beneficiant totes les parts. Pel que fa al transport marítim, es proposa facilitar, instar i acompanyar en el procés de gasificació i electrificació de determinats molls del port, per reduir les emissions de creuers i fèrries, així com canviar el sistema de taxes per regular millor la generació de residus del sector creuers al port de Barcelona.

L'altra mesura clau que cal revisar és la política vinculada a la contaminació acústica a través de l'actualització del Mapa Estratègic del Soroll per adequar-la a la situació actual. Cal actualitzar el càlcul de decibels, així com també la zonificació de sensibilitat acústica als barris amb més pressió de població flotant. Els nous valors poden servir, si escau, de l'Ordenança General de Medi Ambient Urbà per garantir una millor qualitat de vida als barris més freqüentats.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

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

**0.3.3.3.** Fer compatible la preservació i el gaudi del patrimoni cultural i natural assegurant que visitar-lo sigui compatible amb la seva funció social.

## PROGRAMA 6 GESTIÓ D'ESP AIS

## 6.4

## Pla de turisme accessible

## SÍNTESI

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

Les tendències turístiques mundials assenyalen una demanda més elevada de turisme accessible en els pròxims anys. L'envelliment de la població en l'àmbit mundial i l'increment de persones amb algun tipus de discapacitat fa que l'accessibilitat de les ciutats sigui un requisit indispensable perquè els visitants puguin gaudir-ne i participar de la vida ciutadana amb autonomia. Des de fa anys Barcelona treballa per ser una ciutat accessible, entesa com el dret a satisfer les necessitats d'ús i consum de l'espai, els serveis i els béns urbans de totes les persones, posant una atenció especial a garantir la igualtat de condicions i oportunitats a les persones amb diversitat funcional. Així, garantir l'accessibilitat és garantir el dret universal a la visita. Barcelona vol fomentar el turisme per a tothom i garantir tant l'accessibilitat física com l'accessibilitat a la informació, sense excloure ningú del gaudi de la ciutat i fomentant la diversitat dels visitants que la fan una ciutat viva i activa.

Per garantir l'accessibilitat també és fonamental treballar en la difusió d'aquest concepte i en el d'inclusió, per aconseguir conscienciar i engrescar el sector privat a transformar els seus espais, béns i serveis amb l'objectiu que siguin accessibles al màxim nivell, més enllà dels mínims que regula la normativa vigent (Llei 13/2014, de 30 d'octubre, d'accessibilitat).

## MESURES

**M.6.4.1. Anàlisi de l'accessibilitat turística de Barcelona**

Fer una diagnosi en profunditat de l'accessibilitat turística de Barcelona analitzant elements tant de responsabilitat municipal com els que s'escapen de la seva responsabilitat per abordar tots els elements que garanteixin els drets a la visita a totes les persones, independentment de la seva edat o condició. Així, s'analitzaran diversos aspectes tant dels atractius de visita i dels productes turístics, de les empreses turístiques, dels allotjaments turístics, tant hotelers com apartaments, dels establiments de restauració, de mitjans de transport, tant urbans com interurbans, de la senyalització, com dels processos de comunicació turística de la ciutat de Barcelona. Així mateix, es posarà èmfasi en l'anàlisi del marc normatiu pel que fa als requisits d'accessibilitat que difereixen respecte d'altres destinacions per informar-ne als visitants potencials.

**M.6.4.2. Millorar l'accessibilitat i l'autonomia personal**

Incentivar la millora de l'accessibilitat en els espais detectats en la diagnosi que presenten dèficits d'accessibilitat per garantir el dret a la visita dels atractius i els productes turístics de totes les persones, garantint també la no-dependència respecte d'altres persones en la mesura que sigui possible, vetllant per facilitar l'autonomia personal en l'experiència turística de les persones amb discapacitats psíquiques o físiques. Es preveuen actuacions de millora en:

- L'accessibilitat dels atractius de visita i productes turístics.
- L'accessibilitat als esdeveniments celebrats a la ciutat.
- L'accessibilitat de la promoció *en línia*.
- La formació dels treballadors dels atractius de visita i productes turístics en matèria d'accessibilitat.

#### M.6.4.3. Sensibilitzar la iniciativa privada en matèria de turisme accessible

Promoure la reflexió sobre el turisme accessible i sensibilitzar i fomentar l'adaptació sota criteris de màxima accessibilitat, que vagin més enllà dels requisits mínims fixats per la llei d'accessibilitat, dels espais d'interès per a la visita i els espais de concurrència pública per part de la iniciativa privada amb la creació de píndoles formatives i campanyes de sensibilització. Caldrà treballar activament en la difusió de les subvencions obertes a la millora de l'accessibilitat.

#### M.6.4.4. Comunicació i la promoció de l'oferta de turisme accessible

La comunicació i la promoció de l'oferta de turisme accessible s'ha d'incorporar als canals de comunicació habituals i facilitar-ne l'accés a les persones amb discapacitats sensorials; per tant caldrà incorporar la informació específica de turisme accessible i els mecanismes per a la seva consulta accessible a tots els canals de comunicació municipal, i es recomanarà l'adaptació dels canals de difusió no municipals a través d'un decàleg de bones pràctiques per a la difusió d'informació sobre accessibilitat dels recursos turístics.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



## OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

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

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

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

**0.2.1.5.** Potenciar mesures per afavorir l'accessibilitat de les pràctiques i les activitats turístiques –allotjaments, transports, serveis– a persones amb discapacitat.

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

---

## 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 sobretot en els elements que garanteixin la redistribució de la riquesa. Així mateix, cal aconseguir generar dinàmiques que incrementin el valor compartit de l'activitat turística. Per 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 per al 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 les ciutadanes i de les persones treballadores, a l'impuls de noves formes empresarials i a la promoció de vincles entre sectors estratègics que garanteixin l'equilibri territorial i el retorn social de les activitats.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

- 7.1. Estratègia de desenvolupament econòmic local
- 7.2. Millora de la qualitat de l'ocupació
- 7.3. Impuls de l'empresa responsable i socialment innovadora
- 7.4. La Intercanviadora



## PROGRAMA 7 DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC



## Estratègia de desenvolupament econòmic local

## SÍNTESI

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

L'estratègia municipal de desenvolupament econòmic local vetlla per promoure un model productiu divers i sòlid, que garanteixi la qualitat de l'ocupació i realci les iniciatives econòmiques, socials i culturals dels districtes. En aquest sentit, les activitats vinculades a l'economia del visitant i el turisme tenen un gran pes en molts districtes centrals. Unes activitats que massa sovint han estat considerades alienes al territori on s'ubiquen en no respondre a una demanda local. La seva normalització com a part inherent del teixit econòmic i social del territori és imprescindible per enfortir les relacions i concertar projectes comuns entre empreses i institucions.

Els plans de desenvolupament econòmic dels districtes han d'integrar les activitats turístiques a les polítiques de desenvolupament econòmic local, i han de crear mesures destinades al retorn social de les activitats turístiques al territori, a l'ordenació de l'activitat o el reconeixement de les empreses que desenvolupen les seves activitats de manera més sostenible. Una estratègia local que ha de ser coherent amb les polítiques d'ocupació i empresa municipals.

Encara que els plans de desenvolupament econòmic dels districtes són una eina per a la transformació socioeconòmica dels barris de la ciutat, no tots els districtes en tenen prevista la realització. Tal com ja s'ha dit anteriorment, les particularitats i les necessitats pròpies de cada districte són diferents i, per tant, les solucions i les intervencions s'hauran d'adaptar a les seves característiques. En qualsevol cas, les accions d'una estratègia de desenvolupament econòmic de districte i l'alta presència d'activitats turístiques, sobretot en alguns, farà necessària la coordinació i la concurrència dels diferents plans i projectes d'escala municipal amb els equips del districte.

## MESURES

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

Els plans de desenvolupament econòmic dels districtes iniciats a partir del de Ciutat Vella 2016-2021 són un full de ruta per a l'enfortiment i la transformació socioeconòmica del districte en els propers anys. Els plans tenen l'objectiu de construir un nou model econòmic, una economia plural, diversa i sòlida, que posi al centre les necessitats de la població i que promogui el creixement de la riquesa i l'ocupació, a la vegada que la qualitat del treball i la justícia social.

Actualment, les activitats turístiques estan molt presents als districtes i els barris de la ciutat, encara que de manera molt heterogènia. En aquest aspecte, són evidents les diferències entre Sant Andreu i Ciutat Vella, ja que podrien considerar-se pols oposats. Per aquest i altres motius es fa necessari abordar l'estratègia de desenvolupament econòmic a escala local de forma integrada, així com incidir en els aspectes relacionats amb el turisme i l'economia del visitant. D'aquesta manera, es proposa:

1. L'acompanyament per part de la Direcció de Turisme, als espais impulsors dels plans per aportar una visió específica sobre les activitats turístiques, a més de coordinar projectes i instruments transversals, com la gestió d'espais de gran afluència o aspectes al voltant dels allotjaments o la mobilitat turística.
2. Alinear l'estratègia dels districtes amb l'estratègia de gestió de la destinació / ciutat. Els Districtes han d'integrar els canvis pel que fa a les estratègies de desenvolupament econòmic local, la configuració territorial i la generació i la transformació de les activitats econòmiques sostenibles, tenint en compte els atractius de visita i els productes turístics, els espais de gran afluència de visites i altres estratègies territorials relacionades amb el turisme (Programa 3).
3. Es promouran mesures que permetin accedir al comerç i als serveis de proximitat com a proveïdors preferents dels hotels i operadors turístics per aprofitar les potencialitats existents al territori, així com fomentar els establiments que donen béns i serveis al veïnat, tot preservant el teixit comercial tradicional.
4. Aprofitar les potencialitats existents al territori promovent l'activitat econòmica al voltant del turisme per al desenvolupament econòmic sostenible dels districtes. Es proposa acompanyar i promoure la creació de projectes d'emprenedoria relacionats amb el turisme.
5. Coordinar les accions de millora de la qualitat de l'ocupació. Fomentar mesures que promoguin l'ocu-

pació de qualitat al sector turístic de persones del territori a través d'una millora de la redistribució de les feines, impulsant l'emprenedoria responsable i sostenible, reforçant la formació, garantint el treball digne i els drets laborals, i promovent l'ocupació en activitats turístiques localitzades al districte (vegeu 07.2. Millora de la qualitat de l'ocupació).

6. Ordenar l'activitat econòmica i el compliment de la legalitat dels establiments turístics als districtes.
7. Promoure el retorn social i territorial de l'activitat turística mitjançant projectes compensatoris a finançar amb l'IEET.
8. Promoure l'adhesió a la certificació de turisme sostenible als districtes a fi de distingir totes les empreses que desenvolupen les seves activitats en un marc de responsabilitat i sostenibilitat.
9. Accionar les activitats turístiques basades en l'economia cooperativa, social i solidària com a opció d'inserció laboral i com a oportunitat de generació d'activitat econòmica.

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

Promocionar mesures per bastir espais de concertació econòmica territorial. Espais de participació estable, sobretot per als districtes amb EGA, per treballar l'aplicació de diferents polítiques de ciutat i els vincles amb altres activitats econòmiques, culturals i lúdiques, producció d'esdeveniments, programes socials, etc. Aquests espais garantirà una comunicació periòdica entre les parts, alhora que permetran concertar projectes compartits.

#### M.7.1.3. Treballar per la corresponsabilització dels visitants

Incidir en les accions de corresponsabilitat dels visitants per promoure el retorn social del turisme, posant èmfasi en la promoció del consum de qualitat i en la informació sobre les activitats il·legals i disruptives (08.1. Estratègia de comunicació).

Aquest reforç hauria d'anar acompanyat d'una millora de la coordinació entre la comunicació que es fa i el projecte compartit de ciutat per generar una major corresponsabilitat dels residents, els visitants i les empreses que operen a la ciutat. Campanyes de comunicació, educació i divulgació ajudaran a corresponsabilitzar els visitants i els usuaris de la ciutat.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



## OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

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

**0.2.1.2.** Posar en marxa noves eines de concertació públicoprivada-comunitària basades en coproducció de projectes sota criteris de sostenibilitat i responsabilitat.

**0.2.2.3.** Elaborar plans de gestió integrada dels espais sobre visitants per minimitzar els impactes negatius en col·laboració amb els agents privats i comunitaris.

**0.3.1.2.** Fomentar plans de desenvolupament local i comunitari als territoris més freqüentats amb l'objectiu de garantir el màxim retorn social de les activitats i poder construir alternatives a l'economia del visitant.

**0.3.1.5.** Abordar l'acció municipal als districtes de forma diferenciada per cadascuna de les realitats i necessitats, enfortint alhora la coordinació de les accions transversals i el treball dels tècnics municipals en la seva tasca amb el territori.

## PROGRAMA 7 DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

## 7.2

## Millora de la qualitat de l'ocupació

## SÍNTESI

**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.**

El treball relacionat amb les activitats turístiques és cada vegada més significatiu i visible en la dinàmica social i econòmica de la ciutat. Des de la perspectiva de l'Ajuntament de Barcelona els problemes al voltant de l'ocupació són: la limitació del coneixement sobre l'ocupació i el treball turístic i la limitació de les competències municipals per incidir directament al mercat de treball.

A Barcelona les activitats turístiques es troben en un moment de creixement i consolidació. El sector turístic es percep com un generador d'activitat econòmica i d'ocupació, però alhora, en els darrers anys, s'ha experimentat una degradació del mercat de treball que es tradueix en una precarització destacable dels llocs de treball i una pèrdua consegüent de la qualitat dels serveis oferts. En definitiva, actualment hi ha una disfunció clara entre l'aposta per l'activitat turística i la creació d'ocupació de qualitat.

Per garantir que el turisme segueixi essent font de riquesa per a la ciutat i els seus habitants, cal apostar per la qualitat, tant en l'oferta de serveis, com en els llocs de treball; uns elements indispensables per a la redistribució al conjunt de la població dels beneficis generats pel turisme i per la millora del seu benestar.

És per això que s'encaminaran els esforços a dotar d'instruments per poder avaluar la qualitat del treball turístic i promoure la importància dels indicadors de la qualitat dels llocs de treball com a element central en els segells i les certificacions de sostenibilitat i qualitat. Així mateix, cal prendre mesures per millorar la formació de les persones treballadores per assegurar, alhora, la competitivitat i la cohesió social.

## MESURES

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

Crear un espai per avaluar la qualitat laboral de les activitats turístiques, en el qual participin els sindicats i el sector empresarial, tot integrant-lo a l'Observatori de la destinació Barcelona. Un observatori que aprofundeixi en la situació laboral de l'activitat turística i que desenvolupi un marc analític sòlid, amb les mètriques i els indicadors necessaris per fer el seguiment de la situació. Una anàlisi quantitativa i qualitativa, amb nivells de desagregació actualment inexistents en les dades d'ocupació turística.

**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**

Incorporar la qualitat del treball com a element central en els diferents segells de qualitat o les certificacions de sostenibilitat. Aquest mecanisme permetrà premiar, promocionar i visualitzar els establiments que generin unes condicions laborals estables i de qualitat. Així, la qualitat del servei haurà d'associar-se indefugiblement i de forma activa a la garantia dels drets laborals.

El segell de qualitat laboral estarà vinculat a la certificació Biosphere, que reconeix les destinacions, els productes i els serveis que compleixen amb els requisits del Sistema de Turisme Responsable i, per tant, en reconeix la responsabilitat. En aquest sentit, les condicions laborals han de tenir un pes cabdal en la ponderació dels criteris per garantir la sostenibilitat de la destinació.

El segell s'hauria d'acompanyar d'accions de comunicació i discriminació positiva per reconèixer l'esforç de les empreses que treballen en aquest marc, a la vegada que sigui reconegut com un valor afegit, o fins i tot com a requisit, per a la contractació pública dels serveis licitats per l'administració municipal. Així mateix, l'Ajuntament, així com les empreses municipals, instituts i consorcis, hauran de ser garants dels drets laborals en les licitacions i les externalitzacions de serveis sota la seva responsabilitat.



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

El foment de la responsabilitat en matèria laboral ha de permetre impulsar un pacte per a l'ocupació en el sector turístic, obrint un marc de participació, concertació i acord en matèria d'ocupació en el sector turístic que promogui la creació de llocs de treball de qualitat, en el qual participin estretament els sectors públic i el privat. A continuació es presenten un conjunt de mesures per afavorir la qualitat de l'ocupació de les empreses.

En primer lloc, es proposa millorar la formació i la qualificació dels professionals que presten servei a la indústria turística. En aquest sentit, s'haurà d'afavorir la formació contínua, adaptant-la als canvis del mercat, impulsar la millora dels cursos, tallers i altres sistemes de formació contínua, impulsar la formació *en línia*, el coneixement d'idiomes, l'atenció i l'acollida del client, etc.

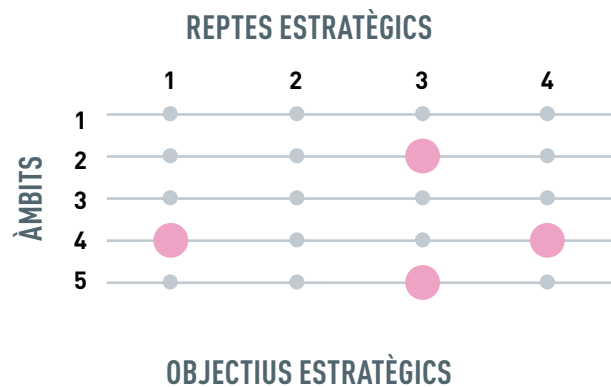
Un altre tema rellevant per a la millora de la professionalització serà la certificació o el reconeixement de la qualificació i la professionalitat dels treballadors en turisme, la qual cosa obligarà a definir una formació mínima, no obligatòria, però sí recomanada i també reconeguda per a la prestació d'un servei de màxima qualitat.

També molt vinculada amb la formació i la professionalització, es treballarà per fomentar l'accés de persones aturades que volen reintroduir-se al mercat laboral a través del turisme. S'impulsaran programes específics de requalificació per a persones de més de 40 anys, programes mixtos d'inserció laboral, entre d'altres.

En quart lloc, s'han d'avaluar l'establiment d'incentius, ajuts, bonificacions i subvencions per a empreses que duen a terme determinades bones pràctiques laborals, així com establir mesures de discriminació positiva en matèria de contractació pública.

Finalment, tal com es proposa en el marc de les actuacions dels plans de desenvolupament econòmic local (vegeu 7.1. Estratègia de desenvolupament econòmic local), incidir en l'establiment de "poolings d'empreses petites" que permetin accedir al comerç i als serveis de proximitat com a proveïdors preferents dels hotels i els operadors turístics, així com empreses d'activitats turístiques basades en la nova economia cooperativa, social i solidària.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

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

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

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

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

**0.5.3.3.** Discriminar positivament, fent promoció de les pràctiques sostenibles i responsables.

## PROGRAMA 7 DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

## 7.3

## Impuls de l'empresa responsable i socialment innovadora

## SÍNTESI

**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 vetllin per la seva integració en la cadena de valor turística.**

Les tendències que s'estan imposant en el consum turístic en l'àmbit internacional apunten cada vegada més cap un model de turisme sostenible i responsable. En el cas de Barcelona, la implementació d'aquest model presenta certes dificultats, que es deuen, en bona part, a la magnitud i la diversitat de l'oferta turística existent. El seu teixit empresarial heterogeni abasta des de grans empreses internacionals que ofereixen serveis estandarditzats, fins a microempreses que integren els valors assumits per la ciutat, passant per tot el ventall de possibilitats. Les microempreses que aposten per un turisme sostenible i responsable, socialment innovadores, tenen una representativitat i una visibilitat limitada en els òrgans de gestió i promoció de l'activitat turística, per la qual cosa apostar per aquesta empremadoria sostenible i responsable representa una oportunitat per aprofundir en el model de destinació sostenible des del punt de vista ambiental i socioeconòmic que ha estat atorgat a Barcelona amb la certificació Biosphere.

La innovació és la clau per construir un territori dinàmic econòmicament i culturalment. Barcelona és coneixedora que la innovació valora el treball, crea ocupació i és element de cohesió social i territorial. Barcelona aposta, doncs, per la innovació com a eix de futur de la ciutat, donant entrada a les noves activitats que actualment configuren l'oferta turística de Barcelona i que componen una bona part de la base de la seva capacitat d'atracció. La cultura empremadora, innovadora i creativa ha d'impregnar la ciutat.

## MESURES

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

Impulsar campanyes de sensibilització del turisme responsable adreçades a residents a Barcelona, empreses, clients finals, operadors, intermediaris i prescriptors de la destinació. Es creu convenient fer campanyes divulgatives sobre els usos i els comportaments a l'espai públic, vinculades amb les propostes del Programa 8.

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

Conjunt d'actuacions per impulsar les empreses responsables o que aposten per posar en marxa noves activitats amb models de negoci innovadors.

Es treballarà promovent la identificació de la iniciativa empremadora i creativa i creant l'entorn propici per a la creació d'empreses innovadores globals i d'alta competitivitat en el sector turístic. S'aprofitaran els serveis actuals dedicats al suport als emprenedors, donant suport i fomentant explícitament el turisme sostenible i responsable, i assegurant l'assessorament a emprenedors turístics.

D'altra banda, també es treballarà per assegurar la representativitat de les empreses ja establertes, així com dels emprenedors, responsables i innovadors als espais de coordinació i concertació de la destinació, i dels diferents fòrums d'opinió i debat. D'aquesta forma s'assegura la representació de les empreses que aposten pel turisme sostenible i responsable als òrgans de gestió i promoció de l'activitat turística.

Finalment, cal treballar per augmentar els instruments de transferència tecnològica a les empreses del sector turístic. S'impulsarà la signatura d'acords entre centres tecnològics i empreses turístiques per potenciar la transferència de coneixements, de metodologies innovadores i per crear referents d'èxit a Barcelona.

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

Impulsar, donar suport o desenvolupar comunitats de sectors que, a partir del turisme, generin valor compartit per a la ciutat, o d'aquells que són considerats sectors estratègics.

Des de fa anys, tant l'Ajuntament de Barcelona, com altres administracions i entitats com la Fira, entre d'altres, fomenten clústers sectorials amb la voluntat d'aglutinar agents especialitzats i aprofitar les oportunitats de

col·laboració transversal entre ells. Aquests treballs es podrien extrapolar per dinamitzar sectors estratègics, com el sector nàutic, la moda, o el disseny, entre d'altres. És voluntat del PET20 impulsar els sectors que creen valor compartit per a la destinació / ciutat, així com els sectors que garanteixen la compra de béns o serveis a empreses de base local.

En definitiva, aquesta mesura aposta decididament per donar suport als entorns col·laboratius per aprofitar les oportunitats d'intercanvis, innovació, tecnologia, compra de serveis, etc. entre els membres de les comunitats en projectes d'un alt valor relacionats o com a conseqüència del turisme.

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

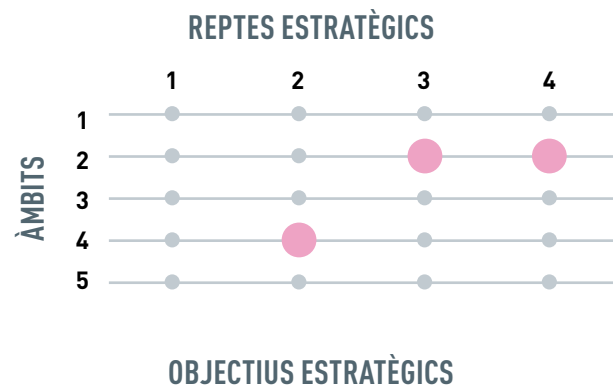
Donar suport a la Comunitat RIS3CAT Turisme com a iniciativa de col·laboració transversal entre tots els agents de l'ecosistema del turisme català integrada dins l'agenda europea de transformació socioeconòmica i d'especialització competitiva regional RIS3 en l'àmbit de les indústries de l'experiència.

La comunitat, liderada pel Consorci de Turisme de Barcelona, disposa de la participació d'un grup d'empreses representatives del conjunt de la cadena de valor de l'activitat turística i la participació de diversos agents R+D+I: Eurecat, Universitat de Girona, Universitat Rovira i Virgili i i2CAT; així mateix, també disposa del suport de la Diputació de Barcelona i la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya.

Els diversos projectes i actuacions previstos en el si de la Comunitat RIS3CAT Turisme tenen com a objectiu el desenvolupament d'un turisme de qualitat, sostenible, lligat al territori i basat en un coneixement intel·ligent del turista, i que, a la vegada, prioritzi i enforteixi la vinculació del sector turístic amb la resta d'atractors de turisme, per aconseguir un creixement econòmic no només en el sector turístic, sinó en l'àmbit global de tot el territori amb els sectors econòmics vinculats.

Com a eixos d'actuació prioritaris, s'assenyalen: convertir Catalunya en una destinació reconeguda per la seva innovació, qualitat i diferenciació pel que fa a la creació d'experiències turístiques; aconseguir una empresa turística catalana més innovadora, amb uns resultats i un posicionament millors i amb una capacitat competitiva en l'àmbit internacional més alta; i crear un model d'innovació turística de referència mundial.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



**0.2.3.1** Impulsar un sistema de certificació pròpia, Biosphere-Barcelona, adaptat a la realitat del turisme urbà a Barcelona i que permeti posar en valor les activitats que compleixin els criteris.

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

**0.2.4.2.** Cercar espais i instruments per potenciar l'economia col·laborativa procomú havent fixat prèviament els criteris per poder ser considerada com a tal.

**0.4.2.2.** Cercar espais de transferència de coneixement i innovació entre agents econòmics i socials que permetin compartir experiències, metodologies i crear vincles i sinergies entre ells.

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

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

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

## PROGRAMA 7 DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

## 7.4

## La Intercanviadora

## SÍNTESI

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

L'any 2015 Barcelona se situava com a tercera ciutat internacional amb un nombre més elevat de reunions organitzades, amb un total de 2.268 reunions i gairebé 600.000 delegats. Aquest fet representa una oportunitat per desenvolupar el potencial del teixit empresarial de Barcelona, sobretot del turisme.

Des del punt de vista del teixit empresarial turístic, la possibilitat de crear un espai d'intercanvi és l'oportunitat per estructurar el sector i aprofitar millor les potencialitats. L'oportunitat rau en les possibilitats de cooperació entre les empreses que assisteixen a diferents tipus de reunions a la ciutat i les empreses de Barcelona i de Catalunya, amb l'objectiu d'incrementar la seva competitivitat empresarial a través de la innovació i la internacionalització, tasques que desenvolupa l'agència per la competitivitat de l'empresa de la Generalitat de Catalunya (Acció 10).

En aquest sentit, la creació d'espais d'intercanvi nous, més enllà dels tradicionals, ha de permetre assolir dos objectius importants. D'una banda, ha de permetre minvar els efectes de la crisi econòmica iniciada el 2008, que havia comportat una pèrdua de la qualitat en l'oferta i la prestació de serveis i la rendibilitat de les empreses. De l'altra, ha d'incrementar la proactivitat per part del sector empresarial per afrontar els problemes que es deriven de l'activitat turística, i ha de permetre una aposta més gran per la innovació i la promoció de la creativitat com a motor d'un territori dinàmic que crea oportunitat i genera cohesió social.

## MESURES

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

Per posar en marxa la intercanviadora cal:

- 1. Definir el model institucional.** Establir una entitat encarregada de fer operatiu el projecte de la Intercanviadora, que concreti una estructura organitzativa que garanteixi el funcionament del projecte de forma estable dins de l'estructura municipal i que concreti les relacions entre els diferents agents públics i privats implicats en el projecte.
- 2. Definir el model de gestió i finançament.** Identificar les necessitats financeres del projecte i calendaritzar el full de ruta de les actuacions. Identificar els possibles socis públics i privats per a la seva incorporació al projecte i definir el model de finançament.
- 3. Definir els nínxols empresarials estratègics.** Identificar els nínxols empresarials que són estratègics pel retorn de la seva activitat sobre el territori, que s'alineïn amb els criteris de sostenibilitat i responsabilitat, i que poden cooperar amb les empreses dels diferents sectors turístics creant sinergies potents que maximitzin aquest retorn econòmic, social i ambiental a través de la innovació. Un cop definits els sectors estratègics, caldrà desenvolupar accions d'atracció de les empreses que hi pertanyin perquè s'incorporin als programes de cooperació empresarial de la Intercanviadora.
- 4. Definir els mecanismes de transferència de coneixements.** Definir les relacions amb els agents promotores de reunions i de competitivitat empresarial per atraure les empreses internacionals cap al projecte de la Intercanviadora i definir els mecanismes de transferència de coneixement empresarial amb les empreses locals amb l'objectiu d'accelerar les oportunitats innovadores i amplificar els resultats de les sinergies iniciades.

5. **Definir els agents potencials.** Definir els agents clau que tinguin en l'impuls de l'activitat econòmica, de l'ocupació, de la iniciativa emprenedora, en l'organització de fires o en la plataformes de negocis la seva raó de ser per estructurar la Intercanviadora, promoure'n la posada en marxa i assegurar-ne el funcionament.
6. **Definir el pla de treball.** S'haurà d'elaborar el pla de treball detallat i els objectius a curt i mitjà termini per garantir-ne l'èxit.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

**0.4.2.2.** Crear espais de transferència de coneixements i innovació entre els agents econòmics i socials que permetin compartir experiències, metodologies i crear vincles i sinergies entre ells.

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

**0.4.3.1.** Explorar espais de trobada i concertació nous entre els diferents agents econòmics i socials de la ciutat per crear sinergies empresarials.

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

---

## PROGRAMA 8

---

# Comunicació i acollida



## PROPÒSIT DEL PROGRAMA 8

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

L'estratègia de comunicació turística és un instrument elemental per gestionar i configurar la destinació sostenible i responsable desitjada. La prescripció dels elements comunicatius determina les expectatives dels visitants en origen, però també configura potencialment els fluxos i les pràctiques a la destinació.

Una comunicació enfocada a la transmissió de la diversitat, la complexitat i la 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 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 conjuntament.

Així mateix, cal continuar treballant en la millora dels serveis d'acollida i informació als visitants, incorporant les noves propostes per 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. A més, també permetrà emprar la informació que emeten els visitants, ja sigui per conèixer la seva opinió sobre la destinació, com per monitorar 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

8.2. Pla d'informació i acollida als visitants



## PROGRAMA 8 COMUNICACIÓ I ACOLLIDA

## 8.1

## Estratègia de comunicació

## SÍNTESI

**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.**

Els canals i els instruments de comunicació públics municipals disposen d'un ampli ventall d'instruments en línia, presencials, telefònics, butlletins, xarxes socials, etc. A part d'aquests instruments destinats a la comunicació amb els ciutadans, s'han d'afegir els adreçats als visitants i els turistes de la ciutat, com per exemple webs, blogs, xarxes socials, famtrips, blogtrips, aplicacions de diverses tipologies, punts tàctils d'informació, etc. Tots aquests instruments es complementen amb els de la resta d'administracions, la Diputació de Barcelona i la Generalitat de Catalunya. L'anàlisi dels diferents instruments mostra una dispersió destacable de la informació que es transmet.

Per donar resposta als reptes de futur descrits a la diagnosi, aquest pla estratègic necessita una estratègia de comunicació efectiva, equilibrada i coherent. Una comunicació, en primer lloc, adreçada al ciutadà, perquè pugui conèixer la seva pròpia ciutat, així com els reptes i els esforços de gestió que s'hi duen a terme. En segon lloc, una comunicació adreçada als visitants, i que aquests tinguin la possibilitat d'entendre la destinació més enllà dels seus punts turístics. Finalment, la comunicació també està destinada als prescriptors i els interlocutors sectorials, així com a aquells sectors d'activitat econòmica que es veuen influenciats pel turisme, ja que és necessari que coneguin el fenomen turístic, la situació i els seus impactes en la vida quotidiana de la ciutat.

Aquesta línia d'actuació pretén dissenyar un conjunt de mesures que contribueixin a alinear la informació als diferents canals i mitjans institucionals i públics. A més, aquests han de transmetre missatges i elements coherents amb les premisses i les orientacions de la destinació. Aquesta acció també pot ajudar a generar una millor comunicació en els instruments dels agents privats i, sobretot, dels prescriptors de la destinació.

## MESURES

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

Establir les mesures que facilitin la transmissió del missatge comunicatiu de la ciutat a través dels diferents canals i instruments, tant per als visitants, com per als residents de la ciutat. En l'estratègia de comunicació s'ha d'aprofundir en la comunicació sobre turisme, així com en els instruments de *City Marketing* i altres elements.

En aquesta mesura serà bàsic adequar els diferents canals per difondre una comunicació coordinada a fi de transmetre un relat ampli, divers i compartit basat en els atractius i els elements propis de la ciutat.

Aquesta adequació de l'estratègia ha de permetre que els recursos de comunicació es maximitzin i, a la vegada, es transmeti un missatge unificat i, per tant efectiu, tenint en compte la diversitat de perfils que acull la ciutat. Per fer-ho, caldrà integrar les agendes d'activitats del territori i tots els esdeveniments locals que es considerin oportuns des dels districtes i les àrees, així com el Consorci Turisme de Barcelona.

El missatge de comunicació a difondre ha de tenir en compte no només l'espai geogràfic de la ciutat, sinó també que ha de disposar de l'entorn de Barcelona i el seu àmbit metropolità. La ciutat metropolitana és una imatge de futur que es consolida.

En aquesta estratègia comunicativa, tant l'Ajuntament com Turisme de Barcelona han de continuar alineant els seus instruments, compartint informació com, per exemple, l'intercanvi de continguts de visita i els relats de la ciutat entre [meet.barcelona.cat](http://meet.barcelona.cat) i [www.visitbarcelona.com](http://www.visitbarcelona.com); sense oblidar tots els altres canals i xarxes socials.



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

Dissenyar els continguts de la comunicació específica per als visitants de la ciutat.

En el marc de l'estratègia comunicativa de la ciutat, s'hauran de dur a terme un conjunt d'accions coordinades de comunicació al voltant del turisme. S'haurà de treballar per introduir relats nous, atractius i productes de la destinació nous, visions noves més plurals, dinàmiques i obertes de Barcelona en l'imaginari dels visitants.

S'han d'assegurar el desenvolupament d'informació i continguts de la destinació Barcelona (Programa 3), així com tota la informació d'interès per als visitants i la que generi valor i millori la gestió de la destinació. Finalment, cal incidir en les conductes cíviques i desitjables que s'esperen per part dels visitants.

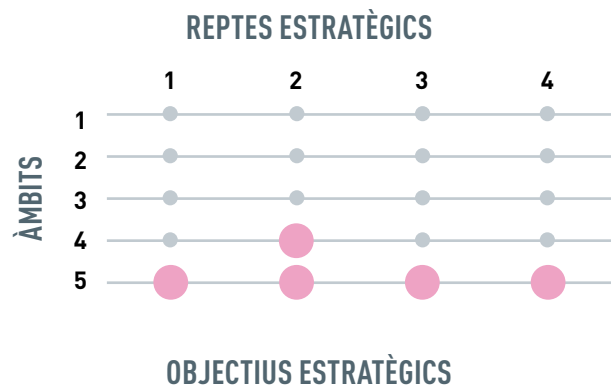
### M.8.1.3. Dissenyar campanyes de comunicació i sensibilització sobre les polítiques turístiques

Dissenyar campanyes per donar a conèixer a la ciutadania les accions que hi ha en marxa i previstes en el marc del PET20 i el Consell Turisme i Ciutat.

En aquest sentit, un dels elements fonamentals és explicar la complexitat important de la gestió dels efectes de massificació, la sobreutilització, la competència per l'ús dels espais de la ciutat, entre d'altres. Aquests efectes, si bé es donen als espais de gran afluència, no són efectes exclusivament produïts per les activitats turístiques, sinó que són reptes de la ciutat i, per tant, requereixen solucions complexes de gestió urbana. Així mateix, aquesta línia de comunicació s'haurà de basar en el realçament de les bones pràctiques de l'activitat turística i les oportunitats que ofereix.

En línia amb el turisme sostenible i responsable, es desenvoluparan accions per als residents, que posin de manifest les externalitats de l'activitat turística i els treballs que s'estan duent a terme. S'hauran d'explicar clarament els mecanismes i els dispositius per abordar els problemes des d'una perspectiva pedagògica i divulgativa, generant materials comunicatius per explicar i organitzar jornades, seminaris i debats sobre temes concrets de turisme (vegeu 2.3. Educació i divulgació).

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

**0.5.1.4.** Normalitzar els visitants i les seves pràctiques en la pròpia imatge i relat de la destinació, en la mesura que en són part inherent, promovent la conscienciació de la petjada generada per la seva visita.

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

**0.5.3.1.** Apostar per una promoció fonamentada en l'estratègia territorial turística i allunyada de la captació quantitativa de visitants.

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

**0.5.3.4.** Focalitzar la imatge, la promoció i la comunicació de la destinació en les pràctiques i les activitats que s'emmarquen en els criteris de sostenibilitat.

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

## PROGRAMA 8 COMUNICACIÓ I ACOLLIDA

## 8.2

## Pla d'informació i acollida als visitants

## SÍNTESI

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

Un dels aspectes clau per millorar com a destinació és millorar les experiències viscudes per part dels visitants i els turistes. Aquesta línia de treball se centra en millorar aquestes experiències mitjançant els serveis d'acollida i informació. Els canvis importants en els hàbits dels visitants, així com les noves possibilitats d'informació i atenció, tant virtuals, com presencials, fan que el Pla estratègic de turisme 2020 consideri necessari fixar les orientacions estratègiques dels serveis que la destinació presta abans, durant i després del temps d'estada a la destinació.

Durant el procés d'elaboració d'aquest pla estratègic ha sorgit de forma recurrent el debat sobre la necessitat i les possibles millores a aplicar en aquests serveis. Alguns dels principis sobre els quals construir aquestes millores són:

- assegurar que els visitants i els turistes, així com els prescriptors, reben tota la informació necessària per gaudir satisfactòriament de la seva experiència a la destinació
- assegurar que els residents reben la informació per millorar el seu coneixement i gaudir de la ciutat
- modernitzar, estructurar i tipificar els diferents mitjans i sistemes transmissors d'informació

En resum, aquesta línia proposa la revisió i la reformulació de la xarxa d'oficines d'informació turística i la sistematització de l'atenció, així com la consolidació d'un servei d'agents informadors de qualitat que ajudin les persones desplaçades del seu entorn habitual a fer activitats a la ciutat. Finalment, es considera que les tecnologies disponibles actualment i la seva aplicació en turisme obren possibilitats múltiples de desenvolupar eines d'informació i d'interpretació dels recursos i atractius, com per exemple un programa d'assistents virtuals i planificadors dels viatges, o noves webs d'informació amb una agenda d'activitats existents a la destinació.

## MESURES

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

Mesures per contribuir a millorar l'experiència del visitant amb informacions pràctiques, serveis *en línia* i aplicacions per als visitants de la ciutat. Aquestes eines d'informació busquen facilitar el coneixement, la planificació, la reserva de l'estada i activitats, i la mobilitat dels visitants.

En aquesta línia, cal treballar conjuntament amb els agents privats que prescriuen i recomanen la destinació, com les agències de viatge *en línia*, les centrals de reserves, els agregadors i cercadors *en línia*, blogs de viatges, etc. Amb aquests serveis s'ha de treballar per arribar a acords d'intercanvi d'informació i coordinació amb la destinació.

També cal que aquests dispositius reforcin algunes informacions i recomanacions bàsiques per als turistes, com conductes no desitjables per part dels visitants de la ciutat.

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

Actuacions per contribuir a millorar l'experiència del visitant, tant amb el servei d'agents informadors desplegats per la ciutat, com amb els agents locals que tracten directament amb els visitants.

Aquesta mesura de reforç dels efectius, la cobertura geogràfica, horària i temporal, dels dispositius d'acollida, es complementarà amb la creació d'un manual amb un procediment d'acollida del visitant, així com amb el desenvolupament de programes de formació adaptats a les necessitats concretes d'aquestes persones. L'esforç de creació del manual d'acollida del visitant hauria de complementar-se amb la seva distribució a tots els serveis que tracten amb els turistes i visitants, com ara els d'allotjament, transports, etc.

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

Adaptar les oficines de la xarxa d'informació per dotar-les de nous continguts ampliant els elements culturals i patrimonials de visita en coordinació amb la Diputació i els diferents districtes de la ciutat.

Amb la renovació física, les oficines d'atenció haurien de ser capaces d'esdevenir referent per transmetre una visió àmplia de la ciutat, la seva cultura, identitat, aspectes socials, polítics, etc. Els espais han de respondre a les necessitats d'informació i consultes tant dels turistes, dels visitants i dels propis barcelonins, alhora que reben, interpreten i referencien el territori de la ciutat i les seves possibilitats.

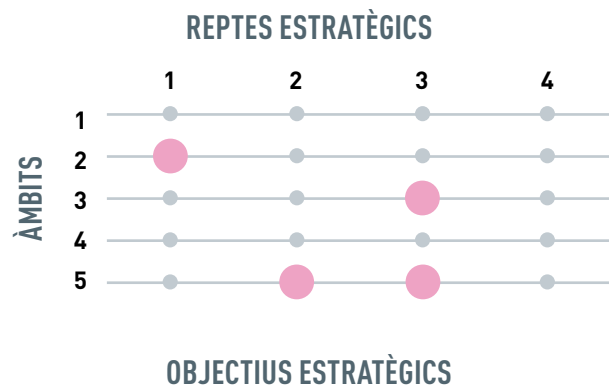
Es crearan nous punts d'informació per assegurar la cobertura geogràfica i les particularitats del servei d'atenció i informació als diferents tipus de visitants.

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

Desenvolupar un programa per millorar l'intercanvi d'informació que rep i genera el visitant a la destinació a través de l'aplicació de les noves tecnologies com a element clau de la gestió de la destinació. La informació que emeten els visitants prèviament, durant i després de la seva estada a través de canals múltiples ha de convertir-se en un element clau per a la presa de decisions dels mecanismes i processos de gestió. La recollida massiva de dades, el seu tractament sistemàtic i l'anàlisi de la informació quantitativa i qualitativa són elements cada cop més cabdals.

Així mateix, cal explorar mecanismes per enviar la informació en temps real sobre l'estat de la destinació i els espais amb problemes de saturació. Aquesta informació hauria de permetre induir visites i redirreccionar els fluxos de visitants a zones amb més capacitat d'acollida o amb disponibilitat temporal de serveis. També cal incidir en la informació sobre activitats, esdeveniments i iniciatives internes de les entitats i els agents del territori, una agenda d'activitats d'interès, cultural i esportiu de caire local.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

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

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

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

**0.5.4.4.** Convertir les oficines d'atenció al visitant en espais d'interès per al resident, en els quals pugui trobar informació i oferta actual d'esdeveniments de la ciutat.

---

## PROGRAMA 9

---

# Fiscalitat i finançament



## PROPÒSIT DEL PROGRAMA 9

Dissenyar noves mesures fiscals per compensar la balança entre els costos i els beneficis econòmics de les activitats, així com revisar els protocols de finançament propis vinculats directament 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 fer 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 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 les activitats que causen més externalitats i que suposen la competència directa amb la vida quotidiana a la ciutat: l'ús intensiu de l'espai públic, la pressió immobiliària i les qüestions ambientals, entre d'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 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
- 9.2. Planificació i criteris dels recursos de l'IEET



## PROGRAMA 9 FISCALITAT I FINANÇAMENT



# Programa de fiscalitat del turisme

## SÍNTESI

**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.**

Les administracions locals garanteixen el gaudi de la ciutat amb qualitat i seguretat, assumint també una gran part dels costos associats a la visita turística, ja sigui articulant serveis específicament adreçats als visitants, com redimensionant els serveis generals per respondre a la demanda de la població flotant. Les primeres estimacions presumeixen que el volum i la intensitat de les visites suposen un sobreesforç addicional per a les arques municipals. No obstant això, el sistema d'ingressos actual no permet recuperar una part d'aquesta despesa, ja que la majoria dels mecanismes fiscals no estan dissenyats per a una ciutat en moviment, sinó per a una ciutat on únicament compta el nombre de residents de dret, però en cap cas la població estacional, ja siguin els visitants o els residents temporals. L'única excepció és l'Impost d'estades en establiments turístics –vigent a Catalunya des de 2012–, que grava les pernотacions, però no serveix com a instrument regulador de la pròpia activitat.

Així, cal repensar els instruments fiscals per adaptar-los a aquesta situació i, en cas que no sigui possible canviar-los des de l'Administració local –competències molt limitades–, cal posar en evidència a les administracions superiors la necessitat de fer-ho. A més, cal anar més enllà dels instruments fiscals i pensar en preus públics, taxes o mecanismes de compensació urbanístics com a mesures fiscals amb caràcter d'ordenació. Per fer-ho, és necessari conèixer la balança de pagament municipal pel que fa al turisme. Es coneix l'impacte econòmic sobre la base de la despesa de la demanda, però no els costos associats que acaben essent internalitzats per l'Administració.

## MESURES

### M.9.1.1. Estudiar el cost-benefici de les activitats turístiques en la gestió municipal

Elaborar un estudi per calcular la balança econòmica de les activitats turístiques a la ciutat amb un objectiu doble. En primer lloc, conèixer l'estat de la balança en termes generals, encara que siguin estimacions, per poder mesurar la situació actual. En segon lloc, detectar quines són les activitats que generen més costos i més beneficis i poder adequar els instruments.

La metodologia del càlcul s'haurà de dissenyar obertament per poder actualitzar de forma periòdica les dades i poder, així, fer valoracions de les decisions preses en la gestió municipal de l'activitat turística, així com incorporar recomanacions externes.

### M.9.1.2. Dissenyar un programa de noves mesures fiscals

Elaborar una proposta per repensar noves mesures de recaptació fiscal que inclogui un ventall heterogeni d'instruments i possibilitats de fiscalització.

Aquesta mesura haurà de ser coherent amb les propostes que emanin dels canvis jurídics (vegeu Programa 10), però també d'acord amb l'estratègia territorial de la destinació (Programa 3) i el desenvolupament econòmic (Programa 7).

Aquestes mesures no han de ser vistes com un instrument recaptatori, sinó que han d'entendre's com un instrument de gestió de la ciutat turística, amb una incidència especial en les activitats econòmiques que suposen un greuge per poder més gran:

- a. Les activitats econòmiques que es basen en la plusvàlua generada a través de les rendes del sòl, en especial, les que suposen un risc per complir amb la funció social de l'habitatge, substituint usos sense compensació urbanística, o detonant processos de gentrificació en zones residencials.
- b. Les activitats econòmiques que suposen una sobrecàrrega, una ocupació permanent o una explotació exclusiva de l'espai públic adreçada als visitants, en especial a les àrees de gran aflluència.
- c. Les activitats perjudicials pel medi ambient i que suposin un greuge per al compliment dels protocols ambientals internacionals.

D'altra banda, caldria explorar les possibilitats de cercar beneficis fiscals a les empreses que es comprometin amb criteris de sostenibilitat i responsabilitat acordats en un marc de negociació explícit sobre aquesta matèria.

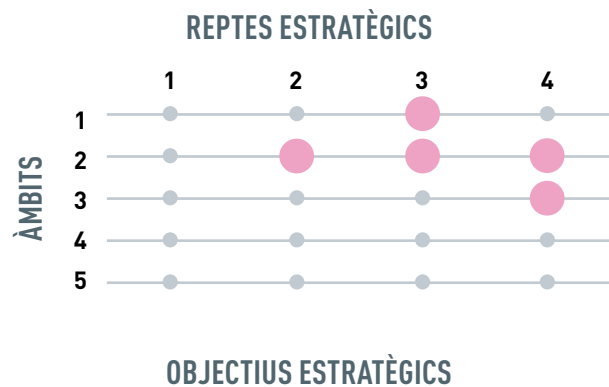
### M.9.1.3. Constituir el Fons Econòmic Turisme i Ciutat

Elaborar un fons econòmic provinent de fonts fiscals i altres ingressos de les activitats turístiques, ja sigui via taxes, impostos o preus públics de l'Administració o les empreses i concessions municipals, a fi d'invertir i finançar activitats que ajudin a pal·liar els efectes del turisme als districtes i els barris més afectats.

En aquest marc, cal posar en marxa una comissió de seguiment amb els districtes i les àrees implicades en la recaptació per decidir conjuntament, en l'àmbit polític i tècnic, l'origen i la destinació de les inversions i les despeses.

Aquest mecanisme permetria destacar públicament, a través de comunicacions públiques permanents, les inversions i les despeses provinents de l'activitat turística, assegurant la visibilitat i la traçabilitat dels ingressos i les despeses i els espais de decisió en els quals s'han pres les decisions.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

**0.2.2.1.** Cercar fórmules de compensació dels costos i els beneficis a través de marcs de corresponsabilitat amb els agents sense haver d'activar mecanismes de control i sanció.

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

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

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

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

**0.3.4.2.** Cercar nous mecanismes de finançament –impostos, taxes, preus públics– per compensar la balança entre els costos i els beneficis de les activitats, sobretot les que generin externalitats negatives.

## PROGRAMA 9 FISCALITAT I FINANÇAMENT

## 9.2

## Planificació i criteris dels recursos de l'IEET

## SÍNTESI

**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.**

L'impost sobre les estades en establiments turístics (en endavant, IEET) és un impost finalista de la Generalitat, vigent des de novembre de 2012. Si bé el text original deia clarament que el percentatge del fons gestionat per les administracions locals s'havia de destinar "al finançament d'actuacions concretes en l'àmbit de la promoció turística", la Llei 3/2015, d'11 de març, de mesures fiscals, financeres i administratives (Llei d'acompanyament del pressupost 2015), en l'article 15, modifica l'article 116.3 de la Llei 5/2012, i permet la participació en l'impost a projectes que s'ajustin als quatre objectius finalistes que marqui la llei, no només a la promoció. Aquest escenari nou permet destinar el fons a les altres tres finalitats de l'IEET:

- L'impuls del turisme sostenible, responsable i de qualitat, i la protecció, preservació, recuperació i millora dels recursos turístics.
- El foment, la creació i la millora dels productes turístics.
- El desenvolupament d'infraestructures relacionades amb el turisme.

Cal recordar que, per acord de la Comissió de Govern del 17 d'abril de 2013, l'Ajuntament de Barcelona transferenceix al Consorci de Turisme de Barcelona el 50% de cada transferència rebuda i es reserva per a projectes de gestió municipal l'altre 50%.

El fet de poder dedicar els recursos financers a accions més enllà de la promoció, que queda ben coberta amb la transferència a Turisme de Barcelona, obre també un escenari nou de possibilitats que cal dissenyar a través d'un pla d'inversions i finançament per garantir la continuïtat de projectes estratègics per a la gestió de la destinació.

## MESURES

## M.9.2.1. Dissenyar el Pla d'inversió i finançament de l'IEET

El Fons de l'IEET ha de ser el sistema de finançament per materialitzar els plans, programes i actuacions que donin resposta als reptes estratègics del present Pla estratègic de turisme. Si bé en els primers anys de vigència de l'IEET, l'estratègia municipal principal amb aquests recursos ha estat desenvolupar el procés de desconcentració del turisme als diversos barris i districtes de la ciutat –tal com proposava el Pla estratègic de turisme 2010-2015–, les possibilitats actuals permeten dissenyar un pla complex que doni cobertura a la majoria de les propostes del PET20.

Per fer-ho, cal dissenyar un pla d'inversions i finançament amb els criteris formals següents:

1. Elaborar la previsió anual d'inversió i despesa.
2. Elaborar programes amb continuïtat, plurianuals, que ajudin a sostenir les estructures i els instruments requerits per a la gestió i el seguiment dels projectes.
3. Aplicar els criteris socials de contractació i adjudicació de l'Ajuntament de Barcelona a fi de garantir el retorn social de la despesa pública.

La coordinació d'aquest pla serà a càrrec de l'Ajuntament de Barcelona com a responsable últim del certificat remès a la Generalitat. El pla haurà d'incloure la inversió i les despeses de Turisme de Barcelona corresponents a la meitat de l'impost que es transfereix al consorci, i fer-lo participi, així, de la seva responsabilitat en el marc del Pla estratègic de turisme 2020 pel que fa a les estratègies de promoció i acollida de visitants.

A fi d'assegurar-ne el seguiment, es retrà comptes del total de les despeses i inversions de l'IEET periòdicament a les comissions del consell municipal, al Consell de Turisme i Ciutat.



### M.9.2.2. Contingut del Pla d'inversió i finançament de l'IEET

Es donarà prioritat als projectes previstos del Pla estratègic de turisme 2020 que no tinguin possibilitat de finançar-se per altres vies i que s'encabeixin en els quatre objectius finalistes de l'IEET.

Per a la resta dels ingressos previstos i per a projectes que no donin resposta als programes estratègics del pla, se seguirà l'ordre de prioritats:

- a. Projectes estructurals que formin part d'una estratègia continuada en anys precedents pel que fa a la gestió del turisme. Aquests hauran d'adequar-se a les formes de contractació social i als futurs criteris de la certificació Biosphere.
- b. Projectes i iniciatives aïllades promogudes per agents locals per produir esdeveniments, rutes o material pedagògic o divulgatiu, per realçar el territori i la comunitat.
- c. Projectes d'innovació social, que es basin en l'aplicació de noves tecnologies com a resposta a problemes o reptes clau no previstos, alineats amb l'estratègia de garantir la sobirania digital.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

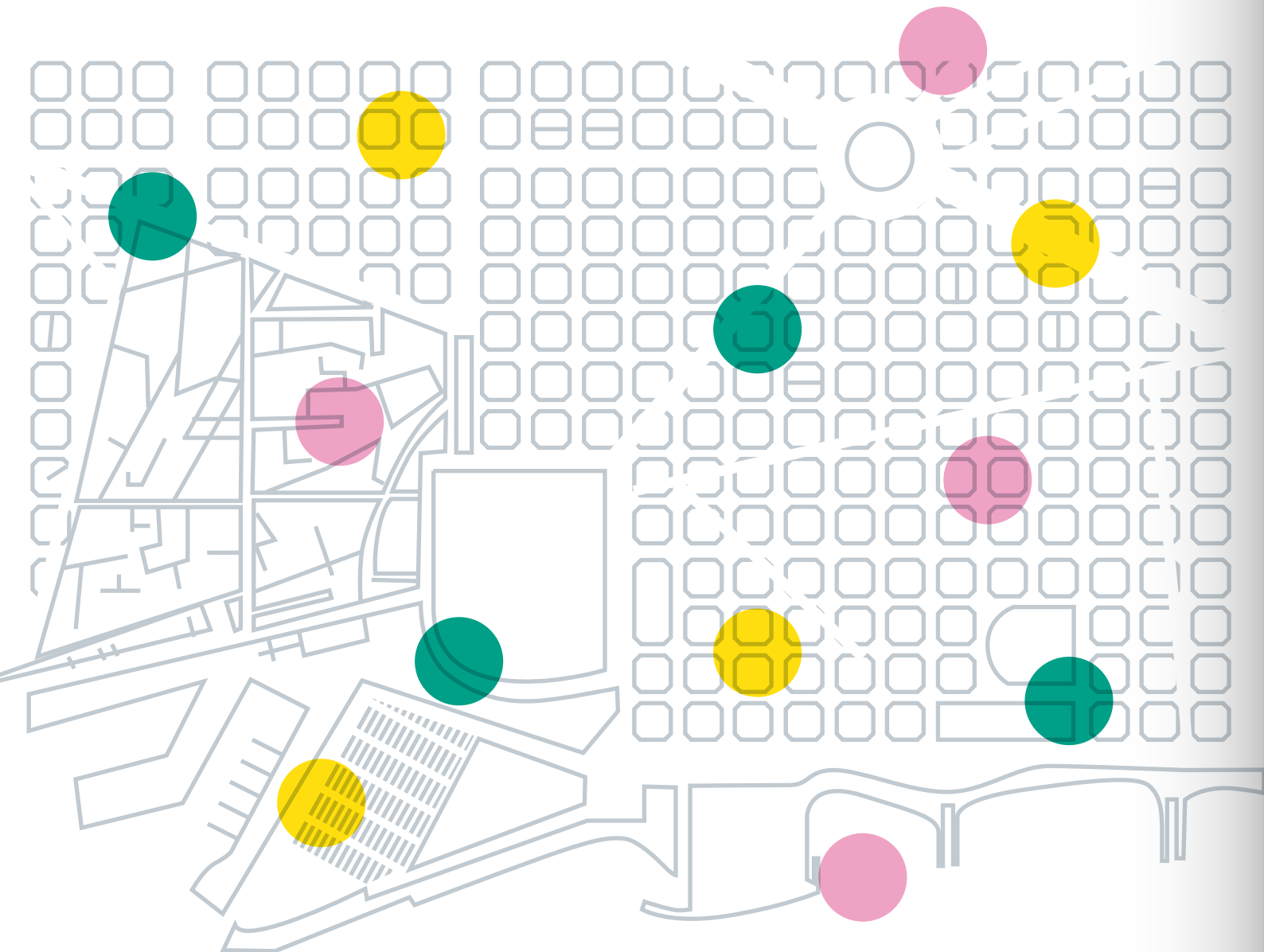
**0.3.4.2.** Cercar nous mecanismes de finançament –impostos, taxes, preus públics– per compensar la balança entre els costos i els beneficis de les activitats, sobretot les que generin externalitats negatives.

---

## 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, sobretot 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 ha de permetre assolir un nivell de control més gran i una millor eficàcia sancionadora sobre totes les activitats irregulars que suposin una competència deslleial, que comportin externalitats fortes, independentment de la seva naturalesa.

## LÍNIES D'ACTUACIÓ

---

- 10.1. Canvis en les ordenances municipals
- 10.2. Instruments de planificació urbanística
- 10.3. Control i inspecció de les activitats turístiques

## PROGRAMA 10 REGULACIÓ I ORDENACIÓ

## 10.1

## Canvis en les ordenances municipals

## SÍNTESI

**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.**

Barcelona ha experimentat en els darrers anys un èxit turístic notable que ha introduït uns canvis en la vida urbana. D'aquí s'han derivat un seguit de qüestions que cal regular. Les més rellevants són les relacionades amb la proliferació de l'allotjament turístic o les activitats a l'espai públic que dificulten el desenvolupament d'altres usos o els problemes que es deriven de pràctiques de mobilitat intensives relacionades de forma predominant amb l'ús turístic.

Barcelona, per la seva particularitat jurídica emparada per la Carta de Barcelona, ha mostrat anteriorment la capacitat de donar resposta i ordenar fenòmens de diferent naturalesa que demanaven respostes a través de normatives en forma d'ordenances municipals. La irrupció de noves activitats vinculades al turisme, ja sigui per la naturalesa específica de les pràctiques o bé pel volum de persones i la intensitat d'ús de pràctiques específiques, requereixen la necessitat d'ordenació i regulació. Una regulació que ha de respondre a la necessitat d'afavorir la compatibilitat d'usos i pràctiques, vetllant i garantint drets bàsics de la ciutadania i l'interès general. Les competències específiques de l'Ajuntament de Barcelona, sumades a les possibilitats explícites de la legislació vigent en matèria de turisme, obren la possibilitat de modificar les ordenances existents, així com de redactar una ordenança específica per abordar pràctiques i situacions concretes vinculades, sobretot, amb l'allotjament turístic.

Els canvis en els marc normatiu seguiran el seu procediment administratiu habitual i requeriran exposicions públiques i l'aprovació majoritària al ple municipal.

## MESURES

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

L'activitat turística, per la seva especificitat, excepcionalitat o per l'augment del volum de visitants en els darrers anys, necessita regulacions específiques pel que fa a la seva incidència en la via pública, els espais de concurrència pública o la mobilitat.

Hi ha diversos aspectes que han estat políticament ratificats en els plens municipals que necessitaran canvis en diverses ordenances, com els aparcaments d'autocars en serveis discrecionals, l'ús dels vehicles de mobilitat personal o el compromís adquirit per regular els grups de guiatge en espais de gran afluència o en zones amb morfologies urbanes sensibles.

Cal apuntar, però, que la gran majoria de pràctiques no tenen un caràcter exclusivament relacionat amb el turisme, i caldrà valorar que moltes de les afectacions dels canvis normatius afectaran també la vida dels residents en no poder discriminar, sota cap premissa, l'origen o la motivació de les pràctiques.

### 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

Les modificacions recents de la Llei de turisme 13/2002 a través de les diferents lleis transversals, així com el Decret 159/2012, d'establiments d'allotjament turístics i habitatges d'ús turístic, obren la possibilitat de regular aspectes relacionats amb aquesta matèria i, en concret, sobre diversos aspectes que tenen a veure amb l'Habitatge d'ús turístic: control periòdic, comportament dels usuaris, requisits específics, categorització, etc.

Així mateix, les propostes de Reglament de la Llei de turisme 13/2002, presentada el juliol de 2015 i el juliol de 2016, han apuntat a la regulació específica a través d'ordenances municipals de les condicions d'aplicació de la tipologia d'Habitatge d'ús turístic cedit per habitacions.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

**0.1.2.1.** Reforçar els espais permanents de treball amb les diferents administracions públiques per alinear estratègies de gestió i compartir les necessitats executives i legislatives: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Àrea Metropolitana de Barcelona, municipis i patronats de turisme.

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

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

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

**0.2.2.1.** Cercar fórmules de compensació dels costos i els beneficis a través de marcs de corresponsabilitat amb els agents sense haver d'activar mecanismes de control i sanció.

**0.2.2.3.** Elaborar plans de gestió integrada dels espais sobre visitants per minimitzar els impactes negatius en col·laboració amb els agents privats i comunitaris.

## PROGRAMA 10 REGULACIÓ I ORDENACIÓ

## 10.2

## Instruments de planificació urbanística

## SÍNTESI

**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.**

Les activitats turístiques afecten de forma transversal àmbits d'escales i competències administratives diverses. Aquestes activitats turístiques responen a unes lògiques diverses, canviants i, de vegades, contradictòries, i abordar els reptes que això suposa només és possible amb una actuació coordinada entre les diferents administracions públiques, que permeti compartir les apostes executives i legislatives.

Un dels reptes que es deriven de les pràctiques turístiques a la ciutat de Barcelona és la competència per un mateix espai entre el residents que hi fan les seves activitats quotidianes i els visitants que en fan un ús intensiu, que es tradueix també en una especialització econòmica creixent en serveis i en l'acolliment de visitants. Malgrat la importància del fenomen, l'ordenació urbanística vigent i, en particular, el planejament general –Pla general metropolità de 1976–, no disposa de mecanismes de compensació per abordar els efectes negatius que es deriven de la intensitat i la concentració de les activitats turístiques ni per recuperar plusvàlues urbanístiques que es puguin destinar al subveniment dels efectes que generen les noves activitats sobre la ciutat. És per això que caldrà alinear la legislació de diferents àmbits a les necessitats estratègiques per gestionar de forma més efectiva les pràctiques turístiques i minimitzar els impactes negatius que aquestes tenen sobre la ciutat a través de fórmules de compensació de costos i mesures correctores. Només amb una concepció transversal i integral del fenomen turístic i en coordinació amb les diferents administracions públiques es podran construir instruments de planejament i gestió urbanística amb una bateria ampla de mesures capaces de fer front als reptes del turisme.

## MESURES

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

En l'àmbit urbanístic, el nou planejament general –Pla director urbanístic metropolità i, si escau, el Pla d'ordenació urbana municipal– ha d'incorporar la regulació dels usos turístics del sòl i dels allotjaments turístics per garantir-ne la inserció correcta als teixits urbans, amb els objectius següents:

- a) Distingir netament els usos residencials permanents de la resta d'usos econòmics que permet el sòl residencial a fi de garantir el dret a l'habitatge. Per fer-ho, es proposa garantir un percentatge d'ús residencial permanent obligatori per cadascun dels teixits urbans, d'acord amb les característiques físiques i les limitacions del teixit, per garantir que els allotjaments o els altres usos terciaris no competeixin amb el mercat residencial permanent.
- b) Establir les condicions d'implantació dels usos turístics del sòl i dels allotjaments urbanístics, d'acord amb les característiques dels teixits urbans: posició, mida màxima, densitat, distàncies mínimes entre allotjaments; així com limitar o determinar, si escau, les tipologies d'allotjament turístic que, per les seves característiques, s'adeqüin millor a l'entorn urbà en qüestió.

El nou planejament general haurà d'analitzar també els efectes del parc d'allotjament turístic existent i haurà de determinar quins allotjaments turístics queden en situació disconforme o fora d'ordenació, delimitant àmbits d'actuació on desplegar plans de millora urbana que estableixin eines específiques per al subveniment dels seus efectes adversos i la transformació o l'extinció dels allotjaments turístics i les activitats econòmiques incompatibles amb el model urbanístic.

**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)**

La implantació de nous usos de sòl turístic i, en particular, de nous allotjaments turístics, no es pot alienar als efectes que generen les pràctiques turístiques sobre els entorns urbans més propers, en especial sobre els espais públics o els serveis derivats.

D'acord amb les determinacions del nou planejament general, caldrà dissenyar plans específics d'implantació dels

nous usos de sòl turístic i, en particular, dels nous allotjaments turístics que especifiquin les mesures complementàries –millora de la dotació d'espais lliures, ampliacions del sistema d'equipaments local, ampliació del parc públic d'habitatge, contribució al finançament del transport públic, millores en la urbanització, sistemes específics de gestió de les mercaderies i els residus–, tot considerant els efectes de la població flotant sobre l'entorn i sobre la prestació dels serveis públics, i garantint que les condicions de vida de la població resident no empitjoren.

El pla haurà de pautar les fases d'implantació, i les condicionarà a l'execució efectiva de les mesures correctores i de millora urbana, tant de l'àmbit propi, com particularment dels àmbits més pressionats de la ciutat, per garantir la sostenibilitat de conjunt de la ciutat.

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

La concentració d'activitats econòmiques destinades de forma preferent a la població flotant i visitant imposa més dificultats en la vida quotidiana de la població resident: d'una banda, les pràctiques del lleure generen sovint molèsties en la convivència, com per exemple el soroll, i de l'altra, tendeixen a la seva concentració física, que aconsegueixen per ser sovint més rendibles que les activitats econòmiques adreçades a la població resident, si una regulació específica no ho impedeix.

Elaborar un pla de regulació específica d'implantació de les activitats econòmiques, incorporant mesures fiscals, regulant de forma particular les limitacions d'aforament i de generació i gestió de residus, distribució i emmagatzematge de mercaderies en relació amb les característiques físiques del teixit urbà i de les edificacions.

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

La gestió de les activitats turístiques s'ha fet sovint amb aproximacions sectorials i parcials, com són el Pla de souvenirs o el Pla especial d'HUT, que han considerat, només de forma parcial o per àmbits territorials concrets, els efectes d'unes pràctiques que han esdevingut estructurals en termes econòmics per al conjunt de la ciutat.

Cal, per tant, revisar els plans d'usos específics heretats per integrar-los en plans urbanístics d'abast transversal en regulació dels usos, reforma i millora urbana, introduint mesures correctores, si escau, per actualitzar-ne l'eficàcia.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



**0.1.2.1.** Reforçar els espais permanents de treball amb les diferents administracions públiques per alinear estratègies de gestió i compartir les necessitats executives i legislatives: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Àrea Metropolitana de Barcelona, municipis i patronats de turisme.

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

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

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

**0.2.2.1.** Cercar fórmules de compensació dels costos i els beneficis a través de marcs de corresponsabilitat amb els agents sense haver d'activar mecanismes de control i sanció.

**0.2.2.3.** Elaborar plans de gestió integrada dels espais sobre visitants per minimitzar els impactes negatius en col·laboració amb els agents privats i comunitaris.

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

**0.3.4.3.** Incidir de forma clara en el planejament general de caràcter metropolità –PGM, PDU i altres figures de planejament i ordenació territorial– per incorporar els usos turístics del sòl i cercar formes de compensació urbanística dels seus aprofitaments.

**0.4.1.1.** Reforçar els instruments disciplinaris per garantir un millor compliment de la legislació vigent i treballar de forma coordinada amb les autoritats competents.

## PROGRAMA 10 REGULACIÓ I ORDENACIÓ

## 10.3

## Control i inspecció de les activitats turístiques

## SÍNTESI

**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 de compliment obligat per la normativa vigent.**

Un dels canvis principals que s'han produït en el sector turístic en els darrers anys ha estat, d'una banda, la irrupció de nous intermediaris del sector turístic i, de l'altra, el desenvolupament de l'anomenada *economia col·laborativa*. Aquests dos han canviat no només el model de funcionament de l'activitat turística, sinó també els de la resta de sectors de l'activitat econòmica. Tanmateix, davant del sorgiment d'aquestes activitats que es desenvolupen sota el paraigua de la innovació i la tecnologia, es desenvolupen activitats que suposen la comercialització de pràctiques fora de la legalitat sectorial, una competència deslleial –algunes amb fortes externalitats– en sectors tan diversos com els allotjaments, el transport, la restauració o els serveis de guiatge, entre d'altres.

És per aquest motiu que es fa necessari un increment de la inspecció i la vigilància per garantir el compliment de la normativa vigent. Ha estat especialment activa la inspecció en l'oferta il·legal d'HUT i allotjaments turístics irregulars amb la posada en marxa del Pla de xoc d'habitatges d'ús turístic, que ha buscat la pressió i el control de les plataformes intermediàries. S'han introduït recursos nous que contribueixen a fer més eficient la inspecció, a optimitzar els resultats de detecció de les activitats il·legals i a garantir la convivència veïnal.

## MESURES

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

Incrementar la dotació de recursos per reforçar l'equip d'inspectors i augmentar la detecció d'activitats il·legals i la reincidència en les infraccions com a instruments essencial per controlar i sancionar unes pràctiques que suposen un greuge comparatiu i una competència deslleial respecte a les activitats regulades, i una pertorbació per a la vida veïnal.

En primer lloc, cal assegurar la dotació de recursos per dur a terme amb garanties el Pla de xoc contra els allotjaments il·legals, presentat el juny de 2016. Aquest pla preveu:

- a) Mesures de detecció: fent èmfasi en els mecanismes de detecció en línia d'anuncis il·legals, així com reforçant els canals per recollir possibles denúncies en col·laboració amb altres agents, entre d'altres.
- b) Mesures d'inspecció i sanció: augmentant el nombre d'inspectors al carrer, però també reforçant l'obertura d'expedients per anuncis i publicacions fraudulentas a través de la cerca a les plataformes comercialitzadores.
- c) Mesures de col·laboració interadministrativa: reforçant el treball coordinat existent compartint recursos de detecció en línia amb la Generalitat o establint una via de comunicació directa i de coordinació amb l'Agència Tributària.
- d) Mesures normatives: proposant canvis en la normativa legal vigent per millorar l'eficiència dels mecanismes d'inspecció.
- e) Mesures de sensibilització: per assenyalar la importància d'acabar amb les pràctiques.

Aquesta mesura està estretament vinculada a la posada en marxa de polítiques actives d'allotjament, amb un èmfasi especial en els acords assolits amb les plataformes, animant-les i incentivant-les perquè s'acullin a la legalitat vigent (Programa 5).



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

Promoure la creació d'una taula de trobada interadministracions –altres municipis, Generalitat, Estat– per desenvolupar mesures de col·laboració, així com discutir conjuntament mesures normatives per afrontar els reptes compartits i alinear posicions politicotècniques, per fer concórrer les estratègies dels diferents territoris, àrees i institucions.

## REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS ALS QUALS DONA RESPOSTA



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

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

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

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

La taula següent mostra la correspondència entre les 30 línies d'actuació del pla i els vint reptes estratègics. En aquesta taula es posa de manifest un cop més la visió de conjunt, integradora i cohesionada amb la qual s'ha elaborat aquest pla, a més de deixar palès que tots els reptes i objectius estratègics són abordats per una o més de les línies d'actuació proposades.





---

# ANNEX

---

## 1. Pla estratègic de turisme 2020

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

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

## 2. Relatories i actes dels grups de treball

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

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

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

Els documents principals del pla estratègic anterior estan disponibles a

[http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/101029\\_pla\\_estrategic\\_turisme\\_ciutat\\_barcelona\\_2010-2015.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/101029_pla_estrategic_turisme_ciutat_barcelona_2010-2015.pdf)

## 4. Avaluació del PET15

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

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

## 5. Barcelona, ciutat i turisme

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

[http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/150409\\_barcelona\\_ciutat\\_i\\_turisme\\_cat.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/150409_barcelona_ciutat_i_turisme_cat.pdf)



---

P L A E S T R A T È G I C





**Ajuntament  
de Barcelona**