

Índex

Introducció

1. De l'anàlisi als Reptes

2. Model de ciutat

Model de ciutat desitjat: 20 trets substancials

3. Visió TurismeBCN2020

Arguments i justificació

Proposta de Visió TurismeBCN2020

Elements clau de la Visió proposada

4. Model turístic

Principis del Model turístic

Principals trets que configuren el Model turístic desitjat

Els 18 trets del Model turístic desitjat

5. Reptes

Desconcentració

Governança

Generació de complicitats

Millora competitiva

Introducció

Aquest document presenta el contingut del que anomenem **Proposta Estratègica**, “pont” entre la primera fase **-Fase d’anàlisi-** que acaba amb la Diagnosi i els seus “150 aspectes clau del turisme a Barcelona” i la segona fase **-Fase Propositiva-** que comença amb els *Objectius Estratègics* i continua amb el desplegament dels *Programes i Subprogrames*, tal com es pot veure en l’esquema metodològic adjunt.

El present document dóna continuïtat a la *Diagnosi Estratègica*, presentada al **Consell Directiu del Pla** a l’octubre del 2009 i posteriorment a la **Comissió Municipal de Promoció Econòmica, Ocupació i Coneixement**, així com a la **Comissió de Turisme del Consell de Ciutat**.

La Proposta Estratègica que presentem en aquest document és fruit del **consens** i les contínues aportacions dels principals agents involucrats en el present Pla.

El contingut d’aquesta *Proposta Estratègica* conforma el gruix de les **grans decisions** de consens per tal de **millorar i encaixar el turisme a la ciutat**.

Aquesta Proposta Estratègica inclou els següents punts:

- > Model de ciutat
- > Visió *TurismeBcn2020*
- > Model turístic desitjat
- > Principals Reptes a afrontar

1. De l'anàlisi als Reptes

L'esquema metodològic seguit per tal de definir els principals Reptes que Barcelona ha d'afrontar en els propers anys queda reflectit en l'esquema adjunt i té com a principals punts el següents:

Diagnosi Estratègica: un consens de ciutat, altament compartit

El punt de partida és la Diagnosi Estratègica a la que s'ha arribat a la primera fase del present Pla. Una diagnosi consensuada i de ciutat i que ha tingut en consideració la informació objectiva existent, la generada pels nous estudis i dictàmens elaborats, així com la multiplicitat i varietat d'opinions copsades al llarg de tot el procés, per tal d'interpretar l'estat de la relació Turisme i Ciutat.

La diagnosi conclou amb els "150 aspectes clau" desenvolupats en el capítol 3 del document Diagnosi Estratègica, punt de partida clau per a "edificar" el futur.

Model de ciutat: un element clau per a la proposta del Model Turístic

S'ha pres en consideració el Model de ciutat de Barcelona, un Model que marca les principals decisions de ciutat i, per tant, element fonamental en el procés de conceptualització i proposta del Model turístic desitjat per a Barcelona.

Visió TurismeBCN2020: on "volem estar" a l'horitzó definit

La Visió proposada resumeix com ens imaginem la Barcelona turística en un futur. A què aspirem. És, per tant, una situació desitjada, una declaració d'"on volem estar".

És una decisió estratègica de màxim nivell, compartida per un ampli ventall d'actors involucrats.

Model Turístic: és el model desitjat. Un referent i guia per a "caminar"

El Model Turístic proposat expressa quin turisme volem per a la ciutat, com l'entendem, quin rol ha de jugar a la ciutat i al territori.

És, per tant, un Model que no pot "contradir" el Model de Ciutat, del que en forma part i, a la vegada conforma el seu perfil.

S'ha d'entendre com un Model Desitjat que ha de donar coherència al conjunt d'actuacions a emprendre en el futur per tal d'assumir la Visió definida.

Per tant, el nou Model turístic desitjat per a Barcelona dóna resposta a la Visió proposada.

Reptes: què cal canviar, on cal incidir principalment en el període contemplat

Vénen donats pel “gap” entre la diagnosi estratègica i el Model turístic desitjat.

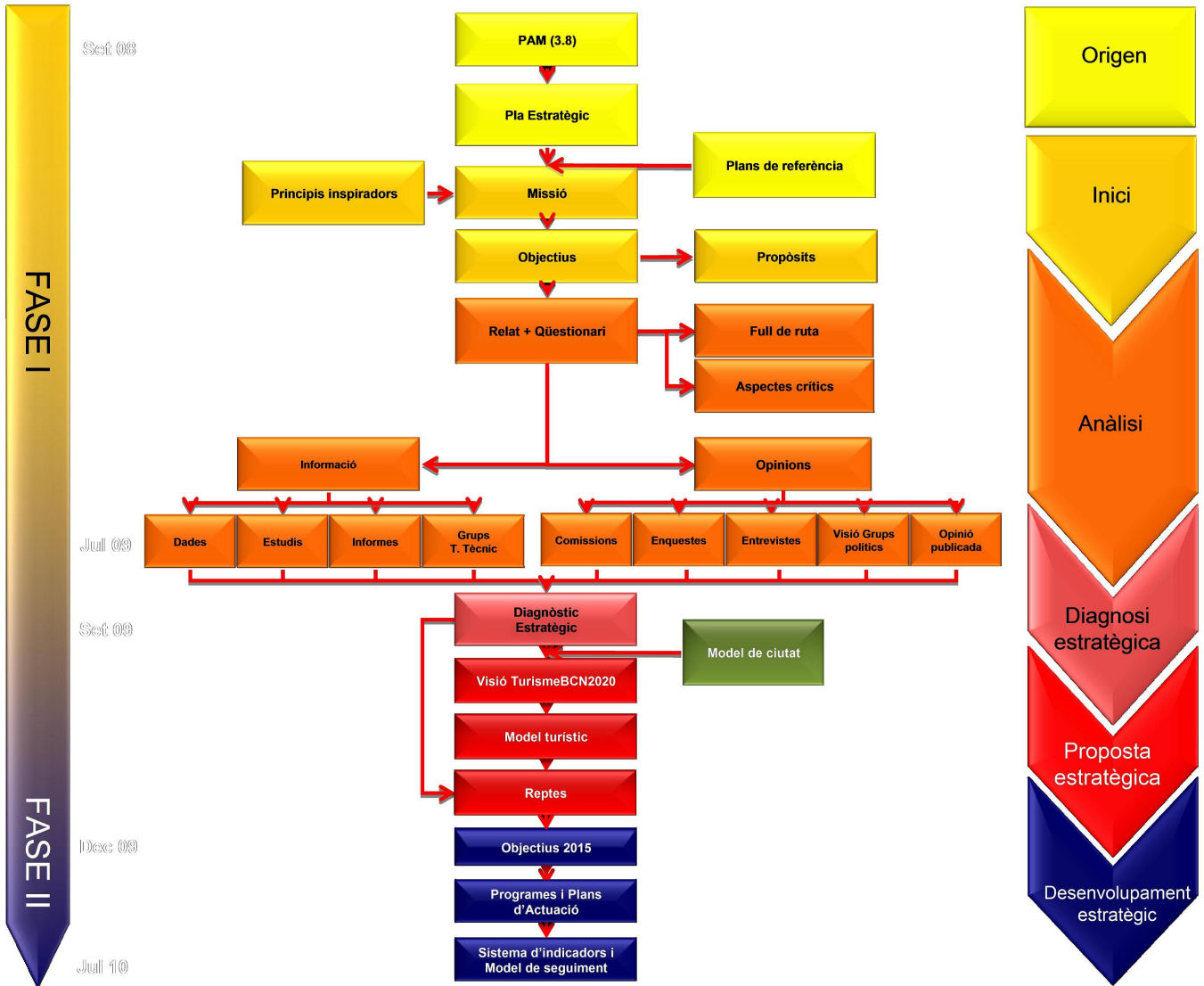
Posen èmfasi en allò que cal prioritzar. El que més ens manca per tal de gaudir del Model turístic desitjat.

Són eixos estratègics d’actuació, vectors que marquen la direcció dels principals esforços humans, organitzatius i financers, per als propers anys.

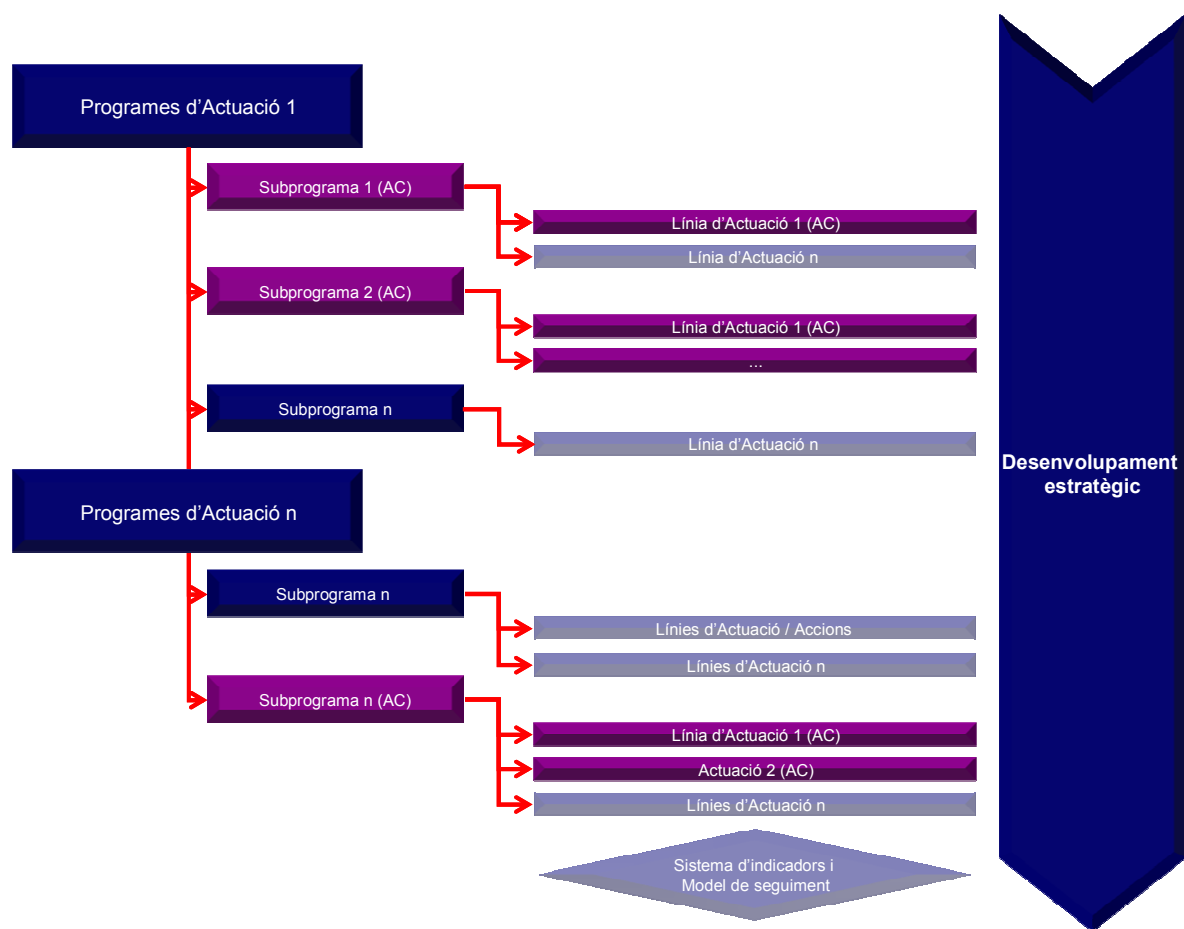
El seu desplegament i la seva major concreció permeten establir els Objectius Estratègics Horitzó 2015.

Per a donar-los resposta es plantegen un conjunt de línees d’acció i actuacions que seran agrupades en Programes i Subprogrames per tal de facilitar el seu desenvolupament i monitorització posterior.

Esquema metodològic del Pla Estratègic



Desplegament de Programes



2. Model de ciutat

Per tal de proposar el Model turístic desitjat per a Barcelona cal tenir present el que anomenem Model de ciutat, ja que el turisme és una activitat que ha d'encaixar naturalment en la ciutat, alhora que l'ha d'ajudar a fer créixer i desenvolupar-se d'una manera constructiva i positiva en tots els nivells possibles. És en aquest sentit que el Model turístic ha d'induir i ajudar a avançar en el Model de ciutat desitjat, i viceversa.

Per tal de resumir aquí el Model de ciutat s'ha fet un esforç per copsar i exposar els seus trets fonamentals, els aspectes més característics i representatius que el perfilen. Cal assumir la dificultat que suposa definir el Model de ciutat, ja que no hi ha una visió única. Tot i així, és innegable que existeixen una sèrie de trets i elements propis que defineixen, aproximadament, la ciutat de Barcelona i la direcció cap a la que camina, uns trets àmpliament reconeguts i compartits per un ampli ventall d'actors i, si mes no, liderats pel govern de la ciutat.

El Model de ciutat que aquí presentem, doncs, reuneix **els principals aspectes i trets característics que defineixen la Barcelona actual i futura**, és a dir, del tipus de ciutat al que s'aspira en base a la realitat existent. El model que aquí es planteja integra els trets definits per un gran conjunt d'actors de la ciutat, entre els que s'hi troben el govern municipal, les institucions i els representants de sectors econòmics, socials i culturals.

El Model de ciutat s'entén com un **model desitjat**, que marca les principals decisions de ciutat i, per tant, conforma un **element fonamental en el procés de conceptualització i proposta del Model turístic desitjat**.

L'activitat turística forma part dels trets que defineixen Barcelona, alhora que la ciutat, per ella mateixa, condiona i activa l'activitat turística.

Pensar en el Model de turisme és pensar el Model de ciutat, i pensar en el Model de ciutat és també pensar en el Model de turisme.

Barcelona és, entre altres aspectes, una ciutat turística. El turisme i les seves conseqüències conformen un tret que dona forma i condiona la ciutat que tenim.

Barcelona és turisme, però també és molt més que això, i no només això.

També el **Pla Estratègic Metropolità de Barcelona** en el seu Model 2020 destaca, entre d'altres aspectes, que **“cal reforçar el turisme des de la perspectiva del lideratge i vinculat també a sectors com el lleure, esports i cultura”**, com a mesura per a contribuir a **“Reforçar la posició de l'Àrea com un dels nodes de la xarxa d'innovació i tecnologia”**, una referència explícita al turisme que el Pla Estratègic Metropolità de Barcelona fa en el marc del nou Model proposat pel 2020, i que té com a principals trets els següents:

- . **Una àrea metropolitana amb un esquema de governança adaptat als nous temps:**
 - . Relacional i de lideratge compartit
 - . De geometria variable
 - . Que es corresponsabilitzi del conjunt de l'RMB
- . **Una qualitat social que garanteixi la igualtat en l'educació com a clau de la mobilitat social**
- . **Un model de creixement que relacioni el model productiu i urbà amb el medi i els recursos energètics**
- . **Uns sectors econòmics que busquin la referència global en alguna activitat estratègica**
- . **Un sector financer que prioritzi el risc i la creació i consolidació empresarial**
- . **Una universitat que desenvolupi algun programa de formació/recerca propis de les WorldClass Universities**
- . **Unes infraestructures que garanteixin la mobilitat física i virtual**
- . **Una àrea metropolitana:**
 - . Capital de Catalunya
 - . Bicapital d'Espanya
 - . Vinculada a l'Euroregió i als corredors mediterrani i de l'Ebre, al “pentàgon europeu” i al nord d'Àfrica
- . **Relacionada amb el conjunt de metròpolis competitives globals**

Model Metropolità 2020
PEMB

Model de ciutat desitjat: 20 trets substancials

Un conjunt de 20 trets substancials caracteritzen el Model de ciutat desitjat:

Barcelona vol ser una ciutat...

- > heterogènia i diversa, que posa l'accent en les persones
- > tolerant i cívica
- > inclusiva, que aposta per la cohesió social
- > amb actitud oberta per acollir al visitant
- > que aposta per la cultura i l'esport
- > que compta amb un teixit associatiu ampli i divers que està compromès amb la ciutat
- > amb lideratge municipal i complicitats compartides

- > conformada pels seus barris
- > densa i compacta, que defuig la segregació o la compartimentació
- > plurifuncional, amb diversificació d'usos a nivell territorial
- > metropolitana
- > capital i motor de Catalunya
- > "capital" de la Mediterrània.

- > diversificada, amb pluralitat de sectors econòmics, amb l'activitat turística entre d'ells
- > emprenedora, creativa, innovadora, que aposta per formar, atreure i retenir el talent
- > on l'economia dels serveis i del coneixement en són peça clau
- > amb un comerç amb identitat pròpia i que fa ciutat
- > sostenible

- > amb forta projecció internacional, ben connectada i oberta al món tot i preservant les identitats pròpies
- > capdavantera i amb vocació de lideratge

3. Visió TurismeBCN2020

Arguments i justificació

Encara que el present Pla té un horitzó 2015, s'ha fet l'esforç de projectar una **Visió a 10 anys vista 2010-2020**. El motiu rau en la necessitat d'establir un marc de treball més ambiciós, de major recorregut, així com situar-nos en el mateix àmbit temporal que el Model Metropolità 2020. El present Pla estableix uns **objectius horitzó 2015** i les línees d'actuació per tal de fer-hi front, deixant oberta, per tant, la necessitat de desenvolupar un nou Pla horitzó 2015-2020, arribat el seu moment.

La Visió que es proposa intenta visualitzar **com ens imaginem la Barcelona turística en un futur**. A què aspirem. És una situació desitjada. La declaració d'on volem estar en el futur, al 2020, en el nostre cas.

És una decisió estratègica de màxim nivell, que ha de ser compartida per tots els agents involucrats.

Cal discernir entre el que s'és avui i el que es vol ser, tenint en compte les nostres capacitats i oportunitats.

Conté una **declaració intrínseca de com volem que succeeixin els esdeveniments**, tenint en compte l'entorn.

El nou Model turístic per Barcelona dóna resposta, sustenta i permet la Missió proposada.

Proposta de *Visió TurismeBCN2020*

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

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

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

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

L’activitat turística segueix contribuint a l’èxit de Barcelona i ho fa afavorint la millora de la qualitat de vida i la cohesió social dels seus ciutadans, al manteniment i creació de nous equipaments, a l’èxit d’altres sectors econòmics i a la difusió de Barcelona al món”.

Elements clau de la Visió proposada

Per tal de definir la Visió s'han considerat els següents elements :

Com serà reconeguda la ciutat i el turisme (tant externament com interna)

Quins/com seran els nostres públics/clients

Què oferirà la ciutat als diferents públics

Quins seran els beneficis/contribucions de l'activitat

Com serà reconeguda

- > Líder de la Mediterrània i del sud d'Europa, una de les principals destinacions turístiques del món
- > Destinació global: tant per a oci com per a negoci
- > Sostenible i inclusiva
- > Amable, hospitalària
- > Amb l'activitat turística integrada amb naturalitat a la ciutat i amb un concepte de visitant que va més enllà del concepte turista i al que se li dóna l'estatus de "*ciudadà temporal*"
- > Amb lideratge públic, cooperació i compromís multisectorial

Quins/com seran els nostres públics/clients

- > Visitants de tota mena que vénen a Barcelona de manera temporal, amb drets i deures i, sobretot, conscients d'un comportament cívic exigít com a característica comuna
- > Visitants per motius com oci, negoci, fires, congressos, salut, estudis, treball temporal, científics, emprenedors...
- > Fluxos equilibrats pel que fa a la motivació, destinació, origen i època de l'any

Què oferirà la ciutat als diferents públics

- > Oportunitats i experiències de tota mena
- > Vida al barri. Una ciutat viva amb identitat, territori, comerç propi i teixit social
- > Atractius més enllà de les clàssiques icones
- > Excel·lència en el servei
- > Cultura, material i immaterial
- > Ampli ventall d'opcions a la destinació i el país
- > Innovació, creativitat i coneixement

Quins seran els beneficis/contribucions de l'activitat

- > Millor qualitat de vida per als seus ciutadans
- > Contribució al manteniment d'infraestructures, equipaments...
- > Sinergies amb d'altres sectors
- > Projectió de Barcelona al món

4. Model turístic

El Model turístic proposat expressa **el tipus de turisme al que Barcelona aspira**, així com el rol que aquesta activitat ha de jugar a la ciutat i al conjunt del territori i les complicitats que han d'acompanyar el seu desenvolupament.

Expressa aquell **conjunt d'aspectes que donen forma, que descriuen el turisme que volem**, aspectes alguns d'ells aconseguits ja avui dia, d'altres "en camí" i d'altres ben lluny de ser una realitat.

S'entén, doncs, el model proposat, com un **model desitjat, referent i guia per "caminar"**, donant coherència al conjunt d'actuacions a emprendre en el futur.

El Model turístic **forma part i a la vegada conforma el Model de ciutat**. El Model turístic contempla aspectes d'oferta, de demanda, de política i gestió.

El Model proposat **justifica, respon i "treballa" per a la Visió definida**.

El Model turístic proposat és una decisió estratègica, que marca el recorregut a seguir a llarg termini, per la qual cosa requereix un ampli consens entre els diversos actors de la ciutat.

Principis del Model turístic

Es proposen a continuació tres condicions que defineixen el que anomenem principis del Model turístic de Barcelona.

Els principis del Model turístic proposat són idees de fons, “principis ideològics” que impliquen i sustenten el Model desitjat per a la ciutat de Barcelona.

Els principis són: la coherència amb el Model de ciutat, l'equilibri visitant-resident i la sostenibilitat del Model.

> La coherència amb el Model de ciutat

El Model turístic ha de ser plenament coherent amb el Model de ciutat. La relació entre turisme i ciutat s'ha de fonamentar en l'**alimentació recíproca** i a base de sinergies positives, en un sentit bidireccional.

En aquest sentit, la gestió de les activitats del turisme urbà no es pot dissociar del marc conceptual i operatiu de la gestió de la ciutat.

El Model de turisme forma part i a la vegada ajuda a conformar el Model de ciutat, de manera que la coherència entre ambdós models és cabdal, especialment perquè el turisme indueix l'evolució de la ciutat i viceversa.

> L'equilibri o relació sinèrgica visitant-resident

La relació establerta entre residents i visitants que proposa el Model turístic de Barcelona ha de ser equilibrada, en el sentit que no s'han de produir ni competències ni conflictes entre uns i altres.

La convivència entre visitants i residents no només ha de ser harmònica, sinó que també ha de ser sinèrgica, basant-se en els intercanvis i aportacions recíproques, tan culturals com econòmiques, entenent que ha de ser enriquidora i mútuament constructiva.

> La sostenibilitat econòmica, social, ambiental i patrimonial

El principi de la sostenibilitat es basa en la idea que la satisfacció de les necessitats del present no ha de comprometre les necessitats de les futures generacions. **Cal abordar la sostenibilitat de forma global i amb mesures polítiques, socials i econòmiques que requereixin la implicació del conjunt de la societat.**

Per tant, s'entén que el concepte de sostenibilitat inclou un ampli ventall d'aspectes, com la sostenibilitat de la ciutat. Aquests elements són, en el seu conjunt, essencials del Model turístic proposat.

La **sostenibilitat econòmica** passa perquè l'activitat econòmica de Barcelona lligada directa o indirectament al turisme sigui viable, és a dir, que generi

beneficis permanents a llarg termini, tot generant rendes i llocs de treball i **garantint, sempre, la qualitat de vida del conjunt de la població, sense provocar desavantatges ni exclusions**. La sostenibilitat econòmica del turisme implica desenvolupaments econòmics ponderats i permanents en el temps, sempre reduint al màxim els efectes negatius, de vegades inevitables. Així mateix, també cal evitar el monocultiu empresarial i el desplaçament o substitució d'altres activitats econòmiques bàsiques. La sostenibilitat econòmica de les activitats turístiques està molt lligada al seu grau de **competitivitat**, que cal afavorir permanentment, tant en la seva vessant pública com estrictament empresarial on **la qualitat i la innovació en són aspectes clau**.

Pel que fa a la **sostenibilitat social**, cal assumir que l'activitat turística ha de contribuir a mantenir el **teixit social i cultural de l'entorn**, sense generar conflictes o percepcions negatives en la vida de la ciutat, com per exemple, la superació de la capacitat de càrrega (real o percebuda) a l'espai públic. La pressió social produïda per l'activitat turística és més aguda quan té lloc en entorns amb alta densitat de població; **cal que la presència del turisme sigui suportable i acceptada pels veïns**, que han de percebre els beneficis i també els costos del turisme, sense provocar un canvi negatiu en la població. A més, i a fi que la relació entre l'activitat econòmica i els habitants sigui socialment sostenible al llarg del temps, s'ha de basar en el principi de l'equilibri i l'equitat.

La **sostenibilitat mediambiental** implica la preservació del capital natural del territori, sempre assegurant el benestar de les persones, la salut pública i la qualitat dels elements necessaris com l'aire, l'aigua, etc. **El compromís amb la sostenibilitat ambiental** passa per la reducció de les emissions d'elements contaminants i per l'establiment d'adequades polítiques públiques preservacionistes, així com per la col·laboració i implicació del conjunt de la població. D'altra banda, i a fi que l'activitat turística sigui sostenible ambientalment, ha de promoure un **consum prudent dels recursos** per part dels visitants i una consciència clara a propòsit de la fragilitat del medi i dels canvis accelerats dels darrers temps.

La **sostenibilitat patrimonial** de l'activitat turística implica el control i la planificació de l'ús dels recursos patrimonials de la ciutat, **gestionant la pressió a partir de fixar criteris que no accelerin el desgast dels béns**. D'altra banda, el turisme s'ha d'aprofitar com una **oportunitat per posar en valor recursos** culturals i patrimonials no reconeguts del territori, així com un actiu per a la rehabilitació d'aquells que així ho requereixin. Un ús controlat dels recursos patrimonials assegura la seva conservació, i fins i tot en millora el seu estat; contràriament, un ús intensiu i excessiu del recurs podria causar el seu deteriorament i/o la pèrdua d'interès per part dels visitants i ciutadans.

En definitiva, el creixement de l'activitat turística ha d'efectuar-se dintre d'uns **paràmetres d'equilibri i d'equitat en els que el creixement de l'activitat produeixi el menys desgast possible i aporti el màxim de beneficis**.

El desenvolupament sostenible d'una destinació és un procés de canvi qualitatiu que ha de ser fruit d'una **voluntat política i que ha de comptar amb la participació local i també del visitant**, així com l'adaptació del marc legal i el disseny d'instruments de planificació i gestió. A Barcelona, cal tendir vers un desenvolupament turístic basat en l'equilibri entre la preservació del patrimoni social i cultural, la viabilitat econòmica de l'activitat turística i l'equitat social del seu desenvolupament.

Principals trets que conformen el Model turístic desitjat

Un conjunt de 18 trets descriuen el Model turístic desitjat per a Barcelona. Es tracta d'uns **trets que defineixen com es vol que sigui l'activitat turística i la seva relació amb la ciutat**, destacant els diversos aspectes de **l'activitat turística** (l'oferta, la demanda i els impactes) i els **aspectes econòmics, socials, culturals i territorials** que incumbeix aquesta activitat.

Els trets del Model turístic proposat permeten, per tant, la Visió de futur i una mirada àmplia a la ciutat i els seus diversos aspectes, assumint que el bon funcionament del turisme manté una relació recíproca amb el bon funcionament de la ciutat i viceversa.

S'assumeix que **els trets que defineixen el Model del turisme proposat per a Barcelona impliquen una Visió desitjada i de futur** i que han d'inspirar la manera d'avançar i millorar el turisme i el seu encaix a la ciutat.

En termes generals, s'entén que el turisme és una activitat transversal, multisectorial i integrada naturalment a la ciutat, que forma part de la vida econòmica bàsica de Barcelona i que conforme un important pilar de desenvolupament econòmic de la ciutat.

L'aspecte territorial és cabdal també en el Model turístic proposat, especialment per les diverses perspectives del seu abast físic i simbòlic: els monuments i les icones, els barris i els districtes, l'abast metropolità i la relació amb Catalunya i l'arc Mediterrani, i impliquen vincles i compromisos que s'han de basar en la sostenibilitat, en la sana competència i en l'enriquiment mutu.

Els 18 trets del Model turístic desitjat

1 > Una activitat considerada i gestionada com a transversal, multisectorial i d'ampli abast territorial

El turisme no és un sector econòmic tancat i delimitat, ja que el conjunt d'activitats relacionades amb el turisme incumbeix moltes facetes i sectors econòmics de la destinació, per la qual cosa el turisme no s'ha d'associar únicament al sector hotel·ler (sector que tradicionalment ha estat més vinculat al desenvolupament turístic de la ciutat). L'activitat turística és, doncs, clarament multisectorial, ja que depèn i causa un impacte econòmic directe i indirecte a gran varietat de sectors i activitats de la ciutat, a més de revertir àmpliament al conjunt de la població.

Alhora, el turisme és una activitat d'ampli abast territorial, molt condicionat i condicionant de les estructures de mobilitat, d'accés, i de les infraestructures de serveis i acollida en general, de la destinació. L'activitat turística és transversal i estructurant dels territoris en els quals es desenvolupa, de manera que la seva gestió s'ha de fomentar en la implicació transversal i compromesa dels sectors públics i privats del territori.

2 > Fonamentada en una activa gestió pública, una cooperació i implicació interinstitucional i una concertació público-privada

El desenvolupament de l'activitat turística a Barcelona s'ha de produir a partir d'una entesa i cooperació interinstitucional, en el que les diverses administracions implicades en formin part de manera activa i compromesa. Així mateix, el propi govern local ha d'afrontar la seva gestió i desenvolupament des d'una perspectiva àmplia, integrant i coordinant àmbits tan diversos com la mobilitat, la seguretat, l'espai públic o el mediambient, entre molts d'altres.

L'activitat turística és també multisectorial i d'ampli abast territorial implicant, per tant, una gran varietat de sectors i un territori divers, de manera que requereix de la participació i cooperació del conjunt d'agents del territori, tant de l'administració pública com dels diversos sectors privats.

El Model turístic de Barcelona ha d'assumir un fort lideratge públic i un compromís multisectorial i multiinstitucional. La consolidació i millora de l'activitat turística s'ha de fonamentar partint d'objectius i interessos compartits, en el que els esforços i les complicitats dels diversos agents s'han d'unir en el mateix projecte.

Barcelona ha de ser capdavantera en la manera d'entendre i gestionar el turisme urbà del segle XXI.

3 > El turisme és un dels pilars econòmics de la ciutat, entre d'altres, i fomenta la distribució de rendes al conjunt del territori i a la ciutadania

Actualment, els nuclis urbans presenten una diversificació de sectors i activitats econòmiques plural i interconectada, en la que les diverses activitats participen de la vida econòmica de la ciutat aportant-hi beneficis directes i/o indirectes al conjunt de la població i al territori. L'activitat turística que es desenvolupa als nuclis urbans és considerablement important, i en el cas de Barcelona, suposa al voltant d'un 10% del PIB global de la ciutat i aporta gairebé cent mil llocs de treball, directes i indirectes.

En els darrers anys, a Barcelona, el turisme s'ha consolidat com un pilar rellevant de l'economia de la ciutat, que genera sinergies i dinamitza altres sectors no exclusivament turístics, com el comerç, la restauració, la cultura, el transport, la logística, la intermediació financera o l'alimentació, entre d'altres. Una de les particularitats de l'activitat turística és que a més de repercutir directa i indirectament en un ampli ventall de sectors molt intensius en mà d'obra, els seus beneficis es distribueixen àmpliament en la ciutat, afavorint la millora de serveis i instal·lacions, estimulant el creixement de l'oferta i repercutint en el creixement econòmic general del territori.

Així mateix, l'activitat turística i l'ús ordenat del territori estimula el manteniment i la creació d'infraestructures, serveis, tant directament turístics com de la ciutat en general, afavorint la qualitat de vida de Barcelona.

La responsabilitat de la funció pública en l'equilibri territorial ha de dinamitzar l'activitat turística allà on aquesta no existeixi i ha de continuar potenciant la integració d'aquesta activitat en diverses capes socials.

L'activitat turística és un pilar econòmic important que, junt amb d'altres sectors, com el comerç, la logística, l'alimentació, la biotecnologia, les tecnologies de la informació i la comunicació, les universitats i el coneixement o el disseny, entre d'altres, ha de seguir essent una activitat estratègica en la ciutat i en un territori cada cop més extens.

4 > Activitat turística integrada de manera natural a la vida ciutadana

La presència del turisme s'ha d'integrar de manera natural en la dinàmica i vida dels ciutadans de Barcelona, de manera que la convivència en els espais públics i diversos equipaments es desenvolupi harmònicament, tot i la pluralitat d'usos i funcionalitats que reben i la densitat de relacions que s'hi produeixen.

La integració de l'activitat turística no només ha de ser compatible amb el funcionament general de la ciutat, sinó que n'ha d'estimular el seu desenvolupament, essent valorada com un actiu important i atractiu de la ciutat.

Actualment, la ciutat de Barcelona, en el seu conjunt, és utilitzada per una gran pluralitat de "ciutadans temporals", que se sumen al consum i ús quotidià que en fan els seus residents. Per tot això, cal que s'articulin les relacions i els espais d'intercanvi, així com els motius i els interessos que es comparteixen.

Així doncs, és cabdal la predisposició mútua a l'entesa i a l'enriquiment entre ciutadà i visitant. Barcelona és una ciutat oberta, receptiva i acollidora.

5 > Una activitat turística ben integrada en la política econòmica i en la gestió global de la ciutat, on el binomi turisme i negocis n'és una prioritat

L'activitat turística ha d'estar plenament integrada en el marc de la política econòmica àmplia de la ciutat, en la que la gestió global dels fluxos externs (ja siguin visitants, esdeveniments, estudiants, investigadors, capitals, emprenedors o visitants d'oci, entre d'altres) és una prioritat. La coordinació i la gestió global de l'atracció de fluxos externs ha de garantir una millor integració i rendibilitat de l'activitat turística i d'altres sectors relacionats.

La capitalitat econòmica de Barcelona ofereix un territori per a fer-hi negocis, un punt de trobada per a negocis globals on les fires i els congressos són també una oportunitat per al desenvolupament dels diferents sectors productius i de la pròpia activitat turística.

La integració i gestió dels fluxos externs requereix una participació institucional coordinada i còmplice, en la que les institucions i sectors implicats assumeixin les responsabilitats pertinents i construeixin un projecte comú i compartit.

6 > Una activitat turística desenvolupada amb la complicitat ciutadana

El barceloní és un agent actiu de la ciutat, per la qual cosa ha de ser tingut en compte en la presa de decisions i en la gestió política de l'activitat turística, que ha de considerar i donar prioritat al seu benestar i qualitat de vida. Tenir en compte el ciutadà en el conjunt de decisions i polítiques turístiques propiciarà la seva actitud hospitalària i d'amfitrió, que ha de continuar cultivant a fi de garantir la rebuda i acollida del visitant.

La complicitat ciutadana amb l'activitat turística ha de formar part d'un procés de millora de la qualitat de la destinació, en la que les administracions tenen el rol d'afavorir l'actitud hospitalària de la població tot fent sensibilització i pedagogia; així, per tal de generar i desenvolupar el màxim de complicitat ciutadana, cal més coneixement i informació i, sobretot, contemplar el ciutadà en la gestió i presa de decisions que afecten a la seva ciutat.

7 > El visitant, "ciutadà temporal", més enllà del concepte tradicional de turista

Actualment, i en un món globalitzat, els nuclis urbans reben l'afluència de grans quantitats i varietat del que hem d'anomenar "ciutadans temporals", que hi fan estades per raons d'oci, negoci, formació, salut o esports, entre moltes d'altres. Els visitants de les ciutats com Barcelona són diversos, viuen la ciutat i, d'una manera o altra, participen de la seva construcció, vida i evolució.

S'ha d'assumir que més enllà del clàssic turista (aquell visitant que ve a la ciutat per raons fonamentalment d'oci i lleure), Barcelona acull una diversitat de visitants molt àmplia, de manera que cal avançar en un coneixement i consciència compartida a propòsit d'aquesta realitat.

8 > Una demanda diversificada, desestacionalitzada i multimotivacional

Cal consolidar la demanda turística que acudeix a Barcelona, que actualment i gràcies als esforços de la promoció turística efectuada al llarg dels darrers anys, es defineix per la diversitat de procedències geogràfiques, per la desestacionalització al llarg de l'any i per la diversitat de perfils motivacionals dels seus visitants, que és certament plural i respon a una gran varietat i complementarietat de motivacions. Es tracta, doncs, de prosseguir amb l'atracció d'una demanda equilibrada, ja que aquest fet assegura la competitivitat i sostenibilitat de la destinació a llarg termini.

9 > Un turisme inclusiu i no exclouent, amb drets, deures i respectuós

A Barcelona s'ha de fomentar el turisme per a tothom: la ciutat ofereix serveis i propostes per a una gran varietat de públics que no s'exclouen, sinó que es complementen mútuament i enriqueixen la destinació. La diversitat de visitants de la destinació Barcelona té a veure amb el dinamisme de la pròpia ciutat, que és una societat diversa, viva i activa, amb múltiples oportunitats per als seus residents i visitants.

Turisme per a tothom significa que s'ha de fer accessible la visita a persones amb discapacitats, de manera que les instal·lacions i serveis han d'estar preparats per la seva accessibilitat. Turisme per a tothom significa que a Barcelona promou l'arribada i visita de molts segments de visitants, des dels més joves fins els de nivell adquisitiu més alt, amb la característica comuna i inexcusable que tots assumeixen un comportament cívic i respectuós amb la ciutat, els seus ciutadans i els seus valors culturals.

Els visitants de Barcelona han de conèixer i viure la ciutat amb harmonia i sense entorpir el ritme de vida dels ciutadans, de manera que uns i altres han d'assumir una sèrie de drets i deures bàsics que permetin la convivència equilibrada, l'ús compartit d'espais públics i d'equipaments, serveis o qualsevol tipus d'infraestructures.

Per tal que això sigui així, és important que tant els ciutadans com els visitants tinguin coneixement dels drets i situacions mútues; només així es fomentarà una relació de respecte i d'intercanvi positiu entre tots els que visiten, treballen o gaudeixen Barcelona. D'una banda, els barcelonins han d'exercir el seu paper d'amfitrions demostrant el seu caràcter hospitalari i amable; de l'altra, els visitants han de ser conscients i respectuosos amb els hàbits i formes de vida dels barcelonins.

10 > Una oferta turística caracteritzada per la seva excel·lència

L'oferta turística de Barcelona ressalta i es defineix per la seva àmplia varietat i qualitat, i destaca pel nivell d'excel·lència, la creativitat i la innovació dels seus productes i serveis, elements essencials del Model turístic de Barcelona. La innovació i la creativitat han de formar part, permanentment, dels productes i serveis que s'ofereixen, adaptant-se sempre a les exigències i preferències dels mercats i responent sempre als criteris fonamentals de la qualitat i la professionalitat. A més, cal que l'oferta turística de Barcelona inclogui valors de sostenibilitat ambiental, que tingui en compte la participació dels ciutadans i que s'adapti i utilitzi els recursos tecnològics més innovadors. Una adequada relació de qualitat-preu dels productes, la millora i el bon estat de les instal·lacions i accessos i la presentació i comunicació del producte a partir d'àgils eines de comunicació, potencien la qualitat de l'oferta.

L'excel·lència de l'oferta turística també implica que el producte sigui competitiu en el mercat, que aporti beneficis i que es distingeixi per la seva particularitat i exclusivitat.

Per tal de fomentar una oferta de qualitat i competitiva s'ha d'impulsar una formació turística i una professionalització de qualitat i actualitzada, que promogui la dignificació del sector i la seva competitivitat, a la vegada que destaquï Barcelona com a ciutat pionera i referent en la formació en turisme.

11 > La cultura com un dels principals elements vertebradors de l'oferta

L'element cultural en sentit ampli, tant el tangible com l'intangible, és l'actiu més destacat de l'oferta turística de Barcelona, de manera que cal consolidar el rol de la cultura com a element vertebrador de l'oferta turística de la ciutat, com l'element més distintiu i particular de la seva oferta.

Els valors culturals de Barcelona, diversos i plurals, i en especial l'ambient mediterrani, cosmopolita i dinàmic de la seva població, és apreciada i valorada tant pel resident com pel visitant.

El visitant ha de viure, conèixer i consumir la mateixa “cultura” global i oberta que es crea per al ciutadà de Barcelona, fet que li permet viure la destinació d’una manera “autèntica”. Òbviament, existeixen una sèrie de productes culturals creats expressament per al turista, amb l’interès de reforçar el valor de la cultura i els seus trets distintius adaptats a les disponibilitats temporals del visitant.

El visitant ha de conèixer i aprehendre els valors culturals de Barcelona amb respecte i amb un sentit d’admiració, a la vegada que contribueix al seu estímul i generació. Els elements culturals de Barcelona que s’ofereixen al turista incorporen els valors dels seus ciutadans i responen a la identitat del conjunt de la ciutat, que és plural i molt diversa. Cal consolidar l’aposta d’aquesta cultura, en el més ampli sentit de la paraula, com el principal tret vertebrador de l’oferta turística de la ciutat i el respecte i valoració dels visitants cap els seus signes particulars.

12 > Una ciutat pels ciutadans que agrada als visitants

L’activitat turística ha de ser concebuda com un element inductor de canvis i transformacions a la ciutat, ja que col·labora en el desenvolupament econòmic del territori i afavoreix el seu dinamisme social i cultural.

Si bé és indubtable que el turisme genera noves dinàmiques i enriqueix la qualitat de vida de la ciutat, cal assumir i partir de la premissa que la ciutat no s’ha de transformar expressament per al turista ni ha d’estar sotmesa només als seus interessos, sinó més aviat a l’inrevés; el desenvolupament de Barcelona s’ha d’efectuar assumint com a prioritaris els interessos i necessitats dels seus ciutadans; treballar per la qualitat de vida dels barcelonins estimularà l’arribada de visitants de tota mena, que a la vegada col·laborarà en el millor desenvolupament de la ciutat.

13 > Preservant i oferint els símbols d’identitat de Barcelona

La presència de visitants a la ciutat ha de contribuir al respecte de la identitat i valors culturals de Barcelona, de manera que el turisme ha d’actuar com a difusor de la realitat cultural de la ciutat arreu.

Entre la gran varietat d’elements intangibles que conformen la identitat de Barcelona, en sobresurten alguns que, des de sempre, són d’interès especial per al visitant, com la capitalitat de la cultura catalana, el seu caràcter obert i cosmopolita, la multiculturalitat i el dinamisme, entre molts d’altres. A més, cal destacar que l’ambient urbà no només és un tret propi de la ciutat, sinó un valor molt apreciat pels que ens visiten. En conjunt, aquests elements contribueixen molt especialment a la projecció i la imatge de Barcelona a nivell internacional.

Avui, la identitat de Barcelona, que és heterogènia i plural per definició, està conformada per valors, símbols i per la diversitat de formes de vida de tots aquells que hi conviuen. No és una qüestió estàtica, sinó una realitat canviant i en transformació en la que el turisme participa, també, de la seva construcció. Així, la presència de visitants a la ciutat alimenta i contribueix al respecte de la identitat i dels valors culturals de Barcelona.

14 > La ciutat s'ofereix com un tot, amb relats amplis i compartits entre ciutadans i visitants

Barcelona és una ciutat conformada per realitats molt plurals i heterogènies, difícils de reduir, per tant, a una imatge estàtica i única. La representació exterior de la ciutat ha d'assumir la varietat de relats, amplis i compartits, sense reduir-se a visions parcials, estancades i reduccionistes. Així, cal afavorir que el turisme apreciï la pluralitat de discursos, imatges i relats de la ciutat de Barcelona, defugint una visió fragmentada o esbiaixada d'aquesta.

La difusió d'un relat plural de Barcelona esdevé un element important en el procés de consolidació i encaix del turisme a la ciutat. Aquest relat, ampli i compartit, s'ha de basar en les referències de la història, la diversitat, la cultura i el cosmopolitisme.

15 > Una ciutat en la que el barri és una peça clau

Barcelona és una ciutat ben estructurada en barris que gaudeixen d'una vida particular, amb teixits socials, culturals, comercials i associatius consolidats i amb vida pròpia.

Concebre el barri com a part de l'oferta turística de la ciutat és un element enriquidor de la mateixa oferta i contribueix a que el visitant pugui gaudir i conèixer millor la realitat de Barcelona.

A més, la presència turística als barris ha de contribuir a la dinamització i desenvolupament econòmic i sociocultural del mateix i, per tant, de la ciutat.

Alhora, el fet de situar el barri com una de les peces clau de la ciutat contribueix a la desconcentració turística i a una redistribució dels efectes de l'activitat turística al conjunt de la ciutat. Així, doncs, el barri, entès com a alternativa del producte turístic convencional de la ciutat, serveix per innovar l'oferta, per fomentar una millor distribució de les rendes de l'activitat turística al conjunt de la ciutat i per ampliar els relats i imatges de la mateixa.

Ubicar el barri com una peça clau és una aposta transcendent que implica la participació i implicació directe dels districtes com a òrgans político-administratius de gestió del territori de la ciutat, fomentant, per tant, un major contacte i proximitat entre els ciutadans i el turisme, la qual cosa ofereix noves oportunitats de desenvolupament de negocis turístics o paraturístics al llarg dels diferents territoris de Barcelona que són, doncs, els barris.

16 > Preservant la mixtura d'usos al territori

A Barcelona, la mixtura del territori és un tret fonamental del mateix Model de ciutat; la multifuncionalitat dels espais, la vitalitat del comerç de proximitat, la presència d'habitatges, serveis i accessos als barris de la ciutat és sinònim de vida i de dinamisme, de manera que la presència del turisme ha de contribuir i no malmetre la vitalitat de tots els entorns, evitant que es converteixi el territori en un espai simplement "tematitzat" i absent de vida.

La preservació de la mixtura d'usos del territori és, per tant, una aposta en contra del consum especialitzat i a favor de la pluralitat d'activitats que permeten seguir "fent barri".

17 > Ciutat metropolitana

La delimitació de Barcelona en tant que destinació turística és “difusa” per definició, ja que incorpora altres poblacions i territoris més enllà de la ciutat i que formen part de l’entorn metropolità directe i lligat a ella.

Els límits administratius de Barcelona no coincideixen amb les dimensions reals i percebudes de la destinació turística; la disposició de serveis d’allotjament i d’atractius de tota mena a l’entorn metropolità, així com la facilitat d’accessos entre el nucli i aquests, són elements que amplien la destinació, la potenciació dels quals ha de ser assumida i controlada pel conjunt d’administracions i sectors del territori, tant de la ciutat com de l’entorn.

Una part dels visitants que vénen a Barcelona es dispersen a l’entorn metropolità, a la regió o a la resta de país. La destinació Barcelona ha de ser, per tant, cada cop més, una ciutat àmplia i connectada on es facilitin els desplaçaments entre zones, els atractors i els principals mitjans de transport. Per tot això, també és important construir una imatge de gran ciutat metropolitana i global en la que l’oferta del conjunt es presenti de manera articulada.

18 > Barcelona, capital de Catalunya i de la Mediterrània

El paper de Barcelona en tant que capital de Catalunya i la seva situació geogràfica dins l’àrea mediterrània potencia el rol de Barcelona com a destinació motor i capdavantera d’aquests territoris, entre els quals s’estableixen sinergies positives i mútuament enriquidores. La capitalitat de Barcelona li atorga un valor estratègic, en tant que punt neuràlgic i confluència de relacions polítiques, econòmiques i culturals, entre d’altres, afegint també la vocació i realitat de Barcelona com a bicapitalitat espanyola.

El turisme continua col·laborant en la consolidació de la capitalitat de Barcelona. Així, és important potenciar aquestes relacions i intercanvis, entre d’altres raons perquè el turisme segueixi actuant com a dinamitzador i difusor de la projecció internacional, tant de la ciutat de Barcelona com de la resta del país.

Acollir la seu permanent del Secretariat de la Unió per la Mediterrània, permet a Barcelona consolidar la seva històrica vocació mediterrània i ser punt de trobada per la facilitació de noves iniciatives i projectes.

5. Reptes

A continuació exposem els **10 principals Reptes** que, atesa la diagnosi expressada en el capítol 3 del document “Diagnosi Estratègica”, Barcelona ha d’afrontar per tal d’avançar en la línia del Model turístic establert i fer possible la Visió proposada.

Aquests Reptes són fruit d’identificar els **gaps entre la diagnosi estratègica i el Model turístic proposat**. Posen èmfasi en allò que cal prioritzar; el que més ens manca per tal de “gaudir” del Model turístic desitjat.

Ens diuen **què cal canviar i on cal incidir**. Són **eixos estratègics d’actuació**, vectors que marquen la direcció dels principals esforços humans, organitzatius i financers per els pròxims anys.

El seu desplegament i la seva major concreció permeten establir els **Objectius horitzó 2015**.

Per a donar-los resposta es plantegen un conjunt de línies d’acció i actuacions que seran agrupades en **Programes i Subprogrames** per tal de facilitar el seu desenvolupament i monitorització posterior.

Els Reptes del turisme a Barcelona es plantegen com les principals **palanques que han d’induir els canvis del turisme actual** en la línia del Model turístic desitjat; així, cada repte té un marcat **caràcter de transformació i de canvi pel futur**.

Els Reptes s’entenen com a eixos o vectors que han de projectar una millora del turisme a Barcelona; per tal que això sigui així, caldrà que siguin àmpliament assumits pel més ampli ventall possible d’agents implicats. Els Reptes, per tant, **comportaran acords, compromisos i actuacions compartides**.

Presentem a continuació els Reptes agrupats en quatre grans Macro-Reptes:

- > **Desconcentració** territorial de l’activitat turística.
- > **Governança** del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial.
- > **Generació de complicitats** amb la societat i les institucions.
- > **Millora competitiva** de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme.

Desconcentració territorial de l'activitat turística

La desconcentració territorial de l'activitat turística implica l'ampliació de la destinació a l'àmbit metropolità, aprofitant les possibilitats del nou espai turístic i de l'entorn. Al mateix temps, la desconcentració territorial de l'activitat passa per posar en valor nous recursos i espais urbans així com donar un major protagonisme als barris.

La desconcentració pretén ampliar el marc d'actuació de l'activitat, afavorir un repartiment més equitatiu dels efectes econòmics i socials produïts pel turisme, així com un reequilibri territorial, alleugerint la pressió que actualment tenen algunes zones de la ciutat.

1 > De Barcelona a la **destinació Barcelona**

Avui dia, les metròpolis són territoris amplis i complexos, la definició de les quals no es restringeix als límits administratius del municipi, sinó que abasten una realitat física i funcional que va més enllà de la seva demarcació. El visitant que es desplaça als centres urbans percep com una única unitat el territori que coneix, que denomina i percep com la destinació.

Actualment, en el món globalitzat en el que ens trobem, les relacions i competències internacionals s'exerceixen en l'àmbit de les metròpolis, raó per la qual cal sumar esforços i compartir objectius i estratègies a fi de potenciar la capacitat competitiva dels nuclis urbans, com Barcelona.

La realitat metropolitana de Barcelona permet descongestionar els nuclis més densos de la ciutat i eixamplar les dimensions geogràfiques i simbòliques de la destinació, mitjançant l'estructuració, articulació i vertebració de la destinació, aprofitant i posant en valor nous atractius, serveis i equipaments.

Una major i real cooperació i implicació interinstitucional serà imprescindible.

2 > De les icones tradicionals a les **noves icones**

La destinació Barcelona disposa d'una sèrie d'icones (culturals, arquitectòniques i monumentals, entre d'altres) plenament consolidades en els imaginaris dels visitants; aquest conjunt de referents compleixen diverses funcions, entre les quals es destaca la de representar la destinació Barcelona arreu del món.

D'altra banda, les icones tradicionals (a causa de la seva morfologia, situació i funcionalitat) generen saturacions temporals i redueixen, en part, la imatge positiva de Barcelona, fet que exigeix la diversificació de recursos i la seva dispersió territorial.

La posada en valor de nous espais, nous referents de Barcelona, ha de permetre la descongestió turística i un repartiment més ampli dels beneficis i efectes econòmics a zones que tradicionalment no han estat considerades com a turístiques. La diversificació de l'espai turístic s'ha de produir i ha de generar, entre altres aspectes, degut a la posta en valor de nous atractius, noves infraestructures de comunicació i a la dispersió de l'oferta d'allotjament i d'altres serveis turístics.

3 > De les icones al **barri**

Des de fa anys, les icones de Barcelona són àmpliament reconegudes, fet que consolida Barcelona com a destinació turística referent i desitjada en el pla internacional.

Per tal de renovar i afegir interès a la destinació, cal potenciar la integració de nous recursos a l'oferta general, no tan sols per fer possible la desconcentració de l'activitat turística i la dinamització econòmica i territorial, sinó també per afavorir una representació integral de la realitat de Barcelona (cultura, identitat, diversitat, etc.), creant un nous relats.

Així, una de les principals apostes passa per la potenciació dels barris i la creació de relacions de proximitat entre els ciutadans, els visitants i l'activitat turística.

Apostar pel barris significa proposar una ciutat "viva", una ciutat per ser passejada.

Apostar pels barris com a nous "atractius" de la ciutat turística, més enllà dels clàssics referents, ha de constituir una aposta a partir de la qual es fomentarà un major protagonisme de la vida del barri com actiu turístic, innovant l'oferta, fomentant una millor distribució de rendes, ajudant a la generació de complicitats ciutadanes i afavorint dinàmiques ascendents i noves oportunitats de negoci.

Posar el barri a la dinàmica turística suposa la implicació directe dels districtes com a òrgans polític-administratius de gestió el territori, i ha de suposar canvis en la gestió quotidiana de l'activitat i en la generació d'atractius comercialitzables.

Governança del turisme en el marc de la ciutat i el seu entorn territorial

Les transformacions socials i econòmiques produïdes impliquen canvis, adaptacions i reformulacions en la forma de plantejar i governar les ciutats. Les dinàmiques pròpies de l'urbs, la sofisticació i importància creixent del turisme i la multiplicitat d'actors públics i privats que hi intervenen, fan complex el seu govern.

Cal, per tant, avançar cap el desenvolupament de noves estructures de gestió i coordinació de l'activitat turística i les seves relacions amb la ciutat i els diferents territoris, tenint present els rols actuals i desitjats de les diferents institucions, governs i sector involucrats.

La generació i difusió d'informació ha de jugar també un paper important per tal d'ajudar a la consecució de les complicitats necessàries, prendre les millors decisions i afavorir la credibilitat de l'activitat.

4 > De turista a **visitant**

El visitant de les ciutats dels nostres temps és un individu que s'hi desplaça per motius tan heterogenis com la cultura, l'oci, la formació, els negocis, la investigació, la salut, els esports, els congressos o convencions d'empresa, entre molts d'altres. Així doncs, el visitant de les ciutats es caracteritza per la seva multimotivacionalitat. Actualment, el ventall de visitants és tan ampli i divers que cal una nova manera d'entendre'ls, de caracteritzar-los i, per tant, de tractar-los.

El visitant de Barcelona ha de ser considerat com un "ciudadà temporal", i que, per tant, té drets i a la vegada ha d'assumir deures i responsabilitats. El visitant utilitza el territori en el seu sentit més ampli, tant els equipaments com els serveis i recursos; aquest fet genera un cert desgast de la ciutat i alhora contribueix al creixement i millor desenvolupament urbà i de la qualitat de vida dels seus ciutadans.

Aquesta visió àmplia ajuda a prestigiar l'activitat, dóna una major perspectiva i ajuda a la presa de decisions.

Per tal de fomentar la nova manera d'entendre el visitant i les seves necessitats, caldrà desenvolupar pedagogia entre la ciutadania, les diverses institucions, els sectors, els mitjans de comunicació i les administracions relacionades directa o indirectament amb el turisme, per tal de compartir una visió del visitant molt més enllà del clàssic turista per motius de d'oci.

Considerar el turisme en el marc d'una política econòmica àmplia de ciutat, que contempli la gestió coordinada de visitants, talent, inversions i esdeveniments, serà quelcom prioritari.

5 > De la promoció turística a una **governança de l'activitat turística**

Des de fa anys, Barcelona ha desenvolupat una exitosa i decidida promoció turística de la ciutat a fi de fomentar el creixement d'aquesta activitat, generant una imatge internacional molt positiva, consolidada amb el pas del temps.

Ara bé, el creixement del turisme ha estat molt accelerat a la darrera dècada, on les des economies externes generades per l'activitat no han estat anticipades ni gestionades prou adequadament.

La consolidació de la destinació i l'ordenament dels seus efectes passa per la necessitat de reformular la gestió en majúscules de l'activitat, començant pel propi govern local i actuant en el àmbit de la gestió quotidiana dels impactes, en aspectes tant concrets com la mobilitat, la seguretat, l'espai públic o el mediambient, entre molts d'altres.

Caldrà una nova política turística municipal amb un fort lideratge públic, una gestió i promoció integral de l'activitat en el marc de la ciutat, valentia i nous compromisos per tal de millorar el finançament de l'activitat.

La necessària cooperació interinstitucional al territori i una nova concertació públicoprivada han de ser la base d'una nova governança, d'una nova manera de gestionar l'activitat al segle XXI, en el que organismes com el Consorci Turisme de Barcelona adaptaran les seves funcions a la nova realitat i on el conjunt de municipis i ens supramunicipals de la destinació hi hauran de ser implicats.

6 > De les dades a la generació de coneixement compartit

Donada la importància de l'activitat turística a la ciutat, la informació necessària per a la comprensió del fenomen i la presa de decisions té dèficits importants, tant pel que fa la informació de base com a la informació de mercat per a la presa de decisions.

Part del problema es deriva de la pròpia complexitat del turisme en ell mateix, ja que incumbeix molts i diversos àmbits i sectors. L'estudi del fenomen i l'activitat turística presenta un gran desafiament en quant a la generació d'informacions.

És necessari generar informació creïble, estandarditzada, homogènia, continuada i compartida.

La generació d'informacions compartides ha d'ajudar a la credibilitat, a la millor comprensió del fenomen turístic i a la generació de complicitats institucionals.

Caldrà involucrar els diferents sectors, els experts i les universitats, així com establir acords entre les diferents institucions implicades, com ara l'INE, l'IDESCAT, l'Observatori de Turisme, Turisme de Barcelona, la Diputació o els ajuntaments, entre d'altres.

Generació de complicitats amb la societat i les institucions

Pel bon funcionament i natural integració del turisme a la ciutat és cabdal comptar amb el màxim de complicitats, destacant especialment la ciutadana i la institucional catalana per la seva importància i/o mancances històriques.

La complicitat ciutadana és condició necessària per la sostenibilitat econòmica i social de l'activitat i les complicitats amb Catalunya i les seves institucions són quelcom ineludible a millorar en benefici mutu.

Considerar al barceloní vol dir també fomentar l'hospitalitat, la bona acollida del visitant i la convivència i els intercanvis recíprocs.

Generar complicitats institucionals, en tots els àmbits, vol dir reforçar la capitalitat de Barcelona i la projecció de Catalunya.

7 > De la indiferència a la **complicitat ciutadana**

Els grans centres urbans de les societats occidentals són receptors de grans quantitats de visitants que han de convida amb els seus residents, fet que genera, de vegades, situacions conflictives i de competència, i per tant, opinions confrontades.

El creixement accelerat del turisme de la ciutat dels darrers temps ha comportat reaccions diverses per part de la societat barcelonina. Tal com passa en altres grans destinacions, es reconeix que l'activitat turística contribueix positivament a la ciutat de Barcelona, en tant que és un actiu de dinamització de la seva economia, encara que s'espera una millor gestió dels seus efectes negatius.

Tenir en compte el ciutadà en el conjunt de decisions i polítiques turístiques ha d'afavorir la seva actitud hospitalària i d'amfitrió, a fi de garantir la rebuda i bona acollida del visitant de la ciutat.

La generació de complicitats amb la societat s'aconseguirà fent pedagogia sobre el significat i la importància dels efectes del turisme, el foment de processos de participació ciutadana i la presa de decisions conjuntes, ampliant els beneficis del turisme al conjunt de la societat; en definitiva, involucrant activament els ciutadans en el turisme i no reduint-los a uns simples agents passius.

8 > De la competència a la **complicitat amb Catalunya**

Les relacions turístiques entre Catalunya i la seva capital, Barcelona, no sempre han estat prou fluïdes; de fet, en força ocasions s'ha prescindit de les mútues sinergies. De la mateixa forma que Barcelona és un referent mundial de turisme urbà, Catalunya és també una de les principals regions receptores de turisme del món.

L'establiment de línies de treball conjuntes entre Barcelona i Catalunya, beneficiarà el turisme en general. Avançar en aquesta línia ha de permetre establir millors estratègies col·laboratives entre les institucions de la ciutat i del país, per tal que Catalunya i Barcelona assumeixin el paper de la ciutat com a nou motor turístic de Catalunya, treballin en la complementarietat de destinacions, ofertes i equipaments i ambdues es beneficiïn de l'èxit, notorietat i recursos mutus. La suma de recursos humans, organitzatius, financers i de coneixement beneficiarà, sense cap mena de dubte, el conjunt (*win win*).

Millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme

En el món actual, la forta competència entre ciutats fa que la competitivitat de la destinació en global i dels sectors en particular siguin factors claus d'èxit. No hi ha èxit sostingut i a llarg termini sense sostenibilitat i no hi ha sostenibilitat sense la capacitat de ser competitiu.

El boom turístic de Barcelona experimentat en els darrers anys ha demostrat la força del producte, la solvència dels negocis i la competitivitat de la destinació fins avui; tot i això, l'enrarament de l'entorn econòmic-financer actual, així com la forta competència entre destinacions, obliga a plantejar una evolució sostenible al llarg del temps, tot consolidant els mèrits obtinguts.

Tot i disposar de condicions i aptituds per assolir un lideratge en turisme urbà continuat en el temps, Barcelona ha de treballar per a la contínua millora de la competitivitat de la destinació i dels diferents sectors involucrats.

9 > Del creixement “accelerat” en anys de bonança a la consolidació d'un creixement sostenible “post-crisi”

Al llarg de les dues darreres dècades, i en especial des de principis del segle XXI, el creixement de l'oferta i la demanda turística ha estat molt accelerat.

A Barcelona, aquest creixement ha generat múltiples efectes; un dels més positius té a veure amb la generació de rendes i l'increment de l'atractivitat de la ciutat.

Avui dia Barcelona disposa d'una oferta turística molt considerable i que genera molts llocs de treball, per la qual cosa és necessari “assegurar” la generació de marges de benefici sostinguts i raonables per als sectors.

Ara bé, la situació de crisi econòmica dels darrers temps està canviant el panorama, alguns paradigmes i, per tant, les expectatives de futur, i això pot implicar canvis d'enfocament en la gestió i promoció de les destinacions i els seus negocis.

En aquest sentit, serà cabdal l'aprofitament intel·ligent del posicionament actual de la seva marca i de tots els equipaments i infraestructures existents (especialment la Fira, l'aeroport, port i tren d'alta velocitat, tots ells de màxima rellevància pel turisme i que s'han transformat substancialment), així com treballar per a la resolució de tots els dèficits de connectivitat i d'enllaços internacionals.

Caldrà avançar decididament en la innovació i millora de serveis i productes, en la professionalització (tan en l'àmbit públic com privat), en la ferma integració de polítiques i pràctiques mediambientals, en el màrqueting de nous productes / segments / mercats, i en l'aposta ferma per les noves tecnologies.

10 > De ciutat turística al lideratge en turisme i ciutat

En el marc dels canvis que s'han produït en les societats occidentals i en els nuclis urbans dels darrers temps, el turisme hi juga un paper cada vegada més important, essent causa i efecte de molts dels canvis que s'hi produeixen. Precisament per aquest fet, és important plantejar l'activitat turística i la dinamització que genera com un element de competitivitat global de la ciutat i la destinació en general.

Barcelona s'ha convertit en una destinació turística d'ordre internacional, en la que l'encaix del turisme a la ciutat ha de ser sinònim de qualitat, d'èxit i de valor diferencial. Aquesta posició de lideratge i reconeixement internacional s'ha d'aprofitar per estimular la innovació, la creativitat i l'atractivitat de la destinació amb l'objectiu de perpetuar l'èxit.

Barcelona no hauria de ser un territori en el que, simplement, hi cau el turisme de manera passiva, sinó una ciutat dinàmica en la que el turisme interacciona activament amb el territori i amb la població. Per tant, la inserció del turisme a la ciutat s'ha de comprendre d'una manera activa, més dinàmica i nova.

El present procés de reflexió Turisme i Ciutat iniciat en el marc del present Pla Estratègic hauria de ser continuat en el temps, donant continuïtat a les dinàmiques generades i permetent portar a Barcelona al lideratge qualitatiu d'una nova manera d'entendre el turisme urbà al segle XXI, on l'encaix turisme i ciutat n'és la peça clau.