



PLA ESTRATÈGIC DE DESENVOLUPAMENT TURÍSTIC DEL MARESME



Organitza:



Redacta:



Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i l'FSE en el marc dels programes de suport al desenvolupament local:



Benvolguts/des

Em plau presentar-vos el nou Pla Estratègic de Desenvolupament del Turisme del Maresme, que pretén recollir les necessitats del sector turístic de la nostra comarca amb les línies de treball a desenvolupar per als propers anys. I on s'engloba les necessitats exposades per tots els que han intervingut, acompanyades de les propostes d'accions que intentaran donar-hi solució.

Volem agrair al Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) la seva col·laboració en el finançament del pla i a tots els agents públics i privats que han apostat per a definir el model turístic que volem a la nostra comarca per als propers anys.

Ha estat un treball de diversos mesos on, juntament amb l'equip redactor de PAX# Genuine Tourism Advisors, hi ha participats agents de tots els sectors turístics privats de la comarca, així com del sector públic i institucions del Maresme. S'ha treballat atenent i escoltant a tots aquells que han volgut participar i aportar quelcom per a millorar un dels sectors més importants, i que més riquesa genera, a la nostra comarca com és el turisme; i s'ha fet a través dels mitjans que ens proporciona la tecnologia, arribant a totes les persones, que a títol individual o col·lectiu, han volgut aportar el seu gra de sorra per a elaborar una de les eines que ens permetrà emprendre un camí cap a la recuperació econòmica del territori, que no serà fàcil.

Aquest és un Pla, que m'atreveixo a dir, que no només és de l'Entitat que l'ha encarregat, el Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme, sinó que també és de tot el territori del Maresme, i que espero us el pugueu fer vostre, ja que no és tasca d'un de sol el seu desenvolupament. Res es pot fer de forma solitària, i menys en les circumstàncies que hem sofert. La individualitat queda superada per la col·lectivitat, ja sigui en el treball diari d'una persona, empresa o institució. Si una cosa hem après aquests darrers temps és que cal anar plegats, compartint objectius i projectes. Ningú se'n sortirà sol, el benefici i la supervivència dels nostres veïns incrementen la nostra. Ja no es tracta de destacar més que ningú per demostrar res, ara cal destacar pel fet de saber acompanyar als demés.

Espero de tot cor que ens ajudeu a tirar endavant el que aquí heu aportat i a fer-ho possible per al futur de tots nosaltres.

Una forta abraçada per a tots els que creieu en el bé comú per sobre de la individualitat.

Joaquim Arnó i Porras

President. Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme



7	PREÀMBUL
13	FASE I: Aspectes metodològics, preparació del projecte i sensibilització
23	FASE II: Diagnosi compartida
33	FASE III: Formulació de la visió i l'estratègia
41	FASE IV: Pla d'accions i operació
73	FASE V: Implantació del Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic
81	CONCLUSIONS
85	AGRAÏMENTS
89	BIBLIOGRAFIA



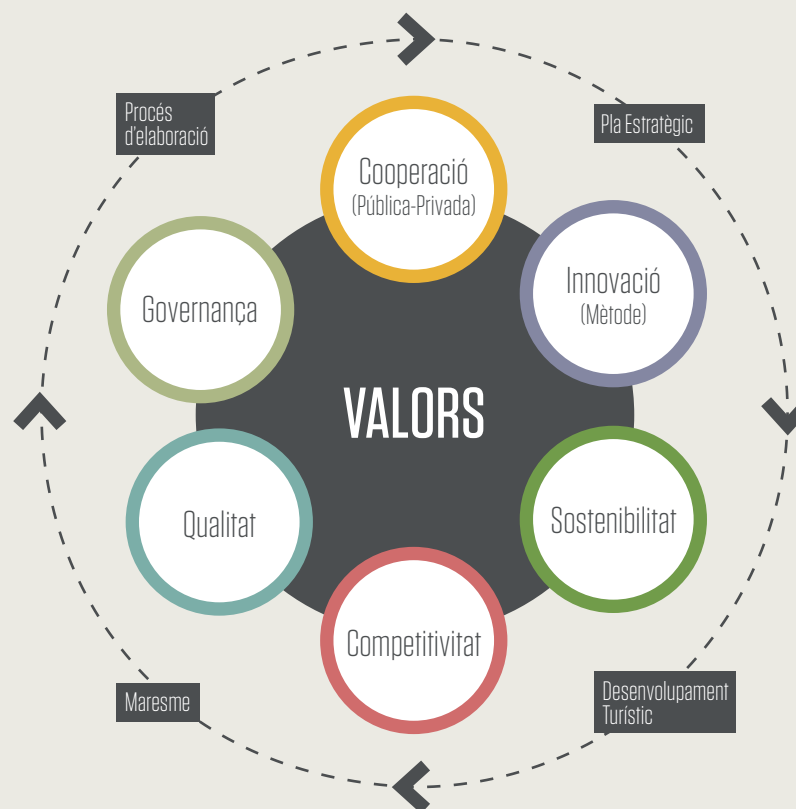
El present document exposa el resultat del procés de treball que s'ha dut a terme entre els mesos de desembre de 2020 i juliol del 2021, a través del qual s'ha assolit l'objectiu fixat pel Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme de construir i disposar d'un Pla Estratègic que guii el desenvolupament turístic de la comarca a partir d'una visió-horitzó 2030, fet que ha estat possible executar i planificar gràcies al suport brindat pel Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC). La voluntat d'aquesta eina és esdevenir un instrument integrador i a la vegada catalitzador de la suma de propostes i reflexions atribuïbles a l'ampli mapa d'actors que conformen el sistema turístic de la destinació, qui de manera participada i consensuada han resolt finalment el repte de contribuir en la definició del full de ruta que orientarà el nou rumb en l'evolució de la destinació a partir d'una diagnosi i una visió compartides.

Apel·lant a la clara missió d'un procediment de reflexió d'aquest tipus, els treballs d'elaboració del Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic del Maresme s'han esforçat constantment en garantir un procés fonamentat sobre els principis de cooperació, innovació, sostenibilitat, competitivitat, qualitat i governança.

La transversalitat en la representativitat d'actors esdevé un altre dels fonaments del principi de coherència del pla. Durant l'elaboració d'aquesta planificació i les diferents fases de treball, han participat de manera constant tots els municipis de la

PRINCIPIS DEL PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

Font: Elaboració pròpia



comarca amb els seus respectius equips tècnics de turisme i lleure, membres del sector productiu turístic privat, les entitats de formació turística maresmenques, la comunitat local, diferents gremis i associacions, i el conjunt d'integrants de l'equip del Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme. En definitiva, una mostra heterogènia de l'ecosistema turístic de la comarca compromès activament en aquesta oportunitat de definició estratègica col·lectiva.

L'elaboració del pla en les diferents fases i actuacions també ha tingut especial cura de fomentar el conjunt de valors de treball compartit que en preuen el resultat, a la vegada que actuen com a garant del consens arribat en matèria d'oportunitats, obstacles i prioritats sobre els quals cal adreçar els esforços properament. I especialment, en el marc d'una etapa caracteritzada pels nous reptes i oportunitats que sotmeten a reflexió el model turístic conegut fins a la data, i que exigeixen una probable regeneració arrel de la pandèmia de la COVID-19.

Tanmateix i en paral·lel, es consideren referents de base del procés estratègic i dels seus resultats, el conjunt de principis establerts en el marc del "Codi ètic mundial per al turisme" adoptats a la tretzena Assemblea General de la Organització Mundial del Turisme (OMT) a Santiago de Xile l'1 d'octubre de 1999, els quals atorguen un marc de pensament fonamentat en la plena sostenibilitat d'aquesta alternativa de desenvolupament econòmic i social anomenada turisme.

CODI ÈTIC MUNDIAL PER AL TURISME DE LA OMT, 1999

Font: Codi ètic mundial per al turisme de la OMT

- 1** Contribució del turisme a l'entesa i al respecte mutu entre persones i societats.
- 2** El turisme, instrument de desenvolupament personal i col·lectiu.
- 3** El turisme, factor de desenvolupament sostenible.
- 4** El turisme, factor d'aprofitament i enriquiment del patrimoni cultural i de la humanitat.
- 5** El turisme, activitat beneficiosa per als països i les comunitats de la destinació.
- 6** Obligacions dels agents de desenvolupament turístic (cooperació i coresponsabilitat).
- 7** Dret al turisme (foment del turisme a les famílies, joves i estudiants, gent gran).
- 8** Llibertat de desplaçament turístic.
- 9** Drets dels treballadors i dels empresaris del sector turístic.
- 10** Aplicació dels principis del Codi ètic mundial per al turisme.

De la mateixa manera, el document que es presenta convergeix amb les línies estratègiques d'àmbit supracomarcal que orienten el desenvolupament turístic a la destinació de Catalunya, i que articulen accions del "Pla de màrqueting turístic de Catalunya 2018-2022" a partir de quatre factors dinamitzadors (4Ds) que han de contribuir a:

1. La Desconcentració de l'oferta d'experiències i productes per evitar una massificació turística en aquells espais més visitats.

2. La Desestacionalització de l'activitat per generar ocupació i riquesa de manera més estable i equitativa durant l'any.

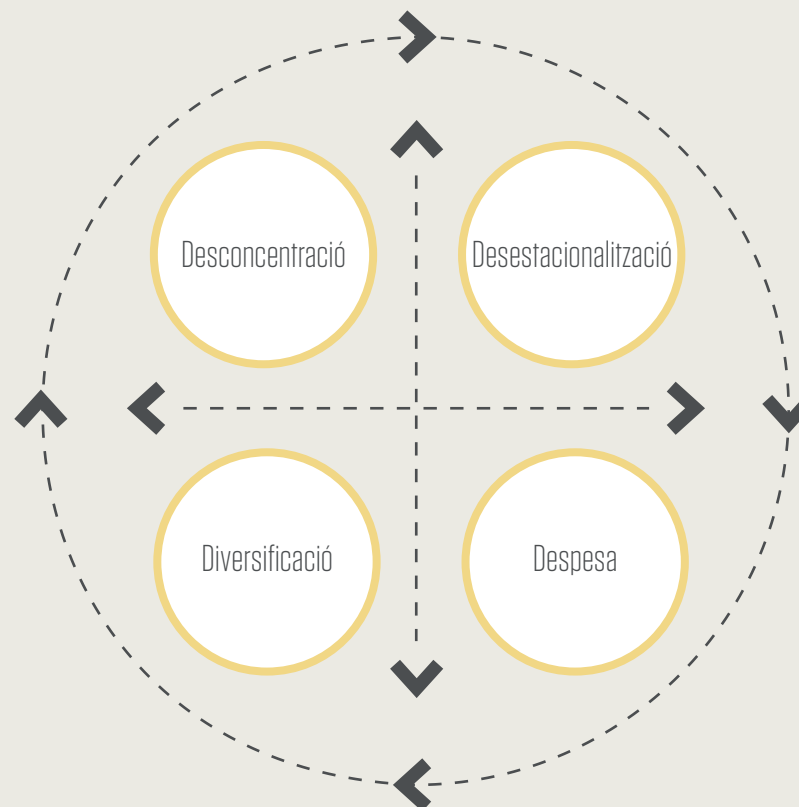
3. La Diversificació d'oferta per atraure nous segments de demanda afins als valors diferencials de la destinació, a la seves singularitats i identitat.

4. L'augment de Despesa per part dels visitants i turistes, de manera que es pugui maximitzar l'impacte econòmic i contribuir a una distribució equilibrada de la riquesa.

La finalització d'aquest procés de reflexió estratègica esdevé un punt d'inflexió en la concepció i comprensió del lideratge i model d'organització, planificació i gestió de l'activitat turística, en definitiva de la governança turística a la comarca del Maresme.

LES 4D DEL PLA DE MÀRQUETING DE CATALUNYA 2018-2020

Font: Elaboració pròpia



El proper període esdevingut com a resultat principal del pla, fixa els reptes i les accions acordades per iniciar una transformació compartida del model en base a la cooperació de tots els actors implicats, orientant esforços per assolir un salt competitiu com a destinació turística.

La regeneració i enfortiment dels engranatges constitutius del model de gestió turística del Maresme en base als principis compartits d'iteració, corresponsabilitat i cogestió, han de contribuir a l'assoliment de la visió en el llarg termini en la qual la sostenibilitat n'és el pilar fonamental del marc de desenvolupament.

El document que es presenta a continuació inicia amb una exposició del marc metodològic, dissenyat i emprat per la consecució dels objectius fixats en el procés d'elaboració, i el segueix una estructura de continguts que ordenen el procés natural de reflexió estratègica en funció dels següents apartats:

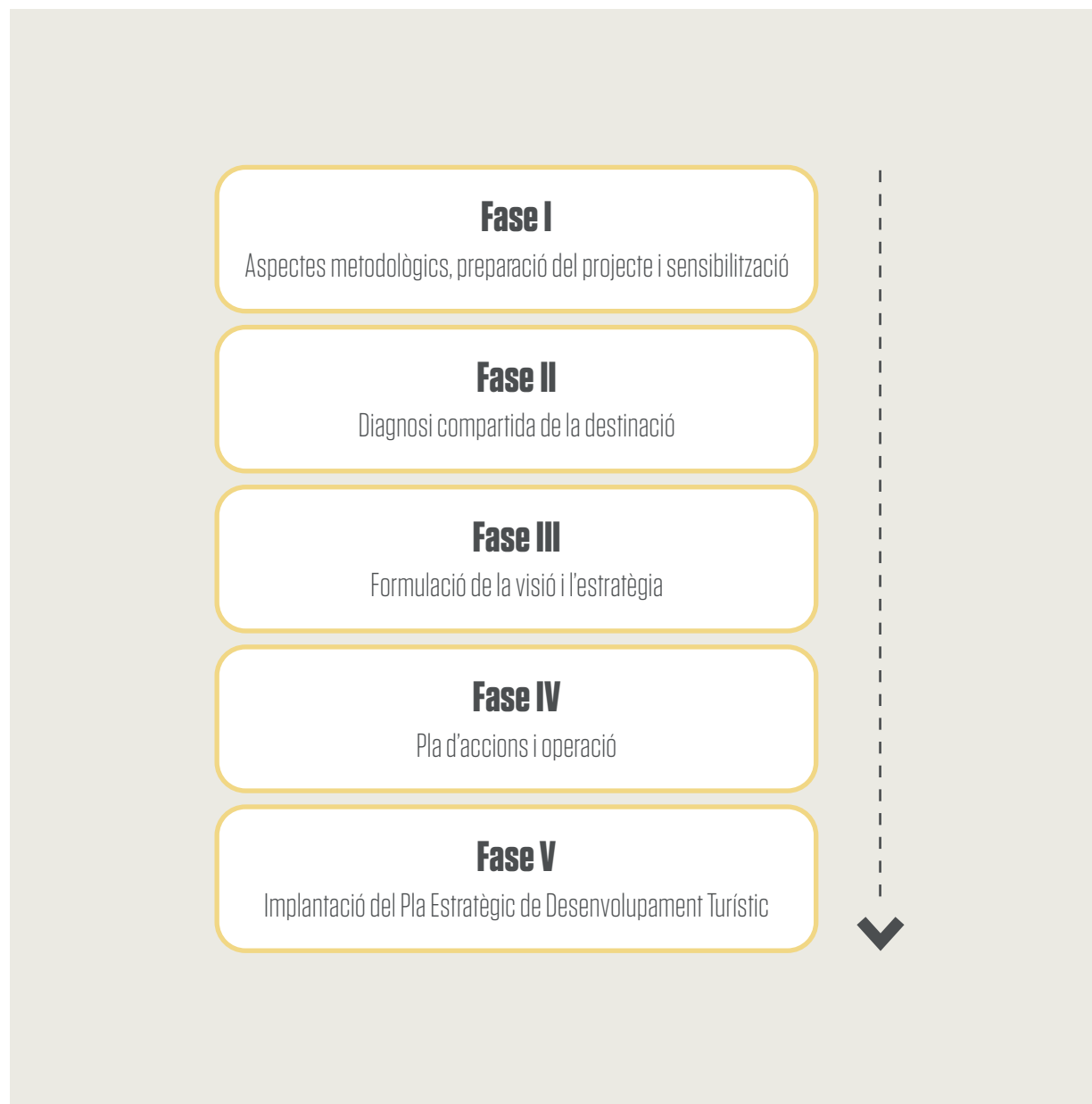
Fase I: Aspectes metodològics, preparació del projecte i sensibilització

Fase II: Diagnosi compartida de la destinació

Fase III: Formulació de la visió i l'estratègia

Fase IV: Pla d'accions i operació

Fase V: Implantació del Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic





FASE I

ASPECTES METODOLÒGICS, PREPARACIÓ
DEL PROJECTE I SENSIBILITZACIÓ

El procés participatiu i la metodologia Agile

A efectes de coherència amb el plantejament dels principis rectors per l'elaboració del pla estratègic, i en particular per garantir la participació, la representativitat i el consens dels actors que constitueixen l'ecosistema turístic de la comarca, el disseny del marc metodològic ha constituït un dels aspectes clau per l'obtenció dels resultats, a la vegada que representa un aspecte d'innovació en les dinàmiques de treballs col·lectius d'aquesta envergadura i repte.

Des d'un inici s'ha procurat que el procés fos el més consensuat i participat possible en tant que involucrés l'opinió, la visió i la proposta del major nombre possible d'actors del territori involucrats en l'activitat turística, tant del sector públic com del privat, com d'experts i docents en diferents àmbits, i residents. De la mateixa manera s'ha impulsat una sistematització iterativa de la planificació que activi el principi de corresponsabilitat, partint de la involucració en els diferents processos de consulta, i integrant-los en el propi disseny de l'estratègia i les accions a implementar. En definitiva, en la cocreació d'aquest model de cogestió turística territorial.

És per aquest motiu que s'afirma el fet que la metodologia generada durant aquest procés, així com també la que es presenta més favorable en

el nou sistema de gestió turística actual, s'alinea amb els principis de les noves metodologies àgils o, com indica la seva terminologia original en anglès: Agile. Aquestes metodologies s'allunyen dels procediments tradicionals de planificació predictius i rígids, que operen en entorns d'estabilitat idíl·lica, i que focalitzen principalment els seus esforços en un informe o document final. En canvi, les metodologies Agile proposen un mètode de treball flexible i dinàmic, centrat en les persones i el procés, i oferint un desenvolupament basat en l'adaptabilitat de qualsevol canvi com a mitjà per augmentar les possibilitats d'èxit d'un projecte.

Una altra de les característiques principals d'aquestes metodologies, és la transparència i la immediatesa en la comunicació amb el participant per a poder emmotllar el projecte i el seu desenvolupament a les circumstàncies específiques requerides. D'aquesta manera, l'elaboració del pla estratègic ha creat un procés compartit de presa de decisions, on els mètodes de treball s'han adaptat al moment que ho fa l'entorn, incrementant l'efectivitat i la competitivitat en el temps, a la vegada que s'ha fugit de les previsions incertes i imperfectes del pensament a llarg termini.

La metodologia Agile s'ha combinat amb la implementació de tècniques clàssiques d'anàlisi de dades, d'investigació de fonts secundàries i consultes, mitjançant enquestes i entrevistes en profunditat, especialment durant la fase d'anàlisi i diagnosi del territori.

”

El Maresme
és un estil de vida

Marta Ribas

*Responsable de Màrqueting i Promoció
del Consorci Enoturístic DO Alella*

Cal posar en valor també la participació dels diferents agents turístics del territori en el procés de planificació a través del disseny integral del conjunt de vies d'aportació de coneixements, d'idees i d'opinió, les quals durant tot el procés de treball han estat la base i el nucli d'informació i coneixement per a poder definir la visió i l'estratègia, així com els principals eixos d'actuació sobre els que s'ordenen els objectius i les accions a implementar per al desenvolupament turístic del Maresme. Les vies de participació són les següents.

Cocreació amb el Consorci de Promoció Turística

Des de l'inici d'aquest projecte a finals de desembre de 2020, el Consorci de Promoció Turística

VIES DE PARTICIPACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC DE TURISME DEL MARESME

Font: Elaboració pròpia

INFORMES I MATERIAL

- Informe de Reputació Turística Online
- Informe Estadístic
- Informe de Mercat del Sector Turístic
- Informes Individuals de cada Taller
- Manual de Planificació Turística Local
- Repositori Documental

TALLERS PARTICIPATIUS

Tallers oberts

- 4 Tallers participatius:
 - De Marca Turística
 - De Diagnosi
 - De Visió-Estratègica
 - D'Accions



ENQUESTES

Nombre de respostes obtingudes

- 31 Tècnics de turisme i gestors municipals
- 97 Sector turístic
- 575 Residents

ENTREVISTES

en profunditat
30 Actors experts

CONVERSES

- 8 Taules rodones
- 5 Representats de diferents àmbits

TROBADES

amb tècnics de turisme

Costa del Maresme i l'equip de professionals de l'empresa PAX# *Genuine Tourism Advisors* que ha guiat el procés d'elaboració del pla han treballat conjuntament en totes les línies d'implementació.

Administració i empresa han treballat de la mà en la recerca i recopilació de fonts i dades útils en la investigació i diagnosi de la comarca, han creat un calendari consensuat durant aquests 6 mesos per impulsar les diferents accions i vies de participació pertinents, han posat en marxa la comunicació amb els agents turístics de la comarca que han col·laborat en aquest pla, i han celebrat les diferents sessions de trobades, converses i tallers amb els agents, entre d'altres. De manera cooperativa

”

Cal buscar els fets
diferencials de cada
municipi per posar-los
en valor en conjunt

Joan Aubanell

*Vice-president de l'Associació de Càmpings
i C.V. de la Província de Barcelona*

s'han generat les eines de difusió pertinents per a cada procediment o via de consulta, i, addicionalment, s'ha creat un compte de correu electrònic compartit a través del qual centralitzar la informació, les consultes i les opinions d'agents externs referents al pla. Totes aquestes iniciatives han mantingut la transparència i comunicació multinivell i multidireccional en tot moment.

El sistema de treball compartit ha permès desenvolupar una línia de cocreació i col·laboració que ha facilitat la posada en comú de coneixements, competències i esforços, el quals han ocasionat la millora en els resultats finals obtinguts.

Comissió de seguiment del pla

El procés d'elaboració del pla ha comptat amb la figura d'una Comissió de Seguiment, creada prèviament a l'inici de l'execució de les feines, i conformada com a petit grup de treball amb representants del sector públic i privat. La seva funció ha estat la de donar seguiment i control, així com validar els processos i resultats en marxa a mesura que avançava la implementació de les diverses metodologies i fases de treball per l'elaboració del pla.

A tal efecte es van dur a terme un total de quatre reunions programades entre aquest organisme,

el Consorci i l'equip redactor. La primera sessió, a mode de presentació dels equips, el projecte i la metodologia. La segona, després d'haver realitzat la fase de diagnosi per tal de compartir els resultats pertinents. La tercera, amb posterioritat a la fase de visió i estratègia i per transmetre les fites assolides, alhora que compartíem la totalitat de documentació que forma part del pla. La quarta i darrera amb motiu de la presentació final dels resultats i realització d'un balanç final del procés, treballs i resultats.

Enquestes

Com en molts processos de planificació, les enquestes són una peça important en tant que representen la manera més eficaç de comptar amb un gran nombre d'opinió, visions i sensibilitats diverses d'un territori o segment de persones. En aquest cas, han estat una font d'informació important per conèixer la visió dels diferents agents turístics de la comarca.

Les enquestes s'han dividit en tres tipus de consulta, totes elles dissenyades en format online, i adreçades als diferents segments d'actors involucrats en l'activitat turística i d'oci de la comarca. D'aquesta manera, les enquestes elaborades i els resultats obtinguts han estat:

a) Enquesta als tècnics i gestors municipals de l'activitat turística i del lleure (31 respostes pro-

cessades): Aquesta aproximació ens ha permès conèixer la concepció dels principals gestors i professionals de l'activitat al territori, sobre els diferents aspectes que conformen el turisme a la comarca. També han representat les diferents sensibilitats existents en cadascun dels 30 municipis que conformen la destinació.

b) Enquesta als empresaris del sector turístic (97 respostes processades): Els principals generadors de valor de l'activitat han aportat la perspectiva des de l'àmbit productiu privat. Les respostes obtingudes en aquest àmbit han estat de gran utilitat per estudiar les similituds i les discrepàncies en l'opinió sobre els diferents eixos de l'activitat amb el sector públic.

c) Enquesta als residents del Maresme (575 respostes processades): Una tercera enquesta adreçada als residents de la comarca ha estat de gran utilitat per conèixer la percepció que els habitants tenen del turisme, així com de la seva gestió.

La metodologia per a dissenyar les tres consultes es va fonamentar en una estructura de blocs temàtics relatius a diferents aspectes de l'activitat turística i lleure, sobre els quals es va preguntar a tots els col·lectius. D'aquesta manera, si bé les preguntes en les tres enquestes varien, totes elles responen als propòsits desitjats per a la investigació i prèviament reflexionats.

9 BLOCS TEMÀTICS DE L'ESTRUCTURA DE LES CONSULTES

Font: Elaboració pròpia

ENQUESTES

Estructura del turisme
i l'oci, rellevància
i perspectives

Producte turístic
i diferenciació

Col·laboració entre
actors, aliances
i gestió compartida

Visió

Obstacles

Accions de millora

Marca turística,
promoció i màrqueting

Indicadors

Sostenibilitat

Entrevistes en profunditat

Per a una aproximació més concisa d'aspectes que contribueixen a l'anàlisi i entorn turístic del Maresme, es va creure convenient realitzar de manera complementària entrevistes en profunditat a 30 actors experts en diferents àmbits afins a l'objecte del treball. Aquestes sessions d'entrevista tingueren una durada d'entre 40 minuts - 1 hora, algunes d'elles celebrades de manera presencial i d'altres en format online. L'acció ha esdevingut de gran utilitat per indagar en temàtiques més concretes de gestió interna, comarcal i supracomarcal; i especialitats en diferents àmbits d'educació, promoció i desenvolupament turístics, infraestructures i sectors complementaris, tendències de segmentació de mercats de demanda, entre d'altres. La metodologia ha enriquit el procés, i ha permès contrastar informació, així com incorporar diferents realitats i percepcions.

Trobades

Les trobades són un cicle de 6 jornades de treball realitzades online amb els tècnics i gestors de l'activitat turística dels municipis de la comarca. Aquestes han estat programades durant els set mesos d'elaboració del pla amb l'objectiu principal de compartir resultats i avenços en el procediment

de planificació, posar en comú les opinions i diferents visions territorials des de l'òptica dels 30 municipis, i sensibilitzar sobre aquells aspectes en els que cal millorar i treballar conjuntament. Les trobades amb els tècnics i gestors van ser la principal via de comunicació i participació d'aquests agents amb el Consorci de Promoció Turística, i també la principal via de debat i posada en comú d'opinions entre ells i elles; per a generar vincles, transferir coneixements i experiències, i analitzar les diferents realitats de gestió local, així com els principals obstacles o reptes que enfronten.

Aquest cicle de trobades ha estat una bona eina per a generar la participació i integració dels pro-

fessionals en la gestió turística del territori, proporcionant també material d'acompanyament en l'aprenentatge incloent un Manual de Gestió Turística Local, elaborat especialment per als tècnics, on s'hi exposen coneixements i eines útils per al desenvolupament d'aquestes competències.

Converses

Una altra de les vies participatives integrades al conjunt d'eines que conformen el marc metodològic per al procés de planificació, ha estat un cicle de 8 taules rodones o Converses online, programades quinzenalment els dijous en horari directe d'emissió de 17 a 18 hores.

El propòsit de les Converses ha estat conformar un espai de sensibilització i socialització del procés de reflexió estratègica, mitjançant un debat desenfadat i proper entre 4 o 5 representants de diferents àmbits i especialitats d'interès per al projecte, i sobre temàtiques clau per al desenvolupament de la destinació. Aquestes tertúlies d'accés obert han estat guiades per un moderador de l'equip consultor, el qual ha fomentat la participació dels convidats amb un conjunt de preguntes o reflexions.

Les Converses han representat una eina exitosa per a motivar, il·lusionar, compartir, identificar nous reptes i generar noves relacions i complicitats en-

”

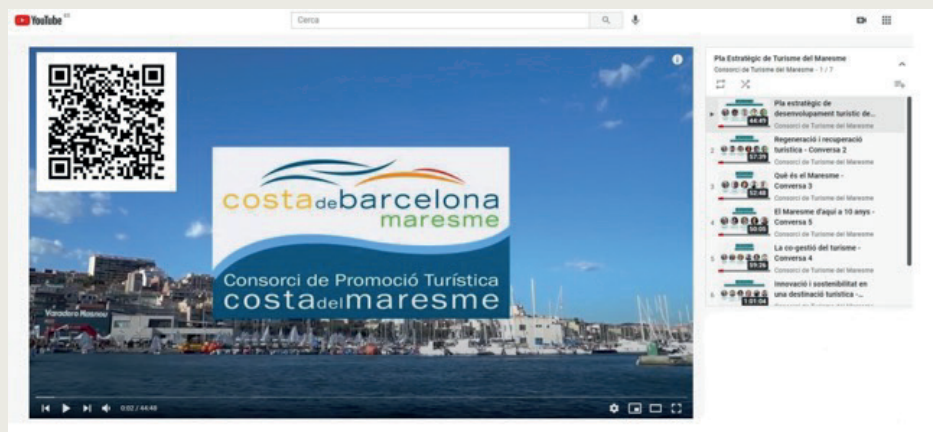
Hem de treballar entre tots per una comarca com la que ens mereixem i plena d'èxits

Eva Esplugas

Directora del Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme

CANAL DE YOUTUBE DEL CONSORCI

CONVERSES



tre persones de la comarca. Igualment ha permès augmentar la xarxa d'actors i vincles, i refermar la necessitat de sensibilitzar sobre la importància d'aquestes connexions i el treball compartit.

Totes les sessions han estat realitzades i gravades a través de la plataforma ZOOM, i amb posterioritat s'han carregat al canal de YouTube del Consorci de Promoció Turística de la comarca per tal de fer-les disponibles a la comunitat interessada.

Tallers participatius

Aquesta eina ha estat una peça transcendental en l'elaboració del pla estratègic. S'han dut a terme un total de 4 tallers participatius online, els quals han tingut una durada aproximada d'entre 1h 30 min i 2h, i en ells han participat els actors públics i privats del sector turístic del Maresme.

Cadascun d'aquests tallers ha servit per definir i avançar de manera conjunta i consensuada les principals línies del procés racional de la planificació, actuant de manera definitòria en els processos de raonament i definició de la visió, l'estratègia i les accions a implementar.

a) Taller de Marca Turística: Un primer taller de reflexió i debat sobre les marques que actualment representen a la comarca on posar en comú la

CICLE DE CONVERSES

CONVERSES

Font: Elaboració pròpia

- ▶ Inici del Pla Estratègic de Turisme del Maresme
- ▶ Regeneració i recuperació turística
- ▶ Què és el Maresme?
- ▶ La co-gestió del turisme
- ▶ El Maresme d'aquí a 10 anys
- ▶ Innovació i sostenibilitat en una destinació turística
- ▶ Els reptes i obstacles a superar
- ▶ Tancament de les Converses: fem balanç i mirem endavant

CICLE DE TALLERS PARTICIPATIUS

Font: Elaboració pròpia

TALLERS PARTICIPATIUS

Taller Marca

Reflexió sobre la visió, els valors i els atributs de la marca turística del Maresme.

Què ens representa?

Taller Diagnòstic

Elaboració d'un anàlisi DAFO conjunt de la comarca.

On estem?

Taller Visió-Estratègia

Definició de la visió compartida i els obstacles actuals.

On volem anar i quins reptes hem de superar?

Taller Accions

Definició d'accions concretes a resoldre en un període curt-mitjà de temps.

Per on comencem?

nova visió del Maresme com a marca turística, i destapar els valors i atributs inherents a la destinació que la defineixen i que marquen la seva personalitat.

b) Taller de Diagnosi: El segon taller, elaborat per generar consens i participació en l'elaboració i disseny conjunt d'un anàlisi DAFO del Maresme, amb els agents turístics de la comarca. L'objectiu d'aquest taller era actualitzar, reflexionar i identificar els punts forts i els punts febles d'àmbit extern i intern de la destinació. Els resultats d'aquest Taller construïren la base de la diagnosi compartida del territori per, posteriorment, poder definir conjuntament l'estratègia i les accions.

c) Taller de Visió-Estratègia: El tercer taller, organitzat per reflexionar i definir conjuntament els 5 o 6 eixos que conformen la visió del Maresme com a destinació. I com a continuació reflexionar i definir també quins són els principals obstacles que impedeixen o limiten l'assoliment d'aquesta visió desitjada com a comarca.

d) Taller d'Accions: L'últim taller del cicle per definir conjuntament accions concretes a implementar a la destinació en el curt-mitjà període de temps en funció de la visió i els obstacles identificats, prioritzat aquelles accions en les que s'hauria de començar a treballar durant el primer any d'implementació del Pla Estratègic.

”

Un dels grans objectius és disposar d'una eina que ens permeti promocionar l'activitat turística en harmonia amb la comunitat

Joaquim Arnó
President del Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme

Informes i material addicional

Tal i com s'ha anat esmentant anteriorment, i de manera complementària al present document, també s'han elaborat una sèrie d'informes i de material addicional que contribueix a una visió holística del procés complert de planificació. Aquests documents esdevenen en alguns casos treballs monogràfics en altres elements de comprensió específica de les accions dutes a terme. Es resumeixen en:

a) Informe de Reputació Turística Online: Estudia la presència i valoració online que obté la comarca del Maresme a les principals plataformes digitals del web 2.0, i la seva presència i promoció a les xarxes socials.

b) Informe Estadístic: Estudia l'entorn socioeconòmic de la comarca en un anàlisi detallat de les últimes dades disponibles a l'Institut d'Estadística de Catalunya.

c) Informe de Mercat del Sector Turístic: Un estudi de mercat que es basa en el reconeixement dels principals àmbits de l'oferta i la demanda actual de la destinació.

d) Informes Individuals de cada Taller: Posteriorment a la realització de cada taller participatiu es varen elaborar els informes corresponents amb la informació detallada de l'activitat (participants, descripció de la dinàmica del Taller, resultats...).

e) Manual de Planificació Turística Local: Tal i com esmenta la pròpia paraula, comprèn un manual detallat de planificació local de l'activitat turística, lliurat als tècnics i gestors municipals del Maresme, on s'hi ofereix una explicació extensa de conceptes que giren entorn la cogestió i la governança, esquemes i teories aplicables al dia a dia, juntament amb un seguit d'eines de suport.

f) Repositori Documental: Una altra eina lliurada als tècnics i gestors municipals, compren un recopilatori d'articles, papers i publicacions que serveixen per a reflexionar i aprendre sobre casos i plans exitosos de cogestió i governança a nivell internacional, així com conceptes innovadors emergents en turisme.

”

Si anem tots a una, potser serà més fàcil decidir on volem invertir els recursos que tenim i ser més eficients

Pau Pitarch
Soci de Pax# Genuine Tourism Advisors



FASE II

DIAGNOSI COMPARTIDA





Com a resultat del procés consultiu participat pel conjunt d'actors que conformen el sistema turístic del Maresme, i havent desenvolupat un taller específic amb l'objectiu de consensuar la línia base que defineix el moment actual de la destinació, el procés de reflexió estratègica ha estat capaç de definir una diagnosi compartida en funció de la metodologia de definició estratègica DAFO.

A efectes de posar en valor i capitalitzar tot el coneixement generat a partir del disseny metodològic del projecte, el marc de diagnosi s'estableix en funció de les següents valoracions concloents:

CARACTERITZACIÓ DE LA DESTINACIÓ

- Les **condicions geogràfiques i geomorfològiques** de la comarca són favorables per a l'activitat turística en tant que permeten el gaudiment d'un **gran nombre d'activitats** a l'aire lliure i als diferents medis, marins i terrestres, que de per si mateixos ja representen un atractiu (parcs naturals, platges, vinyes, entorns rurals, camins i senders...).
- La **proximitat entre el mar i la muntanya** permet viure i gaudir de diferents experiències que es troben a poca distància, a més d'oferir un **paisatge únic**.
- La **climatologia** mediterrània temperada de la comarca permet tenir un 75% de dies assolellats a l'any, fet que afavoreix una temporada turística més llarga i un clar factor positiu en el desenvolupament d'aquesta activitat.
- El Maresme compta amb un **patrimoni cultural** que possibilita el gaudiment de la cultura de diferents maneres: a l'aire lliure (restes arqueològiques iberoromanes, edificis modernistes...), de manera lúdic-festiva (festes majors i fires, arts escèniques, concerts...) i d'interior (museus, teatres...).

MODEL TURÍSTIC

- Al Maresme existeix una evident **dependència històrica del turisme de sol i platja**, així com també dels focus d'atracció turística que representen **Barcelona** i la **Costa Brava**.
- Els **diferents ritmes de desenvolupament turístic** al territori s'evidencien principalment per zones (Alt Maresme, Maresme Central i Baix Maresme) i per condició geogràfica (municipis de costa o d'interior), a vegades en altres sub-zones; essent els interessos socioeconòmics i la concepció del turisme entre ells molt diferent, així com també el seu **model turístic**.
- Els nous **nínxols turístics** emergents a la comarca són: el **turisme esportiu**, el **turisme familiar**, el turisme relacionat amb **les activitats nàutiques**, el **turisme actiu i de natura**, el **turisme cultural**, l'**enogastronòmic**, el **turisme de reunions i esdeveniments**, el **turisme accessible** i el de **salut**.

APORTACIÓ ECONÒMICA DEL TURISME

- El Maresme és la **segona comarca amb més volum d'activitat turística** tant en termes d'oferta com de demanda dins de la Destinació de Barcelona.
- El sector turístic ocupa una totalitat de **2.242 empreses turístiques** i aproximadament de **21.000 treballadors** a finals de 2019.
- La majoria de les empreses del Maresme són **microempreses (87,85%)**, les quals ocupen entre 1 i 10 treballadors assalariats. De fet, el 72,1% de totes les empreses del sector no ocupen més de 5 treballadors, i les microempreses concentren el **42,24% dels llocs de treball** assalariats del sector.
- Es calcula que l'impacte de la crisi del Covid-19 serà molt significatiu en el **decreixement del PIB turístic**. D'altra banda, augmentarà el turisme nacional.



OFERTA

- Degut al pes del segment del sol i platja, l'oferta turística del Maresme es troba principalment focalitzada en **quatre municipis de l'Alt Maresme**: Calella, Santa Susanna, Malgrat de Mar i Pineda de Mar. En aquests territoris és on es genera, també, la major despesa i ingressos per turisme.
- L'**oferta d'allotjament** es considera escassa en alguns municipis on el sector turístic no es troba tan potenciat, abundant en altres casos on sí ho està, i també **subjectes a remodelació** en alguns on les infraestructures hoteleres es consideren obsoletes.
- La comarca gaudeix d'una bona **accessibilitat i connectivitat** amb les poblacions veïnes però millorable a nivell intern. A més, disposa dels **serveis bàsics, de qualitat** i molts d'ells enfocats a satisfer l'estada del turista (Consorci de Promoció Turística, punts d'informació, oficines de turisme). A

més, es destaca la **proximitat a vies d'accés internacionals** com Aeroports o l'AVE.

- Fins al moment, hi ha hagut clares apostes de potenciar criteris de **sostenibilitat i qualitat** a la comarca tant per part del sector públic com del privat (segells de qualitat i sostenibilitat, pacte per la mobilitat sostenible...). Al mateix temps, la comarca és conscient del recorregut que encara falta per arribar a destacar en aquest àmbit, així com de la necessitat de millorar el manteniment i conservació d'alguns actius naturals i urbans.
- La crisi sanitària de la Covid-19 ha generat varis canvis: nous hàbits, preferències, estades mitges, preus, protocols, digitalització, oportunitats en les activitats a l'aire lliure i els espais oberts, augment de la demanda en entorns naturals, *slow tourism*... Existeix doncs, una **necessitat d'adaptació a les noves tendències** emergents de la demanda.

DEMANDA

- Malauradament, més de la meitat de turistes que visiten la comarca no repeteixen el seu viatge. No obstant, en aquells que ho fan, hi ha un segment important de turistes que la visiten per 4a vegada o més (28,7%). Així doncs, **existeix un segment de turista habitual** que és fidel a la destinació, la majoria de nacionalitat espanyola i provinents de països europeus o Catalunya, on es destaca l'afluència de visitants de l'àrea metropolitana.
- La valoració online de la comarca indica que, si bé la reputació online dels establiments de la destinació obtenen una bona puntuació (4,05/5), **no asseguren la repetició del seu consum o recomanació** a terceres persones per part dels usuaris.
- El més valorat pels turistes i visitants és el **caràcter i l'amabilitat de la gent**, amb un 8'5/10. Per tant, es valora que la gent del Maresme és propera i bona amfitriona.

PRODUCTE TURÍSTIC I DIFERENCIACIÓ

- El més valorat per la majoria d'actors públics i privats del territori és l'**enogastronomia**, la **climatologia**, la **cultura**, la **natura**, les **activitats esportives i recreatives** (nàutica, submarinisme, cicloturisme...), el **mar i muntanya**, el **turisme actiu** i de **naturalesa** i la **proximitat**. Així com també és valora i es considera beneficiós per la destinació el segment de **públic familiar**.
- Les **zones d'aparcament** són considerades una de les majors deficiències infraestructurals que limiten el gaudiment del lleure i l'oci a la destinació, així com la **senyalització de productes i atractius**.
- La via del tren i la carretera nacional són favorables per a la connectivitat però és necessari reduir el seu impacte com a **barrera urbanística i paisatgística**.



COL-LABORACIÓ D'ACTORS I GOBERNANÇA

- Existeix, en general, una **clara necessitat** de començar a generar una major **col·laboració, comunicació i treball conjunt entre els diferents agents** involucrats en l'activitat turística al territori. També, una **manca de rutines** que garanteixin la cogestió de l'activitat turística.
- No existeix un **model de planificació territorial formal** de l'activitat turística que reconegui els diferents nivells existents al territori (autonòmic, provincial, comarcal i municipal), i la participació dels diferents actors. Així doncs, la governança s'ha de crear en funció dels vincles i les sinergies d'aquests agents i els seus àmbits de competències.
- **Manquen aliances** a nivell municipal i també a nivell comarcal, així com una visió compartida i objectius comuns com a destinació. És veu necessari canviar el model de competència intern existent entre varis municipis i zones per un **model integral de col·laboració**.
- Els resultats obtinguts per les diferents vies de participació senyalen aquest àmbit com un dels **majors reptes** en la gestió turística de la comarca.
- La **falta de recursos humans i econòmics** és una realitat i un obstacle per la majoria dels agents participants, especialment de l'àmbit públic.
- Es detecta la necessitat de crear un **equip de gestió local** del turisme que asseguri la implementació de les línies d'actuació del Pla, i un esquema de treball que potenciï la **impliació i compromís** per part dels agents turístics.



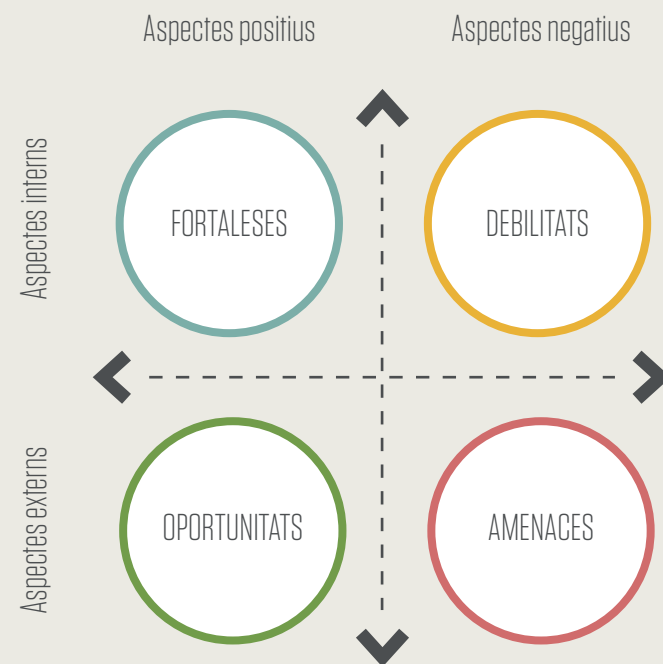
PERCEPCIÓ DEL TURISME

EN LA SOCIETAT MARESMENCA

- En general, hi ha una **bona percepció de l'activitat turística** per part de tots els actors enquestats com una activitat beneficiosa per al territori. No obstant, en alguns casos es detecta l'associació del turisme com una **activitat massiva**, intrusiva i poc alineada amb el benestar del resident, deixant de banda el reconeixement d'altres activitats i tipus de consum turístic més sostenibles i positius per al territori.
- Els residents consideren que l'activitat turística és beneficiosa en un 81,7%, tanmateix, un majoritari 57,4% no creu que l'oferta d'oci i turisme del seu municipi sigui suficientment atractiva per atraure a turistes i visitants, i la gran majoria opinen que la **gestió del seu ajuntament en matèria turística és negativa (33,9%) o ni positiva ni negativa (40%)**.
- Atesa la falta de repercussió i resultats obtinguts d'anteriors Plans Estratègics al territori, s'aprecia certa **desconfiança** cap a l'eficàcia i la utilitat de la pròpia eina. És important passar d'un concepte antic i estàtic de Pla, a un més dinàmic, participatiu i àgil.
- No hi ha un reconeixement col·lectiu de la visió turística a nivell comarcal ni municipal; ni, per tant, una eficient **comunicació** de la mateixa.
- Es descobreix una necessitat de **reforçar l'autoestima** i l'orgull de pertinença a la comarca de la seva gent, confiar en les pròpies capacitats i habilitats personals i apoderar els actors locals.
- En general, existeix una **manca d'indicadors** que avaluïn l'activitat turística i d'oci de la comarca de tot tipus: petjada del turista, capacitat de càrrega, despesa mitjana, reserves, ocupació i tarifes, percepció del turisme, arribada de turistes, etc. Hi ha poca **informació** actualitzada en matèria de turisme.

MARCA TURÍSTICA

- Si bé no tots els actors, molts d'ells al·leguen que la **marca turística** de la comarca es troba **poc relacionada amb la identitat del territori**, i en que manca una marca que representi millor la diversitat, l'orgull i el sentiment de pertinença al territori.
- Així com una marca representa la concepció generalitzada d'un conjunt d'atributs, **no hi ha una unanimitat col·lectiva** a l'hora de reconèixer quina és la marca actual del territori i en sentir-se representat/da sota el seu paraigües.
- La promoció duta a terme és diversa, variada i nombrosa, però **resta per alinear-se a una mateixa direcció** o visió turística comarcal.



MATRIU DAFO RESUM DE LA DIAGNOSI COMPARTIDA

Resultat obtingut en el Taller de Diagnosi

F FORTALESES

1. La identitat gastronòmica del conjunt del territori, i l'enològica de la DO Alella.
2. El ferm compromís de la comarca per la sostenibilitat i la qualitat com a eixos tractors.
3. L'entorn natural d'interior i de litoral com a paisatge i teló de fons de la vida i activitat econòmica.
4. Les alternatives de transport i mobilitat, i la bona accessibilitat.
5. La diversitat cultural a l'aire lliure, dels laietans i ibers als mestres del modernisme.
6. La diversitat de productes experiencials turístics i atractius amb potencial.
7. El patrimoni cultural, activitats nàutiques, turisme familiar, proper i personalitzat, visites de qualitat i escapades d'un dia.

D DEBILITATS

1. La manca de relació entre la marca turística de la comarca i la identitat del territori.
2. La manca d'una estratègia de desenvolupament turístic planificada conjuntament.
3. La falta d'una visió a partir de la identitat integradora de la diversitat del Maresme.
4. Un insuficient dimensionament dels recursos humans i econòmics per gestionar el turisme.
5. La falta de sentiment de pertinença al territori.
6. L'escassa sinergia entre empreses turístiques per dinamitzar projectes i iniciatives.
7. La manca d'allotjaments en determinades zones, i la necessària renovació en alguns d'ells.

O OPORTUNITATS

1. La climatologia mediterrània com a garantia per una extensió natural de la temporada turística.
2. Les noves tendències turístiques de demanda entorn al turisme actiu i de naturalesa.
3. La proximitat a les ciutats de Barcelona i Girona com a centres d'interès i pols d'atracció.
4. El binomi indissociable entre mar i muntanya al Maresme, com a escenari de potencialitats.
5. La proximitat a vies d'accés facilitant la connectivitat regional i internacional (aeroports i AVE).
6. L'augment de la consciència sostenible i de consum de proximitat.
7. Les dotacions de fons internacionals orientats a projectes de turisme per enfortir l'economia.

A AMENACES

1. La percepció negativa i la indiferència del turisme per part dels residents.
2. La competència entre territoris, països i ciutats amb molt més recursos que el Maresme.
3. Els models de desenvolupament i competitivitat de destinacions amb una oferta semblant.
4. La desconfiança per part de la demanda entorn al fenomen de viatjar.
5. El magnetisme de Barcelona per captivar l'interès de la demanda que pernocta al Maresme.
6. La dependència i manca de capacitat de recursos per actuar en infraestructures.
7. Els impactes negatius provocats pel procés del canvi climàtic a nivell local.



FASE III

FORMULACIÓ DE LA VISIÓ I L'ESTRATÈGIA

LA VISIÓ COMPARTIDA A LLARG TERMINI - HORITZÓ 2030

Resultat obtingut en el Taller de Visió-Estratègia

“Esdevindrem una destinació sostenible teixida a partir de l'autenticitat i la identitat del territori i la seva gent; reconeguts per una oferta de qualitat forjada en la cultura, l'enogastronomia, la natura, l'esport, l'activitat nàutica i subaquàtica, i tots aquells recursos propis del territori; compromesos en promoure una activitat turística segura, tecnològicament integrada, econòmicament potenciadora, harmònica i equilibrada amb la comunitat local.”



A partir de la informació obtinguda en la diagnosi, aquesta fase del pla presenta la definició de la visió estratègica compartida d'allò que vol esdevenir el Maresme com a destinació turística en el llarg termini, aquell espai que anhela ocupar fruit del seu model de desenvolupament, de les capacitats i esforç dels mecanismes i sistemes de gestió, de la proposta de valor experiencial que permeti consolidar el territori en el marc competitiu turístic internacional.

Obstacles i objectius estratègics per al desenvolupament de la visió

Per tal d'alinejar els esforços a partir dels principis de l'elaboració del pla, el procés estratègic participatiu ha identificat un conjunt d'obstacles prioritaris de la destinació, els quals dificulten la transició cap a la visió desitjada i dels quals en cal activar la resolució o minimització.

D'aquesta manera es contraposen un conjunt d'objectius a efectes de superar els reptes, els quals serveixen de base per ordenar els àmbits de desenvolupament en el curt i mitjà termini d'implementació d'accions del pla estratègic.

CORRELACIÓ D'OBSTACLES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS

OBSTACLES



OBJECTIUS

Falta de pressupost i finançament.

Necessitat de generar sinergies entre actors (destinació i empreses) per tal de generar treball efectiu conjunt.

Visió estratègica curt-placista supeditada a objectius polítics.

Carència d'una visió compartida de la identitat turística com a comarca.

Falta de personal que pugui executar polítiques turístiques.

Necessitat d'adaptació a les noves tendències turístiques.

Aconseguir recursos addicionals de finançament.

Millorar la comunicació, projectes i treball conjunt entre els agents privats i les administracions locals i comarcal, amb competències en la gestió turística.

Generar una visió i unes rutines de col·laboració que es mantinguin més enllà del curt termini, i amb autonomia de qualsevol canvi polític.

Augmentar la quantitat de persones que treballen en l'execució de polítiques turístiques.

Adaptar el producte i les organitzacions a les noves tendències (Digitalització, Sostenibilitat, Col·laboració o Co-creació, trencar l'estacionalitat...).

Eixos estratègics de desenvolupament

El pla per actuar sobre els objectius marc identificats es sosté en la intervenció estratègica sobre un conjunt de sis eixos o àmbits de desenvolupament que articularan les accions i operativa del pla. Aquests sis grans eixos temàtics d'actuació corresponen a:

1. Infraestructura i sistemes de suport: Es refereixen a incrementar les condicions i dotació d'infraestructura i comunicacions, seguretat, in-

”
El més important
que necessitem és tenir una
estratègia clara
que passi pel sector públic i
el privat.

Carles Gironès
President Territorial Bcnord-
Maresme del PIMEComerç

formació turística, serveis complementaris, ordenament i bellesa urbana, entre altres.

2. Renovació de productes o serveis: Considera accions per enfortir i renovar els productes i els serveis turístics existents, adequar-los a la demanda actual i mantenir el seu atractiu i la competitivitat.

3. Tecnologia i innovacions: Contempla accions i polítiques per incorporar noves tecnologies i innovacions per millorar l'experiència turística.

4. Gestió i governança: Es refereix a la creació de vincles i treball conjunt entre actors de la destinació, cogestió, mecanismes de participació, planificació i execució d'accions, i l'assoliment d'avantatges de col·laboració.

5. Desenvolupament de capacitats personals: Enfortiment de les capacitats de gestió personal i de les organitzacions, del coneixement i dotació d'habilitats, entès com a camí per assolir més eficiència i eficàcia.

6. Promoció sistemàtica i planificada: Contempla accions i eines d'informació, comunicació, difusió i comercialització turística en la destinació

Els esforços del treball col·lectiu s'han centrat doncs en possibilitar l'ordenament de l'acció estratègica en àrees específiques d'actuació per

al desenvolupament turístic del Maresme, reconeixent al mateix temps que el seu creixement harmònic i sòlid, requerirà distribuir accions concretes en cadascun d'aquests àmbits de manera persistent i sostinguda.

Resulta rellevant llavors, establir quines són les prioritats i eixos de desenvolupament que identifiquen el conjunt d'actors que han intervingut en l'elaboració de l'estratègia del pla.

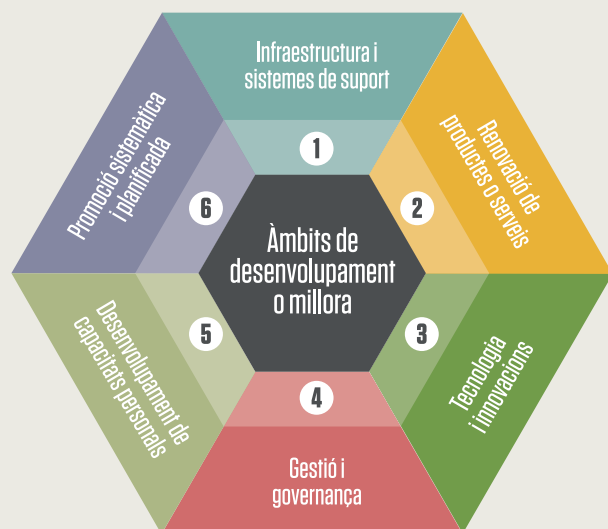
Durant el taller participatiu de Visió-Estratègia i Obstacles al desenvolupament turístic del Maresme, es van llistar 20 reptes sobre els que treballar i prioritzar. Tot i el nombre de reptes, una gran quantitat d'aquests corresponen a l'apartat de "Gestió i governança" (12), seguits després per "Promoció" (2), "Infraestructura" (2) i "Renovació de productes i serveis" (2).

En una fase posterior de priorització, els reptes inclosos en l'eix de "Gestió i Governança" assoleixen el 72,5% dels vots, assenyalant així doncs la importància, transcendència i urgència d'enfortir el treball conjunt, l'empatia, la col·laboració d'actors, els pressupostos i recursos assignats, i la creació de mecanismes i rutines que facilitin l'assoliment de les metes proposades. I fer-ho així de manera prioritària i en el curt termini.

El segon eix de desenvolupament de major importància (10,1%) dels vots, és l'àmbit de la promoció, sistemàtica i planificada. Els agents assenyalen la

EIXOS ESTRATÈGICS DE DESENVOLUPAMENT LOCAL

Font: Elaboració pròpia



1 5,8% dels vots
2 reptes: Eliminar les barreres físiques per recuperar la mirada al mar / Millores en infraestructures i equipaments

2 2,9% dels vots
2 reptes: Millorar el producte turístic i el seu atractiu / Adequació a les noves prioritats derivades de la pandèmia

3 7,2% dels vots
1 repte: Adaptar-se a les noves tendències turístiques (digitalització, sostenibilitat, agilitat, etc.)

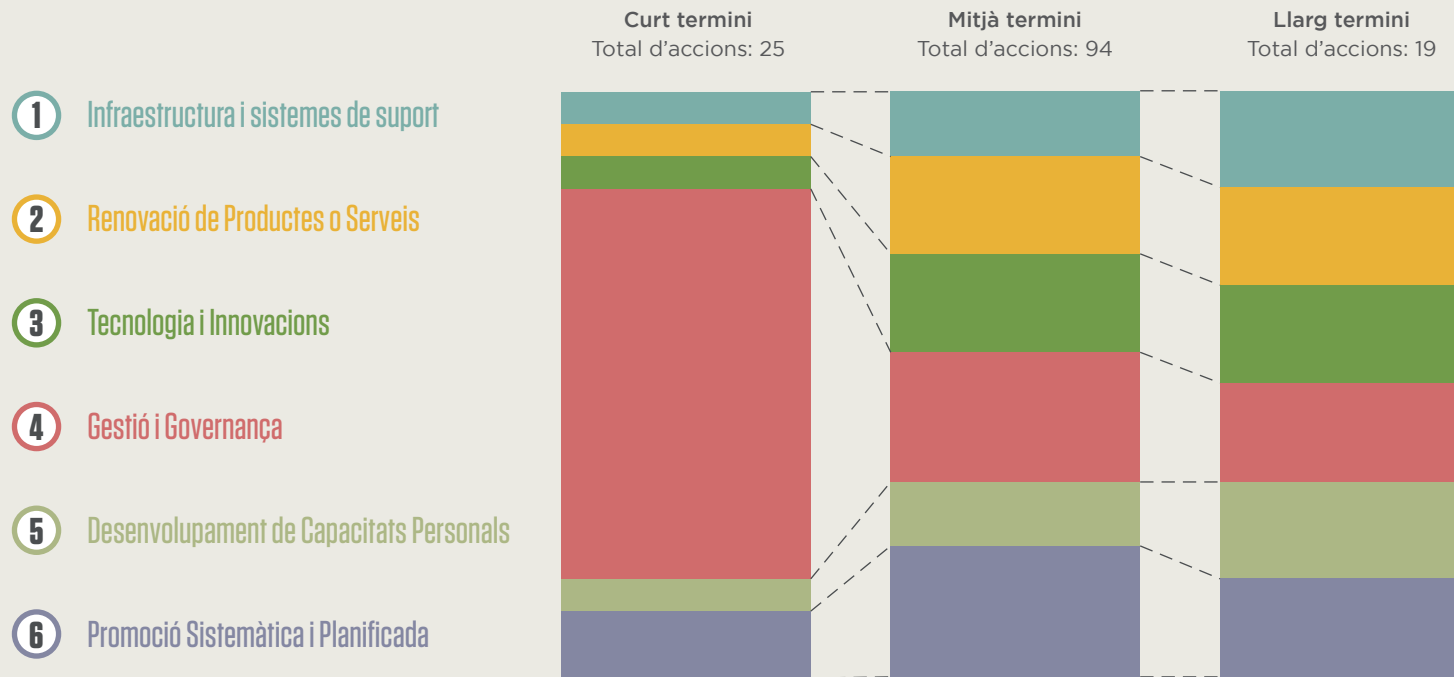
4 72,5% dels vots
12 reptes: Aconseguir una major quantitat de recursos i finançament / Generar sinergia i col·laboració entre actors / Aconseguir una visió estratègica compartida, de llarg abast i amb autonomia de canvis polítics / Sensibilitzar, posicionar i disposar d'una visió turística comarcal / Augmentar la dotació de persones que s'impliquin en l'execució de les polítiques turístiques / Enfortir el lideratge dels actors locals (públics i privats) / Comptar amb una comissió o Taula de Treball amb competències i lideratge (executiu i polític) al costat del Consorci de Promoció / Aconseguir el suport i convenciment en relació a la creació d'un HUB (centres d'activitats especialitzats) / Disposar d'una planificació turística eficaç / Aconseguir una gran implicació dels actors i continuïtat dels objectius marcats / Aconseguir una correcta harmonia entre els factors socials, mediambientals i econòmics en el funcionament de les organitzacions / Millorar el lideratge

5 1,4% dels vots
1 repte: Millorar la formació i el desenvolupament de noves competències

6 10,1% dels vots
2 reptes: Comptar amb una promoció i comunicació sòlida i persistent de la destinació / Comptar amb una eina que faciliti el coneixement d'una manera accessible i que promogui el territori i les seves possibilitats

DISTRIBUCIÓ DELS ESFORÇOS DE MILLORA EN EL TEMPS - MARESME

Font: Elaboració pròpia



”

El Maresme
és un bombó que està
a punt d'esclatar

Joaquim Batlle

*President Consell Regulador DO Alella
i Propietari del celler Joaquim Batlle*

necessitat d'enfortir i incrementar les accions de comunicació, comptar amb noves eines (digitals), i canals àgils i segmentats als diferents visitants.

Finalment, l'eix corresponent al tercer nombre de vots (7,2%) és el relacionat amb l'adaptació a les noves tecnologies i tendències del mercat.

S'aprecia doncs que els eixos prioritaris de la comarca es centren de manera clara i contundent en la creació de noves estructures i mecanismes de governança i gestió, millorar la promoció, i adequar-se al nou context de mercat.

De manera gràfica, l'execució d'accions del pla s'accentua en un primer àmbit temporal de treball (curt termini 2022) d'inici del pla on la major part dels esforços (proporcional als resultats del taller) s'orienten cap a objectius i accions per a crear i enfortir un sistema de cogestió, obert, eficaç, dinàmic i distribuït entre actors.

En la mesura que es compleixen aquests objectius, es passa a un estadi de mitjà termini, on la distribució de dedicació d'esforços comença a equilibrar-se entre les diferents àrees de desenvolupament local, es redueix el protagonisme de les accions de governança, i comencen a guanyar pes les activitats de promoció, creació i millora de producte, tecnologia i desenvolupament de capacitats personals.

Finalment, en un territori amb un destí de gestió madura, existeix un equilibri entre el treball i les iniciatives desplegades en funció dels sis eixos considerats.

Comprenem que és normal, comprensible i fins a esperable que, en el cas de la situació de la comarca del Maresme, els agents participants posin l'accent en el desenvolupament de nous models de treball, de comptar amb regles clares, senzilles i àgils de participació; de trencar amb unes certes dinàmiques que han demostrat no ser efectives en el passat, i que cal activar un major compromís i implicació de tots els actors, públics i privats.

Per a aconseguir grans objectius és necessari començar a organitzar-se, generar un entorn favorable, incentius, i reduir els elements que impedeixen o compliquen obtenir els primers resultats. De fet, no existeix un model de desenvolupament territorial a Catalunya, a nivell turístic, que reconegui i coordini diferents instàncies de planificació per jerarquies i competències (autonòmica, provincial, comarcal i municipal) i que ordeni i estableixi mecanismes i incentius. Aquest esforç i enfoc necessari i reconegut per tots els actors requereix ser creat, per la qual cosa el desafiament al qual s'enfronta la comarca és clar, coherent, sa, i està alineat amb un territori que busca un model propi d'empoderament local.

La gestió del turisme requereix coordinació, treball conjunt i delegació de funcions. Aquest objectiu excedeix la tasca de promoció del territori, o de dotar-lo de major infraestructura, o mantenir l'equipament actual. L'objectiu principal és generar beneficis d'un esforç conjunt, mancomunat, i col·laboratiu entre els diferents agents, guanys que no poden generar-se ni unilateralment, ni sense un consens ampli de persones, que treballen juntes, de manera intel·ligent, dinàmica, solidària i persistent.

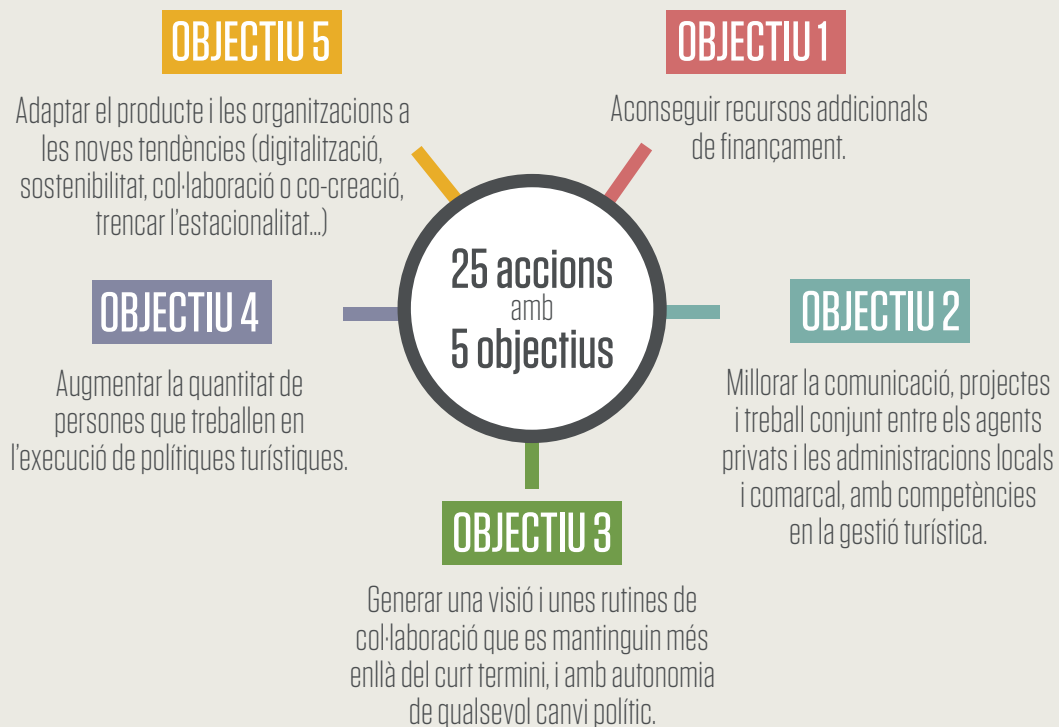


FASE IV

PLA D'ACCIONS I OPERACIÓ

OBJECTIUS I METES CONSENSUADES A CURT TERMINI

Font: Elaboració pròpia



En funció de la visió i els cinc objectius estratègics definits, el pla presenta a continuació el conjunt de 25 accions a planificar-ne l'execució en el curt-mitjà termini.

Objectiu 1 Accions orientades a l'obtenció de recursos econòmics i finançament

Un dels principals obstacles plantejats pels actors del Maresme és la falta de finançament i recursos econòmics a disposició, el qual limita l'execució i la posada en marxa de projectes de caire turístic, infraestructures, esdeveniments, entre d'altres. És evident que, sense recursos econòmics, no es poden arribar a complir tots els objectius que la comarca es proposi, per molt que hi hagi una bona predisposició, iniciativa i col·laboració d'actors.

En els requadres següents, s'analitzen una per una les accions definides de manera consensuada i participada per a resoldre aquest repte que afronta la destinació.



ACC. 1.1 Aconseguir finançament a través de fons europeus com Next Generation (Fons Plans Sostenibilitat Turística SETUR), o d'Economia Circular i Economia Blava.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

La primera acció proposada davant la falta de recursos econòmics és la d'aplicar i gestionar fons europeus que aportin finançament. Alguns dels més considerats són els Next Generation, aprovats el 2020 pel Consell Europeu amb l'objectiu de donar suport als estats membres en la recuperació econòmica de la pandèmia del Covid-19; o els Plans de Sostenibilitat Turística en Destins oferts per l'Estat Espanyol per ajudar als destins en la transformació del sector cap a un model turístic sostenible. D'altra banda, tenint en compte la voluntat de posicionament sostenible de la comarca, així com la importància i el pes que té el sector nàutic i marítim, gestionar fons europeus d'economia circular i economia blava per a projectes específics. Algunes d'elles, també, fomenten la creació i millora d'ocupació en negocis d'economia verda i blava, per enfortir el teixit empresarial, per tant, pot ser beneficiós també en promoure l'emprenedoria i l'ocupació en el sector.

POSADA EN PRÀCTICA

- Informar-se sobre els processos d'aplicació de fons europeus.
- Identificar també altres fons d'aplicabilitat per a la comarca.
- Identificar en quins projectes/àmbits de la comarca es podrien demanar, tenint en compte els requisits que es demanen i l'import, i fer-ne un llistat.
- Prioritzar aquells que encaixen millor amb el que es vol i prioritza la comarca.
- Reunir la informació i la documentació específica necessària per la tramitació a les fonts.
- Gestionar i facilitar el procés d'aplicació.
- Portar un seguiment de les aplicacions fetes i el seu estat.

CORRESPONSABILITAT

- Consell Comarcal del Maresme
- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Associacions empresarials com FAGEM, PI-MEC, Cambra del Maresme, entre d'altres.

INDICADORS

Tenir un llistat o base de dades de tots els projectes presentats i realitzats a la comarca amb el suport de fons europeus.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos, podrà requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a elaborar projectes, pressupostos i estimacions.



ACC. 1.2 Disposar d'una plataforma comercial per a la venda de serveis al Maresme.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Agafant l'exemple de Barcelona Turisme (Visit Barcelona), es planteja la possibilitat que hi hagi una plataforma digital on es focalitzin i s'aglutinin tots els productes i serveis que disposa la comarca, amb una clara intenció comercial. La entitat de gestió es beneficiaria d'una mínima comissió de venda d'aquests productes. Es recomana que aquesta web serveixi com a via de compra i comercialització, però també com a font d'informació, amb totes les facilitats que necessita (cercadors de producte, mapes, preus, contactes d'empreses...). Aquesta plataforma també ha de ser una clara oportunitat per complementar activitats mitjançant descomptes, ofertes i packs.

POSADA EN PRÀCTICA

- Analitzar diferents models d'eines digitals de compra i mecanismes d'implantació a nivell online i offline (també oficines de turisme).
- Quantificar les alternatives possibles i identificar la més viable.
- Dissenyar la pàgina web i les eines de suport necessàries.
- Implementar un procediment mitjançant el qual les empreses i entitats interessades en

promocionar els seus productes i serveis a la pàgina web, siguin capaces d'incorporar i actualitzar la seva pròpia informació.

- A la mateixa plataforma, posar a disposició un correu de contacte o telèfon d'atenció al client per a consultes o dubtes relacionades amb la web.
- Posar a disposició un segon correu de contacte per a empreses turístiques del Maresme (i start-ups) interessades en publicitar els seus serveis a la web.
- Vincular la plataforma amb la resta de xarxes socials del Consorci.
- Oferir packs, descomptes i ofertes amb activitats complementàries o 2x1.
- Oferir algun altre avantatge o targeta de descompte per a millora el gaudiment del Maresme per lliure (exemple = Barcelona Card).
- Oferir a la pàgina d'inici els productes més venuts i destacats.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Associacions empresarials del sector
- Entitats de recerca, educació i investigació

INDICADORS

Portar un seguiment de l'evolució del nombre de compres fetes a la pàgina web.

Que les empreses quantifiquin el nombre de compres venudes per pàgina web i per compra directa, per comparar el seu succés.

Portar un recompte dels productes més venuts, i també de les empreses més contractades.

Quantificar el nombre d'empreses adherides.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció exigeix una valoració prèvia per part d'una comissió de treball. S'haurà de reunir informació, pressupostos, considerar diferents tecnologies, i fer un informe per a després, intentar decidir els pròxims passos. El disseny d'una web eCommerce amb disseny personalitzat té un cost aproximat d'entre 5.000€ a 100.000€ depenent dels detalls, els requisits i la profunditat del procés. En cas de prescindir de la personalització, el cost oscil·la entre 3.000€ y 25.000€. D'altra banda, és important afegir una part comunicativa i de posicionament anual d'aquesta eina, per tal que tots els agents del territori en siguin coneixedors, així com la pròpia demanda.



ACC. 1.3 Creació d'un grup de treball comarcal que busqui la generació de noves fonts d'ingressos com el patrocini o micromecenatge.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Donada la limitació de recursos econòmics, es planteja la creació d'un grup de treball específic que tingui com a principal objectiu la recerca i la identificació de vies alternatives de finançament.

POSADA EN PRÀCTICA

- Identificació de vies alternatives de finançament.
- Valorar la possibilitat d'aconseguir fonts a través del patrocini i el micromecenatge.
- Explorar la possibilitat de generar esdeveniments que permetin recaptar recursos.
- Estudiar i ordenar les diferents iniciatives a promoure, a fi de trobar el finançament que sigui més adient.
- Emetre una proposta d'acció a curt termini per a començar a executar les accions.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Associacions empresarials del sector
- Entitats d'educació i innovació del territori

INDICADORS

Quantitat de propostes emeses.
Fer un llistat o base de dades amb les iniciatives que s'han dut a terme al territori.
Quantificar els recursos i fonts recaptats al territori mitjançant aquestes vies.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. Es podria requerir una valoració legal i fiscal dels millors mecanismes per a canalitzar els patrocinis, disposar de transparència en tot el procés i afavorir al conjunt d'actors del territori.



ACC. 1.4 Creació d'un grup de treball per a definir conjuntament uns objectius, calendaris i iniciatives a efectes de disposar de major claredat en els recursos a obtenir.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Per a una millor coordinació i orientació del procés d'assoliment de recursos, es contempla la necessitat de creació d'un grup de treball centrat en la planificació d'iniciatives i activitats anuals amb la finalitat de quantificar la necessitat de recursos materials i econòmics, així com el seu abast temporal.

POSADA EN PRÀCTICA

- Fer un estudi detallat anual de les iniciatives que requereixen recursos en funció dels objectius i les accions preliminarment considerats.
- Elaborar un inventari anual d'iniciatives i projectes turístics.
- Prioritzar aquelles iniciatives que es duran a terme durant el primer any.
- Conèixer els compromisos en matèria de recursos, tant públiques com privades, de cadascuna de les accions.
- Mantenir informats a la resta de comissions sobre l'estat de finançament de cada iniciativa, i la necessitat de recursos addicionals.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Consell Comarcal - Àrea de promoció econòmica
- Associacions empresarials

INDICADORS

Tenir un llistat o base de dades (o inventari) amb les iniciatives en marxa en el sector.
Quantificar les aportacions públiques i privades necessàries a cadascuna d'elles.
Dur a terme un seguiment a final d'any de les iniciatives dutes a terme i les pendents.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos podrà requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a disposar de millors eines de comunicació i gestió documental.



ACC. 1.5 Proposar una revisió del sistema de distribució de la taxa turística entre municipis.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

En vista del poc o insuficient benefici que els municipis de la comarca obtenen del sistema de distribució actual de la taxa turística a nivell autonòmic, es podria proposar que una major proporció d'aquest import romanés a la comarca. Aquesta proposta hauria d'anar dirigida a la Direcció General de Turisme de Catalunya i hauria de ser consensuada per tots els municipis i, preferiblement, comptar amb el suport d'altres comarques de la província.

POSADA EN PRÀCTICA

- Elaborar un anàlisi de l'aplicació de l'impost a nivell municipal, per a conèixer la quantitat que es recapta i en quins àmbits o aspectes s'aplica.
- Elaborar, també, un estudi sobre la progressivitat de l'impost en el cas de la comarca del Maresme.
- Proposar i presentar formalment alternatives d'aplicabilitat més equitatives i coherents amb el desenvolupament local del territori.

CORRESPONSABILITAT

- Consell Comarcal del Maresme
- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments
- Associacions empresarials

INDICADORS

Document de l'estudi sobre el diagnòstic i la proposta.

Accions de sensibilització i comunicació.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos, podrà requerir-se també la participació d'assessors i professionals externs (de l'àmbit legal i fiscal) a l'efecte de donar major solidesa a la proposta. També podria ser una iniciativa treballar amb alguna associació turística o Col·legi professional.

”

És important assumir la necessitat de regeneració, i a partir d'allí començar a construir

Pablo Urani

Pax# Genuine Tourism Advisors

Objectiu 2

Accions orientades a la col·laboració d'actors i cogovernança

Un dels majors reptes a superar és la millora de la comunicació i col·laboració entre actors amb competències en la gestió turística, i en la interrelació en projectes compartits entre els agents privats i les administracions locals i comarcals. Recordem que el 72% dels obstacles i reptes que es presenten al territori giren entorn d'aquest àmbit, així doncs és coherent durant el curt termini moltes de les accions hagin d'anar enfocades a millorar aquest aspecte per enfortir i cocrear un sistema de cogestió obert, eficaç, dinàmic i distribuït entre actors.

En els requadres següents, s'analitzen una per una les accions definides de manera consensuada i participada per a resoldre aquest repte que afronta la destinació.



ACC. 2.1 Crear un calendari anual d'esdeveniments i jornades tècniques dirigides als agents turístics del territori, per a enfortir vincles, sinergies i transferència de coneixement i reconeixements.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Donada la necessitat de generar vincles, col·laboració, sinergies i treball conjunt al territori, s'observa l'oportunitat de crear accions concretes i planificades segons un calendari anual. Aquestes iniciatives es poden veure plasmades en jornades tècniques, networking, un fòrum comarcal, seminaris, webinars i esdeveniments turístics anuals que realcin el sentiment d'orgull i pertinença al sector i/o enforteixin als principals agents.

POSADA EN PRÀCTICA

- Programar una sèrie de 3-4 trobades compromeses a l'any amb el sector públic i privat de l'activitat turística al territori.
- Calendaritzar una data anual on es celebri un esdeveniment de reconeixement del sector turístic i dels diferents agents implicats en ell.
- S'identifica la possibilitat de realitzar un Fòrum Comarcal anual que contribueixi al compartiment de resultats, progressos i iniciatives en marxa.
- Generar un esdeveniment anual online i offline de networking amb agents del territori per potenciar la complementarietat i creació de producte.
- Posar en marxa seminaris i *webinars* programats per a desenvolupar noves capacitats i competències entre els agents turístics.
- Mantenir un cicle de Converses per a seguir sensibilitzant al territori en matèria de turisme, que es celebrin de manera periòdica.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme

- Associacions empresarials
- Entitats de formació del territori

INDICADORS

Quantificar l'assistència als esdeveniments i sessions programades.

Realitzar enquestes i consultes de satisfacció en cadascun d'ells.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció no inclou despeses econòmiques, més enllà d'un equip de treball i el material i suport administratiu necessari per a executar-la. Tanmateix, sí es requeriran despeses addicionals per als esdeveniments que es vulguin realitzar, fet que haurà de ser mesurable i contemplat per el grup de treball, el qual serà el responsable de valorar aquelles possibilitats que s'adaptin millor a les necessitats i recursos de la comarca. En determinats casos, podrà requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a disposar de millors eines de comunicació i gestió documental.



ACC. 2.2 Crear un nou portal web integral del Consorci de Promoció Turística aprofitant les pròpies sinèrgies i centralitzar l'oferta en un sol punt, amb una clara visió de comercialització.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Ha quedat clara la necessitat de comptar amb una plataforma digital del Consorci de Promoció Turística actualitzada, moderna, visual i adaptada a les noves tendències i dispositius; que centralitzi tota l'oferta de la comarca i serveixi com a punt de referència per als turistes i visitants. Aquesta eina ha d'afavorir la imatge i la reputació online de la destinació, i servir com a eina de comunicació principal.

POSADA EN PRÀCTICA

- Valorar les diferents alternatives tecnològiques actuals.
- Adaptar la pàgina web del Consorci a una imatge més renovada i adaptada als nous requeriments de la demanda.
- Que els tècnics de turisme dels diferents municipis tinguin la possibilitat d'actualitzar de forma àgil i ràpida el contingut de la plataforma, referent al seu municipi.
- Que aquesta eina estigui integrada amb altres eines digitals i xarxes socials com TripAdvisor, YouTube, Instagram, etc.
- Disposar d'un xat d'atenció al client per resoldre dubtes i preguntes.
- Integrar, en un futur, la funcionalitat de compra de tickets d'experiències.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Tècnics i gestors municipals de turisme

INDICADORS

Utilitzar mètriques de tràfic i visita a la pàgina web. Enquesta de satisfacció i consulta anual a municipis.

Indicador de quantitat d'oferta i experiències que hi ha publicades.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció exigeix una valoració prèvia per part d'una comissió de treball entre administracions locals i Consorci i, també, una consulta amb els agents privats del territori. S'haurà de reunir informació, pressupostos, definir funcionalitats i considerar diferents tecnologies. Fer un informe per a després, intentar decidir els pròxims passos. Tal i com s'esmenta a l'acció 1.2, els costos per al disseny d'una web de promoció podrien variar depenent les prestacions i característiques, i la seva integració o no en la vessant comercial.



ACC. 2.3 Potenciar el màrqueting digital per promocionar la comarca.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Una altra de les accions proposades per contribuir a la major font d'ingressos econòmics va ser augmentar el màrqueting digital, per atraure a un major nombre de visitants. Aquest concepte és molt ampli i es pot fer de moltes maneres, es recomana informar-se sobre les diferents possibilitats que existeixen i seleccionar les que més s'adaptin als recursos disponibles. També es pot demanar assessorament en màrqueting digital.

POSADA EN PRÀCTICA

- Actualitzar la pàgina web del Consorci per una més moderna, visual i interactiva.
- Fer campanyes digitals a xarxes socials (Facebook Ads, anuncis a YouTube, Instagram Ads, etc.)
- Utilitzar la plataforma d'Instagram per fer concursos, sortejos, convidar personatges famosos o *influencers*.
- Augmentar la presència i la reputació online de tots els municipis de la comarca, assegurant que tots tenen pàgines web i xarxes socials actives.
- Promocionar publicacions destacades a xarxes socials com Instagram.

- Millorar el *networking* i les accions conjuntes entre el sector públic i sector privat, i entre comarca i municipis (referenciar als altres, estratègies conjuntes...).

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Maresme Film Commission
- Ajuntaments
- Associacions empresarials
- Empresa de màrqueting digital

INDICADORS

Augment de seguidors i visualitzacions a les diferents xarxes socials del Consorci.

Conèixer al visitant i el motiu del seu viatge, mitjançant formularis i enquestes, per saber si les eines de màrqueting han tingut èxit.

Quantificar les publicacions més destacades, més comentades i vistes.

Estudiar la freqüència de publicació i activitat dels municipis a les xarxes, així com el seu grau d'interacció amb l'usuari.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos, podrà requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a disposar de millors eines de comunicació i gestió documental. Es podran implementar accions col·lectives de formació amb un cost aproximat per sessió d'entre 600€ i 1.000€; assessories individualitzades per entitat amb un cost d'entre 250€ i 300€; o bé desenvolupar campanyes Ad hoc en base a pressupostos ja estipulats (Facebook Ads, Instagram Ads...).



ACC. 2.4 Crear una eina de comunicació interna del sector turístic per afavorir la integració de totes les iniciatives que es duen a terme al territori, en els diferents àmbits.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Com a resposta a la necessitat d'augmentar la comunicació entre els agents turístics del territori, es proposa crear una eina digital d'ús intern que serveixi per a compartir aquelles notícies, novetats o projectes en marxa al territori, tant a nivell comarcal com local. També, les associacions empresarials podrien estar involucrades i afegir, així, una millor comunicació entre el sector públic i privat.

Es recomana valorar l'opció de disposar d'un dossier d'informació o *newspaper* comú (on varies persones poden publicar i modificar els continguts) amb una distribució periòdica. Alguns exemples poden ser les aplicacions digitals de *Flipsnack*, *Paper.li* o *Crayon*.

POSADA EN PRÀCTICA

- Analitzar les necessitats i les eines de comunicació internes disponibles.
- Presentació d'alternatives mitjançant un informe i definició conjunta de la més adient.
- Definir les característiques i despeses de la nova eina.
- Implementar i fer ús de la eina.
- Realitzar una sessió de capacitació i formació per aprendre a utilitzar-la.

CORRESPONSABILITAT

- Consell Comarcal del Maresme
- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments
- Associacions empresarials

INDICADORS

Informe d'alternatives.

Enquesta de satisfacció de l'eina escollida.

Valorar el grau d'utilització, publicacions i interacció de l'eina.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. Es contempen també les despeses addicionals que tindrà o pot tenir l'ús de les eines que finalment es decideixen implementar.



ACC. 2.5 Enfortir el Consorci de Promoció Turística de la comarca com a gestor i promotor de les iniciatives turístiques de la comarca.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Per a dur a terme i tirar endavant projectes a nivell de comarca, és necessari que hi hagi més cohesió interna, en tant que tots els municipis es sentin representats per el Consorci i la seva gestió. Evitar la disgregació i competències internes territorials entre localitats, i que totes les administracions treballin sota un mateix paraigües de comarca, com a destinació Maresme, i no com a destí municipal independent; d'aquesta manera, centralitzar esforços i recursos per a aconseguir millors resultats. Per tant, el Consorci ha de liderar la coordinació de totes les iniciatives turístiques, projectes i idees que es vulguin desenvolupar, buscant el màxim benefici conjunt (i la minimització de costos).

POSADA EN PRÀCTICA

- Estudiar i definir quines són aquelles àrees o àmbits, on la col·laboració i coordinació d'esforços interns pot representar millors resultats i major rendibilitat.
- Elaboració i presentació d'un Informe als municipis de la comarca, amb la finalitat de sensibilitzar, buscar un consens i una compli-

citat, per aconseguir la confiança dels Ajuntaments en la posada en marxa d'accions conjuntes centralitzades des del Consorci.

- Valorar opcions per incrementar la representativitat d'agents del territori en el Consorci.
- Enfortir el lideratge participatiu de tots i cada un els membres del Consorci.
- Analitzar la balança del sector públic i privat, i equilibrar-la o adequar-la en cas necessari.
- Fer créixer la figura del Consorci, el seu reconeixement i la seva marca, contemplant la possibilitat de disposar d'un nou i potent Pla de màrqueting per a la comarca.
- Valorar la possibilitat de buscar noves fonts de finançament i recursos per a l'entitat.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Àrees i regidories de turisme municipals
- Tècnics i gestors turístics municipals
- Membres públics i privats del Consorci de Promoció Turística

INDICADORS

Informe d'àmbits prioritaris de col·laboració local dels municipis.

Document de valoració del nombre d'empreses i entitats públiques i privades adscrites al Consorci.

Pla de màrqueting del Consorci de Promoció Turística.

Enquesta participativa sobre la imatge i la representativitat del Consorci.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic (comarcal i local) i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció i, també, les despeses que suposin altres tasques com desplaçament, *webinars*, tallers, elaboració d'informes específics, entre d'altres.

”

Si aconseguim fer bé
l'engranatge entre el món
públic i el món privat, el
resultat pot ser òptim

Roser Moré
Presidenta de la FAGEM

Objectiu 3

Accions orientades a construir una estructura organitzativa i rutines de col·laboració

Tant transcendental és la millora en la comunicació entre actors, els projectes, el treball conjunt i la cogestió entre els agents públics i privats, com d'essencial n'és la creació d'una estructura organitzativa forta i unes rutines de col·laboració que mantinguin i garanteixin la continuïtat i acompliment de les accions que es proposin. Consolidar aquesta base estructural durant el primer any d'implementació del pla ajudarà a aconseguir els objectius que es plantegin a futur, a optimitzar recursos i a organitzar-se internament.

En els requadres següents, s'analitzen una per una les accions definides de manera consensuada i participada per a resoldre aquest repte que afronta la destinació.



ACC. 3.1 Crear una estructura tècnica i de coordinació que permeti un funcionament normalitzat: fer un seguiment constant, i comunicar el que es fa.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Amb la finalitat de poder coordinar a tots els actors, organitzar petits grups de treball i valorar l'avanç en les diferents iniciatives dutes a terme a la comarca, és necessari comptar amb un petit equip tècnic conformat per agents públics i privats. Aquest equip ha de garantir la instauració de les noves rutines de treball, la comunicació entre participants, l'aprenentatge, controlar els temps i l'execució de les tasques, i orientar, entre d'altres.

POSADA EN PRÀCTICA

- Conformar un equip tècnic públic-privat mixt.
- Definir responsabilitats, rols i protocols interns d'actuació de l'equip (comunicació, coordinació d'accions, seguiment, finançament...).
- Definir un calendari anual d'actuació.
- Conformar els petits grups de treball definits (formació, capacitació i seguiment).
- Elaboració d'una memòria de resultats de les actuacions.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments
- Representants d'empreses privades, associacions i entitats de formació i innovació del territori

INDICADORS

Calendari anual d'actuació.
Memòria de resultats d'actuació.
Enquesta de satisfacció als membres dels grups de treball.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos, podrà requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a facilitar el procés de seguiment, comunicació, coordinació de comissions i equips de treball, lideratge, creació d'indicadors, revisió de la visió i les accions, diagnòstic, elaboració de protocols d'actuació interna i alguna assistència que faciliti el balanç anual.



ACC. 3.2 Crear grups de treball integrant experts en els àmbits, administracions públiques i associacions.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

S'observa la necessitat d'incorporar petits grups o Comissions de treball en coherència amb el nombre d'objectius, metes o projectes que es vulguin abordar. A major quantitat de metes i objectius, es necessitaran conformar equips de gestió específics que s'encarreguin de donar continuïtat a les accions, i fer un seguiment de l'acompliment dels objectius proposats. Preferiblement, aquests grups han d'estar formats per experts en els àmbits que es volen tractar, professionals del sector i evidentment administracions, per tal que l'equip de treball sigui el màxim de competent possible.

POSADA EN PRÀCTICA

- Identificar el mapa d'actors turístics del territori.
- Elaborar un MAC (Mapa d'actors claus) a nivell municipal i comarcal que representi el panorama actual i les interrelacions existents entre els diferents actors.
- Elaborar un llistat dels objectius i les metes proposades, i seguidament agrupar els perfils dels actors que es creu que podrien contribuir millor a cada un d'ells, en blocs o àmbits de treball; convidar-los a participar en les Comissions de treball.
- Seguidament, crear grups de 4-5 persones, de cada bloc o àmbit, i assegurar un mínim d'un actor de cada categoria: expert, administració pública i empresari o associat. Com més diversitat de competències tingui el grup, millor.
- Gestionar internament les responsabilitats, rols i accions concretes de cadascú.
- Gestionar internament les reunions periòdiques del grup de treball, per compartir i posar en comú el progrés i el seguiment de les accions.
- Mantenir una comunicació oberta i transparent amb l'equip tècnic de coordinació.

CORRESPONSABILITAT

- Consell Comarcal
- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Empresaris i ens privats
- Ens de recerca, educació i investigació com el TecnoCampus o l'Escola de Sant Pol.

INDICADORS

Mapa d'actors claus a nivell comarcal i locals.

Grups o Comissions de treball actius.

Informe de resultats a l'equip tècnic de coordinació.

Enquesta de satisfacció anual.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació.



ACC. 3.3 Assegurar la participació i representativitat de les empreses i emprenedors turístics del territori.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

En la posada en pràctica d'unes rutines de col·laboració i una estructura col·laborativa com la que es proposa, és evident que s'ha d'intentar assegurar la màxima representació d'actors del territori, tant si aquesta participació és dóna de manera permanent o ocasional.

POSADA EN PRÀCTICA

- Tenir una línia base de com de representatiu és la Unitat de Gestió del Pla en l'actualitat.
- Mantenir un conjunt d'accions de comunicació, sensibilització i motivació a fi de preservar i millorar la representativitat.
- Analitzar possibles incentius i mecanismes que fomentin la participació i compromís de tots els representants i agents del territori.
- A partir d'aquí, elaborar un reglament intern o un protocol d'actuació de participació.

- Planificar convocatòries puntuals (i difondre-les) de participació per a aquelles instàncies que ho requereixin com la validació de nous projectes, revisió de la visió i l'estratègia, entre d'altres.
- Intentar captar, persuadir i convidar a participar a empresaris joves i nous emprenedors turístics de la comarca.
- Donar l'oportunitat de comptar amb la sensibilitat del resident, o incorporar-lo també a les Comissions o grups de treball.

CORRESPONSABILITAT

- Consell Comarcal del Maresme
- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Empresaris i ens privats
- Ens de recerca, educació i investigació.
- Residents

INDICADORS

Quantitat d'entitats i participants.
Percentatge d'entitats públiques i privades.
Percentatge d'entitats micro, mitjana i gran empresa.
Noves incorporacions anuals, i rotació de les entitats.
Reglament de participació.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos, podrà requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a crear un reglament intern de participació, donar suport en aquelles instàncies on es requereixi incrementar la participació dels actors, sensibilitzar i motivar als grups de treball i valorar noves incorporacions de perfils als equips de treball.



ACC. 3.4 Disposar d'un fòrum regular públic-privat per revisar que es camina en la direcció que es consensua mitjançant un Pla de seguiment.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Es preveu, dins el funcionament operatiu de la Unitat de Gestió del Pla, la realització d'un espai de reunió públic i privat per a valorar el nivell de compliment i seguiment de les accions previstes originalment en el pla anual. Així com els resultats, lliçons apreses, propostes de millora i donar una retroalimentació positiva entre tots els participants de la futura Unitat de Gestió.

POSADA EN PRÀCTICA

- Programar el fòrum al calendari en una data anual.
- Pre-definir les variables d'avaluació de iniciatives i participants que es duran a terme al fòrum.
- Convocar als convidats, gestionar i organitzar l'esdeveniment.
- Realitzar un Informe o document anual d'avaluació i aprenentatges.
- Compartir l'Informe amb tots els participants de la Unitat de Gestió.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Empresaris i ens privats
- Ens de recerca, educació i investigació.
- Residents
- Participants de la Unitat de Gestió del Pla

INDICADORS

Informe anual d'avaluació (assistents, resultats, aprenentatges, etc.).
Enquesta de satisfacció de l'esdeveniment.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. Addicionalment, el treball es centra en una bona organització de l'esdeveniment anual, una planificació de pressupostos (espai, càtering, personal...), presentacions, resultats, indicadors, assistents, plataformes digital per a la retransmissió en viu i altres eines de transparència i informació a la comunitat.



ACC. 3.5 Millorar el treball conjunt entre els dos Consorcis existents a la comarca (acordat a mitjà i llarg termini, amb objectius, protocols i principis clars) mitjançant, per exemple, un Pla d'Acció anual.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Donada la rellevància del turisme enogastronòmic a la comarca i la producció vitivinícola, el Consorci Enoturístic DO Alella té un gran pes en el producte turístic de la comarca. D'aquesta manera, es veu necessària enfortir la vinculació o la relació directa entre aquesta entitat i el propi Consorci de Promoció Turística de la comarca, per tal d'unificar esforços i objectius entorn el desenvolupament d'aquest patrimoni tan marcat en la cultura i la identitat del Maresme.

POSADA EN PRÀCTICA

- Analitzar les possibles vies d'enfortiment de la relació actual.
- Crear un document per escrit concret on es vegin definides les línies d'actuació a mitjà i llarg termini, amb els objectius marcats, els protocols i les motivacions de l'aliança.
- A partir d'aquí, marcar i definir conjuntament el calendari d'acció a dur a terme a curt termini, els recursos definits per cada part i els rols de cada entitat.
- Trobar una via de comunicació directa i efectiva entre les dues entitats.
- Generar dues reunions anuals: una a inici d'any on es presenti la proposta anual, i una altra a final d'any on es presentin els resultats, els objectius assolits i els pendents.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Consorci Enoturístic DO Alella

INDICADORS

Document d'acord firmat per ambdues parts.
Pla d'accions anual.
Actes de reunió.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball en equip dels dos Consorcis existents a la comarca. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. Addicionalment, es contemplen les despeses provinents de les propostes i accions conjuntes que es vulguin dur a terme.

”

Cal rendibilitzar
amb creativitat els recursos
que tenim

Elena Altemir
*Experta i assessora estratègica
en MICE*

Objectiu 4 **Accions orientades als recursos humans i personal**

La limitació de recursos humans i de personal que pugui executar polítiques turístiques és un dels principals obstacles que afronta la comarca. La majoria de l'equip tècnic local de gestió turística al territori, tant a nivell municipal com comarcal, troben l'execució i la posada en marxa de projectes de limitada atesa la reduïda estructura dels recursos humans.

És evident que si no es disposa de suficient capital humà, el camí per arribar a assolir tots els objectius que la comarca es proposi serà difícil, sinó improbable, per molt que hi hagi una bona predisposició i iniciativa per part dels actors.

En els requadres següents, s'analitzen una per una les accions definides de manera consensuada i participada per a resoldre aquest repte que afronta la destinació.



ACC. 4.1 Definir la quantitat i qualificació de recursos humans necessaris per al nou model de cogestió turística territorial (planificació, gestió i promoció).

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

En funció d'un model de col·laboració entre el sector públic i privat que s'organitzarà per grups de treball, resulta de gran importància comptar amb una definició exacta de la quantitat i la qualificació dels recursos humans necessaris, tant per a la planificació, gestió, promoció i seguiment de les actuacions. Tenint en compte les diferents iniciatives del territori, aquest grup de treball s'encarregarà de preveure i estimar el capital humà necessari per a assolir les accions proposades.

POSADA EN PRÀCTICA

- Elaborar un llistat detallat anual de les iniciatives que requereixen recursos humans en funció dels objectius i les accions preliminarment considerats.
- Prioritzar aquelles iniciatives que es duran a terme durant el primer any.
- Conèixer els compromisos en matèria de recursos humans, tant públiques com privades, de cadascuna de les accions, i definir quin és el dèficit de volum de feina sense cobrir.
- Identificar talents mitjançant les eines de les entitats educatives de la comarca.
- Considerar la iniciativa del programa de tècnic compartit que doni suport als municipis.
- Mantenir una comunicació oberta i transparent especialment amb l'equip encarregat de buscar finançament, i amb el equip tècnic de col·laboració.
- Proposta d'accions per a cobrir necessitats de recursos humans.

CORRESPONSABILITAT

- Consell Comarcal del Maresme
- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Associacions empresarials
- Entitats de formació com l'Escola d'Hoteleria i Turisme de Sant Pol de Mar o el Tecno-Campus Mataró - Maresme

INDICADORS

Tenir un llistat o base de dades amb les iniciatives en marxa en el sector.

Quantificar el capital humà públic i privat necessari a cadascuna d'elles.

Proposta d'accions per cobrir necessitats de RRHH.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requiriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació.



ACC. 4.2 Generar un marc de col·laboració entre el sector turístic i les entitats educatives i formació turística al territori, com l'Escola Universitària d'Hoteleria i Turisme de Sant Pol de Mar o el TecnoCampus.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Activar un procés de col·laboració, innovació i transferència de coneixement entre els agents del territori i els màxims representants de la formació i gestió d'entitats turístiques es presenta com una oportunitat. De la mateixa manera, és necessari definir un procés pràctic i programat de manera anual on les entitats educatives es comprometin amb un conjunt d'objectius i àmbits específics. També representa un benefici que els equips docents d'aquests centres d'informació puguin involucrar-se en la gestió territorial de la destinació, així com els propis estudiants puguin disposar de mecanismes àgils per trobar convenis de pràctiques i futures oportunitats laborals.

POSADA EN PRÀCTICA

- Elaborar un llistat dels diferents centres educatius turístics i d'organització d'empreses de la comarca.
- Seguidament, definir quines especialitats i programes formatius específics (màsters, graus, postgraus...) estan més alineats amb la visió que es pretén assolir del destí.
- Identificar els àmbits de col·laboració i mutu benefici entre les diferents parts.
- Redactar un conveni de col·laboració de llarg abast i termini amb un conjunt de procediments molt clars, automatitzats i predefinitos que possibilitin la ràpida adhesió de les entitats educatives.
- Presentar el conveni acordat de forma general i específica a cadascuna de les escoles i les empreses.
- Mantenir una comunicació oberta i col·laborativa amb l'equip de treball encarregat de la gestió de recursos humans, per a una millor visió dels àmbits on es necessita capital humà.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Entitats educatives i escoles de turisme
- Entitats i associacions empresarials

INDICADORS

Documents d'anàlisi i necessitats.

Conveni general.

Quantitat de convenis vigents anuals.

Quantitat de personal docent col·laborador.

Quantitat d'estudiants anuals adherits al programa.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos, podrà requerir-se també la participació d'assessors i professionals externs de l'àmbit del dret administratiu i laboral.



ACC. 4.3 Estimular un major treball conjunt entre els Gremis d'hostaleria i les Associacions turístiques municipals i els Ajuntaments.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Com a resposta a la limitació de personal que executi polítiques turístiques i de gestió local, es planteja profunditzar, millorar i potenciar el treball conjunt entre els Gremis d'hostaleria i les Associacions turístiques locals amb els Ajuntaments.

POSADA EN PRÀCTICA

- Identificar bones pràctiques de co-gestió turística en el territori que puguin servir d'inspiració com a model a seguir.
- Elaborar un document d'anàlisi o check list d'aplicació de bones pràctiques possibles als diferents municipis.
- Presentar un informe o document a la Unitat de Gestió del Pla, municipis, Ajuntaments i associacions empresarials.
- Programar unes sessions de treball individualitzades a cada municipi on es presentin els àmbits de millora, les bones pràctiques possibles a implementar i realitzar una proposta d'actuació.
- Fer un seguiment i un informe anual de les actuacions dutes a terme i de les tasques pendents.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments
- Entitats educatives
- Associacions empresarials

INDICADORS

Document d'anàlisi d'identificació de bones pràctiques a la comarca.

Check list o Informe anual de bones pràctiques per destinació o municipi.

Quantitat de reunions celebrades.

Informe anual de seguiment.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció i, també, les despeses que suposin altres tasques com desplaçament, *webinars*, tallers, elaboració de informes específics, formacions, etc.



ACC. 4.4 Sensibilitzar als diferents Ajuntaments per a que apostin pel turisme.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Ens trobem en la disjuntiva que existeix una percepció i una aposta per l'activitat turística molt heterogènia i disgregada a la comarca. Hi ha molts Ajuntaments que no creuen que apostar per el turisme sigui o bé necessari (donada la poca rellevància que aquesta activitat té en algunes zones en comparació amb altres sectors econòmics) o bé beneficiós per al seu municipi (donat el poc coneixement de diferents models de turisme que s'allunyin del tradicional turisme massiu). Es veu necessari, per treballar conjuntament com a comarca i que la co-gestió d'aquesta activitat sigui possible, sensibilitzar especialment a aquells Ajuntaments que tenen menys declinació per el sector, en tant que puguin aportar els seus punts forts per a complementar l'oferta de la destinació i que els beneficis siguin majors.

POSADA EN PRÀCTICA

- Plantejar algun tipus de via de comunicació o eina de reflexió conjunta, com les Converses o *webinars* educatius.
- Estimular que hi hagi una visió local de què es vol ser com a destinació.
- Difondre coneixement documental relacionat amb casos d'èxit de gestió turística a nivell internacional, per a canviar les males concepcions generalitzades del turisme.
- Dinamitzar un procediment de "porta per porta" a aquells municipis menys vinculats amb l'activitat turística, per tal de difondre coneixement, convèncer i persuadir sobre els beneficis i les oportunitats de l'activitat turística i d'oci.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments
- Associacions empresarials
- Entitats educatives

INDICADORS

Assistència a *webinars* o esdeveniments de sensibilització en marxa.
Quantitat de trobades "porta a porta", o esdeveniments.
Enquesta de satisfacció i percepció del turisme, tant a residents com a agents turístics.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic (comarcal i local) i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció i, també, les despeses que suposin altres tasques com desplaçament, *webinars*, tallers, elaboració de informes específics, etc.



ACC. 4.5 Gestionar amb el SOC finançament per contractar personal.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

A fi d'incentivar la contractació i creació de treball per a persones amb dificultats d'incorporar-se al mercat laboral, el Servei d'Ocupació de Catalunya compta amb unes línies de subvenció específiques per a la reinserció laboral de determinats col·lectius (majors de 45 anys, entre 30 i 45, joves, i aturats de llarga durada principalment). Buscar, també, altres alternatives com el Consorci per a la Formació contínua de Catalunya o subvencions creades específicament per els Ajuntaments. També hi altres fundacions com La Caixa que ofereixen línies de reinserció per a col·lectius joves, Barcelona Activa o Fundació Mapfre.

POSADA EN PRÀCTICA

- Informar-se sobre els processos d'aplicació al SOC per contractar personal.
- Informar-se també sobre les altres vies d'aplicabilitat possibles esmentades (i altres).
- Identificar en quins projectes/àmbits de la comarca es podrien demanar, tenint en compte els requisits que es demanen, i fer-ne un llistat.
- Reunir la informació, comunicar i intentar el màxim aprofitament al territori d'aquestes línies d'ajuda.
- Gestionar i facilitar el procés d'aplicació.
- Portar un seguiment de les aplicacions fetes i el seu estat.
- Mantenir una comunicació oberta i transparent amb el grup de treball de RRHH.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments
- Associacions empresarials
- Entitats educatives

INDICADORS

Document de vies d'ajudes i subvencions disponibles per la comarca.

Seguiment de sol·licituds i estats de les ajudes. Quantitat de personal contractat amb finançament i ajuda del SOC.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos, podrà requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a elaborar projectes, pressupostos i estimacions.

”

Crec que no hem de perdre
l'essència de ser com som, la
identitat dels nostres pobles.
Això ens enforteix com a
municipi

Mari Carmen Ponsa

Directora d'operacions a l'Hotel Tahití Playa

Objectiu 5

Accions orientades a l'adaptació a les noves tendències

L'últim dels objectius plantejats fa referència a saber adaptar-se a les noves tendències emergents de la demanda per poder seguir essent competitiu a llarg termini. Desestacionalització, sostenibilitat, digitalització, innovació, i noves eines de col·laboració i cocreació, són alguns dels criteris que es presenten com a repte per a la comarca.

En els requadres següents, s'analitzen una per una les accions definides de manera consensuada i participada per a resoldre aquest repte que afronta la destinació.

Adicionalment a aquestes accions proposades a curt termini, en funció de la informació secundària de dades i la investigació del territori a partir d'enquestes, entrevistes, converses, tallers i trobades, s'ha elaborat un llistat d'accions també a mitjà i a llarg termini que formen part del corpus documental del pla estratègic.



ACC. 5.1 Crear producte entre agents del territori que es pugui gaudir en temporades baixes, per a desestacionalitzar l'oferta.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

En funció de l'alta dependència del turisme estacional de sol i platja, es proposa crear un grup de treball, a fi d'implementar un conjunt d'accions i activitats tendents a la creació de nous productes i experiències turístiques en el territori.

Es pretén potenciar les innovacions, la complementarietat de serveis i renovar la proposta de valor dels establiments i prestadors de serveis.

POSADA EN PRÀCTICA

- Organitzar un calendari d'activitats de formació, transferència de coneixements, mentories i seminaris en línia a l'efecte d'estimular la creació de producte i noves experiències.
- Creació d'un Taller d'identificació d'idees, tendències i propostes per a estimular i despertar l'interès en la renovació de productes i serveis.
- Elaborar un document de bones pràctiques i casos d'èxit.
- Generar equips de millora i innovació al costat de docents i estudiants de les escoles i centres educatius del territori.
- Crear un concurs d'idees amb la possibilitat que responsables de les empreses de la comarca puguin donar suport al desenvolupament i naixement d'aquestes noves iniciatives.
- Crear un programa de Tutories amb assessors Sèniors en la creació de producte i desenvolupament de negocis.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments - Àrea de promoció econòmica
- Associacions empresarials
- Empreses
- Entitats educatives

INDICADORS

Existència d'un calendari d'actuacions.

Quantitat d'assistents.

Quantitat de tutories impartides.

Nous productes creats i operant en el mercat.

Enquesta de satisfacció dels participants.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. Addicionalment, es contempla la possibilitat de sol·licitar assistència a formadors, consultors o assessors per a l'acompanyament d'aquests processos.



ACC. 5.2 Enfortir al teixit productiu turístic mitjançant la formació, consultoria i assessorament en els camps de la digitalització i la sostenibilitat.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

S'identifica la necessitat de millorar la utilització d'eines digitals en la gestió i promoció dels establiments, productes i experiències turístiques. El grup de treball es centrarà en promoure la formació, assessorament, obtenció d'ajudes i subvencions, i altres assistències disponibles que contribueixin a desenvolupar aquestes capacitats i adquirir noves competències.

POSADA EN PRÀCTICA

- Fer una anàlisi de Línia Base de la situació actual, i les seves possibilitats de millora.
- Realitzar un inventari d'ajudes i subvencions per a la digitalització d'empreses i organitzacions.
- Recaptar la informació per a la correcta sol·licitud de les ajudes.
- Organització de seminaris i tallers de transferència de coneixements.
- Elaboració d'un Informe de Bones Pràctiques.
- Creació d'una memòria anual d'actuacions.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments - Àrea de promoció econòmica
- Associacions empresarials
- Empreses
- Entitats educatives

INDICADORS

Informe de Línia Base i possibilitats de millora.
Calendari anual d'actuacions.
Quantitat d'assistents.
Enquestes de satisfacció.
Memòria Anual.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos podran requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a disposar de millors eines en formació, transferència i tecnologies, i canvi organitzacional. Es podran implementar accions col·lectives de formació amb un cost aproximat per sessió d'entre 600€ i 1.000€; assessories individualitzades per entitat amb un cost d'entre 250€ i 300€; celebrar jornades o un "saló" de bones pràctiques en digitalització i tecnologia, per a que les empreses tinguin un espai on transferir els seus coneixements als agents del seu sector i es generi un aprenentatge col·laboratiu.



ACC. 5.3 Dissenyar un quadre de comandament d'indicadors de gestió de l'activitat turística i de sostenibilitat.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Comptar amb un quadre d'indicadors rellevants per a la correcta gestió i informació de l'evolució de les principals variables del turisme i oci; i els seus indicadors de sostenibilitat.

Buscar eines àgils, concretes, pràctiques i rellevants, que puguin ajudar en l'anàlisi de la situació actual, tendències, i orientació del mercat que pugui ser compartida i analitzada pels actors turístics del territori.

POSADA EN PRÀCTICA

- Fer una anàlisi de la informació bàsica disponible i la font de tals dades.
- Proposar alternatives de creació, processament i comunicació de dades.
- Valorar alternatives de digitalització i implantacions de solucions de destins intel·ligents i intel·ligència artificial.
- Proposar indicadors propis, el seu manteniment i convenis de col·laboració per a l'obtenció de dades.
- Sensibilitzar sobre la necessitat de comptar amb dades fiables, oportunes i veraces de l'activitat comarcal del turisme i oci.
- Identificar bones pràctiques d'altres destins i territoris que puguin ser aplicades a la comarca.
- Buscar assistència, complementarietat i treball conjunt amb Centres Educatius, Observatoris de Turisme, *IDESCAT, Associacions empresarials i INE.
- Realitzar una Memòria Anual d'actuacions.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments
- Associacions empresarials
- Empreses
- Entitats educatives

INDICADORS

Document de Línia Base i Propostes de quadre d'indicadors.

Quantitat d'accions de sensibilització.

Memòria anual d'actuacions.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requerran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. Addicionalment, es contempla la possibilitat de consultar a agents externs en assessorament, consultoria i acompanyament en disseny i gestió de report d'activitat.



ACC. 5.4 Impulsar una estratègia de patrocini amb entitats tecnològiques de referència que pugui liderar o acompanyar a la comarca en processos de digitalització.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Aconseguir un patrocinador tecnològic de rellevància i prestigi que pugui contribuir a desenvolupar solucions, informació, indicadors, i sistemes de gestió turística innovadors, útils, necessaris i apropiats per a la comarca.

POSADA EN PRÀCTICA

- Investigar possibles solucions a implementar en el conjunt de la comarca, que siguin eficaces en la gestió i promoció turística. Trobar potencials socis tecnològics.
- Estudiar mecanismes d'acords, i desenvolupament conjunt de projectes.
- Investigar sobre bones pràctiques o experiències similars en altres destins.
- Crear un seminari o esdeveniment de difusió i reflexió sobre l'ús de diferents tecnologies, comunitat i la gestió turística.
- Realitzar una memòria anual d'actuacions.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme
- Ajuntaments
- Associacions empresarials
- Empreses
- Entitats educatives e innovació

INDICADORS

Prospecció de necessitats i possibles socis tecnològics.
Participants en els seminaris de difusió.
Informe de Bones Pràctiques.
Memòria Anual.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. En determinats casos podran requerir-se la participació d'assessors i professionals externs per a preparar material atractiu i visual de les oportunitats a la comarca, suport informatiu, articulació legal, entre d'altres.



ACC. 5.5 Treballar amb l'objectiu de certificar la destinació del Maresme en Sostenibilitat.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ PROPOSADA

Es refereix a augmentar el compromís de la destinació a través d'aconseguir una certificació de sostenibilitat turística, donada la ja predisposició de la comarca cap als criteris que envolten aquest concepte, i la voluntat de fomentar-ho per part de gairebé tots els actors.

POSADA EN PRÀCTICA

- Valorar opcions de certificació del destí (Cost, metodologies, reconeixement internacional, indicadors, i temps d'implantació)
- Estudiar fonts alternatives de finançament.
- Realitzar un informe d'alternatives i possibles camins a seguir.
- Realització d'un taller intern amb els agents turístics de la destinació.
- Elaboració i presentació d'una Memòria d'activitats del grup de treball.

CORRESPONSABILITAT

- Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme

INDICADORS

Informe d'alternatives.
Participants del taller intern i enquesta.
Memòria d'actuacions.

ESTIMACIÓ DE RECURSOS NECESSARIS

L'acció es pot desenvolupar principalment a través del treball d'un equip de persones, provinents del sector públic i privat. Possiblement, es requeriran recursos materials i de suport administratiu per a executar l'acció, tot i que a priori no són una limitació. El cost aproximat per a certificar una destinació en sostenibilitat variarà depenent quin segell es vulgui implementar. En el cas de Biosphere Responsible Tourism, els costos de certificació en destinacions depenen del volum d'habitants del territori. Aquesta informació ha de ser sol·licitada i valorada per el propi Consorci de Promoció Turística de la comarca.



FASE V

IMPLANTACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC DE DESENVOLUPAMENT TURÍSTIC

Finalitzades les etapes que han conduït a la formulació del pla estratègic, resulta transcendental reflexionar sobre aquell conjunt de premisses que ha de permetre maximitzar-ne la implantació i la concreció dels resultats esperats.

Les següents premisses actuen com a marc de referència en la cultura organitzativa per a la implantació del pla:

- **Delegar i apoderar els actors del territori:** A la vegada que els diferents actors de l'ecosistema turístic del Maresme treballen en equip i assumeixen tasques, objectius i metes, també desenvolupen capacitats de gestió, aconseguixen confiança i motivació, i adquireixen una dimensió real del que poden assolir. Un model dinàmic i àgil de gestió local necessita grups especialitzats, distribuïts i ben coordinats.

- **Centrar-se en plans anuals, en comptes del llarg i mitjà termini:** Els responsables de cogestió del territori han de concentrar el seu treball i energia en plans anuals de millora, partir dels quals aprendre i enfortir la capacitat operativa, i construir així des del reconeixement de fites assolides iterativament en el curt termini. En comptes de pensar en projectes ambiciosos i de llarg recorregut; la implantació del pla s'enfoca en millores que puguin dinamitzar-se des de l'àmbit local, i fruit d'un treball conjunt d'un grup reduït de persones o cèl·lules operatives.

- **Els plans requereixen una unitat de gestió:** La comissió de treball del pla estratègic ha de consolidar els lideratges, persuadir a agents i prescriptors, organitzar les instàncies de participació i consens, formar i coordinar cèl·lules de treball, i rendir comptes de manera transparent, honesta i oportuna. És per tant necessari comptar amb aquest vehicle per a poder traçar tot el recorregut del pla.

- **Assignació de recursos:** Per aconseguir millors resultats cal assignar també millors recursos, o bé generar nous mecanismes d'incentius i col·laboració. Al mateix temps, les decisions de les administracions locals i entitats empresarials són de gran importància per a assolir la major dotació de recursos humans i materials a efectes de materialització dels objectius formulats al pla.

- **Comunicació:** La comissió de treball del pla ha de dissenyar i procurar un esquema efectiu de difusió d'iniciatives, promoció d'esdeveniments i manteniment del vincle amb els diferents agents de l'ecosistema turístic de la destinació.

- **Autonomia:** L'estructura organitzativa de treball ha procurar distanciar-se de la dependència de les entitats públiques, tant a nivell polític, com organitzacional o financer.

- **Definició d'un "reglament de participació i operacions":** Crear, redactar i instaurar un marc ferm de cooperació entre agents del territori, que

enforteixi el consens, la prioritització i la definició d'accions; encaminat a la desaparició progressiva de procediments burocràtics i poc àgils que dificulten l'avanç, i reemplaçant-los per processos dinàmics, eficaços i transparents.

- **Sensibilització sobre la visió turística compartida:** Compartir, difondre, reflexionar, comunicar la visió turística de la comarca de manera constant per refermar el compromís compartit fruit del procés de formulació del pla. S'ha d'incrementar el reconeixement generalitzat d'on volem arribar com a destinació a partir de la visió anhelada en el llarg termini.

- **Instaurar el concepte d'urgència del canvi:** El major desafiament del resultat d'aquest pla estratègic consensuat es centra en la urgent necessitat d'implementar una metodologia de consensos, acords, coordinació d'esforços i accions, a efectes d'assolir els objectius fixats. Aquest element clau requereix molta comunicació entre actors locals, l'activació de models de corresponsabilitat, la valoració de les pròpies diferències i complementarietats, o bé la gestió d'imprevistos i de desviacions entre d'altres. L'èxit rau en la prioritització d'aquest engranatge actitudinal del conjunt d'actors turístics del Maresme, alhora protagonistes de la seva cogestió i evolució sobre la visió definida consensuadament.

Paral·lelament al conjunt de premisses, la implementació del pla també impulsa un conjunt de

principis i valors necessaris que actuïn en favor del desenvolupament i consolidació d'una governança útil i efectiva a benefici de la destinació i el seu desenvolupament competitiu.

Principis de desenvolupament local aplicables al període del pla estratègic

1. Construïm des de dins cap a fora: L'accent es situa en allò que es pot gestionar, aïllant-nos d'allò que excedeix de l'abast d'execució. Aquest principi orienta i ordena cap a l'efectivitat.

2. Participació com a base del consens: És imprescindible gestionar els processos participatius per a comptar amb l'aval i legitimitat del consens. La participació es construeix i cal dedicar-hi esforços, incorporant l'empatia i la col·laboració dels diferents agents com un àmbit a alimentar i motivar durant tot el procés. La comunicació entre persones del territori requereix continuïtat, tot creant mecanismes que afavoreixin trobades periòdiques.

3. Cooperació i guanys compartits: La premissa guanyar-guanyar ofereix un marc de col·laboració que fomenta l'escolta activa, la presentació d'alternatives i la possibilitat de fomentar la positivitat en el procés constructiu per a un ecosistema turístic millor i més competitiu. Per generar esce-

naris de guanyar-guanyar, cal compartir, comunicar, empatitzar, coincidir en un temps i espai, i plantejar relacions com a vincles de mitjà i llarg termini.

4. Fixar objectius basats en les victòries ràpides:

Concretar objectius petits per a després guanyar confiança i evolucionar cap a fites més ambicioses. Cal centrar-se primer en aquell conjunt d'accions molt concretes que demandaran menys recursos, i que poden executar-se en un termini molt curt, a la vegada que oferir grans beneficis.

5. Ser sostenible: Assolir i fomentar una activitat turística sostenible entesa com un equilibri entre la consecució dels objectius econòmics, socials

i comunitaris, i mediambientals. Aquest enfocament exigeix una coordinació del conjunt d'actors de l'ecosistema turístic del Maresme, descobrint la necessitat de generar consens, participació, i la prioritització dels interessos del territori. Emfatitza també el rol de l'amfitrió i resident de cada destinació turística, així com també l'impacte i responsabilitat del propi visitant, en definitiva per esdevenir un territori turístic competitiu a partir de la sostenibilitat com a element diferenciador transversal i tractor del desenvolupament.

6. Tenir claredat de propòsit i persistència: Mantenir la concentració de la implementació en el centre d'actuació, en els objectius fixats i en el pla formulat per assolir-ho resulta fonamental. Els projectes compartits i multinivell com el present pla requereixen persistència i claredat per evitar desviacions i distraccions respecte el full de ruta traçat.

7. Escassetat i abundància: L'abundància potencia el creixement i el benestar de projectes col·lectius orientant les iniciatives i energia cap al propòsit, creant una ocasió única per a l'èxit. L'escassetat és l'excusa perfecta que limita qualsevol tipus de projecte. El procés de formulació del pla constitueix un exemple d'abundància exemplificada amb la participació d'actors, dinàmiques grupals de treball, i transversalitat en la generació de consens. Cal aprofitar el moment actual generat.

8. Millora contínua: El cicle de millora contínua esdevé una eina clau d'organitzacions que avancen i

”

Penso que necessitem un bon sistema de comunicació interior entre tots els municipis del Maresme

Lluís Bassat

Publicista, conferenciant
i col·leccionista d'art

s'estructuren cap a la recerca de millors resultats, ja que permet activar un procediment senzill, rigorós i eficaç d'identificació de desviacions, aprenentatges, propostes de millora i estandarització de canvis. La millora contínua es basa en cicles repetitius (iteratius) de processos simples com a part de metodologies àgils d'implantació de projectes.

9. Vincles: Convergir davant l'escenari de problemes, oportunitats, iniciatives, o punts a resoldre; potenciant l'actitud coral cap als aspectes que uneixen, aspectes en comú, encara que existeixin diferències, o punts de vista no sempre coincidents; orientant el raonament cap a la recerca de situacions favorables per a tots des del respecte, l'escolta activa, la mútua consideració d'algunes circumstàncies, la implicació, i una validació de possibilitats entre tots els que estan involucrats en la implantació del pla.

10. Regenerar: Entendre la implantació del pla com a oportunitat per repensar, recuperar, sanar, re-connectar, i re-dirigir mecanismes, incentius i processos, procurant abandonar hàbits i conductes que perjudiquen la destinació, o que generen impactes que reconeixem com a obstacles. Regenerar, representa deixar d'abraçar alguns comportaments col·lectius per a poder triar i utilitzar altres eines, visions, camins i punts en comú.

A través d'aquests principis el procés estratègic formulat pretenen fomentar un canvi de la percep-

ció actitudinal del conjunt de persones que han de contribuir en la seva implantació, i en funció d'això estar més predisposats i motivats a aconseguir objectius. Les premisses i principis pretenen liderar la transformació del model de cogestió turística del Maresme centrat en les persones que conformen els equips de gestió, i seguint consolidar un sistema que activi la millora a partir de la competitivitat de la governança del turisme.

L'equip, el vehicle del pla

És necessari deixar de pensar en el pla com un document i considerar-lo com un sistema de treball intern, d'acords i vincles clars entre agents del territori, que es relacionen sobre la base d'una pauta definida, orientada a l'acció, la qualitat dels seus resultats i la implicació.

El desafiament per a la destinació del Maresme es centra en el procés de transformació d'un esquema de treball centrat en la promoció i difusió d'atractius turístics, cap a un model holístic de lideratge en la gestió i desenvolupament d'una activitat econòmica estructural en el sistema socioeconòmic de la comarca.

El pla recomana conformar un equip de coordinació de la futura Unitat d'Acció Local, integrat per part de tècnics interns de les administracions

públiques, sector empresarial, empenedoria, centres de formació, teixit associatiu i responsables polítics. L'equip de coordinació ha d'interactuar i treballar conjuntament sota l'esquema innovador previst, compromesos en els principis i premisses anteriors, i capacitats per guiar el procés cap a la consecució dels objectius i la visió compartida plantejada.

En la següent il·lustració, s'adjunta el model proposat, on es distingeix un "Comitè de Coordinació", un "Comitè Executiu", i un nombre ampli de petits grups de treball, en coherència amb el conjunt d'accions i objectius que es pretenen abordar en el període determinat.

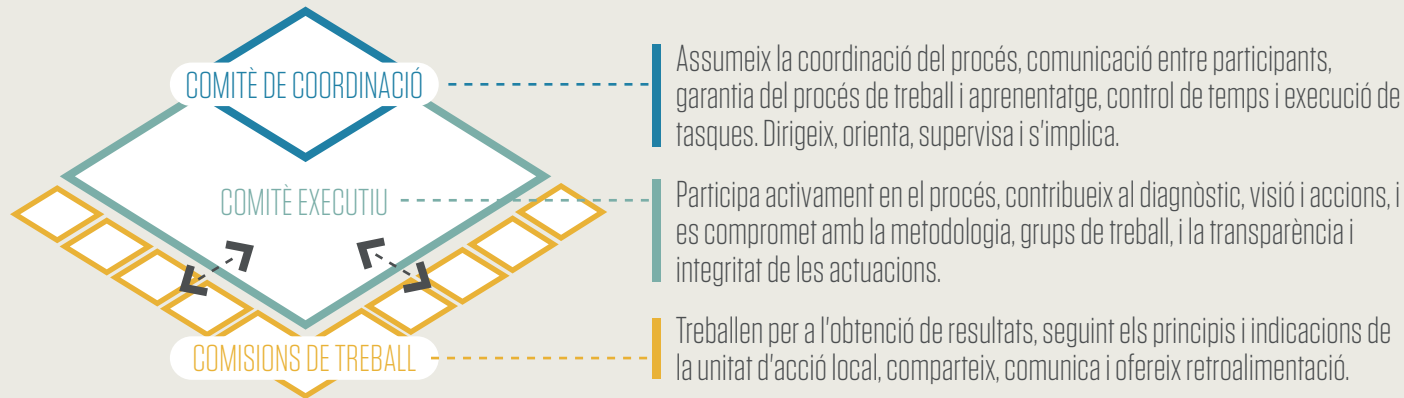
Cicle iteratiu d'implantació anual

El comitè de coordinació del pla ha de fixar el moment d'inici de la implantació anual del pla, i de la mateixa manera el període de finalització. El marc temporal permetrà ordenar anualment les accions i interrelació de cada comissió de treball. L'esquema de treball operatiu anual es caracteritza per ser un procés iteratiu i circular.

L'estratègia d'implantació es basa en empoderar als actors locals a través de la conformació d'unitats d'execució per projectes o metes específiques. L'objectiu principal és disposar de meca-

ORGANIGRAMA DE LA UNITAT D'ACCIÓ L'OCAL

Font: Elaboració pròpia



nismes de gestió dinàmics, orientats a resultats i coherents amb la pròpia dinàmica social local.

El primer pas del cicle anual és la implementació d'accions de sensibilització, de persuasió dels avantatges de la col·laboració, i disposar d'eines de comunicació que permetin mantenir l'interès del conjunt de relacions, vincles i agents del territori.

El segon pas es centra en la definició dels integrants de l'equip d'acció local, així com la fixació de regles clares i instàncies de participació definides. La confiança del grup i la capacitat de treball conjunt requereixen esforç i atenció, així com la incorporació de persones referents locals, les quals

destaquin per la seva experiència i capacitat humana a l'hora de transmetre seguretat, sentiment d'equip i construir primeres sensacions de fortlesa en funció dels desafiaments conjunts.

Amb posterioritat, i de manera anual, el tercer i quart pas suggereixen la necessitat de reflexionar i actualitzar els elements estratègics de desenvolupament (diagnosi i visió) a efectes de revalidar cíclicament el punt de partida i reforçar la convicció sobre la visió.

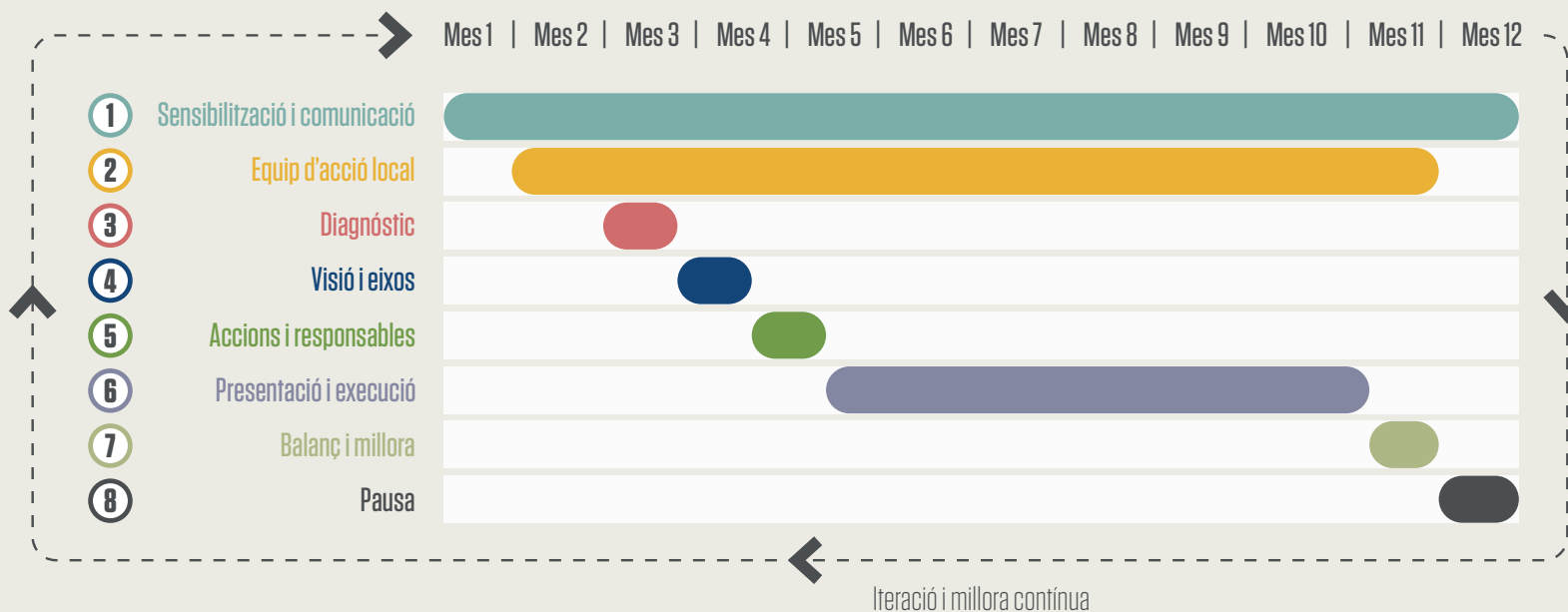
El cinquè pas del procés iteratiu activa la definició i prioritització d'accions concretes encaminades a assolir la visió en l'escenari d'un any, a través de la conformació de petits grups de treball, delegant

responsabilitats i tasques, i buscar resultats de la forma més àgil i pràctica possible. El procés, ha de ser simple, i allunyat de tota burocràcia. Si es pretén que els actors locals cedeixin el seu temps i energia, s'ha de crear un sistema operatiu senzill, amb reunions i sistemes de validació periòdics al grup. Així doncs, el pla d'acció estarà fet a mida de la realitat local (o comarcal) i serà executable des del propi entorn.

En el sisè pas, el sistema iteratiu de gestió presenta el pla d'acció per al període corresponent, i comença a treballar en cada àmbit previst. La presentació és pública on s'exposen els objectius i accions del termini, així com els responsables i membres dels diferents equips de treball. El pro-

ETAPES D'UN PLA DE DESENVOLUPAMENT LOCAL I MILLORA CONTINUA

Font: Elaboració pròpia



cés és transparent i activa a partir del consens un conjunt d'accions basades en el concepte victòria ràpida, fent del pla anual una eina real. La fase d'execució pot estendre's uns sis mesos en un pla anual, o més temps en la mesura que la resta d'etapes es concretin amb suficiència i agilitat, o bé, que el grup de treball es consolidi i aconsegueixi major velocitat en cada apartat.

En el setè i darrer pas, el període anual realitza el balanç de les accions endegades i els grups de treball activats, així com proposar millores. L'aprenentatge es fixa fent un exercici de pros i contres, reconeixent els encerts i avanços, i destacant els punts a reforçar en el futur.

La iteració exigeix tornar a iniciar el cicle amb la millora continua com a cultura constant. Aquesta

etapa és imprescindible i actua com a auditoria interna dels nous mecanismes de gestió de la destinació, mostrant la realitat del sistema de governança.

Finalment, el vuitè pas proposa una pausa del mecanisme, un descans regeneratiu per al model i actors involucrats en el desenvolupament estratègic del Maresme.

Conclusions: Seguiment i continuïtat

La planificació és una eina d'adopció voluntària, útil, necessària, que reflecteix el propi nivell de governança del territori, i que, com s'ha explicat, requereix de noves dinàmiques: agilitat, grups de treballs distribuïts, participació i compromís d'agents, i processos repetitius de millora. Durant l'elaboració del pla, i fruit de les opinions dels actors i especialistes consultats, va sorgir la necessitat d'evitar treballar amb projectes estructurals i de llarg recorregut, i orientar l'acció a projectes assolibles a nivell local, pràctics, victòries ràpides que fomentin el treball entre els agents, sent aquest el principal actiu del procés dinàmic de participació i lideratge territorial.

La idea central és construir conjuntament de manera sana i positiva, concretant projectes, guanyant motivació i noves capacitats, reconeixent persones i entitats proactives, amb voluntat de sumar, i invertir en noves formes per a aconseguir resultats.

També cal esmentar que el veritable aprenentatge i evolució d'aquest sistema socioeconòmic deriva del moviment, de les decisions que es prenguin, i de passar d'un estadi a un altre. Fins i tot a risc de prendre eleccions desafortunades s'estarà aprenent, els actors locals podran capitalitzar aquestes lliçons, i tindran més elements i capacitats per a aprofitar les noves oportunitats.

Això també exigeix valentia, i la serenitat de saber que molt possiblement existiran algunes variables o aspectes que es puguin controlar, que sempre existirà una dosi major o menor d'incertesa, i que els escenaris podran canviar. Però encara així, disposar d'un model de governança més sòlid, participat, i habituat a aquest sistema de treball, aconseguirà millors fruits respecte d'agents sense vincles, connexions, i empatia reduïda.

Finalment, aquests aprenentatges són seqüencials i progressius, i a poc a poc es podrà aconseguir el fet de dominar competències, processos, mercats, segments i iniciatives de major pes i exigència; però s'ha de començar a abordar aquests desafiaments des de l'inici que representa el model de transformació en la gestió del desenvolupament turístic de la destinació, i que n'és el principal actiu del procés de reflexió estratègica formulat en aquest pla.

Així doncs, el procés estratègic proposa una metodologia iterativa anual de vuit etapes enfocada en el desenvolupament de competències, empoderament, lideratge i delegació, impuls a la governança local i prioritització en accions de curt termini. En un entorn amb problemes complexos, amb un sector turístic fragmentat i mútuament dependent, i després d'un impacte sever de la pandèmia COVID-19, construir un esperit i rutines concretes de col·laboració i cooperació és una elecció positiva, sana, coherent i estratègicament necessària.

Una de les idees inicials al principi del projecte d'elaboració de pla va ser la de desenvolupar un procés que contribuís a reconnectar amb el territori, a repensar les seves interaccions, reaccionar davant l'impacte de l'entorn de la crisi sanitària i les seves conseqüències, i a regenerar vincles, propostes i experiències, mecanismes de gestió, patrimoni, i tots aquells recursos que facin benèfica i d'impacte positiu a una activitat social i econòmica com és la derivada del turisme i l'oci. S'entén aquest enfocament com un encert, però alhora s'identifica amb un llarg recorregut encara per transitar. Potser es podrien adoptar aquestes premisses com a àmbits de reflexió anual, en les reunions de la futura unitat d'acció local. La missió d'aquesta entitat és la de crear els mecanismes per a activar i servir de vehicle per a un lideratge participatiu, útil, pràctic i coherent amb la visió i capacitat dels agents locals.

La planificació és un camí que busca reconèixer els encerts en la gestió, allò que ens ha acostat un major benestar, reconèixer què hem de fer per a adaptar-nos a un entorn més exigent, què hem de canviar, i activar aquest procés de millora.

L'equip consultor redactor del pla creu i confia que el territori disposa de la voluntat i capacitat per liderar aquest canvi, per promoure i motivar als actors, i per implementar els mecanismes apropiats.



CONCLUSIONS

”

D'aquí a un any,
m'encantaria poder dir
que tot el territori s'ha fet
aquest Pla Estratègic seu

Joaquim Arnó
*President del Consorci de Promoció
Turística del Maresme*

”

Esperem que les fites del
Pla es vagin complint i que
l'any que ve hi hagi més gent
enganxada en aquest tren
arribant a l'estació Maresme

Eva Esplugas
*Directora del Consorci de Promoció
Turística del Maresme*

”

Els objectius d'un pla estratègic
han d'estar dimensionats amb la
realitat, ajustant-se al personal i als
recursos de la destinació. Molts plans
fracassen per l'absència de realitat
entre la implementació d'objectius i
els recursos dels que es disposen

Xavier Font
*Cap de l'Oficina Tècnica de turisme
de la Diputació de Barcelona*

”

El grau de complicitat
entre tots els agents polítics
del territori és absolutament
necessari per tirar endavant
el Pla

Montserrat Candini
*Alcaldessa de Calella i Membre
de la Comissió de Seguiment del Pla*

L'economia catalana es va contraure un 11,5% durant l'any 2020, fruit de travessar la pandèmia del COVID-19, xifra lleument superior a la registrada a la totalitat d'Espanya, representant la major recessió en els últims 50 anys, i on el sector del turisme i lleure va veure disminuïda la seva activitat de manera severa. S'estima que les empreses turístiques van veure reduïda la seva facturació entre un 70 i un 75%, percentatges que es relacionen amb una dràstica reducció d'arribades de turistes internacionals, les limitacions de mobilitat internacional, i els controls i accions preventives davant la crisi sanitària.

En aquest context, i fins i tot creuant el primer any de pandèmia, els agents turístics de la comarca del Maresme, entitats i empreses, grans i petits productors d'experiències turístiques, van exhibir la seva capacitat d'adaptació i resiliència, i van activar mecanismes per a superar les circumstàncies. Al mateix temps, des del Consorci de Promoció Turística de la comarca, a final de l'any 2020, s'activava un projecte de planificació turística comarcal a efectes de crear un full de ruta consensuat, oportuna i concreta per a recuperar i desenvolupar el turisme, generar major equilibri

i harmonia entre l'activitat turística i la vida dels residents dels trenta municipis del territori, i maximitzar les possibilitats de crear ocupació i estimular la inversió.

Els treballs s'han iniciat a principis de l'any 2021, sota un model de col·laboració estreta entre els màxims responsables de gestió del Consorci, i els seus tècnics, i l'equip de professionals de l'empresa contractada per a assistir en el procés d'elaboració del pla. S'ha concebut com un procés obert, altament participatiu, que hauria d'assegurar premisses de consens, primeres sensacions de treball conjunt i col·laboració. I, com es va explicar en l'apartat metodològic, es van implementar tècniques clàssiques d'anàlisi de dades, però també instruments més àgils i innovadors d'interacció com enquestes en línia, plataformes en línia de treball, repositoris de documentació, cicles de debats i reflexió (transmesos des d'internet), trobades amb tècnics de turisme, treball col·laboratiu en petits grups, i processos de prioritització a través de votacions anònimes en línia.

A través de tot aquest procés, s'han pogut articular les etapes característiques d'un procés de planificació, l'elaboració d'un diagnòstic, definició

d'una Visió compartida, i la proposició d'accions concretes en funció d'àmbits prioritaris d'actuació. Els agents intervinents han pogut comprovar que existeix una diferència important entre planificar la promoció turística de la comarca, i gestionar la recuperació i desenvolupament sectorial. En aquest segon cas, es requereix major dotació de recursos, models de col·laboració i comunicació àgils amb els actors, i delegació i seguiment d'un nombre molt ampli de projectes i iniciatives.

El sistema turístic de la comarca requereix de noves rutines i dinàmiques per a poder coordinar l'execució d'un pla, generar major nivell de confiança i articular un procés que no té una estructura formal o normativa predefinida (o prevista).

La planificació és un camí, és una eina que necessita participació i dinàmiques determinades de treball, definició de rols, mecanismes de prioritització, aprenentatges i el necessari apoderament dels agents del territori. No es concep el pla com un document tancat que orienti i defineixi accions de mitjà i llarg termini, sinó que es defineix com un esforç d'organització, generació de treball conjunt i grups d'interès. Aquest plantejament manca de projectes "estructurants" o faraònics. Si bé tracta

de desafiaments més pròxims i orgànics, però que exigeixen alhora coordinació interna, comunicació, i participació d'actors. El camí que els propis agents han suggerit es centra en aprofundir un model de co-gestió en aquells àmbits que es reconguin com a necessaris i útils, augmentar la delegació, generar majors complicitats i adaptar-se a escenaris més dinàmics i canviants.

Com a resultats del procés, s'ha pogut concretar una visió conjunta de turisme en la que el territori desitjaria convertir-se a mitjà i llarg termini, es van plantejar accions prioritàries, àrees de responsabilitat, indicadors de seguiment i, al mateix temps, s'ha proposat una nova forma d'organització d'actors i col·laboració mútua en petits grups, amb un calendari anual de fases clarament definit. El camí de la col·laboració requereix contacte dels agents, articular nous equilibris, abordar àmbits on és possible coincidir, i també aquells en els quals potser és més difícil o complicat, però reconeixent l'oportunitat de solucionar problemes conjuntament, buscar accions mútuament beneficioses i començar a articular un procés coherent i necessari.



AGRAÏMENTS

En primer lloc, reconèixer el rol de coordinació, col·laboració i cocreació duts a terme pel Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme, impulsor d'aquesta iniciativa i peça clau en la configuració d'aquest pla, del qual ha participat en totes les fases de treball i propostes plantejades a través de les següents persones implicades: Joaquim Arnó, Eva Esplugas, Gemma Campillos, Ferran Cirac i Sònia Chaves.

En segon lloc, reconèixer la involucració i compromís de l'equip consultor responsable del disseny

i execució de la metodologia de treball, activació de les eines de participació i redactor dels diferents documents que integren el pla estratègic: Pau Pitarch, Pablo Urani, Marina Prat, Josep Maria Capella, Jordi Castelló, Laura Suqué i Lorena Carrera.

En tercer lloc, agrair el suport del Servei d'Ocupació de Catalunya, la Generalitat de Catalunya i el Fons Social Europeu de la Unió Europea, els quals han fet possible que aquesta planificació es pugui dur a terme amb el seu suport de finançament.

En darrer lloc i major transcendència envers el propòsit del projecte, es reconeix significativament la participació de totes aquelles persones del Maresme que han accedit a realitzar les enquestes i consultes que s'han posat en marxa durant aquest període de temps, així com aquelles que han tingut la voluntat de contribuir en els diferents cicles de participació conformats per Tallers, Converses, Trobades i Entrevistes, i en la preparació del projecte i sensibilització del territori. Gràcies a aquests agents aquesta planificació ha estat possible.

Albert Querol

Albert Roca

Alexis Serrano

Ana Alonso

Ana Martínez

Anna Climent

Anna Giménez

Anna M. Sánchez

Anna Teixidó

Antoni Tió

Ariadna Pitarque

Ariadna Rodríguez

Begoña Blanco

Carla Huete-Stauffer

Carles Gironès

Carlos Povedano

Carme Gómez

Carme Rubió

Cristina Fidel

Elena Altemir

Elisabeth Carmona

Enric Ortega

Ester Gil

Gemma Batayé

Grace Livingston

Guiomar Blanco

Helena Crosas

Imma Oliveras

Inés Carballal

Javier Cisneros

Joan Aubanell

Joaquim Batlle

Jordi Noguera

Josep Carlos Babot

Josep Lluís Checa

Josep Maria Cama

Josep Maria Martín

Judith Turrión

Laura Nadeu

Lluís Bassat

Lluís Farrerons

Lluís Serra

Maite Espín

Maite Sánchez

Mar Isla

Margarita Díez

Mari Carmen Ponsa

María del Pilar Leal

María José Cucurull

Marina Corral

Marta Ibarz

Marta Ribas

Marta Suñé

Maurici Carbó

Mercè López

Meritxell Carreras

Meritxell Mas

Miquel Aldana

Miquel Casajuana

Montserrat Candini

Neus Closas

Nieves Cantón

Ramón Tarridas

Raquel García

Robert Arasa

Roger Punsola

Rosa Camacho

Roser Moré

Salvador Punsola

Sandra Poyatos

Silvia González

Silvia Malea

Sònia Hernández

Sònia Moraleta

Tàbata Caparrós

Teresa Sala

Toni Caballero

Toni Riera

Vanessa Soria

Veronika Schöbel

Víctor Betrán

Viol Ojeda

Xavier Catà

Xavier Font

Xavier Roget



BIBLIOGRAFIA

-
- Consell Comarcal del Maresme (2021). www.ccmaresme.cat
 - Consorci de Promoció Turística Costa de Barcelona – Maresme (2021). www.costadebarcelonamaresme.cat/ca
 - Alexis Serrano (2021). Breu història del Maresme. Consell Comarcal del Maresme.
 - Daleph (2014). Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic del Maresme. Consell comarcal del Maresme
 - Capgros (2021). Mataró i Maresme. www.capgros.com/es
 - LABTurisme (2019). Activitat Turística de la Destinació Barcelona. Informe anual de la demarcació de Barcelona 2020, dades del 2019. Diputació de Barcelona.
 - LABTurisme (2017). Activitat Turística de la Destinació Barcelona. Informe anual de la demarcació de Barcelona 2018, dades del 2017. Diputació de Barcelona.
 - Diputació de Barcelona i Cambra de Comerç de Barcelona (2011). Impacte econòmic de l'activitat turística al Maresme.
 - Consell Comarcal (2019). Informació Anual de les Activitats Turístiques. Observatori de Desenvolupament Local del Maresme.
 - Institut d'Estadística de Catalunya, IDESCAT (2021). Pàgina web oficial. www.idescat.cat
 - Informació Estadística Local HERMES (2021). Diputació de Barcelona. www.diba.cat/hg2/
 - Dan Ariely (2019). How to change your behavior for the better. TED Talks. Recuperat de: https://www.ted.com/talks/dan_ariely_how_to_change_your_behavior_for_the_better/transcript
 - Eugeni Terré i Ohme (2008). Citat en: “Guia per elaborar plans d'innovació en l'àmbit local” AC-CIO CIDEM/COPCA. Generalitat de Catalunya.
 - Stephen Bungay (2019). 5 mites sobre l'estratègia. Harvard Business Review.
 - Alessandro Di Fiore (2018). La planificació no té per què ser enemiga de lo àgil. Harvard Business Review.
 - Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE (2021). La situación del turismo en España. Recuperat de: <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/economia/la-aportacion-del-turismo-al-pib-en-2021-sera-de-77200-millones-la-mitad-que-en>
 - Departament de Territori i Sostenibilitat (2020). Pacte per la mobilitat sostenible del Maresme 2020-2025. Generalitat de Catalunya i Autoritat del Transport Metropolità.
 - Consorci de Promoció Turística del Maresme (2019). Pla d'accions 2020-2023. Diputació de Barcelona.
 - Consell Comarcal del Maresme (2011). Pla estratègic del Maresme 2015.
 - TecnoCampus Mataró – Maresme (2011). Necessitats de formació i noves oportunitats professionals derivades del projecte “MARESME MARÍTIM”.
 - Consorci de Promoció Turística (2009). Pla d'acció per a la marca Costa de Barcelona-Maresme 2009-2013. ALS.
 - Agència Catalana de Turisme (2017). Pla de Màrqueting Turístic de Catalunya 2018-2022. Generalitat de Catalunya.
 - Observatori de Desenvolupament Local (2020). Informe trimestral sociolaboral del Maresme / 3r trimestre 2020. Consell Comarcal del Maresme i XODEL.
 - Consorci de Promoció Turística del Maresme (2018). Creació i millora del producte de turisme gastronòmic del Maresme. Pla d'acció sol·licitud AODL.

- Consell Comarcal del Maresme (2021). Memòria del programa de suport i acompanyament a la planificació estratègica del Maresme.
- Consell Comarcal del Maresme (2021). Programa de suport i acompanyament a la planificació estratègica del Maresme. DALEPH.
- Consell Comarcal del Maresme (2020). L'herència del Maresme. Rutes turístiques pel patrimoni cultural a la comarca.
- Servei d'Ocupació de Catalunya (2019). Programa de suport i acompanyament a la planificació estratègica 2019. Guia de prescripcions tècniques.
- Diputació de Barcelona. Manual de síntesi de marca Barcelona és molt més. Àrea de desenvolupament econòmic i ocupació.
- Observatorio Turístico de Navarra (2020). Encuesta sobre impacto de la crisis del Covid-19 en la actividad de las empresas turísticas.
- Eurecat (2020). Informe d'ocupació d'allotjaments turístics de la província de Barcelona. Tourism Data System.
- Viviential Value (2020). Estudi de la reputació online i la percepció de seguretat i higiene dels allotjaments del Maresme en el context de la COVID 19. Resum executiu intern.
- LABTurisme (2020). Monitor de reputació turística online de la Regió de Barcelona: Maresme. Diputació de Barcelona.
- Cambra del Maresme (2020). Informe trimestral del teixit empresarial i mercat de treball. Tecno-Campus Mataró-Maresme.
- Observatori del turisme a Barcelona (2018). Informe de l'activitat turística a Barcelona.
- Diputació de Barcelona (2012). Pla de màrquetting turístic de la Província de Barcelona.
- Observatori de Treball i Model Productiu (2014). Indicadors bàsics de producció, ocupació i atur de la comarca del Maresme. Generalitat de Catalunya.
- Generalitat de Catalunya i Consell Català de l'Alimentació (2020). Pla estratègic de l'alimentació de Catalunya 2021-2026.
- Consell General de Cambres de Catalunya (2019). Memòria econòmica de Catalunya. El futur de les infraestructures a Catalunya, una visió post Covid-19.
- Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente (2014). Estrategia de actuación en el Maresme. Gobierno de España.
- LABTurisme (2020). Activitat turística març 2020 especial Covid-19 - Informe de resultats. Diputació de Barcelona.
- Observatori de Desenvolupament Local (2020). Report d'atur desembre 2020. Consell Comarcal del Maresme.
- LABTurisme (2020). Indicadors turístics a l'Entorn de Barcelona - Anual 2020. Recuperat de: <http://media.diba.cat/diba/labturisme/2020/index.html>
- LABTurisme (2020). Perfil turista al Maresme 2020. Recuperat de: https://infogram.com/maresme_perfil-turista_2020-1h7z2l8737z7x6o?live
- Barreiro Cavestany, Fernando (2000). Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local.
- Servei d'Ocupació de Catalunya (2019). Guia de prescripcions tècniques. Programes de suport al desenvolupament local.
- Observatori de Desenvolupament Local del Maresme (2020-2021). Impacte de la COVID-19. Persones ocupades i llocs de treball ocupats segons residència padronal.
- Observatori del Treball i Model Productiu (2021) Generalitat de Catalunya. Pàgina web oficial. <https://observatoritreball.gencat.cat/ca/inici>
- Fotografies: Arxiu fotogràfic del Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme



Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme

Plaça Miquel Biada, 1 | 08301 Mataró | info@turismemaresme.cat | www.turismemaresme.cat



@costabcnmaresme