



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Desenvolupament Econòmic i Turisme
Gerència de Serveis de Turisme

ELS FONS NEXT GENERATION EN L'ÀMBIT DEL TURISME: UNA PALANCA DE CANVI PER A LA PROVÍNCIA DE BARCELONA

Amb el suport de Daleph:





Índex de continguts

1	Introducció	2
1.1	Context: els fons Next Generation en l'àmbit del turisme.....	3
1.2	La distribució dels fons a la província de Barcelona.....	5
1.3	La Diputació de Barcelona i els fons Next Generation: eines per maximitzar l'impacte dels fons al territori	7
1.4	La integració dels fons NGEU en la planificació estratègica dels ens locals.....	8
2	L'estudi sobre l'impacte dels PSTD a la província de Barcelona	9
2.1	Metodologia de treball i temporalitat	9
2.2	Principals reflexions de l'execució dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació	10
3	Propers passos. I després dels Fons Next Generation, què?.....	19
4	Reflexions finals.....	20

1 Introducció

Els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació finançats amb fons Next Generation són una oportunitat per a la transformació del model de turisme. L'arribada dels fons ha estat un accelerador per deixar enrere un model centrat en la promoció del turisme i avançar cap a la planificació i gestió de les polítiques públiques de turisme amb una visió estratègica a curt, mig i llarg termini.

Aquest full de ruta, recollit a l'[Estratègia de Sostenibilitat Turística en Destinacions](#) situa el turisme com un catalitzador que dinamitzi el territori, contribueixi al desenvolupament sostenible, impulsi una gestió equilibrada dels fluxos i posi en valor el patrimoni natural i cultural.

L'arribada dels fons Next Generation també ha generat un canvi en la gestió pública dels ens locals receptors. Aquests fons han mobilitzat una quantitat extraordinària de diners en un període molt breu de temps. La normativa associada posa el focus en la transparència, amb mesures com la identificació dels perceptors finals, la comprovació ex-ante de l'absència de conflictes d'interès i la garantia que les accions no causin danys significatius al medi ambient (DNSH, per les seves sigles en anglès – Do no significant harm).

La Diputació de Barcelona ha vist l'arribada dels fons Next Generation com una palanca de canvi per a la transformació de la pròpia corporació i de les administracions locals, identificant els instruments necessaris per maximitzar l'impacte dels fons rebuts i per a esdevenir un revulsiu en el territori generant un efecte multiplicador entre els ens locals de la província de Barcelona.

Gran part d'aquests instruments s'han traduït en la creació d'equips multidisciplinars, circuits de coordinació basats en la transversalitat i protocols d'actuació per agilitzar tràmits derivats de la normativa Next Generation o de la necessitat de simplificar els processos de contractació. Aquestes transformacions tenen la voluntat de reforçar la raó de ser de la Diputació de Barcelona: contribuir a la cohesió social i territorial, al desenvolupament sostenible i a la innovació en les polítiques públiques revertint en el territori els aprenentatges derivats de la gestió dels nous fons.

L'objectiu d'aquest document és presentar les principals conclusions del treball impulsat per la Gerència de serveis de Turisme per analitzar els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació com a cas d'estudi per identificar els canvis en la gestió pública que han generat els fons Next Generation i ressaltar les sinèrgies entre projectes i actuacions que caldrà fomentar una vegada finalitzin els fons a partir de juny de 2026.

Aquest anàlisi permetrà dibuixar una estratègia coordinada i reforçada a la província de Barcelona i crear els espais i canals adequats per transferir el coneixement i l'experiència adquirida pels ens beneficiaris a d'altres ens locals que no han rebut aquest fons però que estan treballant alienats amb els mateixos objectius i àmbits de treball.

1.1 Context: els fons Next Generation en l'àmbit del turisme

Els Plans extraordinaris de Sostenibilitat Turística en Destinacions (PSTD, en endavant) han estat el principal instrument de finançament en l'àmbit del turisme a través del qual s'han vehiculat els fons Next Generation recollits en el [Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència](#) (PRTR, en endavant), en el marc de la [Palanca V](#) (Modernització i digitalització del teixit industrial i de la PIME, recuperació del turisme i impuls a una Espanya nació emprenedora), del [Component 14](#) (Pla de modernització i competitivitat del sector turístic), inversió 1 (Transformació del model turístic cap a la sostenibilitat), submesura 2 (Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació) i articulat sobre 4 eixos: 1. Transició verda, 2. Millora de l'eficiència energètica, 3. Transició digital i 4. Competitivitat.



Font: Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Govern.

Aquest instrument, recollit a l'Estratègia de Sostenibilitat Turística en Destinació, s'ha articulats a través de 3 convocatòries (2021, 2022 i 2023) mobilitzant més de 1.858 milions d'euros (660M€ l'any 2021; 720M€ l'any 2022 i 478M€ l'any 2023) i finançant més de 540 projectes a tot el país.

En les 3 convocatòries, Catalunya ha estat la segona Comunitat Autònoma, per darrere d'Andalusia, en rebre major assignació de fons: 69.870.000€ i 19 projectes a la convocatòria de 2021, 82.810.067€ i 17 projectes a la convocatòria 2022 i 53.617.000€ i 17 projectes.

Com a global de les 3 convocatòries, Catalunya ha rebut més de 200 milions d'euros per a l'impuls del turisme sostenible a través de 54 projectes.

IMPACTE PLANS DE SOSTENIBILITAT TURÍSTICA EN DESTINACIÓ A LA PROVÍNCIA DE BCELONA. Fons Next Generation

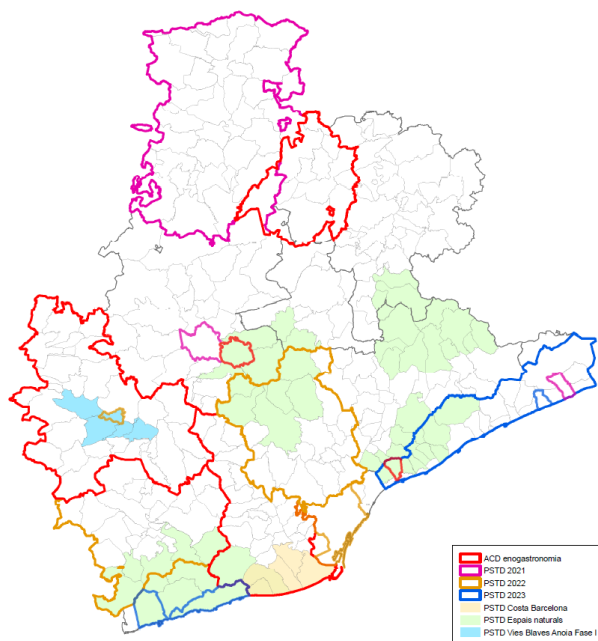
	Total pressupost	Pressupost Catalunya	Pressupost província Barcelona	Pressupost Diputació de Barcelona	Total projectes	Projectes CAT	Projectes província Barcelona
Convocatòria extraordinària 2021	660 M€	69,9 M€	15,4 M€	5,4 M€	169	19	4
Convocatòria extraordinària 2022	720 M€	82,8 M€	49,4M€	2 M€ + 1,2 M€ (ACD)	196	18	5
Convocatòria extraordinària 2023	478 M€	53,7 M€	17,2 M€	2 M€	175	17	5
TOTAL	1.858 M€	206.380.067 M€	81.960.492,74 M€	10.600.000 M€	540	54	14

Font: Elaboració Diputació de Barcelona

1.2 La distribució dels fons a la província de Barcelona

En el conjunt de les 3 convocatòries extraordinàries de Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació, la província de Barcelona ha rebut 81,9M€ per finançar 14 projectes (Annex I).

En termes de representació territorial, aquests projectes tenen impacte directe en 65 municipis, dels quals 7 lideren directament projectes com és el cas de Manresa, Santa Susanna, Igualada, Barcelona, Sitges, Calella i Vilanova i la Geltrú. La cobertura dels 14 PSTD arriba a totes les comarques. A banda dels 14 PSTD, els fons Next Generation també s'han canalitzat a través de l'Acció de Cohesió en Destinació, *Catalunya, terra de sabores*, concedida a la convocatòria 2022 amb un import de 6,9 milions d'euros per a l'impuls de diferents accions centrades en l'enogastronomia.



Font: Elaboració Diputació de Barcelona

De l'import global concedit a la província de Barcelona, gairebé 10 milions (9,4M€) s'han concedit als 3 projectes presentats per la Diputació de Barcelona:

- **PSTD Vies Blaves Barcelona: recuperació de camins fluvials naturals per a un turisme sostenible (Via Blava Anoia Fase I).** 4,5 M€ (5.377.000€ incorporant la prova pilot al Mirador de la Ponderosa per estendre el model de circuits no motoritzats per a la posada en valor del patrimoni i la renaturalització de l'entorn) – Convocatòria 2021

L'objectiu del projecte és la creació d'un nou producte turístic com és la Via Blava a la comarca de l'Anoia per a la promoció del cicloturisme i el senderisme amb accions de renaturalització de la llera del riu i l'entorn i innovació en termes d'eficiència energètica i mobilitat sostenible.



- *PSTD Espais naturals i turisme sostenible: una oportunitat per a la província de Barcelona. 2M€ - Convocatòria 2022*

L'objectiu del projecte és la gestió equilibrada de l'afluència de visitants als espais naturals de la província acreditats amb la Carta Europea de Turisme Sostenible i la posada en valor del patrimoni natural, la seva conservació i adaptació al canvi climàtic amb implicació del sector públic i privat. Es dedica especial atenció a la creació d'un Sistema d'Intel·ligència Turística per als 6 parcs que participen en el projecte amb voluntat de disposar de major informació per a la presa de decisions

- *PSTD Costa Barcelona Delta Llobregat: 8 accions innovadores per a un turisme sostenible de sol i platja. 2M€ - Convocatòria 2023*

L'objectiu del projecte és la transformació del model turístic de sol i platja per a la posada en valor del patrimoni natural i cultural de l'entorn a través de la descentralització dels fluxos del litoral cap a l'interior promovent la mobilitat sostenible i la diversificació de l'oferta amb especial atenció a les accions de turisme blau.

El PSTD Costa Barcelona Delta Llobregat és un gran exemple de governança del turisme amb la col·laboració de 7 socis: Àrea Metropolitana de Barcelona, Consorci de Turisme del Baix Llobregat i els ajuntaments de Castelldefels, Gavà, El Prat, Sant Boi i Viladecans

En el marc de l'Acció de Cohesió en Destinació, *Catalunya, tierra de sabores*, concedida a la convocatòria 2022, la Diputació de Barcelona també dona suport a 2 ens locals de la província beneficiaris d'aquest ajut. Els 2 projectes estan liderats pel Parc Agrari del Baix Llobregat (1.034.250€) i per l'Ajuntament de Collbató (120.000€ i en col·laboració amb l'Ajuntament d'El Bruc). Ambdós projectes sumen 1,2M€.

1.3 La Diputació de Barcelona i els fons Next Generation: eines per maximitzar l'impacte dels fons al territori

Davant les dades exposades en els apartats anteriors, la Diputació de Barcelona té la voluntat de maximitzar l'impacte dels fons al territori amb una perspectiva de treball a mig i llarg termini que permeti generar un efecte transformador tant dins de la corporació com al territori.

Per aquest motiu, des de l'arribada dels fons Next Generation ha adoptat diferents instruments per a la generació d'un nou model de treball que s'adeqüi a les necessitats derivades de la gestió dels fons i capil·laritzi el seu impacte a tot el territori.

Els principals instruments adoptats han estat la creació d'una metodologia pròpia, l'impuls de la governança dels fons i la definició de canals de comunicació estratègica per compartir els avenços assolits amb els ens implicats, la ciutadania i la resta d'agents.

a. Metodologia pròpia

La Diputació de Barcelona, com administració pública capdavantera en la innovació de les polítiques públiques i la gestió pública, ha impulsat diferents iniciatives per adaptar-se a la gestió i execució de projectes finançats amb fons Next Generation (en endavant, NGEU).

A diferència dels fons europeus tradicionals, els NGEU s'han dissenyat amb una arquitectura de finançament europeu i una normativa específica per al seguiment i millora de la transparència, el bon govern i un conjunt d'eines per reportar l'execució dels fons públics constant i rigorós. Així, un altre element diferencial dels fons NGEU són els 7 principis transversals de gestió que tots els projectes han de garantir en l'execució de les actuacions (assoliment de Fites i Objectius, etiquetatge verd i digital, compliment del DNSH, prevenció del frau, la corrupció i el conflicte d'interès, la identificació dels ajuts d'estat i doble finançament, la identificació dels perceptors finals dels fons i la correcta comunicació).

En resposta a tots aquests factors, la Diputació de Barcelona s'ha dotat d'un sistema de governança intern per fer front a un aprofitament òptim dels fons i, sobretot, per a la generació de coneixement i bones pràctiques sobre la gestió pública que signifiquin un pas endavant cap a la captació de fons de finançament i l'adaptació de la corporació a noves formes de gestió àgil, flexible i amb capacitat d'adaptació al context i a les necessitats del territori.

Aquest sistema de governança interna es basa en la creació de la Unitat NextDiba, un equip especialitzat que coordina processos i assegura la coherència en l'execució dels fons NGEU. La Unitat també identifica nous circuits, eines i models de treball a partir de la col·laboració transversal entre àrees i equips multidisciplinaris.

b. Governança dels fons

De la mateixa manera que la corporació s'ha dotat d'un sistema de governança i d'una metodologia pròpia per a la gestió i execució dels fons, la Diputació de Barcelona està impulsant la generació d'espais de treball multinivell amb la implicació de tots els actors per garantir i contribuir a un efecte multiplicador dels fons NGEU en el territori que serveixin



de base per a la transformació de la província de Barcelona cap un territori més innovador, més igualitari, que generi oportunitats per a tothom i que es posi a nivell català, espanyol i internacional.

En l'àmbit del turisme, la generació d'aquest espai multinivell o governança externa se centra en l'assessorament i suport als ens locals de la província de Barcelona beneficiaris de Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació i en espais de coordinació amb la Direcció General de Turisme – Generalitat de Catalunya.

c. Canals de comunicació estratègica

Un element clau de l'efecte multiplicador dels fons Next Generation i de la seva capacitat d'esdevenir un catalitzador per a la mobilització de recursos complementaris i nous projectes que se sumin als ja existents és la comunicació estratègica.

Des de l'inici dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació liderats per la Diputació de Barcelona, s'han creat espais de comunicació estables amb els agents implicats per reportar sobre l'estat d'execució de les actuacions i rebre les aportacions de valor del territori:

- *PSTD Vies Blaves Anoia Fase I*: creació d'una Taula de coordinació amb representació dels alcaldes i regidors de turisme i d'infraestructures dels 5 municipis per on passa el primer tram de la Via Blava (Igualada, Vilanova del Camí, Santa Margarida de Montbui, Jorba i La Pobla de Claramunt) i del Consell Comarcal. Reunions amb periodicitat semestral
- *PSTD Espais naturals i turisme sostenible*: presentació dels avenços del projecte en el marc dels Consells coordinadors i Fòrums permanents de la Carta Europea de Turisme Sostenible de cadascun dels 6 parcs que participen en el projecte
- *PSTD Costa Barcelona – Delta Llobregat*: organització de trobades periòdiques amb els agents implicats per a la presentació de l'estat d'execució de les actuacions. Coordinació de la comunicació amb els 8 socis del projecte

1.4 La integració dels fons NGEU en la planificació estratègica dels ens locals

Les actuacions impulsades en el marc dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació tenen un caràcter transformador del model de turisme. La transversalitat que caracteritza aquests projectes requereix d'un enfocament integrador que situï el turisme com a element clau en la planificació estratègica dels ens locals per la seva incidència en d'altres àmbits com la gestió de residus, el medi ambient, l'eficiència energètica, la mobilitat sostenible, la salut pública o la seguretat ciutadana, entre d'altres.

La incorporació del turisme dins de les Agendes Urbanes Locals és un dels reptes que es deriven de l'execució dels fons Next Generation per a què esdevinguin una palanca de canvi i un motor de transformació a través de la millora en el disseny i la innovació de les polítiques públiques, el reforçament de la governança multinivell, l'impuls d'una gestió eficient i coordinada dels recursos econòmics, tècnics i humans de les administracions locals i el desenvolupament sostenible (econòmic, social i mediambiental) del territori.

2 L'estudi sobre l'impacte dels PSTD a la província de Barcelona

La potencialitat dels fons Next Generation i el seu caràcter transformador ha portat a la Diputació de Barcelona a analitzar aquells aspectes més rellevants que caldrà treballar una vegada finalitzin les aportacions d'aquests fons extraordinaris per donar continuïtat i complementaritat als projectes més rellevants. La finalitat és consolidar aquelles actuacions més transformadores com a exemple de polítiques públiques innovadores que serveixin de motor per a la resta del territori i per al seu desenvolupament sostenible.

L'objectiu de l'estudi liderat per la Diputació de Barcelona amb el suport de Daleph ha estat el d'identificar els canvis en la gestió pública que els ens beneficiaris han hagut d'adoptar per fer front a l'arribada dels fons extraordinaris i el compliment de la normativa associada, analitzar les principals temàtiques de les actuacions amb la voluntat de generar sinèrgies entre projectes i recollir les principals necessitats del territori per donar continuïtat i complementaritat als projectes iniciats durant aquest període.

També s'ha dedicat especial atenció a la proposta d'indicadors que permetin mesurar l'impacte transformador dels fons una vegada finalitzi l'execució dels projectes i a l'encaix de les actuacions impulsades amb els objectius de l'Agenda Urbana Espanyola com a full de ruta que permeti una planificació estratègica integral i coordinada amb el turisme com un dels pilars vertebradors de les polítiques locals i del desenvolupament sostenible que pot generar.

2.1 Metodologia de treball i temporalitat

L'estudi s'ha basat en la recopilació i anàlisi de dades a través de mètodes quantitatius i qualitatius. La metodologia s'ha centrat principalment en la realització d'entrevistes amb els beneficiaris dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació (PSTD) per obtenir dades sobre la implementació i el desenvolupament dels projectes.

Per donar complementaritat a les dades qualitatives, s'ha dissenyat un quadre d'indicadors quantitatius que cobreixen aspectes clau del turisme sostenible per establir un sistema de seguiment continu dels projectes.

La fase d'anàlisi inclou la codificació de les entrevistes realitzades als diferents PSTD de la província i la identificació de tendències, així com la seva vinculació amb l'Agenda Urbana Espanyola, document estratègic que es coordina amb l'estratègia dels PSTD.

Finalment, els resultats obtinguts de l'anàlisi i les reflexions conjuntes serveixen com punt de partida per definir accions de suport que ofereixen propostes per garantir la continuïtat i l'èxit dels projectes a llarg termini.

Els principals resultats inclouen la implementació de 14 projectes PSTD gestionats per 12 entitats municipals, amb aportacions positives al turisme sostenible local, com ara la millora d'infraestructures, la digitalització i l'augment de les accions de conservació ambiental.

No obstant això, s'han identificat reptes, com limitacions administratives, dificultats de coordinació i la necessitat d'una millor planificació i conceptualització dels projectes. En el marc de l'Agenda Urbana Espanyola s'han recollit oportunitats de millora en l'àmbit d'infraestructura verda i blava, la creació de models urbans sostenibles i la promoció de la mobilitat sostenibles.

2.2 Principals reflexions de l'execució dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació

A continuació es resumeixen les principals reflexions obtingudes amb l'elaboració d'aquest estudi i l'anàlisi de la informació recollida.

Els resultats s'estructuren d'acord amb els següents apartats:

- a. Canvis en la gestió pública
- b. Principals temàtiques de les actuacions
- c. Necessitats del territori per donar continuïtat i complementarietat als projectes
- d. Alineament de les actuacions amb l'Agenda Urbana Espanyola
- e. Oportunitats de millora

a. Canvis en la gestió pública

Dels 13 casos analitzats¹, dos ens locals beneficiàries han aprofitat el PSTD com a una oportunitat per la creació d'una oficina de fons europeus que permetés una gestió coordinada del projecte. Altres tres entitats ja disposaven d'una àrea per al suport de projectes NGEU. 5 dels 11 ens beneficiaris han comptat amb el suport d'una estructura especialitzada per a la gestió dels fons.

Pel que fa al pressupost, només tres dels 14 projectes han rebut el pressupost sol·licitat. La resta han hagut d'ajustar el pressupost de les actuacions distribuint els imports o reduint el número o l'abast de les actuacions previstes inicialment.

En la majoria dels casos, l'arribada dels fons NGEU a través dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació no ha significat la contractació de personal. Els equips existents s'han redistribuït i reorganitzat per donar resposta als reptes que implica l'arribada de fons extraordinaris. 5 dels 14 PSTD han constituït un equip gestor de deu o més persones, mentre que en d'altres 4, l'equip està format per més de 5 persones. Els 4 projectes restants disposen un equip més reduït, i un d'aquests només compta amb un tècnic al càrrec. Addicionalment, només en tres projectes l'equip manca d'experiència en la gestió de projectes europeus, la resta compten amb l'experiència en projectes finançats amb programes com FEDER, Interreg SUDOE, NextGeneration d'altres convocatòries, Horizon Europe o LIFE+.

Tots els PSTD analitzats executen les actuacions en contractes (oberts o menors), només 3 fan ús de subvencions per executar alguna actuació i 2 entitats formalitzen convenis amb ajuntaments del territori, donant peu a subprojectes anellats o instrumentals.

Per al seguiment del projecte, s'han establert diverses periodicitats en les reunions: 2 projectes es reuneixen setmanalment, 6 mensualment, i només un es reuneixen semestralment.

¹ La metodologia d'anàlisi s'ha aplicat de forma homogènia a tots els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació, a excepció del que lidera l'Ajuntament de Barcelona. Per l'abast del projecte, la dimensió i l'estructura del mateix, l'anàlisi s'ha fet de forma separada i a partir de la informació disponible per al públic.



Pel que fa a les actuacions, 7 projectes han agrupat actuacions del mateix eix o de diferents eixos en una sola licitació, i 5 han subdividit actuacions del mateix projecte per motius d'import o per la lògica de l'actuació.

Per últim, en el moment de la realització del treball de camp, 3 projectes han aprovat modificacions per motius pressupostaris i per fer front a dificultats relacionades a l'obtenció de permisos. La gran majoria de projectes han realitzat una o més modificacions menors per la reducció de pressupost en actuacions d'un mateix eix, la reassignació de romanents fruit de baixes en l'import d'adjudicació o la modificació del contingut d'alguna actuació.

De forma general, en comparació en processos de contractació ordinaris, els períodes de redacció de plecs per a contractes finançats amb fons NGEU no s'han reduït ni simplificat.

b. Principals temàtiques de les actuacions

L'anàlisi de les principals temàtiques de les actuacions que s'han impulsat en el marc dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació conclou que gran part dels projectes s'han centrat en el cicloturisme, la digitalització o la intel·ligència turística.

No obstant això, una anàlisi més detallada mostra que gran part de les accions es poden categoritzar en els grans reptes als què fan front la majoria de les destinacions turístiques que aposten per la promoció d'un model de turisme sostenible i responsable, respectuós amb el patrimoni natural i cultural i compromès amb una gestió més equilibrada dels fluxos fomentant la desestacionalització, la desconcentració i la descentralització.

En aquesta línia, destaquen accions de renaturalització i restauració de l'entorn natural, la sensorització i l'adopció de mesures per gestionar de forma més equilibrada l'afluència de visitants i la capacitat d'acollida dels atractius turístics, la digitalització i l'adopció d'eines per a l'anàlisi de les dades al servei de la presa de decisions a través de sistemes d'intel·ligència turística, eines de màrqueting digital per millorar l'experiència del visitant (propostes immersives, museïtzació, visites virtuals, etc.), foment de l'accessibilitat i de la mobilitat sostenible o promoció d'esdeveniments i turisme MICE.

c. Necessitats del territori per donar continuïtat i complementarietat als projectes

Fruit de l'anàlisi de la informació, els ens beneficiaris identifiquen 3 grans àmbits per donar continuïtat i complementarietat als projectes impulsats en el marc dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació:

- Reforçar els equips i millorar la capacitat:

La gestió dels projectes varia en funció del rol de l'entitat gestora. En 7 dels projectes, s'ha externalitzat en una secretaria tècnica, tot mantenint la coordinació amb la consultora externa mitjançant reunions periòdiques en la majoria dels casos. En 3 dels tretze projectes, s'implementa una gestió col·laborativa amb la participació d'un consorci de socis. A més, destaquen 2 projectes que assoleixen un alt grau de coordinació i transversalitat: un amb una gestió altament centralitzada i un altre amb secretaria tècnica externalitzada a un mitjà propi, ambdós casos gràcies a la disposició de tècnics que exerceixen el rol de coordinadors.

- Continuïtat dels projectes:

Un cop finalitzada l'execució dels fons, la gran majoria d'entitats preveu l'elaboració de plans estratègics per assegurar la continuïtat dels projectes i mantenir la infraestructura construïda.

D'aquests, un projecte preveu el desenvolupament de l'Agenda Urbana Local, en la qual integrar les iniciatives impulsades. La resta d'entitats no preveuen, no saben o consideren una possibilitat desenvolupar un pla estratègic, ja sigui per qüestions polítiques o per competències administratives. Algunes entitats només s'encarreguen de l'execució amb la intenció de traslladar posteriorment el projecte a entitats més especialitzades.

- Millora de la transversalitat:

Només 4 ens beneficiaris han observat una millora en el treball transversal de l'entitat gestora, en la resta de projectes no s'ha aconseguit implementar una gestió transversal. Aquesta falta de transversalitat es deu a limitacions administratives; alguns tècnics consideren que la realitat és diferent a les expectatives, amb certes àrees administratives més saturades que d'altres.

d. Alineament de les actuacions amb l'Agenda Urbana Espanyola

L'anàlisi del rol del turisme i les accions derivades dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació amb l'Agenda Urbana Espanyola té la seva base en l'Estratègia de Sostenibilitat Turística en Destinacions aprovada l'any 2021 i en el seu propòsit comú de promoure el desenvolupament territorial i urbà sostenible. Aquesta relació permet analitzar com els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació contribueixen a la millora de planificació urbana i la cohesió territorial. A més a més, aquesta connexió subratlla la necessitat d'una coordinació estratègica que integri el turisme sostenible en les polítiques urbanes, impulsant territoris més equilibrats, resilents i alineats amb els principis de sostenibilitat.

El document estratègic, aprovat pel Consell de Ministres el 22 de febrer de 2019, adreça el procés d'urbanització del país i els subseqüents reptes que se'n deriven. El document defineix 10 objectius per a què tots els actors, tant públics com privats, implicats en el desenvolupament urbà i orientats cap a un creixement equitatiu, just i sostenible, puguin dissenyar els seus propis Plans d'Acció adaptats a les seves necessitats.

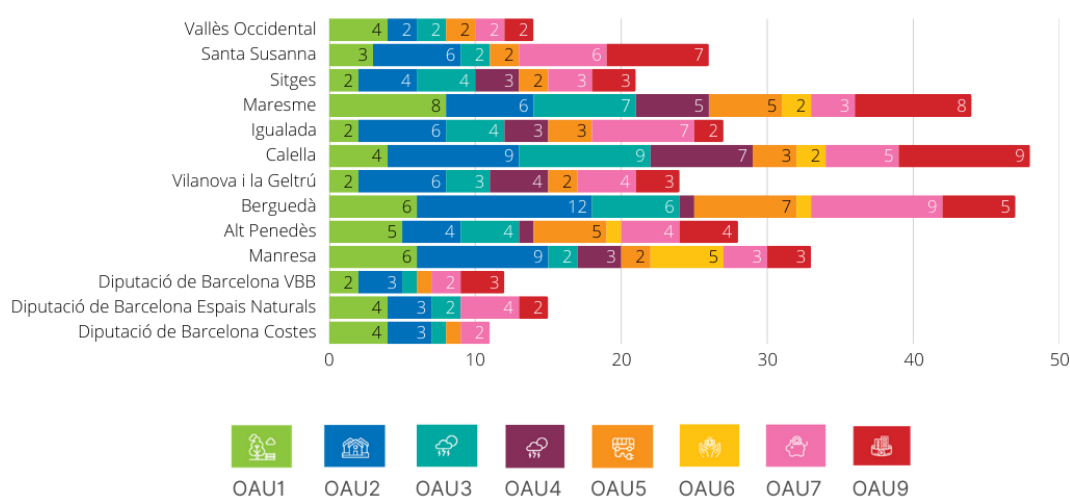
Els principals objectius en els que s'articula l'Agenda, són els següents:

1. Territori, paisatge i biodiversitat	6. Cohesió social i igualtat d'oportunitats
2. Model Urbà	7. Economia urbana
3. Canvi climàtic i resiliència	8. Habitatge
4. Gestió sostenible dels recursos i economia circular	9. Era digital
5. Mobilitat i transport	10. Instruments i governança

Els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació se situen principalment dins de l'objectiu 7 "Economia urbana", el qual busca fomentar l'economia urbana i promoure un turisme sostenible, intel·ligent i de qualitat (objectiu 7.2.). En aquest objectiu, es destaca la necessitat de superar les disfuncions que es produeixen en el sector turístic, adoptant una estratègia basada en la informació i el coneixement. Tot i això, els PSTD contemplen diverses actuacions, i la seva naturalesa transversal té incidència directa en d'altres objectius de l'Agenda Urbana Espanyola.

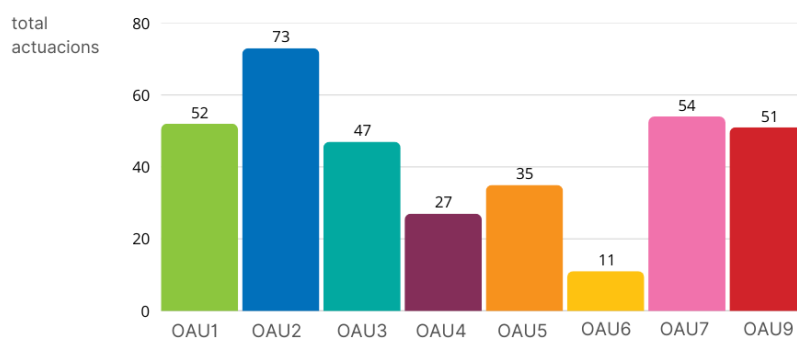
A continuació, es mostra la vinculació de cadascuna de les actuacions dels PSTD amb els OAU:

Distribució dels objectius per actuacions



Font: Elaboració Daleph

Distribució d'actuacions per objectius



Font: Elaboració Daleph



Els objectius de l'Agenda Urbana Espanyola (OAUE, en endavant) amb els què es detecten més complementaritats amb les actuacions dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació són els següents:

OAU1. Territori, paisatge i biodiversitat

El primer objectiu que es defineix a l'Agenda defensa l'ús racional del sòl, entès com a recurs escàs i no renovable. Es proposa fomentar les infraestructures verdes i blaves que garanteixen la biodiversitat i, impulsar la connectivitat entre el mitjà rural i el mitjà urbà a través de la mobilitat.

En aquest sentit, tots els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació contenen actuacions que persegueixen aquest objectiu. Un total de **52 actuacions entre tots els projectes** es troben vinculades a les mesures recollides en l'Agenda.

Els projectes inclouen actuacions d'adequació i renaturalització de camins fluvials per a la creació d'infraestructura cicloturística, impulsant la interconnectivitat territorial. Altres actuacions inclouen la ordenació i urbanització de passejos marítims com a ruta marítima natural, apropant a la ciutadania al patrimoni natural. També s'identifiquen actuacions per a la conservació i millora de la flora, fauna i zones humides per adaptar-los al canvi climàtic. Per últim, en alguns projectes executen campanyes de sensibilització i difusió del patrimoni natural.

OAU2. Model urbà

Aquest objectiu busca evitar la dispersió urbana i revitalitzar la ciutat existent. Les mesures defensen estructures polifuncionals i compactes, garantir l'accés a serveis públics de qualitat, la millora del medi ambient, entre altres objectius específics.

Tots els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació de la província de Barcelona inclouen actuacions orientades a aconseguir un model de ciutat funcional, compacte i sostenible. En total, s'han identificat 73 actuacions que promouen mesures per al compliment d'aquest objectiu. Entre elles, es destaquen actuacions de peatonalització i desenvolupament de carrils bidireccionals, que ofereixen més usos del sòl i milloren les opcions de mobilitat per a la ciutadania. Addicionalment, s'han implementat actuacions per crear xarxes cicloturístiques, complementades amb serveis que milloren la qualitat d'aquest mitjà de transport. També s'han inclòs iniciatives que milloren el medi ambient urbà, garantint l'accés a zones verdes mitjançant obres d'accessibilitat. En última instància, s'han dut a terme actuacions de rehabilitació d'edificis públics per assegurar una accessibilitat inclusiva, sense alterar l'equilibri urbanístic, i accions de millora de l'eficiència energètica dels espais.

OAU3. Canvi climàtic i resiliència

El tercer objectiu s'orienta a l'adopció de mesures per a la prevenció dels impactes derivats del canvi climàtic i la millora de la resiliència davant d'episodis climàtics extrems. Les accions proposades plantegen l'adaptació del model territorial i urbà a l'emergència climàtica.



Tots els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació incorporen actuacions que contribueixen a la consecució d'aquest objectiu. En total hi ha 47 actuacions vinculades, entre les quals destaquen aquelles que promouen tecnologies netes com la millora dels aïllaments dels equipaments per a l'estalvi energètic o l'ús d'energies renovables i sistemes autònoms. A més a més, en la majoria dels projectes es creen infraestructures cicloturístiques que directament redueixen la dependència al vehicle privat. Altres actuacions a destacar són aquelles que promouen la vegetació per reduir la illa de calor als espais públics, com ara la restauració de la natura amb la finalitat de crear zones d'ombra. Per últim, convé ressaltar aquelles actuacions que creen sistemes d'alerta per la gestió d'episodis climàtics o la gestió de rieres per la prevenció d'inundacions.

OAU4. Gestió sostenible dels recursos i economia circular

En aquest objectiu es promou la gestió sostenible dels recursos i la promoció de l'economia circular, incloent objectius específics d'eficiència energètica i estalvi en el consum d'aigua entre altres.

8 de 13 projectes incorporen actuacions de gestió sostenible dels recursos i un total de 27 actuacions entre tots els projectes. Se'n destaquen sobretot actuacions relacionades amb l'eficiència energètica, com és la instal·lació de pèrgoles fotovoltaiques. També s'inclouen actuacions per adequar la qualitat de l'aigua per cada ús concret i la utilització de sistemes d'aprofitament d'aigua, com ara la gestió d'aigües de pluja pel sanejament i la telelectura digital de l'aigua potable en el sector turístic. A més, hi ha actuacions per a la reducció de la petjada de carboni, com són la instal·lació de carregadors elèctrics, la incorporació de vehicles elèctrics a la brigada municipal, i programes de descarbonització per a empreses.

OAU5. Mobilitat i transport

L'objectiu 5 promou el disseny de sistemes de transport sostenibles que fomentin la proximitat i la mobilitat sostenible. Per la mobilitat urbana és clau abordar el creixement expansiu i dispers de les ciutats, afavorint un transport assequible que funcioni de manera equitativa i eficient, tot mantenint les emissions sota control.

En aquest sentit, la majoria dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació incorporen actuacions de mobilitat sostenible, només 1 projecte no inclou actuacions vinculades a aquest objectiu. En total 35 actuacions promouen la mobilitat sostenible en la destinació.

Es destaquen actuacions orientades a la reducció del temps de viatge i el foment d'usos mixtos, com ara l'ampliació del transport a demanda i la creació d'infraestructures cicloturístiques. La gran part dels projectes, especialment els enfocats a la creació de productes cicloturístics, habiliten itineraris no motoritzats que connecten municipis amb nuclis urbans i contribueixen a frenar la dispersió urbana.

OAU6. Cohesió social i igualtat d'oportunitats

Aquest objectiu aborda la desigualtat social generada pel creixement desordenat de les ciutats. La ciutat actua com a motor del creixement econòmic i de progrés social; tanmateix, la manca d'estratègies territorials provoca desequilibris que afecten zones concretes, sovint abocant poblacions a la segregació social i limitant l'accés equitatiu als



serveis bàsics. Per tant, l'objectiu defensa un model territorial que prioritzi la cohesió social, la igualtat d'oportunitats i l'equitat.

5 dels 13 Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació inclouen actuacions alineades amb aquest objectiu, sumant un total d'11 accions entre tots els projectes. Aquestes actuacions se centren en la rehabilitació de barris, la millora d'accessibilitat, la seguretat ciutadana, i la promoció de l'ús de l'espai públic. En destaquen actuacions per rehabilitar barris i els seus equipaments, especialment enfocades a millorar l'accessibilitat per a persones amb discapacitat o en situació de dependència. A més, algunes accions orientades a crear productes turístics impulsen l'ús de l'espai públic, com ara la construcció de miradors i pistes per a bicicletes.

OAU7. Economia urbana

L'objectiu 7 de l'agenda advoca per la sostenibilitat econòmica per afrontar les disfuncions derivades de les activitats econòmiques. Aquest objectiu, planteja canvis que afecten a totes les cadenes de valor, des del disseny del producte fins al model de gestió. Entre els objectius específics, es promou el turisme sostenible com a resposta als reptes sorgits de la tensió entre les necessitats dels visitants i les necessitats dels residents.

Aquest objectiu s'assoleix en tots els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació, amb un total 54 actuacions orientades a fomentar el turisme sostenible, la productivitat local, la generació d'ocupació i la dinamització de l'activitat econòmica.

Entre les actuacions destacades es troben la implementació de sistemes intel·ligents per a la gestió i el control del sector, com ara el control de fluxos de visitants, eines de captació de dades i xarxes de sensors de soroll. A més, s'inclouen actuacions de digitalització de l'oferta turística, remodelació d'atractius turístics, i elaboració de plans de màrqueting.

OAU9. Era digital

Per últim, l'objectiu 9 de l'Agenda, se centra en promoure iniciatives que impulsin el desenvolupament de les ciutats intel·ligents (*smart cities*), que afavoreixin l'Administració electrònica i redueixin la bretxa digital.

Dotze dels 13 Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació analitzats inclouen actuacions dirigides a impulsar la digitalització i el desenvolupament de les destinacions intel·ligents, complint aquest objectiu amb un total de 51 actuacions. Els projectes destaquen per la introducció de tecnologies netes a la destinació, com la instal·lació d'eco-comptadors per monitoritzar la capacitat de càrrega. També, es promou l'espai públic com a eix vertebrador de l'accés a les noves tecnologies, amb iniciatives com la comunicació digital mitjançant codis QR o la instal·lació de pantalles tàctils accessibles a les zones turístiques. Finalment, la majoria dels projectes desenvolupen sistemes d'intel·ligència turística per millorar la gestió dels serveis públics i posar les dades al servei de la presa de decisions.

e. Oportunitats de millora

L'anàlisi de la informació obtinguda agrupa les principals oportunitats de millora en els següents apartats: enfocament inicial, gestió, comunicació i col·laboracions i sinèrgies.

A continuació es recullen recomanacions específiques per reforçar l'assistència als ens gestors dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació de la província de Barcelona.

Les propostes es basen en les dades recopilades, les tendències observades i les bones pràctiques identificades durant el procés d'anàlisi. En primer lloc, s'identifiquen els principals reptes a abordar, estructurats en els quatre grans blocs temàtics, i, a partir d'aquesta anàlisi, es plantegen línies d'actuació concretes.

El punt de partida per plantejar les accions de suport als ens gestors es fonamenta en la classificació que permet identificar les dificultats més rellevants que les entitats han experimentat fins a l'actualitat.

Els blocs definits són els següents:



A partir dels blocs, s'engloben els següents reptes:

Reptes d'Enfocament inicial: inclouen els reptes detectats durant les fases inicials de planificació i conceptualització dels projectes.

- Manca de planificació i conceptualització de les actuacions
- Manca de coherència i fil conductor del projecte
- Dificultats en l'adequació de la proposta a la convocatòria
- Absència de participació de la comunitat local en el disseny del projecte

Reptes de Gestió: comprèn les dificultats associades a l'organització, execució i seguiment dels projectes.

- Concessió inferior de l'import de fons sol·licitats
- La disponibilitat de recursos tècnics limitats
- Manca d'experiència en la gestió de fons europeus
- Alteració en la lògica d'execució de les actuacions planificades
- Dificultats en el trasllat del projecte a nous càrrecs polítics i nou personal responsable
- Dificultats en la coordinació interna i en l'adaptació al treball transversal
- Dificultats en el seguiment de criteris d'execució i justificació del projecte



Reptes de Comunicació: se centren en les mancances relacionades a la promoció i difusió dels projectes, la comunicació interna, i el compliment d'altres requisits.

- Absència de plans de comunicació i/o de màrqueting
- Manca de retorn de la comunitat local
- Dificultat de complir amb les obligacions de comunicació
- Dificultats en la comunicació interna a l'hora de fer la gestió i seguiment de la informació i les dades dels projectes

Reptes de Col·laboracions i sinèrgies: fan referència als obstacles per fomentar el treball conjunt i la creació de sinèrgies efectives.

- Descoordinació entre projectes
- Informalitat del contacte entre tècnics de turisme
- Dificultat en la organització de jornades per a tècnics
- Manca de col·laboració entre tècnics de turisme
- Manca d'estructures formals per compartir dubtes, models i estratègies

3 Propers passos. I després dels Fons Next Generation, què?

L'anàlisi dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació conclou que els ens beneficiaris de la província de Barcelona estan executant amb èxit les actuacions recollides en els projectes a través de les quals es contribueix a la consolidació de polítiques públiques de turisme que aposten per la sostenibilitat, la innovació, la intel·ligència turística, la gestió equilibrada dels fluxos, la conservació del patrimoni natural i cultural i l'adaptació als efectes del canvi climàtic.

No obstant això, l'arribada d'aquests fons extraordinaris regulats a través d'una normativa fins ara desconeguda i amb un període d'execució molt breu, ha posat de manifest diverses oportunitats de millora per a la continuïtat i complementarietat dels projectes que estan transformant el territori.

Les diferents propostes recollides a l'estudi requereixen d'una priorització que s'ajusti als recursos disponibles i al valor afegit de les mesures adoptades. La Diputació de Barcelona identifica 3 grans línies d'acció:

- Creació d'un grup motor amb el territori per:
 - Generar espai per a la col·laboració, l'intercanvi de coneixement i identificació de projectes tractors
 - Generar sinèrgies entre projectes i actuacions impulsades en el marc dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació (ex. plans de màrqueting de cicloturisme, sensorització d'espais amb alta afluència, iniciatives d'intel·ligència turística, etc.)
 - Crear un repositori de projectes de turisme local per poder compartir de forma pública amb els actors interessats sobre la base del coneixement compartit, l'intercanvi i la millora de les polítiques públiques
 - Reforçar el turisme com un pilar de les Agendes Urbanes Locals i la necessitat d'incorporar-lo en la planificació estratègica municipal
 - Transferir el coneixement adquirit amb ens locals que no han estat beneficiaris dels fons extraordinaris
- Identificació d'instruments per a garantir la complementarietat i continuïtat accions més rellevants més enllà de juny de 2026:
 - Elaborar un inventari de fons europeus ordinaris i captació de finançament per a projectes transformadors
 - Donar suport per a l'encaix de les necessitats derivades dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació amb els instruments de suport tècnic, econòmic i material que ofereix la Diputació de Barcelona (Catàleg de serveis, Pla General d'Inversions, etc.)
- Desenvolupament d'eines per mesurar l'impacte transformador dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació una vegada finalitzi la seva execució

4 Reflexions finals

El turisme és una de les principals activitats econòmiques que contribueix al desenvolupament econòmic del territori. Els fons Next Generation, a través dels Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació, han estat una oportunitat immillorable per accelerar processos de transformació i consolidar un canvi de model passant de la promoció turística a la planificació i gestió de polítiques públiques de turisme sostenibles i responsables.

Els Plans de Sostenibilitat Turística en Destinació han contribuït a reforçar l'estratègia territorial de turisme sostenible a la província de Barcelona amb 14 projectes i més de 80 milions d'euros en un període de 3 anys. Aquests plans han reforçar la posada en marxa de transformacions dins de l'administració pública local. El seu anàlisi, tal i com es recull en l'estudi realitzat, permet identificar reptes i necessitats que caldrà contemplar per a la continuïtat i maximització de l'impacte de les inversions que han generat.

També han creat les bases per desplegar grans iniciatives en turisme sostenible que requerien inversions importants. Aquestes inversions suposen una oportunitat de generar un efecte *spill-over* cap a municipis i territoris no beneficiaris, que podran aplicar polítiques similars a partir dels aprenentatges obtinguts dels projectes executats.

Aquests projectes han establert una base sòlida per afrontar reptes clau com la redistribució de la riquesa que genera el turisme, la cohesió territorial o l'augment de la competitivitat de les destinacions.

La Diputació de Barcelona, en estreta col·laboració amb els ens locals de la província, treballa per implementar aquesta estratègia territorial de turisme. Aposta per la sostenibilitat com a eix vertebrador, la intel·ligència turística i l'anàlisi de les dades com a base per a la presa de decisions, la governança multinivell entre administracions i la col·laboració público-privada com a marc de col·laboració.

L'anàlisi realitzat posa de manifest la necessitat de dotar les polítiques públiques de turisme dels recursos necessaris per a que esdevinguin un àmbit clau de la planificació estratègica dels ens locals, contribueixin a la millora de la qualitat de vida dels residents, a la singularitat de les destinacions i a l'excel·lència de l'experiència del visitant impulsant el desenvolupament sostenible i responsable del territori.



ANNEX I: Distribució dels fons PSTD 2021 – 2023 a la província de Barcelona

PROJECTE	ENTITAT	PRESSUPOST	CONVOCATÒRIA NGEU
PSTD Destinació del Camí Ignasià	Aj. Manresa	2.500.000 €	2021
PSTD: Reordenació del front marítim i platges intel·ligents	Aj. Santa Susanna	5.000.000 €	2021
PSTD Una nova mirada al Llobregat, el riu més treballador del món	CC Berguedà	2.500.000 €	2021
PSTD Recuperació de vies fluvials per a un turisme sostenible	Diputació de Barcelona	5.377.055 €	2021
TOTAL PSTD 2021		15.377.055 €	
Pla de Sostenibilitat Turística Igualada 2023-2025	Aj. Igualada	3.000.000 M€	2022
Penedès ciclable, una oportunitat transformadora per a una destinació rural vitivinícola	CC Alt Penedès	2.000.000 M€	2022
El riu, teixint fils de vida	CC Vallès Occidental	1.532.000 M€	2022
Espais naturals i turisme sostenible, una oportunitat para la província de Barcelona	Diputació de Barcelona	2.000.000 M€	2022
Pla de Sostenibilitat Turística en destinació Barcelona	Aj. Barcelona	40.848.876 €	2022
TOTAL PSTD 2022		49.390.876 €	
Maresme EuroVelo 8	CC Maresme	3.000.000 M€	2023
Pla Estratègic de Sitges	Aj. Sitges	5.000.000 M€	2023
Optimització de la gestió hídrica, adequació del litoral i transformació intel·ligent	Aj. Calella	5.000.000 M€	2023
Vilanova cromàtica: verd, blau i taronja	Aj. Vilanova i la Geltrú	2.000.000 M€	2023
Costa Barcelona – Delta del Llobregat. Accions innovadores per a un turisme sostenible de sol i platja	Diputació de Barcelona	2.000.000 M€	2023
TOTAL PSTD 2023		17.000.000 M€	
TOTAL PSTD PROVÍNCIA DE BARCELONA		81.767.931 €	