



Estudi creació organisme de gestió, promoció i turisme

Index

A. Objectius 3

B. Metodologia 8

C. Anàlisi i Diagnosi 10

D. Proposta Model Gestió Turística 43

E. Proposta implementació model 71

A. Objectius del projecte

Definir un model de gestió turística, comercial i promoció econòmica que tingui en compte la dualitat dels 2 nuclis de Castelló d'Empúries i Empuriabrava, l'entorn natural en el qual es troba, i la gran diversitat existent entre les empreses dels diversos sectors econòmics i residents del municipi.

El model s'ha de basar en criteris de desenvolupament sostenible econòmic, social, i ambiental implicant els actors claus: visitants, administracions, empreses, residents, i entorn

1.

Donar resposta al **perquè** Castelló d'Empúries - Empuriabrava necessita organisme de gestió turística.

2.

Donar resposta a les **necessitats actuals de gestió i governança** de les àrees de turisme i comerç i promoció econòmica de l'ajuntament de Castelló d'Empúries - Empuriabrava.

3.

Posar les bases d'un nou model que permeti **fer front als canvis en el sector turístic i comercial** amb una visió compartida per tots els agents que formen part de la cadena de valor turística i comercial de la ciutat.

4.

Marcar un full de ruta amb una visió i estratègia clara i consensuada de la direcció cap on s'han d'enfocar les polítiques i accions en matèria de turisme a Castelló d'Empúries - Empuriabrava.

A. Objectius del projecte

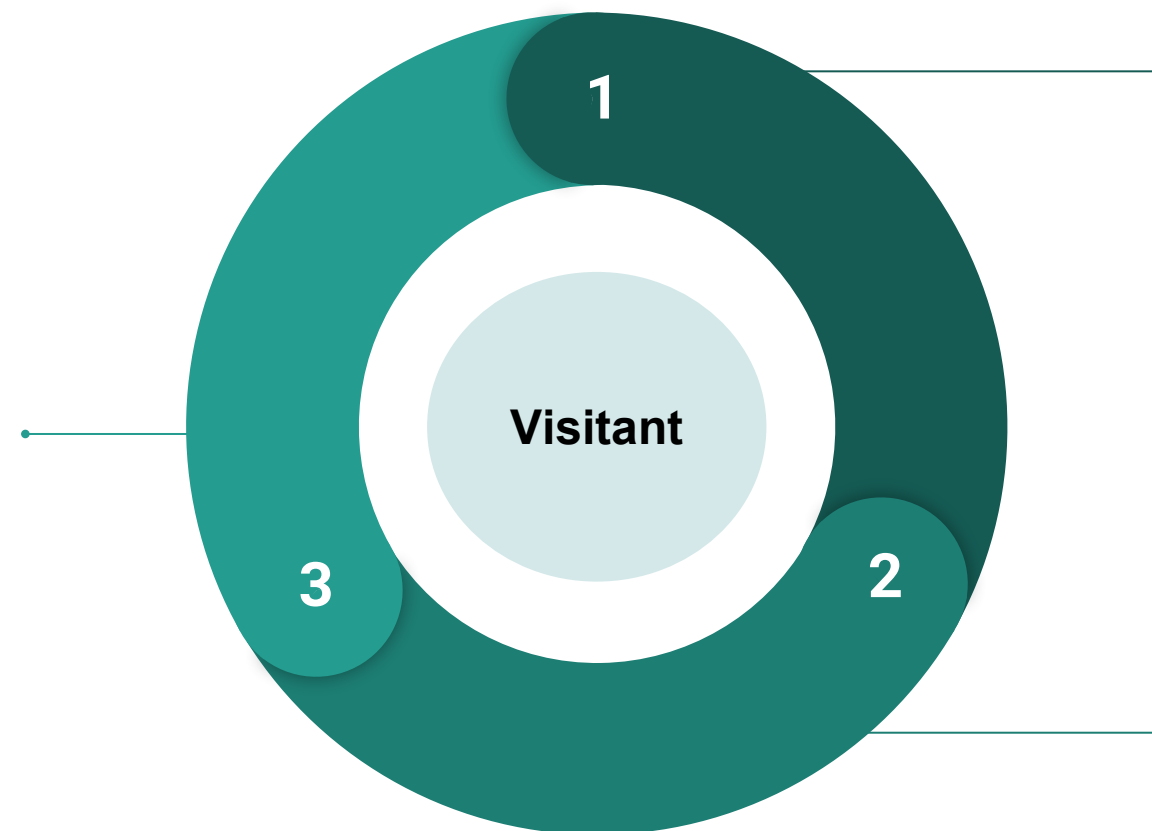
Context

Cicle del viatge turístic. Punt de vista del consumidor

Després

Valoració

- Opinar i compartir
- Fidelitzar
- Prescriure
- Repetir



Abans

Procés de compra

- Inspirar-se
- Cercar informació
- Planificar i reservar
- Opinar i compartir

Durant

Experiència del visitant

- Transport a la destinació
- Gaudir de l'experiència del viatge
- Necessitats d'informació i atenció
- Consumir activitats i esdeveniments
- Opinar i compartir

A. Objectius del projecte

Context

Cicle del viatge turístic. Punt de vista Destinació

Abans

Durant

Després

Àmbits gestió destinació:

- Dotació d'infraestructures, serveis públics, accessibilitat
- Crear productes / experiències turístiques: Recursos i atractius + oferta de serveis (allotjament, gastronomia,, activitats, esdeveniments,...)

Àmbits marketing destinació:

- Investigació mercats i comportament consumidor
- Marketing i promoció per incidir en les fases del procés de compra (inspirar, convèncer, planificar i reserva)

Àmbits gestió destinació:

- Gestió de l'experiència del visitant: control qualitat de l'oferta i de la prestació dels serveis públics i privats: mobilitat, senyalització, telecomunicacions, neteja i medi ambient, seguretat, salut, allotjament, gastronomia, activitats, patrimoni...
- Mesurar la satisfacció del visitant.
- Informació i atenció al visitant

Àmbits marketing destinació:

- Marketing i comercialització (venta creuada de serveis durant l'estada)

Àmbits gestió destinació:

- Gestió de l'experiència del visitant: Mesurar la satisfacció del visitant i avaluar les oportunitats de millora en la prestació de serveis públics i privats.

Àmbits marketing destinació:

- Monitoritzar la reputació de la destinació
- Fidelitzar als clients.
- Planificar els plans d'accions futurs

A. Objectius del projecte

▶ **Era necessari revisar el sistema d'organització de l'àrea de turisme i promoció econòmica i el model de gestió turística de Castelló d'Empúries?**

La resposta és afirmativa. La necessitat expressada per l'equip de govern en l'encarregar el projecte s'ha vist **ratificada per tots els actors rellevants, (representats polítics, tècnics de l'administració, sector privat i associatiu).** L'actual context socioeconòmic, els canvis profunds que s'estan produint en el sector turístic a nivell internacional tant pel que fa l'evolució de la demanda, el procés de transformació digital i els nous models de desenvolupament i governança turística fan que sigui necessària aquesta revisió.

El sector privat reclama un major lideratge i rumb clar en matèria de política turística al mateix temps que **manifesta que el seu grau d'implicació ha d'augmentar**, ja que fins la data no ha actuat com a interlocutor eficient amb l'administració.

La idiosincràsia del municipi amb 2 nuclis tan diferents com el nucli antic de Castelló d'Empúries i la marina d'Empuriabrava, comporta un grau de complexitat afegit a l'hora de tenir en compte les necessitats i realitats dels 2 nuclis en la gestió turística de la destinació. I cal afegir-hi també la fragilitat i condicionants del fet que una gran part del municipi estigui dins el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà.

A. Objectius del projecte

Era necessari revisar el sistema d'organització de l'àrea de turisme i promoció econòmica i el model de gestió turística de Castelló d'Empúries?

- El model d'organització de l'àrea de turisme de Castelló d'Empúries - Empuriabrava, com la majoria de municipis de Catalunya, s'ha centrat en 3 àmbits principalment. En primer lloc la informació i atenció al visitant a través de les oficines de turisme, i en segon lloc la promoció turística i l'organització d'esdeveniments a través de l'àrea de turisme i promoció econòmica.
- Aquest format, que ha funcionat durant molts anys, actualment presenta certes limitacions perquè no té control ni influència sobre aspectes crítics de la gestió d'una destinació i de l'experiència del visitant.
- Gestionar una destinació implica liderar i coordinar la gestió operativa a curt i mitjà termini al mateix temps que es planifica i desenvolupa l'estratègia de la destinació del futur.
- La gestió global d'una destinació comporta gestionar i coordinar atractius turístics de titularitat pública i privada, serveis públics bàsics, infraestructures de comunicació, la definició de polítiques, normatives, ordenances i, taxes, promoure la imatge i vetllar per la reputació de la destinació entre els elements més destacats.

Index

A. Objectius

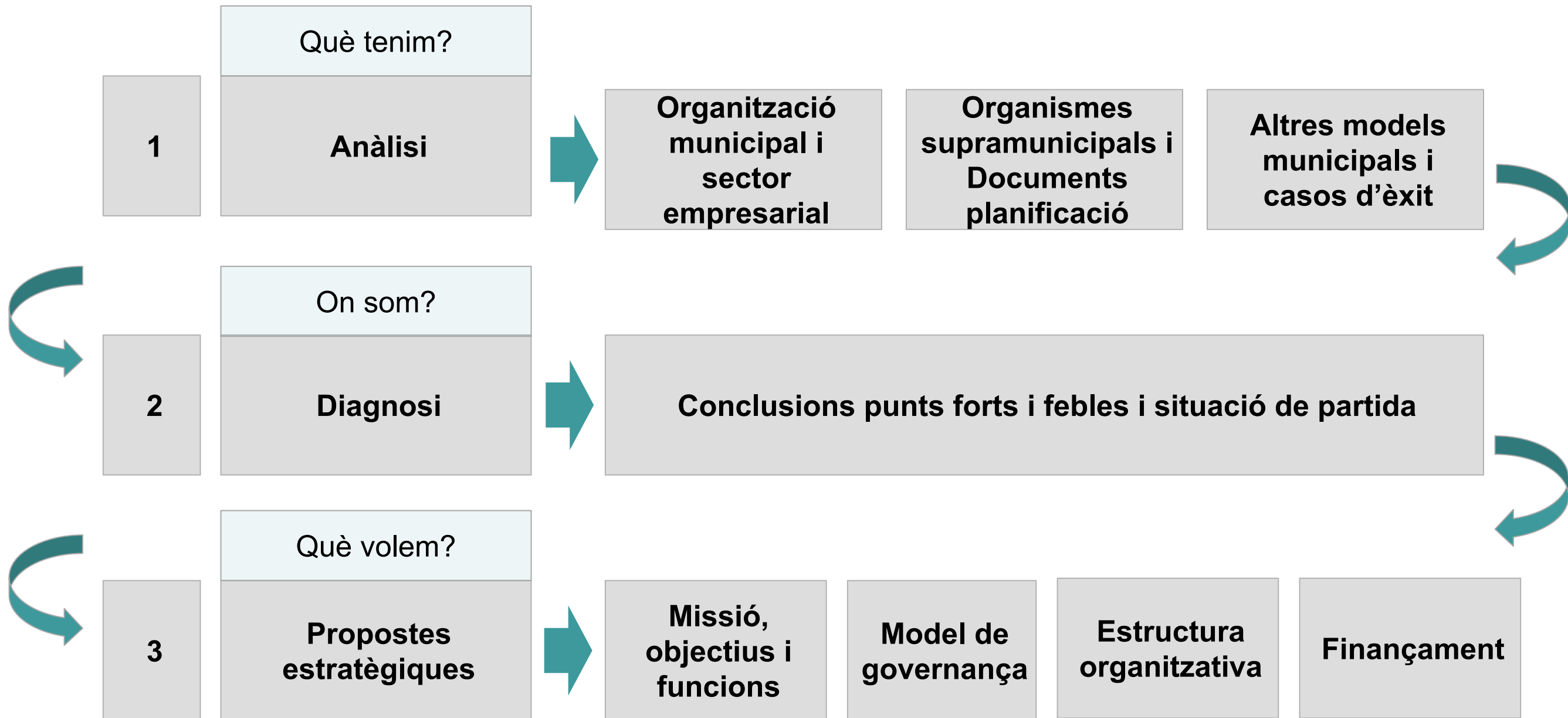
B. Metodologia

C. Anàlisi i Diagnosi

D. Proposta Model Gestió Turística

E. Proposta implementació model

B. Metodologia



Index

A. Objectius

B. Metodologia

C. Anàlisi i Diagnosi

D. Proposta Model Gestió Turística

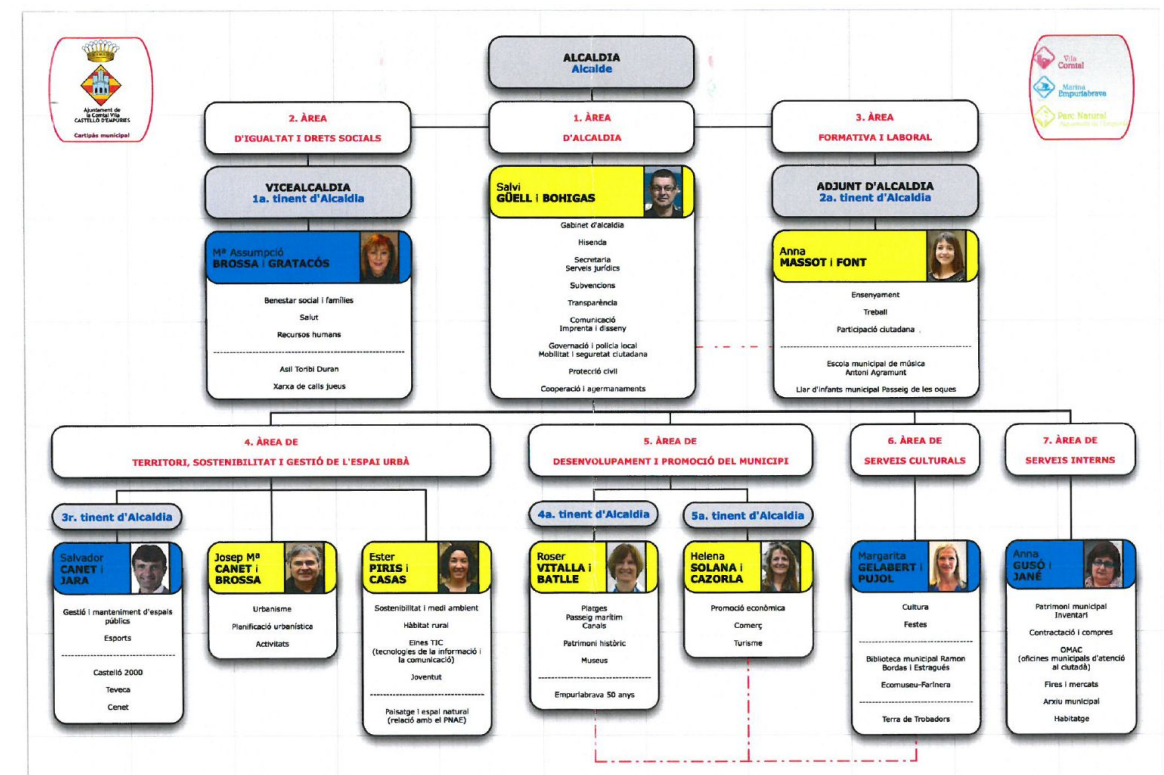
E. Proposta implementació model

C. Anàlisi i Diagnosi

1.1

1. Governança. Ajuntament Castelló E. - Empuriabrava

- **Organització:** El govern municipal s'organitza en 7 grans àrees. Els departaments de Turisme, Comerç i Promoció econòmica formen part de l'Àrea de Desenvolupament i Promoció del municipi.
- **Organització:** Per visualitzar la transversalitat de l'activitat turística i comercial de Castelló d'Empúries destacar que, **més de la meitat dels 50 serveis municipals** distribuïts en 7 àrees dins el cartipàs de l'equip de govern, **tenen una relació directa o indirecta amb la gestió d'una destinació turística.**



C. Anàlisi i Diagnosi

1.1

1. Àrees municipals relacionades amb la gestió turística

Relació amb el sector privat i residents

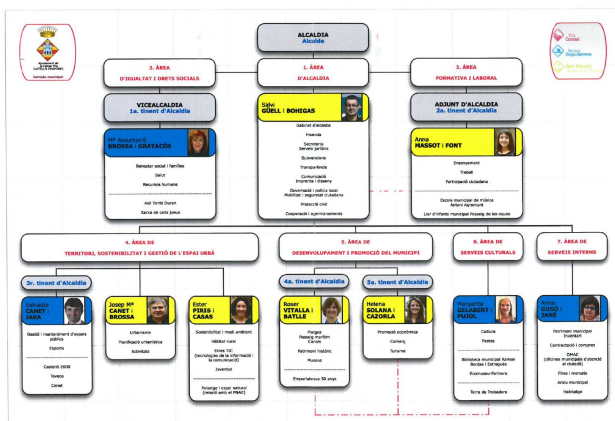
- ✓ Turisme
- ✓ Comerç
- ✓ Promoció Econòmica
- ✓ Treball
- ✓ Activitats
- ✓ Sostenibilitat i medi ambient
- ✓ Planificació urbanística
- ✓ Participació ciutadana

Relació amb la destinació i l'experiència del visitant

- ✓ Policia local, seguretat i mobilitat
- ✓ Gestió i manteniment d'espais públics
- ✓ Urbanisme
- ✓ Paisatge i espai natural
- ✓ Platges, passeig marítim i canals
- ✓ Xarxa calls jueus
- ✓ Patrimoni històric, museus, Ecomuseu-Farinera
- ✓ Cultura i festes
- ✓ Fires i mercats
- ✓ Esports

Relació amb els serveis interns ajuntament

- ✓ Recursos humans
- ✓ Serveis jurídics
- ✓ Hisenda
- ✓ Subvencions
- ✓ Comunicació
- ✓ Eines TIC
- ✓ OMAC



C. Anàlisi i Diagnosi

1.1

1. Governança. Ajuntament Castelló E. - Empuriabrava

Conclusions organització:

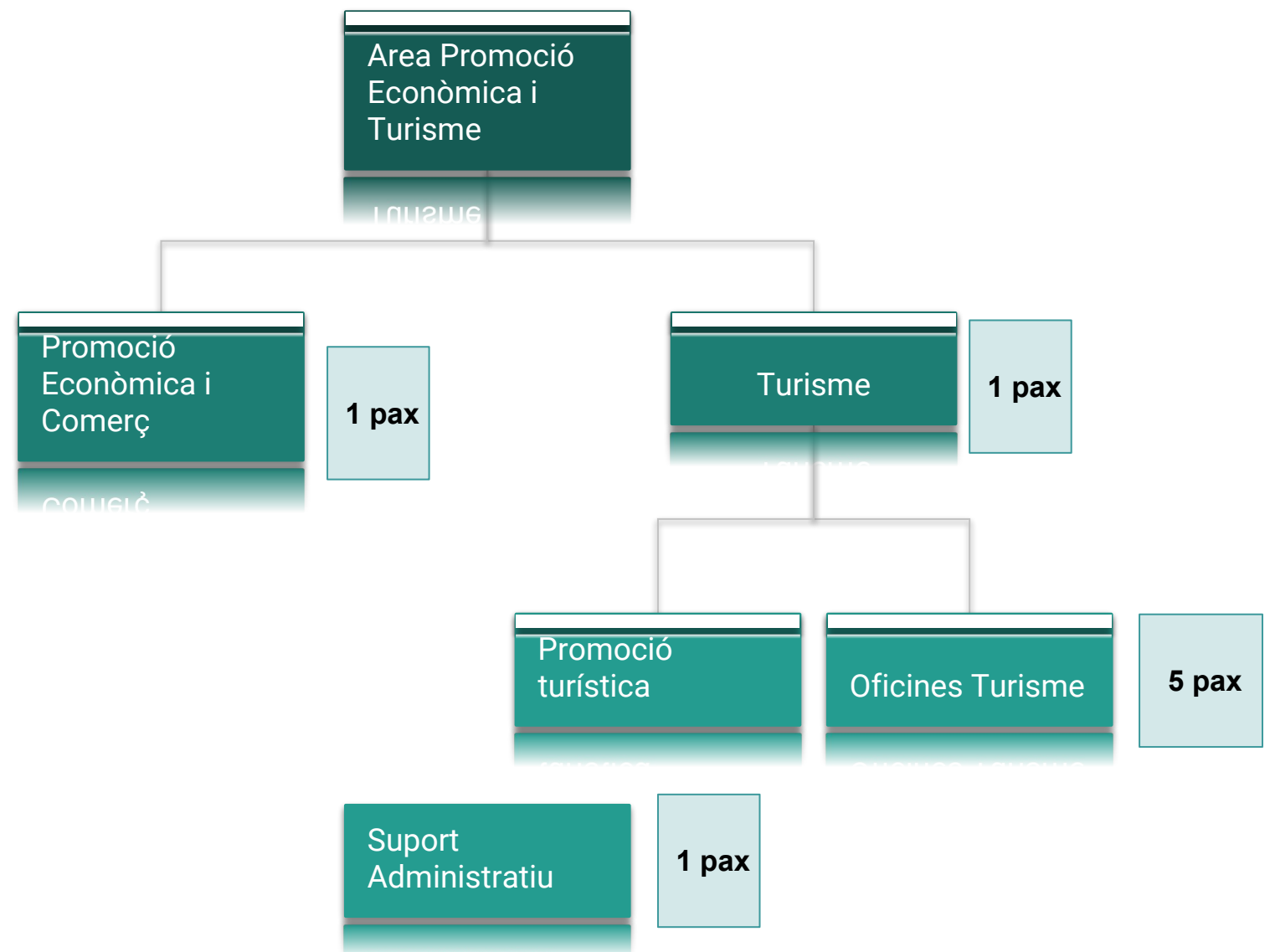
- No existeix un procediment fixat ni cap mecanisme tipus reunió de coordinació estable entre els tècnics/caps d'àrea, equivalent a la junta de govern dels regidors municipals, que permeti als tècnics municipals reunir-se de forma periòdica i estar al corrent del desenvolupament dels projectes de cada departament.
- No està documentat un document tipus Pla d'Acció Municipal amb els objectius i prioritats dels diferents departaments amb els temes que afecten la gestió turística.
- No existeix una comunicació periòdica amb un interlocutor definit que representi el sector privat.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.1

2. Àrea de Promoció Econòmica i Turisme

- **Organització:** El personal adscrit als departaments de promoció econòmica i turisme consta de 8 persones:
 - Turisme: 1 Coordinadora, 1 tècnic-cap oficines de turisme i 4 informadors
 - Promoció Econòmica i comerç: 1 persona
 - Suport administratiu: 1 persona
- **La plaça de coordinació de l'àrea de promoció econòmica i Turisme està vacant.**
- **Es detecta un dèficit en l'àmbit del marketing i la comunicació digital.**



C. Anàlisi i Diagnosi

1.1



2. Àrea de Promoció Econòmica i Turisme

Organització:

- Es gestionen 2 oficines de turisme (Castelló i Empuriabrava) amb un volum de visitants important a Empuriabrava i moderat a Castelló d'Empúries.
- El nivell d'ús de tecnologies i eines de gestió és limitat, seguint els estàndards actuals de les oficines de turisme de Catalunya. No hi ha una base de dades centralitzada connectada en xarxa entre les oficines i els departaments d'Activitats i GIS. No està establert un procediment que identifiqui el calendari d'actualització i el responsable de manteniment.
- No es disposa d'un software CRM per gestionar la relació i comunicació amb els contactes professionals.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.1



2. Àrea de Promoció Econòmica i Turisme

Organització:

- El departament de turisme executa un pla d'accions anual que contempla l'assistència a fires, organització de viatges de familiarització per tour operadors, periodistes i influenciadors digitals en col·laboració amb els organismes supramunicipals Empordà Turisme, Patronat de Turisme Costa Brava (Club Cultura i turisme esportiu) i Agència Catalana de Turisme (segell turisme esportiu).
- Pel que fa a la relació amb el sector privat es mantenen contactes puntuals i periòdics en funció dels projectes en curs (accions promocionals, campanyes, esdeveniments....). Però no existeix un grup de treball o sistema de comunicació entre l'ajuntament de Castelló d'Empúries i un interlocutor representatiu del sector privat.
- No hi ha cap mecanisme establert de coordinació i comunicació entre els diferents departaments per intercanviar informació de l'estat de projectes amb interessos comuns.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.1



2. Àrea de Promoció Econòmica i Turisme

Promoció Econòmica i comerç

- L'àrea de promoció econòmica actua d'antena i de manera coordinada amb els programes supramunicipals del consell comarcal de l'Alt Empordà i la Diputació de Girona.
- Pel que fa als temes de formació i treball, que estan separats de Promoció Econòmica a l'àrea formativa i laboral de l'ajuntament de Castelló D'Empúries es coordina de manera regular amb les tècniques corresponents sense un procediment i calendari preestablert.
- Des de l'àrea de promoció econòmica es gestiona la informació i tramitació dels Habitatges d'ús Turístic reportant amb els serveis tècnics de l'ajuntament i la Direcció General de Turisme.
- Pel que fa a la dinamització comercial des de l'àrea de promoció econòmica es coordinen les campanyes i l'organització d'esdeveniments.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.1

3. Pressupost Ajuntament Castelló Empúries

Pressupost

- El pressupost de l'ajuntament de Castelló d'Empúries va ser el 2017 de 22.362.403,80 €.
- Pel que fa al departament de Promoció Econòmica i Comerç la previsió pel 2018 és de 192.250€ (un 0,8% del total), i pel departament de turisme la previsió pel 2018 és de 143.297€. (0,6% del total). * Sense comptar capítol I de personal.
- La recaptació de l'impost d'estades turístiques va ser de 231.670,04 € el 2016. Des del 2018 els ajuntaments reben el 50% d'aquest import.

Àrea de despesa	Import
0 - Deute públic	2.034.971,60 €
1 - Serveis públics bàsics	11.341.911,43 €
2 - Actuacions de protecció i promoció social	582.925,10 €
3 - Producció de béns públics de caràcter preferent	2.662.336,46 €
4 - Actuacions de caràcter econòmic	1.161.020,00 €
9 - Actuacions de caràcter general	4.579.239,21 €
Total	22.362.403,80 €

Capítol	Import
1 - Despeses de personal	6.871.511,94 €
2 - Despeses corrents en béns i serveis	7.306.643,34 €
3 - Despeses financeres	211.436,36 €
4 - Transferències corrents	3.622.070,11 €
6 - Inversions reals	2.512.206,81 €
7 - Transferències de capital	15.000,00 €
9 - Passius financers	1.823.535,24 €
Total	22.362.403,80 €

C. Anàlisi i Diagnosi

1.1

3. Projecte creació Institut Promoció Econòmica i Turística

Projecte de creació d'Organisme Autònom Municipal. Institut de Promoció Econòmica i Turística de Castelló d'Empúries

- Durant l'anterior legislatura, es van iniciar els treballs per crear un organisme de gestió que va conduir a l'elaboració d'un primer esborrany d'estatuts del que hauria de ser l'organisme.
- El projecte contemplava elements interessants pel que fa a la governança públic-privada incorporant el sector privat als òrgans de govern de l'organisme.
- Aquest projecte va quedar aturat motivat pel canvi en el govern municipal.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.1

4. Entrevistes grups polítics amb representació

Entrevistes amb els representants dels grups polítics amb representació municipal.

La fase d'anàlisi ha contemplat l'entrevista dels representants dels grups polítics per incorporar les seves aportacions al projecte.

Més enllà del posicionament polític de partit crític amb algunes de les actuacions de l'equip de govern, les reunions han permès concloure que existeix un consens en els següents aspectes:

- Necessitat de fer un canvi en el model de gestió turística i que l'ajuntament exerceixi un veritable lideratge en matèria turística.
- Necessitat d'involucrar el sector privat i associatiu en la gestió de l'activitat turística participant activament en la presa de decisions.
- Definir un projecte que valori i tingui en compte les necessitats i realitats dels 2 nuclis del municipi.
- Fer front als dèficits en infraestructures i serveis dels 2 nuclis de Castelló d'Empúries i Empuriabrava.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.2

Sector privat

A Castelló d'Empúries - Empuriabrava hi ha més de 680 empreses identificades. Al mateix temps destaca la manca d'una teixit associatiu que les representi com un interlocutor vàlid.

Tipus allotjament	Establiments	Places
Hotels	11	941
Càmpings	5	10.038
Turisme rural	5	47
HUT's	1.359	13.000
Total		24.026

Font: Idescat i Ajuntament Castelló D'empúries (2016)

Tipus empresa	Número
Bars, cafeteries, gelats	75
Pubs	30
Restaurants	103
Activitats oci	44
Immobiliàries	78
Construcció	54
Nàutic	68
Comerç i serveis	224

(font: base dades oficina turisme 2017)

C. Anàlisi i Diagnosi

1.2

Sector privat

1.2.1 Sessió treball sector privat

Es van organitzar 3 sessions de treballs amb els diferents sectors empresarials i entitats del municipi. Es van fer en 3 grups per poder generar interacció i participació entre els membres assistents a través d'una dinàmica de grups on a través d'un guió i temes planificats es demanava la generació de respostes i participació activa dels assistents.

Principals conclusions. Estat situació. Reptes i preocupacions del sector:

Allotjament:

- Problemàtiques associades a l'allotjament il·legal d'habitatges d'ús turístic. Es posa de manifest els problemes que genera aquesta activitat i l'oferta encara pendent de legalitzar.
- Manca de places d'allotjament hoteler que permeti captar mercats per allargar la temporada turística.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.2



Sector privat

1.2.1 Sessió treball sector privat. Principals conclusions:

Destinació:

- Obsolescència de les infraestructures i serveis públics d'Empuriabrava (carrers, canals, neteja ...)
- Dèficit d'infraestructures de telecomunicacions d'internet d'alta velocitat
- Problema de sorolls per les obres en temporada alta.
- Obsolescència, deteriorament imatge, inseguretat de la zona comercial i d'oci de Sant Mori /els arcs. Aquest ha estat un dels problemes més recurrents i comentats durant les 3 sessions.
- Ordenació comercial. Manca d'una regulació comercial que reguli l'ocupació a la via pública
- Manca d'activitats de dinamització i oci pel públic familiar (nens i adolescents)
- Manca d'oferta d'oci nocturn de qualitat
- Major vinculació amb el Cap de Creus i capitalització de les activitats nàutiques com a marina única al mediterrani.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.2



Sector privat

1.2.1 Sessió treball sector privat. Principals conclusions:

Sector privat:

- Es posa de manifest l'atomització del sector i la manca d'associacionisme i voluntat de treballar conjuntament.
- Es percep un desgast i/o desencís amb la relació de l'empresariat i l'administració local pel que fa a la política turística. Hi ha hagut diversos intents de coordinar l'estratègia de col·laboració entre ajuntament i sector que no han arribat mai a agafar forma en un projecte concret.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.2

Sector privat

1.2.1 Sessió treball sector privat. Principals conclusions:

Funcions organisme de gestió

Les funcions que el sector ha identificat com a prioritàries han estat:

- Planificació estratègica, englobant dins aquest concepte la generació de coneixement i intel·ligència de mercats
- La gestió de l'espai públic entesa com a qualitat de l'experiència del visitant. Tenir capacitat d'incidència a la resta d'àrees municipals que gestionen temes que afecten directament a l'activitat turística: urbanisme, neteja, embelliment urbà, seguretat,...)
- Ordenació comercial. Ordenació del sector comercial i oci de la zona de St. Mori.
- Màrqueting i comunicació: estratègia & operativa. Fer especial incidència en la fidelització dels clients

Col·laboració públic-privada

El sector no es posiciona ni opina sobre les fórmules que poden funcionar a Castelló d'Empúries

Finançament

El sector no es posiciona ni opina sobre les fórmules que poden funcionar a Castelló d'Empúries

C. Anàlisi i Diagnosi

1.2

Sector privat

1.2.2 Enquesta sector privat. Creació organisme gestió turística

Es van recollir 79 enquestes. A continuació es detallen els principals resultats:

1. Tipologia empresa. Les tipologies d'empreses que han contestat l'enquesta són el comerç, l'allotjament, les agències immobiliàries, i els serveis.

2. Reptes del sector turístic a Castelló d'Empúries - Empuriabrava

- Obsolescència, deteriorament imatge de la zona comercial i d'oci
- Dèficit d'infraestructures de telecomunicacions d'internet d'alta velocitat
- Problema de seguretat i robatoris en cases i apartaments
- Obsolescència de les infraestructures i serveis públics d'Empuriabrava (carrers, canals, neteja ...)
- Manca d'una regulació comercial que reguli l'ocupació a la via pública
- Manca d'activitats de dinamització i oci pel públic familiar (nens i adolescents)
- Poca relació entre l'empresariat i l'administració local pel que fa a la política turística.

3. Mercats emissors turisme.

Els mercats prioritaris són França, Alemanya, Catalunya, Rest a d'Espanya, Benelux i Regne Unit

C. Anàlisi i Diagnosi

1.2

Sector privat

1.2.2 Enquesta sector privat. Creació organisme gestió turística

4. Governança

- En relació a la governança turística, més d'un 80% dels enquestats considera que Castelló d'Empúries - Empuriabrava necessita un organisme de gestió turística i que el sector privat s'hi ha d'implicar activament.
- Més d'un 50% considera que el nivell d'implicació del sector privat ha de basar-se en formar part de l'organisme i participar en la presa de decisions opinant, assessorant i representant els interessos del sector privat.
- Un 78% dels enquestats considera que el sector privat hauria d'estar agrupat en algun tipus de col·lectiu o associació per actuar com a interlocutor davant les administracions.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.2



Sector privat

1.2.2 Enquesta sector privat. Creació organisme gestió turística

5. Funcions Organisme Gestió Turística

Les funcions més prioritàries que ha de dur a terme l'Organisme de Gestió Turística son:

- La gestió de l'espai públic entesa com a qualitat de l'experiència del visitant.
- Comunicació i posicionament internacional de Castelló d'Empúries - Empuriabrava
- Dinamització comercial i esdeveniments
- Màrqueting i promoció: estratègia & operativa. Fer especial incidència en la fidelització dels clients
- Atenció i informació turística al visitant
- Comercialització de serveis i activitats

C. Anàlisi i Diagnosi

1.3

Organismes supramunicipals

S'han identificat els principals organismes supramunicipals relacionats amb la gestió turística, tant pel que fa a les competències de planificació i ordenació, com pel que fa a la gestió i al màrqueting.

La majoria d'organismes ha elaborat documents de planificació estratègica que detallen i engloben les necessitats, reptes i oportunitats de Castelló d'Empúries Empuriabrava com a destinació turística.

- Consell Comarcal Alt Empordà. Empordà Turisme
- Patronat Turisme Costa Brava Girona.
- Agència Catalana Turisme i Direcció General de Turisme
- Secretaria de Estado de Turismo. (Turespaña, SEGITTUR, SICTED)
- Organització Mundial del turisme
- Comissió Europea. Unitat de Creixement. Sector Turisme. Sistema Europeu Indicadors
- European Travel Commission
- World Travel & Tourism Council
- Europarc. CETS. Carta Europea Turisme Sostenible
- Green Destinations, Global Destination Sustainability Index, i Biosphere Tourism
- Reserva de la Biosfera. UNESCO

C. Anàlisi i Diagnosi

1.4

Documents de planificació

L'ajuntament de Castelló d'Empúries disposa dels següents **documents de planificació estratègica**:

- Índex de satisfacció turista d'Empuriabrava. 2015
- Pla de treball per la dinamització turística d'Empuriabrava (2016)
- Pla d'acció per a la estructuració i dinamització del moviment associatiu empresarial a Castelló d'Empúries i Empuriabrava. (2016)
- Pla d'Acció Sectorial en l'àmbit del desenvolupament turístic de l'Alt Empordà (2014)
- Projecte de desenvolupament comercial a l'Alt Empordà (2017)
- Pla estratègic en l'àmbit del desenvolupament econòmic local i l'ocupació a l'Alt Empordà (2014)
- Pla d'Acció Local per la Sostenibilitat de Castelló d'Empúries (2010)
- Pla especial de protecció del medi natural i del paisatge dels Aiguamolls de l'Alt Empordà



Projecte de desenvolupament
comercial a l'Alt Empordà
2017

SOC Servei d'Ocupació de Catalunya
Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació

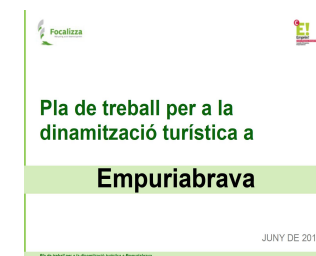
"Aquesta acció està subvencionada pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local"



PLA ESTRATÈGIC EN L'ÀMBIT DEL
DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC LOCAL I
L'OCUPACIÓ A L'ALT EMPORDÀ

Pla d'Acció Sectorial en l'àmbit del desenvolupament turístic
Document final

Abril 2014



C. Anàlisi i Diagnosi

1.4

Documents de planificació

L'ajuntament de Castelló d'Empúries ha desenvolupat diversos estudis i plans d'accions a nivell local i ha participat en d'altres a escala comarcal que aporten una sòlida base per conèixer l'estat de situació del turisme i l'activitat econòmica al municipi i la comarca.

Conclusions:

1.4.1 Índex de satisfacció turista d'Empuriabrava. 2015

- Els visitants consideren que els serveis turístics més ben valorats són el tracte rebut als punts d'informació, allotjaments i restauració, les platges, la informació rebuda, la seguretat, el tracte rebut als comerços, l'esport a la platja i l'animació esportiva a la platja.
- En canvi els elements menys valorats són el transport públic, l'aparcament, l'animació infantil, l'animació nocturna, els carrils bici, la qualitat del comerç, la senyalització i la neteja.
- Els serveis turístics considerats més importants són: les platges, la senyalització, el tracte rebut a l'allotjament, la qualitat i tracte rebut a la restauració, la seguretat i la neteja.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.4

Documents de planificació

Conclusions:

1.4.2 Pla de treball per la dinamització turística d'Empuriabrava (2016)

Definició dels principals motors turístics de Castelló d'Empúries i Empuriabrava:

- Motor 1: Les platges, canals i el teixit urbà de la marina
- Motor 2: L'oferta nàutica i esportiva
- Motor 3. El Patrimoni cultural i l'entorn natural

Proposta de valor i posicionament:

- “Un espai on compartir vivències amb la família en un entorn de platja, de tranquil·litat i amb moments de més activitat, sobretot, pels més menuts”
- Un territori per descobrir i viure experiències autèntiques en un entorn natural únic que fa despertar els cinc sentits”
- “Un espai estimulant i innovador on treure l'adrenalina tot practicant o coneixent nous esports”
- “Un espai divertit i sorprenent on compartir experiències d'aprenentatge amb els companys”

C. Anàlisi i Diagnosi

1.4

Documents de planificació

Conclusions:

1.4.2 Pla de treball per la dinamització turística d'Empuriabrava (2016)

Estratègies:

- 1. Incentivació i vivència social: dinamització familiar, animació turística, impuls al comerç, fires i esdeveniments,
- 2. Comunicació: Impuls de la marca turística, promoció turística, comunicació al territori, estratègia digital
- 3. Amabilitat urbana: Imatge del teixit turístic, senyalització i connectivitat turística, regulació dels usos i normativa
- 4. Vertebració del teixit empresarial: professionalització pública, sensibilització empresarial, cooperació del sector empresarial

C. Anàlisi i Diagnosi

1.4

Documents de planificació

Conclusions:

1.4.3 Pla d'acció per a l'estructuració i dinamització del moviment associatiu empresarial a Castelló d'Empúries i Empuriabrava. (2016)

- L'estat de situació de les associacions no és positiu. Hi una dispersió en diverses entitats que al mateix temps tenen pocs associats i una evolució negativa en el seu creixement. Això es tradueix en dificultats econòmiques que fa que algunes d'elles no cobrin quotes i estiguin bàsicament inactives.
- No disposen de plans i estratègia que defineixin els objectius i projectes a realitzar.
- Es detecta una manca de sensibilització i interès per l'associacionisme comercial. Tampoc hi ha comunicació i cooperació entre les associacions i amb l'ajuntament.
- **El pla d'acció proposa 4 eixos de foment i dinamització del teixit associatiu:**
 - Eix 1: Foment i lideratge associatiu: Marc de treball col·laboratiu i institucional, foment de l'associacionisme, formació i motivació
 - Eix 2. Urbanisme i estructures de suport: senyalització comercial, i amabilitat urbana
 - Eix 3. Incentivació de la vida comercial: Vivència comercial i social, comunicació
 - Eix 4. Impuls de sinergies entre comerç i turismes: Promoció comercial, Comerç i turisme

C. Anàlisi i Diagnosi

1.4

Documents de planificació

Conclusions:

1.4.4 Pla d'Acció Sectorial en l'àmbit del desenvolupament turístic de l'Alt Empordà (2014)

- L'anàlisi de tots els plans estratègics i documents de planificació de l'àmbit català i europeu aporten conclusions similars en relació al model de desenvolupament sostenible en el qual s'ha de basar l'estratègia de l'Alt Empordà en els propers anys.
- El pla analitza en detall els principals productes turístics on Castelló d'Empúries i Empuriabrava i són representats de manera clara: Sol i Platja, senderisme, cicloturisme, activitats nàutiques, vol, enoturisme, turisme cultural i ecoturisme.
- Identifica els principals programes europeus susceptibles de finançar projectes durant el proper comunitari.
- **Les línies estratègiques del pla són:**
 - Aposta per la sostenibilitat (7 accions)
 - La diversificació de productes i segmentació de mercats (20 accions)
 - Cooperació i treball en xarxa (9 accions)

C. Anàlisi i Diagnosi

1.5

Models de referència - Benchmarking

S'han analitzat els models de gestió dels següents 7 municipis:

- Palafrugell - IPEP
- L'Escala - ADET
- Roses - Estació Nàutica
- Sant Carles de la Ràpita - E. Nàutica
- Lloret de Mar - Lloret Turisme
- Cambrils. Patronat municipal turisme
- Salou. Patronat municipal turisme

Els principals aspectes analitzats són:

Naturalesa jurídica de l'organisme, objecte, òrgans de govern, representats, sistema presa de decisions, règim econòmic, pressupost, taxa turística, estatuts,...

Municipi	Palafrugell
Nom organisme	IPEP: Institut Promoció Econòmica i Desenvolupament Local de Palafrugell
www	http://ipep.cat/ca/presentacio/junta-de-govern
Naturalesa jurídica:	Organisme Autònom municipal. És un organisme autònom de caràcter administratiu, amb personalitat jurídica pública descentralitzada i patrimoni propi i independent, per al compliment de les finalitats i funcions que li atribueixen aquests Estatuts.
Objecte:	Promoció turística, Comerç, Indústria, Promoció d'infraestructures i activitats diverses, promoció d'activitats del sector primari, Formació i ocupació de les persones en relació al mercat de treball
Òrgans de govern:	Junta de govern, president, 2 vicepresidents, i gerent
Actors amb representació:	Sector públic: alcalde, regidor, 5 membres a proposta del ple Sector privat i associatiu: ACOPA, Cambra Comerç, 3 membres Associació Turística Palafrugell (allotjament), Associació de constructors i

Municipi	L'Escala
Nom organisme	ADET. Agència Desenvolupament Econòmic i Turístic de l'Escala
www	https://www.visitlescala.com/ http://www.lescala.cat/ http://www.lescala.cat/ca/promocio-economica/
Naturalesa jurídica:	Organisme Autònom municipal. És un organisme autònom de caràcter administratiu, amb personalitat jurídica pública descentralitzada i patrimoni propi i independent, per al compliment de les finalitats i funcions que li atribueixen aquests Estatuts.
Objecte:	Promoció turística, Comerç, Indústria, Promoció d'infraestructures i activitats diverses, Recuperació, conservació i difusió del patrimoni històric de l'Escala. Desenvolupament i foment de les activitats de caràcter històric, tradicional, turístic,...
Òrgans de govern:	Junta de govern, president, 2 vicepresidents (1 vicepresident primer:

C. Anàlisi i Diagnosi

1.5

Models de referència - Benchmarking

Conclusions:

- No existeix un model comú de gestió turística i comercial entre els municipis analitzats. Cada destinació s'ha dotat d'un sistema d'organització i gestió de l'activitat turística en funció de la seva realitat local marcada per l'evolució i canvis dels governs municipals al llarg dels anys.
- La fórmula d'organització més utilitzada en la majoria de municipis és l'àrea/regidoria de turisme amb una oficina de turisme. En segon lloc, i en municipis on el pes del turisme és important existeix la figura d'un organisme autònom local sota la denominació de patronat, consorci, institut i més recentment anomenats agències.
- Les àrees de turisme i promoció econòmica estan separades en la majoria de casos analitzats. Durant els darrers anys, en municipis petits o amb una activitat turística incipient les àrees de turisme i promoció econòmica s'agrupen dins la mateixa regidoria i en alguns casos s'han creat organismes autònoms que les aglutinen.

C. Anàlisi i Diagnosi

1.5



Models de referència - Benchmarking

Conclusions:

- L'existència d'un sector privat organitzat amb un teixit associatiu proactiu i dinàmic també és un factor molt important que determina la seva participació en la gestió turística de la destinació i en l'existència d'organismes de gestió público-privats.
- El format de col·laboració públic - privada més comú es basa en la participació del sector privat en els òrgans de govern i presa de decisió dels organismes de gestió locals amb veu i vot, però sense participació econòmica directa.
- L'impost d'estades turístiques i la regulació dels habitatges d'ús turístic han estat factors que han posat de manifest la necessitat de millorar la coordinació i comunicació amb els sectors empresarials per tal de gestionar de forma efectiva les polítiques turístiques.

C. Anàlisi i Diagnosi

2



Diagnosi. Anàlisi DAFO

2.1 Punts forts

- Castelló d'Empúries és un municipi amb un patrimoni cultural i naturals excepcionals.
- La marina d'Empuriabrava el va convertir en un dels municipis pioners del turisme a la Costa Brava amb una marina única al mediterrani.
- Hi ha un important teixit empresarial vinculat principalment al sector serveis, turístic i comercial on destaca un dels centres de paracaigudisme més importants d'Europa.
- El departament de Turisme de l'ajuntament de Castelló està ben relacionat amb els organismes supramunicipals.
- Existeixen diversos estudis i documents de planificació que permeten identificar el full de ruta i estratègia turística que segueix el municipi.
- El sector privat veu la necessitat d'implicar-s en la gestió turística de la destinació.

C. Anàlisi i Diagnosi

2



Diagnosi. Anàlisi DAFO

2.2 Punts febles

- No existeix cap mecanisme de coordinació de tècnic formalitzat, equivalent a la junta de govern dels regidors municipals, que permeti als tècnics municipals reunir-se de forma periòdica i estar al corrent del desenvolupament dels projectes de cada departament.
- No està documentat un document tipus Pla d'Acció Municipal amb els objectius i prioritats dels diferents departaments amb els temes que afecten la gestió turística.
- La comunicació i interlocució amb el sector privat és poc freqüent i fluida. No existeix una comunicació periòdica entre els responsables polítics i tècnics de l'ajuntament amb un interlocutor definit que representi el sector privat.
- El nivell d'ús de tecnologies i eines de gestió per part del Departament de Turisme és limitat, seguint els estàndards actuals de les oficines de turisme de Catalunya.
- Els serveis de formació i treball no depenen del Departament de Promoció Econòmica. Estan separats orgànicament i físicament a l'àrea formativa i laboral de l'ajuntament de Castelló.
- El sector privat està atomitzat i no hi ha cap associació representativa que agrupi els diversos sectors dificultant així la comunicació entre els empresaris i la interlocució amb les administracions.

C. Anàlisi i Diagnosi

2



Diagnosi. Anàlisi DAFO

2.3 Amenaces

- Que el projecte de creació d'un organisme de gestió turística no avanci per manca de suports polítics tàctics.
- Risc de generar disfuncions en la gestió de la destinació per la idiosincràsia del municipi amb 2 nuclis tan diferents com el nucli antic de Castelló d'Empúries i la marina d'Empuriabrava amb necessitats i realitats diferents. Cal afegir-hi també la fragilitat i condicionants del fet que una gran part del municipi estigui dins el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà.
- Es percep un desgast i/o desencís de la relació entre l'empresariat i l'administració local pel que fa a la política turística. Hi ha hagut diversos intents de coordinar l'estratègia de col·laboració entre ajuntament i sector que no han arribat mai a agafar forma en un projecte concret.
- Percepció per part del sector privat d'obsolescència dels serveis i manca d'inversions a Empuriabrava.



2.4 Oportunitats

- El context i l'estat d'opinió actual dels representants dels partits polítics i del sector privat és favorable a la creació d'un organisme de gestió turística.
- El fet que una part del municipi estigui dins el parc natural dels Aiguamolls de l'Empordà sumat a la tendència actual de valorització dels espais naturals i a la proliferació de certificacions i apostes per la sostenibilitat és una oportunitat per definir un model de gestió de la destinació pioner i integrador.

Index

A. Objectius

B. Metodologia

C. Anàlisi i Diagnosi

D. Proposta Model Gestió Turística

E. Proposta implementació model

D. Proposta Organisme Gestió Turística

1. Antecedents	▶	Justificació i context
2. Proposta	▶	Model de gestió
3. Missió	▶	Objectius generals
4. Model	▶	Aspecte claus de l'organisme de gestió turística
5. Organització	▶	Funcions i competències
6. Implementació	▶	Procés transició i fases implementació model

D. Proposta Organisme Gestió Turística

1. Antecedents



Justificació i context

La **governança turística** és fonamental en la gestió de les destinacions del segle XXI. Els models de gestió s'ha d'adaptar als nous reptes tenint en compte tots els actors que formen part de la destinació turística. Es tendeix a sistemes més transversals basats en la cooperació pública -privada, la cooperació interadministrativa i la participació i el consens en la presa de decisions. S'executen plans d'accions amb recursos suficients que es monitoritzen i se n'avaluen els resultats i la gestió amb transparència.

La present **proposta s'inspira en els models i principis de gestió sostenible i destinacions intel·ligents** que proposen els següents organismes, com recull també el Pla d'Acció Sectorial en l'àmbit del desenvolupament turístic de l'Alt Empordà:

- Organització Mundial del Turisme. Objectius de Desenvolupament Sostenible i el model VICE que centra l'enfocament de la gestió sostenible en els visitants, la indústria turística, la comunitat d'acollida i l'entorn.
- La "Secretaria de Estado de Turismo" - SEGITTUR i INVATTUR de la Comunitat Valenciana. Projecte de destinacions intel·ligents
- Europarc. Carta Europea Turisme Sostenible
- Comissió Europea. Sistema Europeu d'Indicadors Turístics de Sostenibilitat

D. Proposta Organisme Gestió Turística

1. Antecedents



Justificació i context

Models de governança analitzats

Durant el procés d'anàlisi s'han estudiat diversos models d'organització que s'han acabat reduint a dues opcions:

- La primera opció és mantenir el format actual d'**àrea de promoció econòmica i turisme** introduint els canvis corresponents tant en l'àmbit organitzatiu i governança, com de recursos tècnics, humans, i econòmics, i de programes d'actuació.
- La segona opció és crear un **organisme autònom municipal** amb personalitat jurídica que aglutini i coordini les competències en matèria de gestió de la destinació turística.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

2. Proposta

Model de gestió

L'opció proposada en el cas de Castelló d'Empúries Empuriabrava és la de crear un Organisme Autònom Municipal.

- La proposta implica passar d'una àrea de desenvolupament i promoció del municipi amb 2 departaments, un de promoció econòmica i comerç, i un de promoció turística, a un Organisme Autònom Municipal de Gestió Turística (nom a determinar: institut, agència,...)
- **Però aquest canvi no ha de ser únicament en l'àmbit organitzatiu i de redistribució de recursos. Les implicacions d'aquesta transformació requereixen primerament d'un lideratge potent per part l'alcaldia i dels tècnics responsables, i han d'anar acompanyades de reflexions i canvis del model de relació a diferents nivells.**

D. Proposta Organisme Gestió Turística

2. Proposta

Model de gestió

Actors claus del nou model de governança:

- **Equip de govern municipal.** Lideratge i coordinació entre regidories per alinear els plans d'accions municipals en els projectes que afectin a la gestió turística i dissenyar una estratègia i cultura de treball cooperatiu i comunicació entre els departaments.
- **Govern i partits amb representació municipal:** Compartir el dia a dia de la gestió amb transparència i implicar-los en la presa de decisions a través dels mecanismes que s'estableixin.
- **Departaments i tècnics municipals:** Crear els mecanismes, processos i eines de treball que permetin una gestió més eficient i coordinada dels projectes relacionats amb la gestió de l'activitat turística.
- **Sector privat i associatiu:** Crear el format de participació òptim amb mecanismes de relació i comunicació periòdics per tractar els diversos temes de gestió turística, tant a nivell global com temàtic per sectors d'activitat.
- **Administracions supramunicipals i institucions:** Identificar els interlocutors i mantenir un canal de comunicació permanent amb la resta d'administracions per tal de fer seguiment als projectes amb interessos comuns, visualitzar les necessitats i projectes del municipi i identificar oportunitats de desenvolupament i finançament de nous projectes.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

2. Proposta

Model de gestió

Els **arguments** per motivar l'opció de crear un organisme autònom municipal són:

- **Compromís** amb el desenvolupament local a través d'una estratègica turística sòlida. La creació d'un organisme denota una voluntat política de crear un projecte amb visió a llarg termini i liderar la gestió amb un enfocament global des d'una perspectiva transversal i inclusiva més enllà de la gestió bàsica de recursos públics.
- **Governança**. Un organisme autònom permet crear un òrgan de govern plural que integri tots els actors implicats en la gestió de la destinació. El fet que sigui plural i busqui el consens en la presa de decisions no impedeix que es creïn mecanismes que facin que la presa de decisions del dia a dia de l'operativa i funcionament ordinari sigui àgil i ràpida.
- **Autonomia i control pressupostari**. Partint de la premissa que la supervisió i control econòmic està sotmès al departament d'Hisenda i intervenció econòmica, el fet de tenir personalitat jurídica pròpia presenta elements favorables a tenir en compte:
 - Disposar d'un pressupost tancat que permet visualitzar i planificar millor la seva execució. (transferència anual, fons impost estades establiments turístics,...)
 - Agilitat a l'hora de gestionar el capítol II de despesa corrent.
 - Possibilitat de generar ingressos extraordinaris a través de subvencions, convenis i prestació de serveis.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

2. Proposta

Model de gestió

- **Agilitat** administrativa. Aquest punt que fins a l'entrada en vigor de la nova llei de contractes havia estat molt important, actualment s'ha de matisar perquè la càrrega administrativa i burocràtica és la mateixa.
- **Imatge**. Identificar un interlocutor vàlid i representatiu en clau local i sobretot de cara a l'exterior. En clau local la diferenciació de l'ajuntament pot tenir aspectes positius en la resolució de conflictes derivats dels afers públics i adoptar cert rol de mediació tot i que es tracta d'un organisme municipal. En clau exterior, la visualització d'un organisme permet identificar un interlocutor clar en temes de gestió turística, relacions institucionals, i accions comercials, tant en l'àmbit públic com amb el sector privat.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

3. Missió



Objectius generals

Castelló d'Empúries és un municipi amb un entorn natural i un patrimoni cultural privilegiats, amb uns atractius que la diferencien i donen personalitat pròpia com Empuriabrava, una marina excepcional al mediterrani amb un dels centres de paracaiguisme referents al món.

La missió de l'organisme de gestió és donar resposta a les necessitats de gestió i governança de l'activitat turística de Castelló d'Empúries - Empuriabrava a través d'un nou model de gestió basat en els principis de gestió sostenible que faci front als canvis en el sector turístic i el comportament del visitant amb una visió compartida per tots els agents que formen part de la cadena de valor de la destinació: visitants, indústria turística, la comunitat d'acollida i l'entorn.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

Aspectes clau Organisme Gestió Turística

Funcions

Àmbits d'actuació i competències

Rol sector públic

Planificació, finançament, recursos i serveis,

Rols sector privat

Representació, gestió i recursos

Governança

Model de gestió

Forma jurídica

Organisme Autònom Municipal

Finançament

Majoritàriament públic

Recursos humans

Propis i externalització serveis especialitzats

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4.Model



4.1 Funcions Organisme de Gestió

Planificació i gestió

- Planificar l'estratègia de desenvolupament del municipi a llarg termini seguint les directrius i valors acordats entre tots els actors implicats en la gestió de la destinació.
- Generar coneixement sobre l'activitat turística i econòmica i transferir-lo als agents locals i col·laboradors a través d'un sistema d'Intel·ligència i indicadors.
- Vetllar per la qualitat de l'experiència del visitant coordinant tots els serveis públics i privats que intervenen en el cicle de vida del viatge, abans, durant i després de l'estada del visitant.
- Prioritzar la monitorització de la satisfacció durant l'estada per poder respondre amb efectivitat a les problemàtiques i fidelitzar i convertir en prescriptors quan sigui positiva.
- Implementar certificacions de qualitat i sostenibilitat que permetin millora la gestió dels recursos i empreses.
- Informar i atendre les necessitats dels visitants a través de les oficines de turisme i dels nous canals digitals
- Fomentar aliances estratègiques amb organismes i destinacions que serveixin desenvolupar nous projectes, per sumar sinergies i intercanviar coneixement.
- Identificar els programes d'àmbit català, estatal i europeu que permetin finançar projectes estratègics del municipi.
- Promoure campanyes de sensibilització per un turisme responsable, sostenible i accessible que fomenti la convivència entre residents i visitants.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4.Model



4.1 Funcions Organisme de Gestió

Màrqueting i Comunicació

- Definir el posicionament que es vol transmetre com a destinació i dotar-se de les eines de màrqueting i comunicació necessàries per donar-se a conèixer als públics objectius.
- Definir l'estratègia digital de la destinació i dotar-se dels recursos i formació per poder implementar-la. Acompanyar i formar al sector en el procés de transformació digital en el que ens trobem.
- Promoure la creació de productes i experiències turístiques amb el sector privat per aportar valor i diferenciació als visitants.
- Planificar i executar accions de màrqueting, promoció i comunicació als mercats emissors per arribar als públics objectius a través d'accions dirigides als canals de distribució, comunicació i públic final.
- Vetllar per la imatge i reputació de destinació dotant-se dels instruments i recursos necessaris per gestionar situacions de crisi i poder liderar la comunicació, així com per monitorització i identificar els continguts positius i incorporar-los a l'estratègia de comunicació.
- Gestionar l'aplicació de l'impost sobre estades turístiques en accions de foment del turisme i la promoció del municipi.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4.Model



4.1 Funcions Organisme de Gestió

Dinamització i esdeveniments

- Promoure festivals i grans esdeveniments alineats amb els valors i productes definits en l'estratègia de desenvolupament que contribueixin a generar activitat econòmica, implicació dels residents i ajudin a la promoció del municipi al món.
- Organitzar i donar suport a les accions de dinamització comercial que s'organitzin al municipi.

Promoció Econòmica

- Empresa. Suport a l'empresa i l'emprenedoria.
- Comerç. Ordenació i dinamització comercial
- Ordenació i competitivitat empresarial

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.2 Rol sector públic

- L'administració local té la responsabilitat de dur a terme la planificació estratègica de la destinació, així com d'implementar les normatives, inversions en infraestructures i serveis públics que se'n derivin, vetllant perquè el model de destinació turística estigui alineat amb el model de municipi que volen els seus ciutadans i el sector privat.
- L'administració local ha de garantir el finançament de l'organisme de gestió.
- L'administració local ha de vehicular la cooperació amb la resta d'administracions, com pot ser el consell comarcal, la diputació o la Generalitat.
- L'administració local ha de liderar la col·laboració públic-privada a través de la participació del sector privat en l'òrgan de govern.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.3 Rol sector privat

- La participació del sector privat en la gestió de la destinació és un requisit imprescindible per poder alienar i consensuar el model turístic i el full de ruta a seguir per la seva implementació.
- La implicació del sector privat assegura una aposta a llarg termini, més enllà dels cicles electorals i de les conjuntures polítiques.
- La manca d'un sector empresarial unit i representat a través d'un teixit associatiu és un dels dèficits més importants identificats a Castelló d'Empúries.
- De totes maneres, la inexistència d'una associació empresarial no és un element determinant perquè no es pugui articular la participació del sector privat als òrgans de govern de l'organisme de gestió.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.3 Rol sector privat

- Cal destacar però la necessitat que, en futur a mitjà termini, el sector aconsegueixi crear una o varies associacions empresarials que representin els empresaris i es constitueixi com un interlocutor vàlid i de referència davant l'ajuntament, les administracions i la resta d'organitzacions i institucions.
- Un municipi com Castelló d'Empúries - Empuriabrava, amb més de 600 empreses, disposa d'una massa crítica suficient per construir una associació amb una mínima estructura professional que pugui prestar serveis i defensar els interessos dels empresaris davant les administracions.
- Per evitar la repetició de crear petites associacions poc representatives, no professionalitzades i sense recursos és important motivar al sector a analitzar exemples de bones pràctiques d'associacions d'empresaris professionalitzades i sostenibles econòmicament a través de quotes amb imports raonables dels socis i fonts d'ingressos complementàries.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model



4.4 Governança.

La governança de l'organisme de gestió es fonamentarà en instruments i plans que defineixin l'estratègia a seguir i que es declinin en plans d'accions coherents i assumibles que siguin monitoritzables per avaluar-ne l'evolució i els resultats.

També és cabdal fomentar la participació i la transparència de les seves actuacions trobant l'equilibri entre el control polític i l'operativa tècnica.

La col·laboració públic-privada s'articula a través de la participació del sector privat amb veu i vot en l'òrgan de govern, però sense una aportació econòmica preestablerta. La participació econòmica del sector privat es vehicularà a través de projectes concrets.

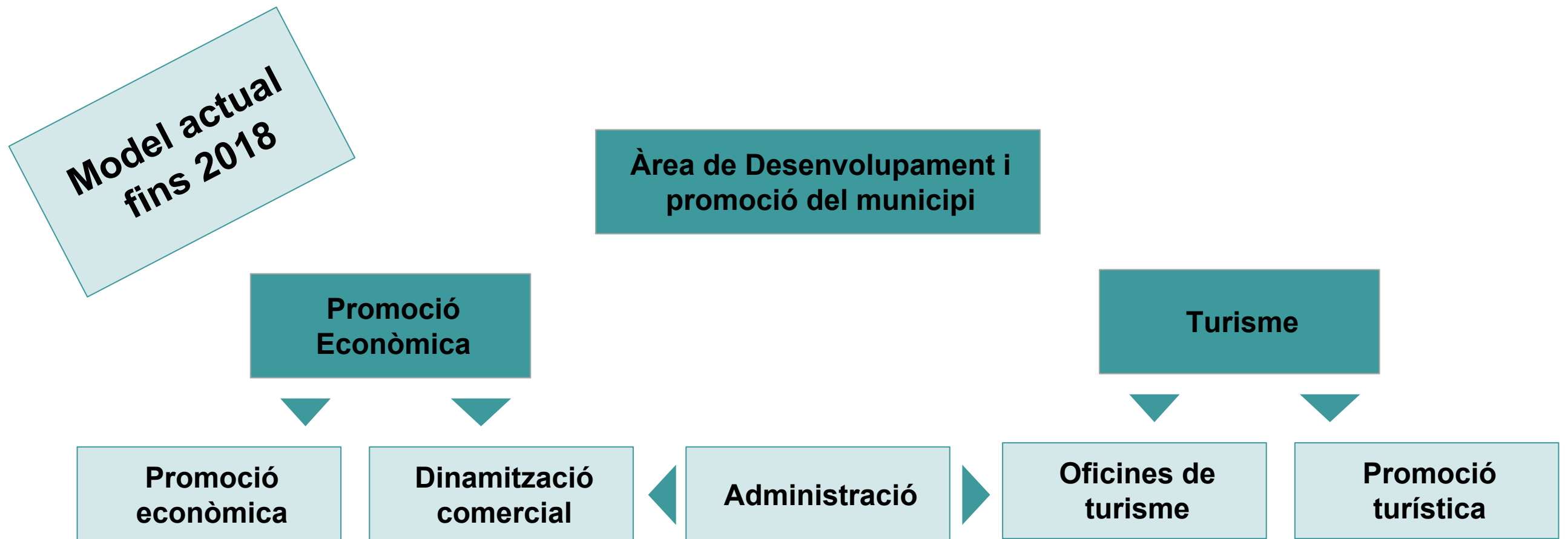
La governança de l'organisme es detalla en els següents àmbits:

- Àrees funcionals/departaments
- Òrgans de govern
- Comissions de treball
- Metodologies i procediments
- Tecnologies de gestió

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.4 Governança. Model organitzatiu actual



D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.4 Governança. Model organitzatiu proposat

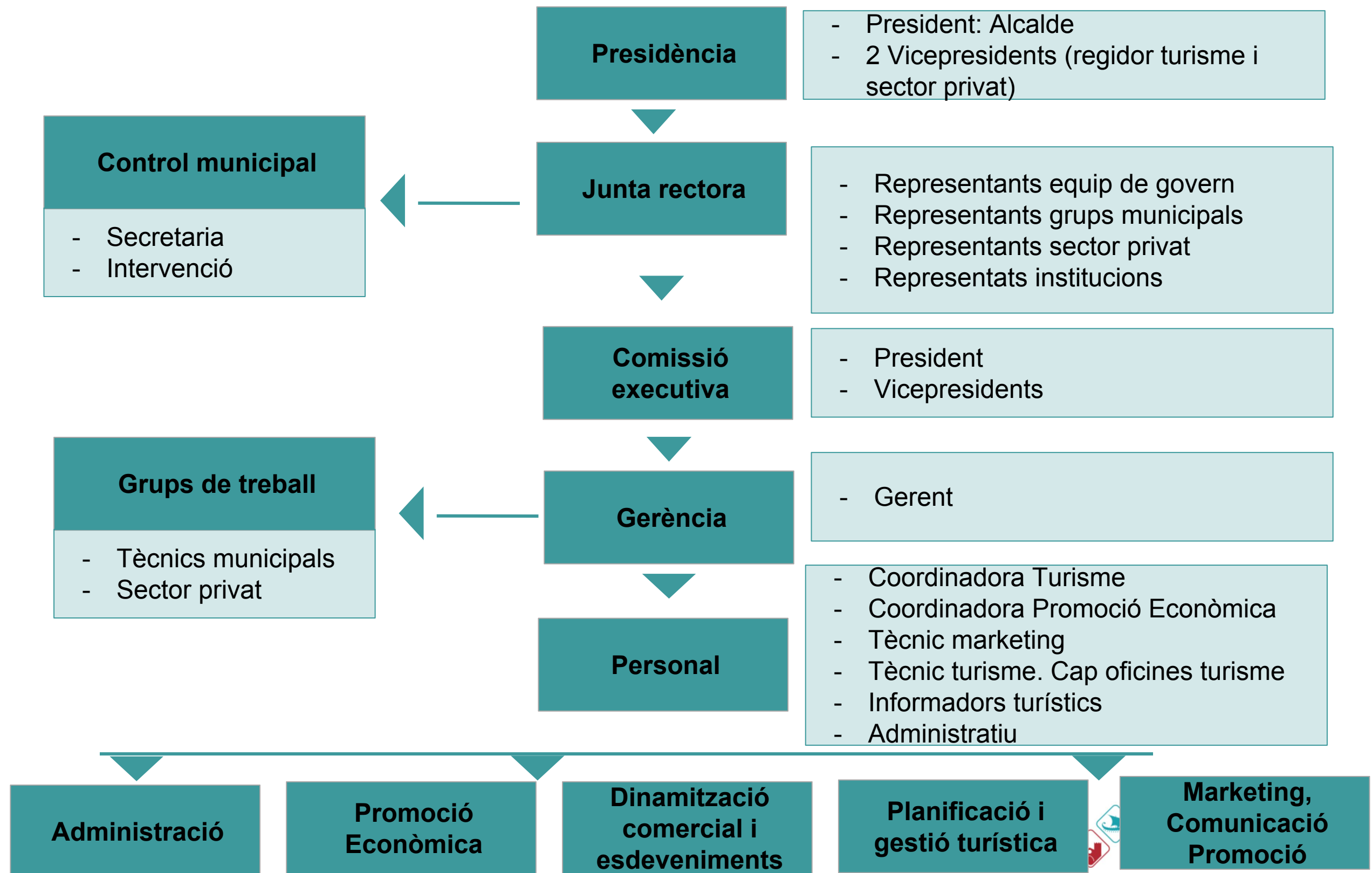
Organisme autònom municipal



D. Proposta Organisme Gestió Turística

4.Model

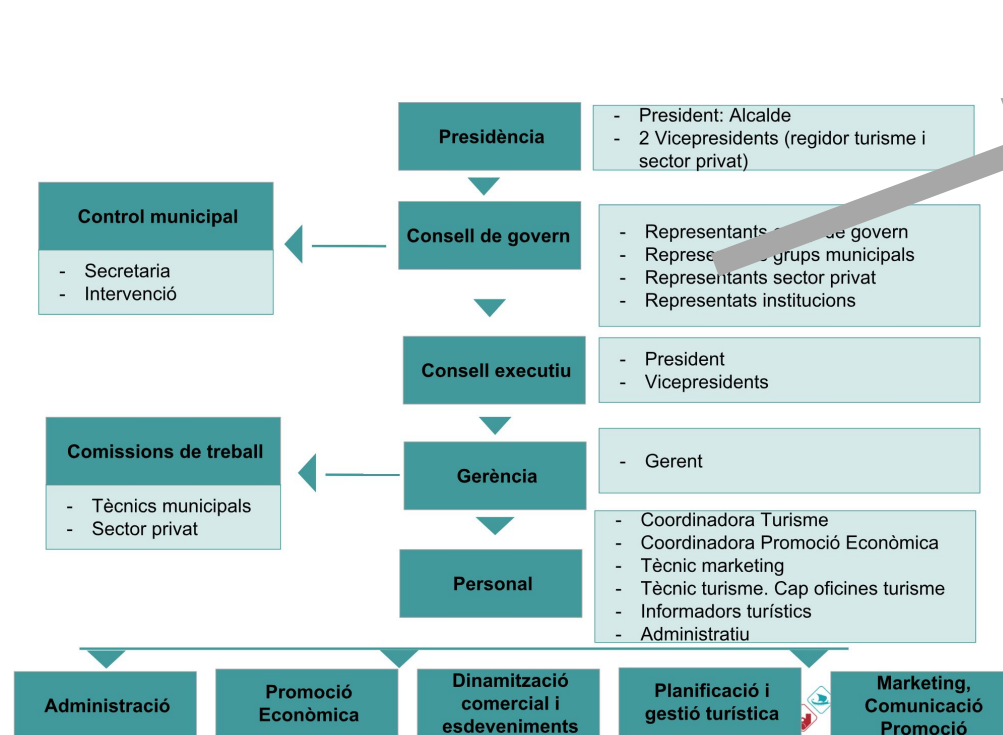
4.4 Governança. Òrgans de govern. Proposta 2018



D. Proposta Organisme Gestió Turística

4.Model

4.4 Governança. Junta Rectora



Junta rectora

La junta rectora, l'òrgan de màxima representació estarà format per:

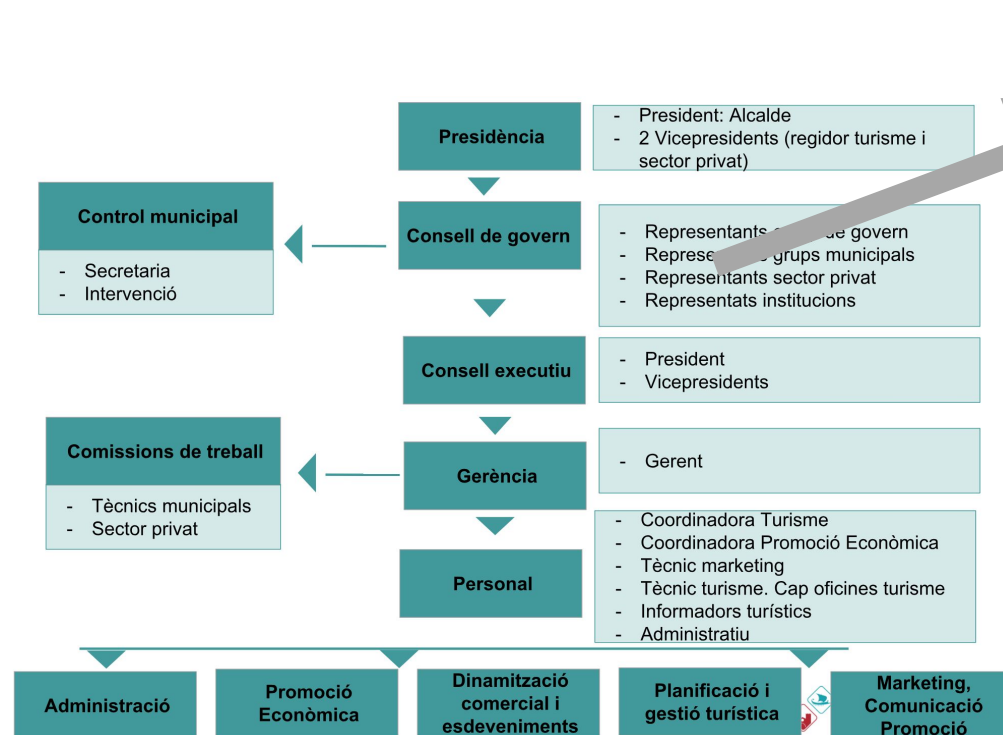
- Representants equip de govern
- Representants grups municipals
- Representants sector privat
- Representats associacions i institucions

Els serveis jurídics i econòmics de l'ajuntament de Castelló durant a terme el control administratiu i econòmic de l'organisme.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4.Model

4.4 Governança. Comissió executiva



Comissió executiva

La comissió executiva és l'òrgan que gestiona el dia a dia i format per:

- President
- Vicepresidents
- Vocals

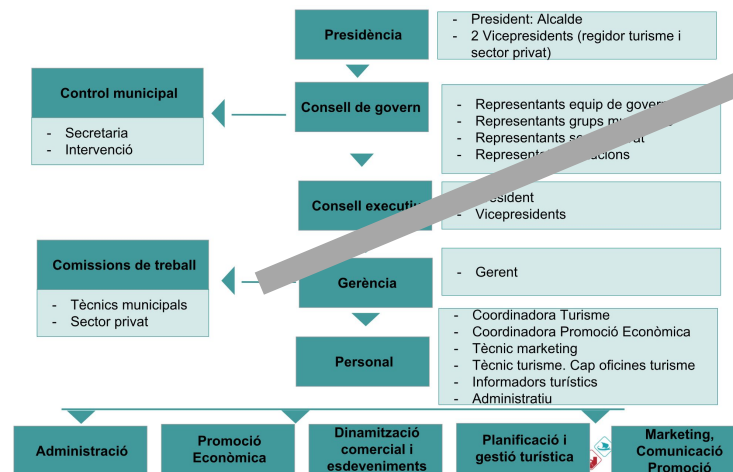
Els serveis jurídics i econòmics de l'ajuntament de Castelló durant a terme el control administratiu i econòmic d'aquest òrgan..

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4.Model

4.4 Governança. Grups de Treball

Grups de treball



1. Tècnics municipals

- **Experiència visitant:** Caps d'àrea serveis públics: espai urbà, mobilitat i accessibilitat, neteja i medi ambient, Policia
- **Ordenació turística:** Activitats, Policia, serveis jurídics, Promoció Econòmica, SIG
- **Esdeveniments:** Cultura i festes, Patrimoni, Esports, Promoció Econòmica, Policia, Brigada
- **Recursos i atractius:** Patrimoni cultural, Parc Natural

2. Sector privat i associatiu

- **Producte turístic:** Estructuració productes, dinamització i esdeveniments
- **Ordenació i gestió turística:** Ordenances, normatives, mobilitat, neteja, espai urbà,...
- **Promoció econòmica:** Formació, ocupació, cursos, emprenedoria,...
- **Marketing i Promoció:** Intel·ligència i coneixement, priorització mercats, productes i segments, definir plans d'accions, sistemes d'avaluació de resultats,...

3. Organismes i institucions

- **Marketing:** Empordà Turisme, Patronat Costa Brava, ACT. Ass. Cat. Ports, Club Badies,...
- **Ordenació:** Gencat: Direccions Generals Turisme, comerç, Telecomunicacions
- **Promoció Econòmica:** Diputació Girona i Gencat
- **Parc Natural Aiguamolls**

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4.Model



4.4 Governança. Instruments de gestió

Per desenvolupar les tasques amb eficiència, professionalitat i una clara orientació a l'avaluació dels resultats i millora continua és necessari disposar i posar en funcionament els següents instruments de gestió:

- Documents de planificació estratègica (Pla Acció Municipal, Pla estratègic de turisme, plans d'accions de marketing, pla de comunicació i posicionament, manual de marca i d'imatge corporativa, pla i manual de comunicació de crisi...)
- Manuals de procediments de treball (Procediments, plantilles de documents, check-list, memòries,...)
- Sistema d'indicadors i quadre de comandament
- Eines tecnològiques de gestió: Bases de dades, Banc d'imatges, CRM, gestor de projectes, Emailmarketing, Monitorització xarxes socials, quadre comandament-BI,...)

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.5 Naturalesa jurídica

El model de gestió proposat és el d'un **Organisme Autònom Municipal**, de caràcter administratiu, amb personalitat jurídica pròpia, amb autonomia financera i funcional, creat per el compliment de les finalitats i funcions que li determinen els estatuts.

El sistema de votació i majories necessàries per la presa de decisions es determinaran consensuaran durant el procés d'elaboració dels estatuts.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.6 Finançament i contractació

La supervisió, control econòmic i de contractació està sotmès als departament d'Intervenció econòmica i Secretaria.

L'Organisme comptarà amb els recursos econòmics següents:

- Aportacions i subvencions de l'Ajuntament, d'acord amb el que disposa l'article 138 del ROAS que exigeix el respecte al principi de lliure concurrència.
- Productes i rendiment del seu propi patrimoni.
- Rendiments de les seves activitats.
- Subvencions, crèdits, préstecs i aportacions obtinguts de persones públiques i privades, qualsevol altres procedents legalment.

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.7 Recursos Humans

L'ajuntament ha realitzat un complet treball de valortització dels llocs de treball de tots els departaments.

La plantilla actual de l'àrea està formada per:

- 1 Coordinació àrea Desenvolupament i Promoció (vacant)
- 1 Coordinadora Turisme
- 1 Auxiliar Tècnica Promoció turística (tasques promoció econòmica)
- 1. Tècnic de turisme. Cap oficines turisme
- 4 Informadors turístics
- 1 Auxiliar administratiu

Necessitats:

- S'ha de convocar i ocupar el lloc de treball de gerència de l'organisme (actual vacant de coordinació)
- Crear un nou lloc de treball de Tècnic marketing, expert en estratègia digital

1. Cap de l'àrea de promoció econòmica i turisme

A. IDENTIFICACIÓ

Núm lloc de treball:	080
Servei:	Promoció Econòmica i Turisme
Departament/ Unitat	
Denominació del lloc:	Cap de l'àrea de promoció econòmica i turisme
Tipologia:	Lloc de comandament
Dotació d'efectius:	1
Reserva de lloc:	Funcionari/a laboral

B. CARACTERÍSTIQUES ESSENCIALS

Grup:	A1-A2
Nivell:	Pendent determinar
Escala:	Administració especial
Subescala:	Tècnica

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.7 Recursos Humans

Model actual
fins 2018

Àrea de Desenvolupament i
promoció del municipi

Promoció
Econòmica

Promoció
econòmica

1 auxiliar tècnic

Dinamització
comercial

Administració

1 auxiliar adm.

Turisme

1 tècnic

Oficines de
turisme

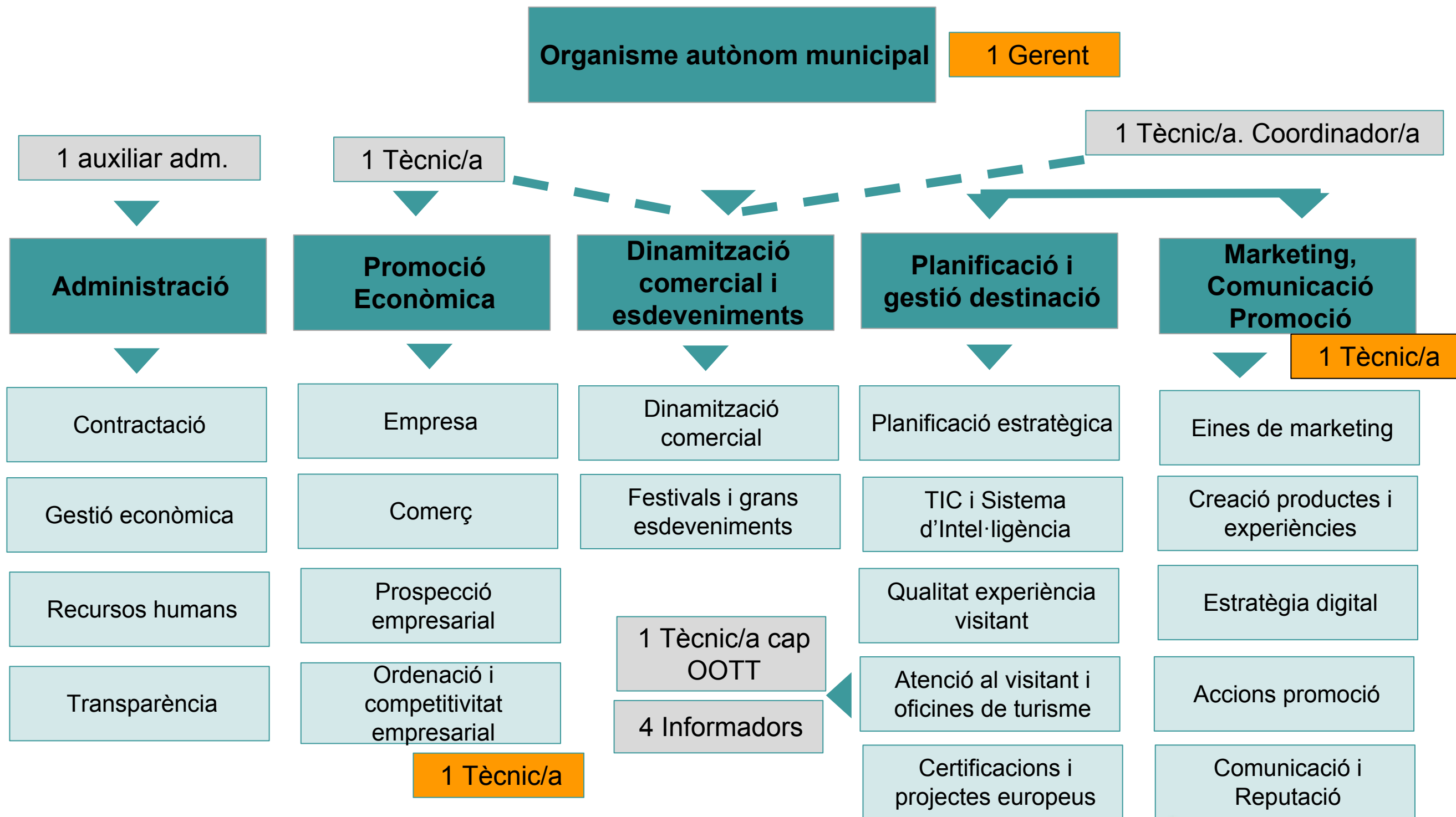
1 tècnic
4 informadors

Promoció
turística

D. Proposta Organisme Gestió Turística

4. Model

4.7 Recursos Humans



Index

A. Objectius

B. Metodologia

C. Anàlisi i Diagnosi

D. Proposta Model Gestió Turística

E. Proposta implementació model

E. Proposta implementació model

1. Implementació

Fases implementació model

Revisió

- Revisió per part de l'equip de govern del model de governança, òrgans de govern, sistema de presa de decisions, comissions de treball i recursos econòmics, humans i tècnics.
- Revisió per part de Serveis Jurídics i d'Intervenció dels aspectes relatius a la forma jurídica.
- Revisió per part de l'equip tècnic dels aspectes relatius a les funcions, àrees funcionals i funcionament grups de treball

Aprovació

- Presentació del projectes als actors que n'han de forma part (partits polítics, sector privat i associatiu, i organismes) i incorporació de les propostes viables que enriqueixin el projecte.
- Aprovació de la creació de l'Organisme Autònom Municipal
- Elaboració i validació dels Estatuts
- Constitució de l'organisme
- Presentació pública del projecte

Implementació

- Creació de les àrees funcionals i reorganització dels recursos humans i tècnics
- Selecció i contractació dels recursos humans necessaris
- Dotació dels recursos tècnics
- Elaboració del primer pla de treball
- Creació de les comissions de treball



Estudi creació Organisme de Gestió Turística i Comercial