



LLORET FUTUR, S.A.



**PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES QUE REGEIXEN LA CONTRACTACIÓ PEL
DISSENY I L'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC MUNICIPAL LLORET DE MAR
2035**



i





LLORET FUTUR, S.A.

ÍNDEX

1	ANTECEDENTS	1
1.1	LLORET DE MAR	1
1.1.1	SOCIO-DEMOGRAFIA	2
1.1.2	ECONOMIA I EMPRESA	3
1.1.3	OCUPACIÓ	4
1.1.4	HABITATGES	4
1.1.5	OFERTA IMMOBILIÀRIA	5
1.1.6	CADASTRE	5
1.1.7	PRESSUPOST MUNICIPAL	5
1.1.8	MARCA	5
1.2	LLORET DE MAR COM A DESTINACIÓ TURÍSTICA	7
1.2.1	ARRIBADA FINS A LA DESTINACIÓ I CONNEXIONS	7
1.2.2	OFERTA	7
1.2.3	DEMANDA	8
1.2.4	RENDIBILITAT DE LES EMPRESES D'ALLOTJAMENT	8
1.2.5	ELS REPTES DE LLORET DE MAR COM A DESTINACIÓ TURÍSTICA	9
1.3	ALTRES PLANS DE REFERÈNCIA	13
1.3.1	PLA ESPECIAL DEL CASC ANTIC DE LLORET DE MAR	13
1.3.2	PLA DE MOBILITAT URBANA SOSTENIBLE DE LLORET DE MAR 2020-2025	13
1.3.3	PLA D'ORDENACIÓ URBANA MUNICIPAL	14
1.4	LEGISLACIÓ I NORMATIVA D'ÀMBIT SUPRAMUNICIPAL QUE POT INFLUIR EN LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA DEL MUNICIPI	15
1.4.1	A NIVELL CATALÀ	15
1.4.2	MARC GENERAL	16
1.5	CONTEXT TERRITORIAL	17
2	JUSTIFICACIÓ	17
3	DESCRIPCIÓ I OBJECTIUS DEL TREBALL	18
4	QÜESTIONS FONAMENTALS DEL PEM DE LLORET DE MAR 2035	18
4.1	PERQUÈ?	18
4.2	PER A QUÈ?	19
4.3	ON?	19
4.4	PER QUAN?	19
4.5	QUI?	19
4.6	COM?	19
4.7	QUAN? EN QUANT TEMPS?	20



LLORET FUTUR, S.A.

5	METODOLOGIA DE TREBALL	20
5.1	COORDINACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC MUNICIPAL	20
5.2	DIAGNOSI ESTRATÈGIC	20
5.2.1	PRINCIPIIS	20
5.2.2	VISIÓ TRANSVERSAL I INTEGRADORA	21
5.2.3	METODOLOGIA DEL DIAGNOSI ESTRATÈGIC	22
5.3	PLA ESTRATÈGIC	26
5.3.1	INTRODUCCIÓ	26
5.3.2	METODOLOGIA DE DISSENY I ELABORACIÓ DEL PEM	26
6	ABAST DELS TREBALLS A REALITZAR	28
6.1	GESTIÓ DEL PROJECTE	28
6.2	POSADA EN MARXA DEL PROJECTE	28
6.3	PREDIAGNOSI	28
6.4	DIAGNOSI	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.5	ESDEVENIMENT LLORET DE MAR 2035	29
6.6	PLA ESTRATÈGIC MUNICIPAL LLORET DE MAR 2035	30
6.7	SISTEMA DE SEGUIMENT I INDICADORS	30
6.8	PLA DE COMUNICACIÓ	30
7	SISTEMA D'INFORMACIÓ GEOGRÀFICA	30
8	CONFIDENCIALITAT	31
9	NORMATIVES QUE AFECTEN L'ESTUDI	31
10	PROPIETAT DELS RESULTATS DELS TREBALLS	31
11	PLA DE COMUNICACIÓ	31



LLORET FUTUR, S.A.

1 ANTECEDENTS

1.1 Lloret de Mar

Lloret de Mar és un municipi de la comarca de la Selva, situat al sud de la Costa Brava, limitant al nord amb el municipi de Tossa de Mar, al sud amb el de Blanes i a l'oest amb el de Vidreres.

Lloret de Mar és un municipi costaner obert al mar, amb set platges i un total de 9 km de costa, que tradicionalment va tenir el comerç i la navegació com a motors de la seva economia. És a mitjans del segle XX quan es produeix un dels canvis més importants, quan la seva economia se centra en el turisme, fet que provoca grans canvis en l'esfera social. El municipi viu un important boom urbanístic, amb la construcció de nous barris, coincidint amb l'arribada de població procedent del sud d'Espanya atreta pels llocs de treball generats en el sector turístic. Posteriorment, aquests barris veuran com canvia el seu paisatge amb l'arribada d'una segona onada migratòria a finals dels anys noranta amb persones procedents de l'Índia, Marroc, Gàmbia o dels països de l'est d'Europa. De fet, aproximadament el 44% de la població de Lloret és d'origen estranger; amb més de 100 nacionalitats, aquest fenomen s'explica per una economia basada fonamentalment en el turisme. Aquesta nova realitat anirà acompanyada de necessitats socials que requereixen actuacions per augmentar la vertebració territorial.

L'extensió del terme municipal és de 47,87 km², i el municipi el formen diverses zones urbanes, que ocupen fins a 1.473 Ha. El nucli antic, situat davant la platja de Lloret i format per una extensa illa de vianants resultat d'un projecte de mobilitat que vol afavorir els desplaçaments a peu en detriment de l'ús del vehicle privat. És una zona bàsicament comercial que compta també amb hotels, bars i restaurants, destinada fonamentalment al turisme. Hi ha un seguit d'urbanitzacions, fins a 39, moltes d'elles de segona residència, distribuïdes al llarg del terme municipal, que fan de Lloret un municipi molt dispers a nivell territorial. I el creixement poblacional ha propiciat la creació de diferents barris com el dels Pescadors, Puigventós, Can Carbó i Mas Baell, Can Ballell, el Molí, Mas Vilà i Can Ribalaigua, Can Sabata, el Rieral, Fenals i Santa Clotilde. Són barris ocupats per habitatges, i amb serveis i comerços per a la vida quotidiana.

Té una població de més de 41.000 habitants i es caracteritza per ser un municipi amb una taxa d'immigració elevada, d'orígens molt diversos, que aporten una gran riquesa cultural basada en la cohesió social, la bona convivència i la implicació ciutadana.

En l'actualitat, Lloret de Mar és una destinació turística madura, dinàmica i moderna, de llarga trajectòria enfocada al turisme, que acull més d'1,5 milions de turistes anuals.

Presenta una completa oferta d'allotjament i d'oci i entreteniment que destaca per la qualitat, el nombre i les alternatives dels serveis que cobreixen les expectatives de tots els possibles visitants. L'ampli ventall d'equipaments esportius i la professionalitat en la gestió dels esdeveniments van proporcionar a Lloret la certificació com a Destinació de Turisme Esportiu per l'Agència Catalana de Turisme. Les platges i cales de sorra blanca i aigües cristal·lines de blau intens, es barregen amb l'orografia rocosa que caracteritza la Costa Brava.

Vila mil·lenària de tradició marinera, destaca per la riquesa del seu patrimoni cultural i natural, per la força de les seves tradicions arrelades a la cultura, que posen de manifest una identitat pròpia. Poblats ibèrics, castells medievals, ermites o jardins històrics són testimoni dels orígens de la població. Lloret proposa una gran varietat d'activitats per descobrir les tradicions, la cultura pròpia, les festes (Santa Cristina i Sant Romà) i el tarannà dels lloretencs i lloretenques.



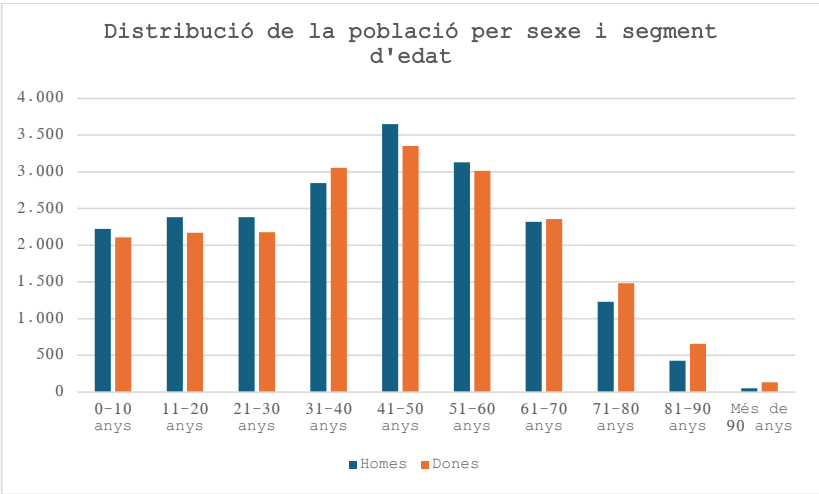
LLORET FUTUR, S.A.

1.1.1 Socio-demografia

Lloret de Mar té una població de poc més de 41.000 habitants. Un 44% són nascuts fora d'Espanya¹. D'aquests, el 63% són de la resta d'Europa, i la resta està molt distribuïda entre Amèrica, Àsia i Àfrica.

Àmbit geogràfic	Total	%
Mateix municipi. Mateixa província	9.193	22,34%
Diferent municipi. Mateixa província	2.831	6,88%
Total província	12.024	29,21%
Resta de Catalunya	4.839	11,76%
Total Catalunya	16.863	40,97%
Altra comunitat autònoma	6.306	15,32%
Total nascuts a Espanya	23.169	56,29%
Total nascuts a l'estranger	17.990	43,71%
Total	41.159	100,00%
Procedència d'estrangers		%
Resta d'Europa	63,46%	
Amèrica	14,92%	
Àsia	10,82%	
Àfrica	10,79%	
Oceania	0,02%	

Un 21% de la població té menys de 21 anys, i un 10% té més de 60 anys.



Un 15% de la població té educació universitària.

Nivell d'estudis	%
Menors 16 anys	16%
Sense estudis	2%
Primària	4%
Secundària	63%
Universitària	15%

La Renda Familiar disponible total al 2021 va ser de 470 milions d'euros. La Renda Familiar Disponible per habitant va ser de 12.252 €, un 66,7% de la Renda Familiar Disponible mitjana de Catalunya.

¹ XIFRA - Sistema d'Informació Estadística Local. (ddgi.cat)



LLORET FUTUR, S.A.

1.1.2 Economia i empresa

El PIB de Lloret de Mar a l'any 2021 va ser de 661,6 milions d'euros. El PIB per habitant, de 17,3 milers d'euros, que és un 54,7% del PIB mig per habitat de Catalunya².

El Valor Afegit Brut al 2021 va ser de 608 milions d'euros, un 87% en el sector serveis.

Valor afegit brut. Per sectors (milions €). 2021 (p)		%
Agricultura	0,40 €	0,07%
Indústria	26,00 €	4,28%
Construcció	50,30 €	8,27%
Serveis	531,50 €	87,42%
Total	608,00 €	100,00%

Segons dades del Registre Mercantil, l'activitat empresarial a Lloret de Mar està molt centrada en l'allotjament, el comerç, la restauració, i altres serveis, totes elles molt lligades a l'activitat turística³.

Sector CNAE	Empreses	Facturació seus (milions)	%	Facturació centres (milions)	%
A - Agricultura, ramaderia, silvicultura i pesca	32	0,20 €	0,03%	1,00 €	0,10%
B - Indústries extractives	4	0,50 €	0,08%	0,80 €	0,08%
C - Manufactura	73	19,00 €	3,12%	28,00 €	2,79%
D - Subministrament d'energia elèctrica, gas i vapor	3	0,00 €	0,00%	0,01 €	0,00%
E - Sanejament d'aigua i gestió de residus	7	1,00 €	0,16%	1,00 €	0,10%
F - Construcció	499	65,00 €	10,67%	70,00 €	6,98%
G1 - Comerç majorista	150	61,00 €	10,01%	136,00 €	13,56%
G2 - Comerç minorista	682	52,00 €	8,53%	166,00 €	16,55%
G3 - Venda i reparació de vehicles i motocicletes	59	3,00 €	0,49%	11,00 €	1,10%
H - Transport i emmagatzematge	197	10,00 €	1,64%	17,00 €	1,69%
I1 - Allotjament	172	166,00 €	27,24%	188,00 €	18,74%
I2 - Restauració	527	67,00 €	11,00%	91,00 €	9,07%
J - Informació i comunicació	38	2,00 €	0,33%	5,00 €	0,50%
K - Activitats financeres i d'assegurances	45	3,00 €	0,49%	3,00 €	0,30%
L - Activitats immobiliàries	467	15,00 €	2,46%	21,00 €	2,09%
M - Activitats científiques, professionals i tècniques	214	5,00 €	0,82%	15,00 €	1,50%
N - Activitats administratives i serveis auxiliars	222	67,00 €	11,00%	160,00 €	15,95%
O - Activitats públiques, defensa, SS	19	- €	0,00%	10,00 €	1,00%
P - Educació	78	0,30 €	0,05%	2,00 €	0,20%
Q - Activitats sanitàries i de serveis socials	45	5,00 €	0,82%	13,00 €	1,30%
R - Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment	90	29,00 €	4,76%	36,00 €	3,59%
S - Altres serveis	187	39,00 €	6,40%	30,00 €	2,99%
T - Activitats de les Il·lars	1	- €	0,00%	0,02 €	0,00%
TOTAL	3.811	609,30 €	100,00%	1.003,01 €	100,00%

² Idescat: <https://www.idescat.cat/emex/?id=170950>

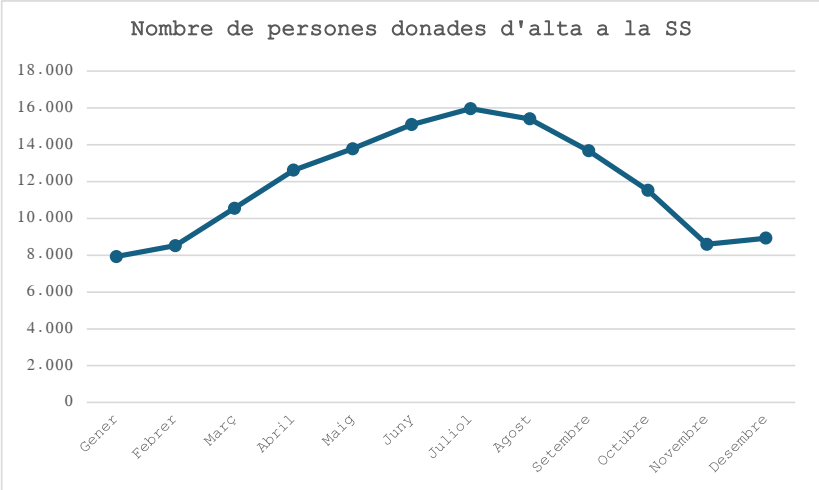
³ Dades del Registre Mercantil a través d'inAtlas, www.inatlas.com



LLORET FUTUR, S.A.

1.1.3 Ocupació

El nombre de persones donades d'alta a la Seguretat Social té una alta estacionalitat. Amb xifres de 2023, es passa de les 8.000 al gener a les 16.000 al juliol⁴.



Sobre una mitjana anual d'unes dotze mil persones ocupades al mes, un 78% estan contractades sota el Règim General, i un 22% són autònoms, i el 76% es concentren en 10 sectors d'activitat, tots ells molt lligats a l'activitat turística.

Sector d'activitat	Mitjana anual	%	% acumulat
Serveis d'allotjament	2.355	19,82%	19,82%
Serveis de menjars i begudes	2.143	18,03%	37,85%
Comerç minorista, excepte tallers	1.521	12,80%	50,66%
Construcció d'edificis	596	5,01%	55,67%
Activitats de construcció especialitzades	514	4,33%	60,00%
Activitats esportives, recreatives i d'entreteniment	479	4,03%	64,02%
Transport terrestre	406	3,42%	67,44%
Administració pública	404	3,40%	70,84%
Altres serveis personals	340	2,86%	73,70%
Comerç majorista	335	2,82%	76,51%

1.1.4 Habitatges

A Lloret de Mar hi ha un total de 25.500 habitatges, dels quals un 60% són habitatges principals, i d'aquests, un 61,5% són en propietat i un 27,9% són en lloguer.

Tipus d'habitatges	Nombre	% Categoria	% Total
Principals	15.288		59,96%
De propietat	9.396	61,46%	
De lloguer	4.260	27,86%	
Altra forma	1.635	10,69%	
No principals	10.208		40,04%
Total	25.496		

⁴ <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas/EST8/EST10/EST305/c43ad8ea-fe79-4329-ac8e-e5758f3c4d7a/f83fe4aa-2dee-49c5-8317-98d105813796>



LLORET FUTUR, S.A.

1.1.5 Oferta immobiliària

A mitjans del mes de juny de 2024⁵ hi ha:

- 1 nau industrial en lloguer, a un preu mig de 18€/m² i 9 naus industrials, a un preu mig de 1.707€/m²
- 45 locals comercials en lloguer, a un preu mig de 10€/m², 166 locals comercials en venda, a un preu mig de 1.163€/m²
- 46 habitatges en lloguer, a un preu mig de 12€/m² i 2.205 habitatges en venda, a un preu mig de 2.162€/m²

1.1.6 Cadastre

A Lloret de Mar hi ha un total de 10.806 parcel·les urbanes, amb 44.627 unitats de bens immobles, amb un valor cadastral de la construcció de 1.844 milions d'euros i un valor cadastral del sòl de 999 milions d'euros, per un valor cadastral total de 2.843 milions d'euros. En aquest *link* es pot trobar informació sobre aquest aspecte:

<https://www.ddgi.cat/xifra/qualitat/cadastre2.asp?opCad=A&IdMenu=03031301>

1.1.7 Pressupost municipal

El pressupost municipal de l'any 2023 va ser de 87.4 milions d'euros.

INGRESSOS	Previsions inicials	DESPESES	Crèdits inicials
Impostos directes	23.962.000,00 €	Despeses de personal	21.244.016,98 €
Impostos indirectes	600.100,00 €	Despeses corrents en béns i serveis	47.990.392,70 €
Taxes, preus públics i altres ingressos	36.232.413,28 €	Despeses financeres	731.000,00 €
Transferències corrents	15.938.600,00 €	Transferències corrents	3.176.450,00 €
Ingressos patrimonials	1.671.150,00 €	Fons de Contingència i altres imprevistos	30.000,00 €
Alienació d'inversions reals	- €	Inversions reals	8.823.376,60 €
Transferències de capital	3.677.973,00 €	Transferències de capital	87.000,00 €
Actius financers	75.600,00 €	Actius financers	75.600,00 €
Passius financers	5.226.000,00 €	Passius financers	5.226.000,00 €
Total ingressos	87.383.836,28 €	Total despeses	87.383.836,28 €

En aquest *link* es pot trobar més informació sobre la seva estructura, tant d'ingressos com de despesa:

https://www.ddgi.cat/xifra/financera/pre_capitol.asp?IdMenu=03070101

1.1.8 Marca⁶

En l'any 2023 es va realitzar un *workshop* per tal de determinar els valors de la marca Lloret de Mar.

La **personalitat** de la ciutat es va definir en funció de quatre components:

AMIC	BUFÓ	CREADOR	MAG
AMIGABLE PROPERA AFABLE ACOLLIDORA COSMOPOLITA DIVERSA	DIVERTIDA OPTIMISTA ALEGRE FESTIVA AMABLE ENTRANYABLE	CAPDAVANTERA PIONERA VISIÓNARIA AUDAÇ INNOVADORA RESILÈNCIA	ÚNICA MÀGICA I ONÍRICA EVASIVA IL·LUSIONISTA INOLVIDABLE TRANSFORMADORA

⁵ inAtlas: www.InAtlas.com

⁶ Plataforma de Marca. *Workshop* Abril 2023. Ajuntament de Lloret de Mar.



LLORET FUTUR, S.A.

El seu **temperament** es va desenvolupar en funció d'aquestes components:

AMIC	BUFÓ	CREADOR	MAG
ACOLLIDORA	DIVERTIDA	POLIÈDRICA	SORPRENENT
Lloret de Mar dona una càlida benvinguda a tots aquells que ens visiten. La nostra actitud és oberta i amigable, i fomentem la inclusió i la diversitat. Una ciutat hospitalària on les persones se senten acceptades i respectades. Es potencia, en tot moment, el sentit de pertinença i l'esperit de comunitat. Un temperament extraverdit, jovial i desenfadat que forma part del nostre ADN de marca-ciutat i ens permet presentar-nos al món amb un to propi i personal.	Lloret es una destinació que es percep com una proposta escapista. És un reclam fonamental per aquells que volen defugir la seva quotidianitat i cerquen una gran evasió. La ciutat és vitalista, vibrant i passional, irradia una atmosfera d' alegria que la converteix en un hotspot per tots aquells que venen a divertir-se i a passar-s'ho bé. Ofereix una àmplia gama d'activitats d'oci i entreteniment, i experiències lúdiques i emocionants que permeten relaxar-se i gaudir de manera excepcional.	Lloret presenta múltiples dimensions i angulacions i les hem de tenir en compte en el posicionament de marca-ciutat. S'exploren diferents imaginaris de marca, cadascun amb les seves pròpies complexitats. Aquest fet ens enriqueix i ens fa més adaptables però és un tret que hem de valorar quan ens vulguem presentar com un destí del tot diferencial. Focalitzar en alguns imaginaris clau pot ser un actu remarcable que no podem obviar ni menystenir a nivell estratègic.	Un dels trets referencials de Lloret és la seva capacitat de generar sorpresa. Hem destacat la seva qualitat màgica: el fet de transformar allò quotidià en extraordinari. La ciutat sobta perquè té espais naturals meravellosos que ens atrauen i ens sedueixen. També genera admiració i ens enlluerna per alguns dels serveis i experiències que ofereix. El seu caràcter és plenament evasiu i somador i aquest tret és la que pot potenciar la seva memorabilitat.

I es van definir quins es volia que fossin els **propòsits** de la marca:

GREEN RESKILL	Lloret de Mar es preocupa per temes medi-ambientals ja que un dels seus actius clau són els seus paratges naturals: mar, platges, cales i camins de ronda. Ens interessa preservar aquest ecosistema natural i treballem en aquesta direcció a partir de diferents iniciatives.
EQUILIBRI SOCIAL	Lloret lluita per trobar un equilibri real entre els beneficis que s'ofereixen a públic flotant i públic resident. Les polítiques i regulacions han de vetllar per protegir el benestar de tots aquells que escullen el destí de Lloret; no només dels flotants sinó també de la comunitat local.
DESESTACIONALITZACIÓ	Un dels grans reptes de Lloret passa per la desestacionalització. S'imposa diversificar l'oferta i promoure activitats que es puguin portar a terme tot l'any. Cal treballar en la millora d'infraestructures i serveis, promoure la internacionalització del destí, invertir en tecnologia turística i fer-ne una promoció continuada.
ORGULLOSA	Lloret es mostra orgullosa de la seva història com a ciutat. Aquesta riquesa històrica es valora i dignifica constantment ja que genera una gran cohesió emocional entre els seus habitants i se sap transmetre al públic visitant. La seva expertesa és fàcilment constatable. Ciutat pionera dins el seu territori de marca, emprèn un camí ple d'èxits sense defallir. La seva resiliència davant les adversitats l'engrandeix i li permet enfrontar-se als reptes que ens planteja un món cada vegada més canviant i complex.
HONESTA	Lloret és una ciutat honest. S'impulsen polítiques públiques que promouen la transparència, la integritat i la justícia social. Pensem en una marca-ciutat en la que els ciutadans poden confiar en les institucions públiques i en els agents econòmics i socials que operen en aquest territori. L'honestetat ens porta a pensar en termes ètics i morals. Un dels principis bàsics que ens permet progressar ja que millorar la vida dels seus habitants i dels seus visitants.
COMPROMESA	Un dels compromisos de Lloret és el de la sostenibilitat. Es treballa per fomentar l'eficiència energètica i reduir l'empremta de carboni. El desenvolupament urbà ha de ser sostenible i beneficiar als ciutadans. Es lluita per garantir la seguretat dels habitants i visitants a través de mesures com la prevenció del delictes i la vigilància als carrers. Lloret es planteja desenvolupar polítiques i estratègies que permetin aprofitar al màxim els beneficis de la digitalització. Cal tenir en compte tots els desafiaments que planteja aquest repte d'una manera responsable.



LLORET FUTUR, S.A.

1.2 Lloret de Mar com a destinació turística

Lloret de Mar és, junt amb Barcelona i Salou, una de les tres destinacions més importants de Catalunya.

1.2.1 Arribada fins a la destinació i connexions

Un dels principals reptes de Lloret de Mar com a destinació turística és millorar la seva accessibilitat, donada la manca de connexions directes per tren i per autopista.

Les principals vies d'arribada són en cotxe i autobús. Per carretera, es pot arribar fins a Tordera-Blanes per l'autopista C-32 i després per carretera fins a Lloret, o per l'autopista AP7 i després per carretera fins a Lloret. No hi ha accés directe per autopista.

En relació a l'accés en tren, des de Barcelona passa per l'estació de tren de Blanes i, des d'allà, cal dirigir-se en autobús fins a Lloret.

Es pot arribar des de l'aeroport de Girona, a 30 minuts, i també des de l'aeroport de Barcelona, en 1 hora i 30 minuts.

1.2.2 Oferta

1.2.2.1 Allotjament reglat⁷

1.2.2.1.1 Hotels i pensions

Hi ha un total de 123 establiments d'allotjament hotel·ler a Lloret de Mar, amb 29.836 places.

Categoria	Hotels i pensions	
	Unitats allotjament	Places hotel
1 estrella	13	1.167
2 estrelles	8	1.668
3 estrelles	23	5.513
4 estrelles	41	15.825
4 estrelles superior	12	3.788
5 estrelles	4	783
Hostal o pensió	22	1.092
Total general	123	29.836

1.2.2.1.2 Apartaments

Hi ha 13 llicències d'apartaments, amb 395 habitacions i 1.150 places.

1.2.2.1.3 Càmpings

Hi ha 4 càmpings, amb 1.262 unitats d'acampada i un tota del 3.786 places.

1.2.2.1.4 Habitatges d'ús turístic

Segons el registre de la Generalitat, hi ha 3.281 habitatges d'ús turístic amb llicència a Lloret de Mar.

Segons l'INE, en funció del *scraping* dels portals d'internet, hi ha 1.713 HUT's actius, el que representa un 6,72 % sobre el total d'habitatges del municipi⁸. Aquests HUT's tenen un total de 10.713 places.

⁷ Generalitat de Catalunya : https://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/professionals_turisme/emo_empreses_establiments_turistics/registre-turisme-catalunya/llicitat-establiments/

⁸ INE: <https://www.arcgis.com/apps/dashboards/066b1e65a1c740ff86e6a6492f89ee88>



LLORET FUTUR, S.A.

1.2.2.1.5 Llars compartides

Hi ha una oferta d'11 llars, amb 30 habitacions i 40 places.

1.2.2.2 Oferta cultural i d'entreteniment

Hi ha una àmplia oferta cultural, d'entreteniment i d'activitats a Lloret de Mar, tant durant el dia⁹ com a la nit¹⁰

Lloret de Mar de Dia

Lloret de Mar t'ofereix un món de possibilitats úniques per gaudir dels teus millors dies de vacances.

Platges

Camí de Ronda

Cultura

Rutes

Festes Populars i Esdeveniments

Gastronomia

Activitats aquàtiques i d'aventura

Esports

Salut i Benestar

Compres

Senderisme

Lloret de Mar de Nit

Lloret de Mar t'ofereix un món de possibilitats úniques per gaudir de les teves millors nits.

Gastronomia

Teatre

Casino

Bars

Discoteques

Festivals i esdeveniments

1.2.3 Demanda

Lloret de Mar és una de les principals destinacions turístiques catalanes. A l'any 2023 va rebre més de 1,5 milions de turistes, el 58% dels quals eren estrangers, generant a prop de 7.5 milions de pernoctacions i una despesa total de quasi 975 milions d'euros.

Lloret de Mar és el nucli principal d'un dels clústers turístics més importants de Catalunya, que va des de Calella a Tossa de Mar, amb 5 milions de turistes, 19 milions de pernoctacions i una despesa dels turistes de més de 2.200 milions d'euros¹¹.

Municipi	Total turistes	Total Pernoctacions	Total Despesa Total
Calella	571.172	1.642.877	176.149.629,58 €
Pineda de Mar	743.188	2.198.595	247.689.173,75 €
Malgrat de Mar	280.613	826.747	79.783.269,64 €
Santa Susanna	930.124	2.572.610	360.091.941,06 €
Blanes	543.609	2.735.535	268.785.210,03 €
Lloret de Mar	1.587.258	7.348.808	973.886.170,50 €
Tossa de Mar	321.791	1.372.173	132.109.461,36 €
Total general	4.977.755	18.697.345	2.238.494.855,92 €

1.2.4 Rendibilitat de les empreses d'allotjament

Segons l'informe d'Exceltur “Barómetro de la Rentabilidad de los Destinos Turísticos Españoles. Balance 2023”¹², Lloret de Mar és una de les destinacions amb un REVPAR i amb un creixement del mateix respecte a 2019 més baixos de tota Espanya.

⁹ <https://lloretdemar.org/que-fer-a-lloret/lloret-de-mar-de-dia/>

¹⁰ <https://lloretdemar.org/que-fer-a-lloret/lloret-de-mar-de-nit/>

¹¹ inAtlas, www.inatlas.com.

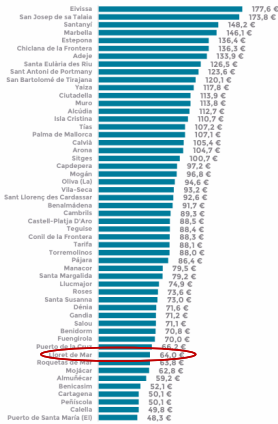
¹² <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2024/02/Barometro-de-la-Rentabilidad-Balance-2023.pdf>

Codi Segur de Verificació: 01136cab-c527-49c7-b2b2-f81609d969ad
Origen: Administració
Identificador document original: ES_L01010014_2024_10007082
Data d'impressió: 29/08/2024 09:25:53
Pàgina 12 de 34

SIGNATURES
1.- HAIRINE ALVES LARANJEIRA (TCAT) (Tècnica de gestió administrativa), 21/08/2024 10:51
2.- CRISTINA AYMERICH ANGLADA (TCAT) (Consellera Delegada), 28/08/2024 11:33

LLORET FUTUR, S.A.

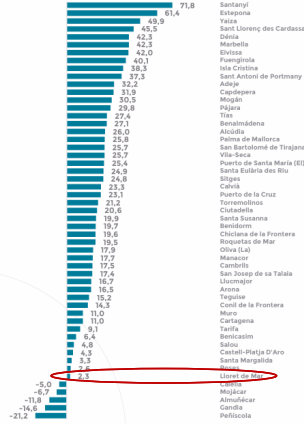
RANKING SEGÚN REVPAR (EN €) DEL TOTAL DE
HOTELES EN LOS DESTINOS VACACIONALES. AÑO 2023



RevPAR Promedio
Destinos
Vacacionales

2023 VS 2019
95,3€

RANKING SEGÚN REVPAR DEL TOTAL DE HOTELES EN
LOS DESTINOS VACACIONALES. TASA VARIACIÓN 2023 VS 2019 (EN %)



Variación Media
Destinos
Vacacionales

2023 VS 2019
+26,4%

1.2.5 Els reptes de Lloret de Mar com a destinació turística

1.2.5.1 Pla de Reconversió Turística 2015-2020. Pla Operatiu¹³

Al llarg de la segona part de la dècada del 2010, i després de molt treball de reflexió sobre el model de futur de Lloret de Mar, es va a portar a terme un esforç per concretar i tangibilitzar projectes que permetessin millorar Lloret de Mar com a destinació turística.

Les propostes que van sorgir com a part d'aquest Pla Operatiu, algunes de les quals s'han anant desenvolupant, van ser moltes i molt variades, i contemplaven el futur de la ciutat des d'una perspectiva integral, visualitzant possibilitats d'evolució més enllà de l'activitat turística, amb la incorporació i la promoció de noves activitats econòmiques lligades a sectors d'alt valor afegit.

El recull de propostes d'aquest pla va ser el següent:

- Grup de treball amb la finalitat de seguiment i desplegament del projecte
- Seminari d'urbanistes de prestigi internacional
- Projecte per a la remodelació i renovació de l'actuació integral des de la rotonda del Waterworld, Passeig Marítim, l'Avinguda de Pau Casals i ronda de circumval·lació. Concurs Internacional d'Urbanistes
- Millora i finalització del camí de ronda de Lloret de Mar
- Projectes *Smart Destination*:
 - RED.ES
 - Lloret *Smart Center*
 - *District Heating*
- Pla d'usos comercials
- Propostes d'actuacions a desenvolupar pel Grup de Treball:
 - Visió global del municipi:
 - Protecció i pla d'usos de l'entorn natural
 - Pla global d'actuació de seguretat de la destinació
 - Pla de senyalització d'arribada i benvinguda a Lloret de Mar

¹³ Pla de Reconversió Turística 2015-2020. Pla Operatiu. Ajuntament de Lloret de Mar.



LLORET FUTUR, S.A.

- Pla Director de connectivitat entre Lloret i els municipis veïns
- Campanya permanent per a la millora de la imatge de Lloret de Mar
- Connectivitat del municipi:
 - Accessos a Lloret de Mar
 - Cinturó de ronda de Lloret de Mar fins a la carretera de Tossa
 - Connectivitat aèria i construcció d'un heliport
 - Projecte inicial d'ampliació del Port
- Regeneració urbana:
 - Harmonització i especial atenció a tot el que és paisatge urbà
 - Reordenació dels punts de descàrrega de turistes al poble
 - Pla d'ordenació dels aparcaments d'autocars i sistema de gestió dels mateixos
 - Pla de millora i aprofitament dels jardins públics
 - Creació de més places d'aparcament al conjunt de la destinació
- Modernització i renovació de l'oferta d'allotjament i altres negocis turístics al municipi:
 - Pla integral de modernització de l'oferta turística
 - Préstecs a tipus d'interès preferent per a remodelació d'hotels i negocis turístics
- Telecomunicacions i *big data*:
 - Pla per la conversió de Lloret de Mar en una destinació pionera en l'aplicació de les noves tecnologies tant a la destinació com en l'ús de les tecnologies per part dels residents i visitants i la seva conversió en una *Smart Destination*
 - Aprofitament del *Mobile World Congress* i la *Mobile World Capital*
 - Creació d'un grup de treball per al desplegament d'una xarxa de fibra òptica a tot Lloret de Mar
 - Projecte Lloret de Mar Destinació WiFi integral 2015
 - Desenvolupament d'un programa d'intel·ligència de mercat - *Business Intelligence*
- Creació i consolidació de productes estratègics, esdeveniments i segments d'alt valor:
 - Projectes transformadors:
 - Lloret de Mar Ciutat de la Llum
 - Nova Ciutat del Turisme i l'Oci
 - Parc d'oci familiar
 - Lloret Ciutat Esportiva:
 - Pla d'usos turístics de les instal·lacions esportives municipals
 - Pla de nous equipaments esportius d'ús turístic
 - Consolidació de l'oferta de camps de golf
 - Lloret Ciutat d'Esdeveniments:
 - Potenciació de Lloret Esdeveniments. Calendari anual d'esdeveniments culturals i esportius amb poder d'atracció de



LLORET FUTUR, S.A.

- diferents públics al llarg de l'any
- Generació d'un espai apropiat per a la celebració d'esdeveniments culturals i populars
 - Activitats de valor afegir a les platges:
 - Creació de fons marítims
 - Instal·lacions d'oci al mar
 - Creació de piscines a les platges de Lloret
 - Activitats de valor afegit a l'interior del municipi i la comarca
 - Atracció d'entitats universitàries relacionades amb el turisme i la cultura: activitat hotelera, d'oci, disc-jockeys, música, etc.
 - Atracció de nous sectors d'activitat econòmica a Lloret de Mar: Activitats fitosanitàries, Investigació Biomèdica, Empreses de l'economia del coneixement i la investigació
 - Foment d'instal·lacions culturals:
 - Museu virtual / cultural
 - Museu Obert de Lloret de Mar (MOLL) / Casa museu d'Indians
 - Museu Obert de Lloret de Mar (MOLL) / Museïtzació del poblat ibèric del Turó Rodó

1.2.5.2 Plans de Sostenibilitat Turística. "La transició verda i digital de Lloret de Mar"¹⁴

L'Ajuntament va aconseguir un Pla de Sostenibilitat Turística de la Secretaria d'Estat de Turisme a la convocatòria extraordinària de 2021 per un import de 6 milions d'euros que contemplava les següents actuacions:

• Revitalització del nucli antic	1.833.884 €
• Renovació del Mercat Municipal	2.567.265 €
• Formació i digitalització del teixit productiu	474.380 €
• Mobilitat i seguretat	1.308.964 €
• Millores als Jardins de Santa Clotilde	650.752 €
• Gestió del projecte	82.645 €

1.2.5.3 Pla d'acció Turisme Sostenible 21/24¹⁵

A principis del 2021 es va realitzar un diagnòstic de sostenibilitat turística que va permetre identificar, dins dels quatre blocs d'anàlisi que conformen l'eix de sostenibilitat del projecte Destinacions Turístiques Intel·ligents de Segittur, que són: Gestió de la sostenibilitat turística; Conservació, millora i recuperació del medi; Conservació i millora del medi ambient; i Desenvolupament socioeconòmic i economia circular, aquells amb major marge de millora i, al mateix temps, posar en valor els esforços realitzats pel municipi fins la data en matèria de sostenibilitat.

Al document, configurat a partir d'un ampli procés participatiu amb els diferents grups d'interès de la vila, s'hi proposen tot un seguit d'accions per tal de millorar la gestió de la sostenibilitat en el conjunt de la destinació.

¹⁴ Pla de Sostenibilitat Turística: La transició verda i digital de Lloret de Mar. Ajuntament de Lloret de Mar.

¹⁵ Pla d'Acció Turisme Sostenible 21/24. DNA. Ajuntament de Lloret de Mar. Abril 2021.



LLORET FUTUR, S.A.

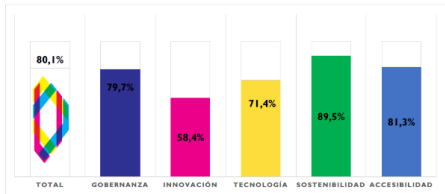
1.2.5.4 Pla de Transformació Sostenible

A finals de 2022 i principis de 2023 es va portar a terme una reflexió estratègica sobre el futur del municipi basada en quatre eixos estratègics, amb la participació de l'Ajuntament, la Direcció General de Turisme i la Diputació de Girona. Els grups de treball que es van conformar es centraven en les següents temàtiques:

- GT1 – Comunicació i producte turístic
- GT2 – Mobilitat i seguretat
- GT3 – Urbanisme i embelliment
- GT4 – Sostenibilitat i energia
- GT5 – Innovació i tecnologia

1.2.5.5 Diagnosi Destinació Turística Intel·ligent, DTI, 2024

Segons Segittur, una Destinació Turística intel·ligent és “Una destinació turística innovadora, consolidada sobre una infraestructura tecnològica d'avantguarda, que garanteix el desenvolupament sostenible del territori turístic, accessible per a tothom, que facilita la interacció i integració del visitant amb l'entorn i incrementa la qualitat de la seva experiència en la destinació i millora la qualitat de vida del resident.”



GOBERNANZA

- » Visión estratégica e implementación
- » Eficiencia en la gestión
- » Responsabilidad y control
- » Transparencia y participación

INNOVACIÓN

- » Gestión / Gobernanza innovadora
- » Actividades de innovación
- » Ecosistema de innovación

TECNOLOGÍA

- » Tecnologías aplicadas a la Gobernanza
- » Infraestructuras Tecnológicas y Conectividad
- » Tecnologías para la Gestión Inteligente del Turismo

SOSTENIBILIDAD

- » Gestión de la sostenibilidad turística
- » Conservación, mejora y recuperación del patrimonio cultural
- » Desarrollo socioeconómico y economía circular
- » Conservación y mejora del medioambiente

ACCESIBILIDAD

- » Gestión de la accesibilidad en el Destino
- » Implantación de la accesibilidad en el DTI

Segons l'anàlisi de Segittur¹⁶ portat a terme el 2024, el grau de compliment mitjà del total de requisits metodològics per part de Lloret de Mar és del 80,1%, la qual cosa ha suposat l'obtenció del distintiu Destinació Turística Intel·ligent per a Lloret de Mar.

La dimensió que ha obtingut una puntuació més alta és la relacionada amb la sostenibilitat, seguida de l'accessibilitat, la governança, la tecnologia i la innovació.

Amb aquest reconeixement com a Destinació Turística Intel·ligent el municipi se suma al petit grup de destinacions que lideren l'excel·lència en matèria d'implantació del model de gestió DTI, format per Barcelona, Bilbao, Benidorm, Donostia-SanSebastián, Gijón-Xixón, Màlaga, Isla de Tenerife i Santander.

A l'informe s'especifiquen tot un seguit de propostes per tal de poder seguir treballant en la consolidació de Lloret de Mar com a una destinació turística intel·ligent de referència a Espanya.

¹⁶ “Informe Diagnóstico y Plan de Acción Destino Turístico Inteligente. Lloret de Mar. Edición 2024”.



LLORET FUTUR, S.A.

1.2.5.6 Pla de Revitalització del Nucli Antic¹⁷

El nucli antic de Lloret de Mar concentra el 25% de la població del municipi. La xifra d'habitants creix a l'estiu, amb l'arribada de milers de turistes.

Els problemes de mobilitat, neteja, aparcament o seguretat, l'escassetat de lloguers assequibles i de zones verdes, i fer compatible el descans veïnal amb l'activitat turística a l'estiu, són algunes de les prioritats d'un pla director de dinamització del centre històric que ha posat en marxa l'Ajuntament, amb l'objectiu de "revertir la decadència" de la zona, que concentra bona part del comerç i del turisme, el principal motor econòmic de Lloret de Mar. Es vol, en paraules de l'alcalde, "crear un full de ruta per revertir la situació actual dignificant i revitalitzant el barri i millorant la qualitat de vida dels veïns".

La redacció del pla s'allargarà durant nou mesos i les accions de millora s'executaran en els propers cinc anys. Per a més informació de l'estat actual del projecte: <https://pladirectornucliantic.lloret.org/resultats/>

1.3 Altres plans de referència

1.3.1 Pla especial del nucli antic de Lloret de Mar¹⁸

L'any 2013 es va aprovar un pla especial que regula els usos al nucli antic de Lloret de Mar, actualment en vigor.



1.3.2 Pla de Mobilitat Urbana Sostenible de Lloret de Mar 2020-2025

El 2019 es va redactar el Pla de Mobilitat Urbana Sostenible Lloret de Mar 2020-2025, que compta amb els següents objectius:

- Reduir el cost unitari del viatge
- Augmentar la cobertura del transport públic adaptat
- Minimitzar el temps mitjà dels desplaçaments
- Que la mobilitat contribueixi a la salut de les persones

¹⁷ En procés de redacció.

¹⁸ Text refós del Pla Especial del Casc Antic de Lloret de Mar. 2013.



LLORET FUTUR, S.A.

- Augmentar la seguretat viària
- Reduir la contaminació atmosfèrica i el consum energètic

I, en relació amb la resta de normativa:

- Reduir el consum de l'energia primària un 20%
- Augmentar l'energia renovable en el consum d'energia del sector transport (10%)
- Augmentar l'energia renovable en el consum brut de l'energia final (20% sobre el total de l'energia)
- Reducció d'emissions de GEH del 25,3%
- Reducció anual del 3,5% de la contaminació produïda pel transport
- Augment de l'1% anual de la quota dels mitjans no motoritzats

I com a Missió del Pla es va definir el següent:

- Millorar la qualitat de vida i d'estada de les persones, garantint la convivència entre els residents i l'activitat econòmica (comerç, oci, turisme...).
- Assegurar una mobilitat ètica i equitativa que recolzi els més dèbils de la cadena modal i les persones amb mobilitat reduïda, posant al vianant en el centre de les prioritats, com a element de definició de les xarxes de mobilitat i com el protagonista en el disseny de les infraestructures.
- Gestionar la mobilitat com un dret i un servei a la ciutadania (dones, homes, nenes i nens, gent gran, residents, turistes i excursionistes, etc.), aprofitant les possibilitats de tractament específic que donen les noves tecnologies de direccionament, aparcament, control i seguretat.
- Garantir la seguretat, la comoditat i l'economia dels desplaçaments de persones i de les mercaderies, amb la particular estacionalitat de Lloret i l'activitat que genera al seu voltant.
- Planificar i connectar, de forma harmònica i sostenible, les diferents xarxes de mobilitat de la ciutat, de forma que sigui viable el PMUS. Equilibri realista entre els diferents interessos socials i nivells de servei.
- Garantir la funcionalitat de les xarxes de transport i de les seves connexions amb la xarxa de connexió, incidint en l'aprofitament de l'ocupació dels vehicles.
- Cercar una mobilitat que tendeixi cap a les zero emissions atmosfèriques i sòniques i desenvolupar zones urbanes de baixes emissions o atmosfera protegida.
- Comunicar als usuaris i usuàries les formes d'optimitzar la seva elecció dels modes de transports per a realitzar el seu viatge.
- Crear un grup continu de treball, un Pacte per la Mobilitat, que permeti integrar a la ciutadania, a les entitats, als grups polítics i als tècnics municipals en aconseguir els objectius i propostes del PMUS.

1.3.3 Pla d'Ordenació Urbana Municipal

En l'apartat d'Urbanisme del web de l'ajuntament¹⁹ es pot trobar el Pla actualment vigent, i és el document de referència en relació a qualsevol projecte que inclogui components urbanístiques i d'ús

¹⁹ <https://seu.lloret.cat/urbanismeCategoriaPublic/detall/464?categoria.id=7>



LLORET FUTUR, S.A.

del sòl.

1.4 Legislació i normativa d'àmbit supramunicipal que pot influir en la planificació estratègica del municipi

Estem en un moment en el que la legislació i la reglamentació de moltes activitats lligades a territoris i activitats econòmiques, entre elles, i de forma especial, l'activitat turística, està evolucionant molt i de forma molt ràpida, tant a nivell europeu com a nivell nacional i regional.

Com a part de l'elaboració del *"Compromís nacional per a un Turisme Responsable"* per part de la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya s'ha fet un recull de la legislació que és o serà aplicable en el curt termini en processos de planificació de ciutats i territoris, que creiem que és important recollir en aquest document²⁰.

1.4.1 A nivell català

- Acord Nacional Agenda 2030 Directrius Nacionals pel Turisme 2013
- Estratègia d'Adaptació al Canvi Climàtic Estratègia Catalana per la Bicicleta 2025
- Estratègia de mobilitat turística de Barcelona Estratègia del Vianant (en redacció)
- Estratègia Marítima de Catalunya 2030
- Estratègia Patrimoni Natural i Biodiversitat de Catalunya
- Estratègia per al desenvolupament sostenible 2026. Turisme
- Impuls a l'Economia Circular
- Informe Global del turisme LGTBi. OMT Llei d'Arquitectura 12/2017
- Llei de prevenció de les pèrdues i el malbaratament alimentari Llei del Canvi climàtic 16/2017
- Llei del Dret a l'Habitatge. 2017
- Llei del patrimoni cultural immaterial (projecte)
- Llei d'igualtat efectiva de les dones i els homes 17/2015 Llei de serveis socials
- Pacte Nacional per la Mobilitat Sostenible i Segura
- Pacte Nacional per la Societat Digital
- Pacte Nacional per la Transició Energètica
- Pla de conservació, protecció i difusió del patrimoni cultural 2019-2025
- Pla de gastronomia de Catalunya
- Pla de màrqueting de turisme de Catalunya
- Pla estratègic d'acció exterior
- Pla estratègic d'alimentació de Catalunya 2021-2026
- Pla estratègic de patrimoni verd i sostenibilitat
- Pla estratègic de turisme de Catalunya 2018-2022
- Pla de l'Energia i el Canvi Climàtic de Catalunya
- Pla de Museus 2030
- Pla de Ports 2030
- Pla de prevenció i de gestió de residus
- Pla de qualitat de l'aire 2020-2025
- Pla General de Política Forestal

²⁰ Acord Nacional per a un Turisme Sostenible. Esborrany. 2022. José Antonio Donaire. Direcció General de Turisme.



LLORET FUTUR, S.A.

- Pla interdepartamental de suport a les famílies
- Pla Territorial de Catalunya
- Programa de Foment de la Producció Agroalimentària de Catalunya
- Programa General de prevenció i gestió de residus

1.4.2 Marc general

- *A European Green Deal Program*
- *Accessibility and Inclusive Tourism Development in Nature Areas*
- Big Data per a una millor gestió turística. OMT 2022
- *Capacidad de acogida de uso público* en ENP. EUROPARC
- Carta de Shanghai. ICOM 2002
- Carta Europea del Turisme Sostenible
- Carta Europea per a la igualtat de les dones
- Codi Ètic Mundial per al Turisme. OMT
- Codi Internacional per la protecció dels turistes. OMT 2022
- Compromís de Tunis. 2005
- Convenció del Patrimoni Mundial. 1972
- Conveni per la Biodiversitat Biològica. Nagoya 2010
- Declaració de Quito sobre ciutats i assentaments humans sostenibles
- Declaració d’Estocolm de l’EIDD
- Directiva Europea sobre igualtat racial
- Directiva Europea sobre l’aigua de consum humà
- Directiva Europea de la Reducció de Plàstics en el Medi Ambient
- *Ecological Restauration for Protected Areas*. UICN. 2008
- Estàndards europeus ‘easy to read’
- *Estrategia de Turismo Responsable 2030*
- *Estrategia estatal por la bicicleta*
- Estratègia Europea pel Patrimoni del segle XXI
- Estratègia Europea per un turisme sostenible 2021
- Estratègia Europea sobre Biodiversitat
- *EU Cycling Strategy 2030*
- *European Accessibility Act European Green Deal*
- *Farm to Fork*
- Guia d’accessibilitat web WCAG 2.1
- *Global Tourism Plastic Initiative*
- Informe sobre la Digitalització en el turisme. UE 2018
- Llei de reforma laboral 2021
- Llei sobre violència de gènere
- *Madrid International Plan of Action on Ageing (MIPAA). 2002*
- *Mountain Tourism. Towards a more sustainable tourism*. OMT 2021
- Objectius d’Aichi
- Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides
- *Overtourism. Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions OMT*



LLORET FUTUR, S.A.

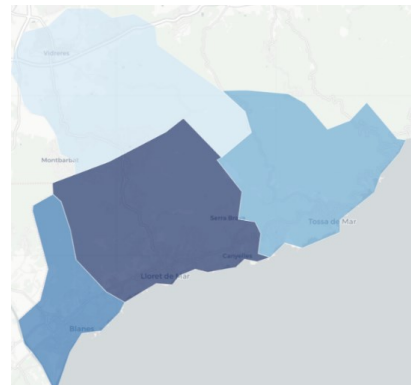
- Pautes de l'UIT sobre el treball decent i socialment responsable en el turisme. 2017
- Per un turisme cultural sostenible. ICOM i FMAM. 2007
- *Plan Nacional de destinos inteligentes*
- *Plan Nacional del Paisaje Cultural*. 2015
- *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2030*
- *Programa Europa Creativa*. 2021-2027
- *Research and Innovation Program*. UE 2020-2024
- Resolució de les NNUU sobre els drets de les persones grans
- *State of the industry outlook*. CLIA
- *Sustainable Tourism in Protected Areas*. EUROPARC
- *Sustainable Urban Mobility Plans*
- *Tourism and Intangible Cultural Heritage*. UNWTO 2021
- *Tourism, Human Rights and Gender Equality on Tourism*. OMT 2019
- *Tourism Manifesto*
- *Towards a Sustainable Blue Economy in the Mediterranean region*
- Turisme i economia creativa, OCDE 2014

1.5 Context territorial

Lloret forma part de la Costa Brava Sud.

Juntament amb Blanes (41.500 habitants) i Tossa de Mar (6.200 habitants), els municipis veïns a la costa, i Vidreres (8.600 habitants), a l'interior, Lloret de Mar es pot considerar una subregió amb un paper significatiu en el sistema municipal català de la província de Girona, amb més de 90.000 habitants en total.

En aquest web es pot visualitzar Lloret de Mar en relació amb la resta de municipis de la província de Girona en un gran nombre de variables: [XIFRA - Sistema d'Informació Estadística Local. \(ddgi.cat\)](#)



2 JUSTIFICACIÓ

Un **Pla Estratègic Municipal** és una eina que **contribueix a donar un full de ruta de futur de la ciutat** i a fer que cada agent local reflexioni sobre el seu esdevenir i conegui la direcció cap a on vol enfocar-se la ciutat. Els reptes de futur s'han de plantejar **entre tots els actors locals**, i per això, han d'intercanviar informació sobre els valors i reptes de futur contribuint així al fet que la ciutat, des de diferents àmbits, pugui tenir una visió més àmplia, més complexa i més optimista del futur. El PEM és una eina que **dirigeix el debat i la reflexió pública** sobre les amenaces i oportunitats de la ciutat. **Genera pensament i coneixement públic**, porta el debat a la societat i fa veure que tots i totes tenim la responsabilitat de repensar i construir la destinació, i no només les persones que ostenten un càrrec públic.

Cada vegada més ciutats i municipis s'estan dotant d'eines de planificació estratègica o plans de ciutat que, des d'una visió transversal i multisectorial, tracten de diagnosticar la situació actual, **establir objectius estratègics a llarg termini i definir línies d'actuació i indicadors de seguiment per a avaluar-ne el compliment**.



LLORET FUTUR, S.A.

~~Ahora, la Unió Europea exigeix i valora, cada vegada més, que els projectes que es presenten per al finançament amb els seus recursos en l'àmbit local, s'englobin en el marc d'un Pla Estratègic que els doni sentit a mig i llarg termini, i asseguri un procés democràtic d'assumpció participada de les propostes a finançar.~~

3 DESCRIPCIÓ I OBJECTIUS DEL TREBALL

Aquest projecte pretén dissenyar i **elaborar un Pla Estratègic Municipal (PEM) per a la ciutat de Lloret de Mar**, que identifiqui, d'una banda, les fortaleeses, les necessitats, els reptes, les amenaces i les oportunitats que encara la ciutat i, de l'altra, els interessos, les voluntats, les idees i els projectes previstos, per tal de configurar un conjunt de projectes estratègics clarament transformadors en la direcció desitjada cap al futur, és a dir, cap al model de ciutat que s'acordi entre totes les parts implicades en el procés compartit de pensament estratègic, definit per un conjunt de valors i uns objectius concrets.

L'objectiu d'aquest projecte és **desenvolupar una visió de ciutat que identifiqui els grans reptes de futur a abordar a Lloret de Mar** durant els propers anys, pensant a **mig-llarg termini** en un entorn cada vegada més global i canviant. La cooperació entre col·lectius, agents socials i econòmics, ciutadania i institucions permetrà generar un document compartit, participatiu i obert a noves estratègies a incloure en el futur, en definitiva: un **Pla Estratègic Municipal**.

El pilar metodològic de la Planificació Estratègica és l'estudi d'amenaces, oportunitats, fortaleeses i debilitats, també coneguda com a DAFO, per tal d'identificar les estratègies que poden, mitjançant la intervenció coordinada de la iniciativa pública i privada, minimitzar les debilitats, conjurar les amenaces, aprofitar les oportunitats i reforçar les fortaleeses. Com a eina, la DAFO continua sent de molta utilitat, però el PEM s'ha de recolzar també en altres bases, com la **prospectiva**, el **dibuix d'escenaris**, la utilització **d'eines antropològiques** per a la **recerca d'universos temàtics** i de temes desafiants en les diferents comunitats, i l'**anàlisi de tendències**. Des del punt de vista de la governança s'ha d'aprofundir en l'ús **d'eines que desenvolupin cultures col·laboratives** a la ciutat i amb la ciutadania, i **desenvolupar materials que facilitin el debat** entre els participants en la planificació.

4 QÜESTIONS FONAMENTALS DEL PEM DE LLORET DE MAR 2035

A continuació es tracten algunes qüestions fonamentals aplicades al procés de disseny i elaboració del Pla Estratègic Municipal Lloret de Mar 2035.

4.1 Perquè?

L'Ajuntament de Lloret de Mar crearà una funció de **Coordinació del Pla Estratègic (OdP)**, que, juntament amb els membres de la Comissió de la Destinació Turística Intel·ligent tindrà, entre d'altres, la funció específica d'elaboració, gestió, seguiment, avaluació i coordinació d'un pla estratègic municipal a llarg termini.

D'aquesta manera, l'Ajuntament de Lloret de Mar proposa una gestió del Pla Estratègic Municipal amb una vocació integral i estratègica, l'**objectiu principal** de la qual serà **pilotar el procés d'elaboració de la planificació estratègica de ciutat**.

Així doncs, hi ha una voluntat per part de l'Ajuntament de Lloret de Mar d'impulsar i liderar un procés de planificació estratègica de ciutat, en línia amb les tendències a nivell europeu, estatal i regional, i en altres àrees urbanes, que defineixi el model de ciutat que volem per al futur.



LLORET FUTUR, S.A.

4.2 Per a què?

Per dissenyar i **elaborar un Pla Estratègic Municipal (PEM) per a la ciutat de Lloret de Mar** que identifiqui, d'una banda, les necessitats, els reptes, els problemes i les oportunitats que encara la ciutat i, de l'altra, els interessos, les voluntats, les idees i els projectes previstos o latents en ella, per configurar un conjunt de projectes estratègics, que poden ser nous o no, però que siguin reduïts en nombre i clarament transformadors en la direcció desitjada cap al futur, és a dir, cap al model de ciutat que s'acordi entre totes les parts implicades en el procés compartit de pensament estratègic, definit per un conjunt de valors i uns objectius concrets.

4.3 On?

L'objecte territorial d'aquest procés de planificació estratègica urbana serà **la ciutat de Lloret de Mar**, sense oblidar les dependències, interrelacions i interaccions existents a nivell de comarca i ciutats i territoris propers, en el marc general de Catalunya.

4.4 Per quan?

L'horitzó temporal del Pla Estratègic Municipal de Lloret de Mar s'ha fixat en el **2035**, ja que es considera que 10 anys és un període de temps suficient com per a poder introduir transformacions significatives en el model de ciutat a través dels projectes estratègics.

4.5 Qui?

En el procés de planificació estratègica de Lloret de Mar el lideratge serà assumit per l'**Alcalde**. A més, s'intentarà involucrar el major nombre possible d'actors i agents locals: institucionals, socials, econòmics, ciutadans, etc.

4.6 Com?

Aquesta qüestió es refereix a l'**aspecte metodològic**. En aquest sentit, s'ha dissenyat una metodologia per al procés d'elaboració del PEM de Lloret de Mar, en el qual la diagnosi estratègica tindrà tres fases:

1. Fase 1. Prediagnosi:
 - Anàlisi històric.
 - Entrevistes en profunditat.
 - Procés ciutadà.
 - Identificació de temes crítics.
 - Anàlisi de tendències.
 - Disseny de Grups de Treball per temes crítics.
2. Fase 2. Diagnosi:
 - DAFO.
 - Identificació de Reptes.
 - Diagnosi.
3. Fase 3. Esdeveniment de comunicació, evolució de resultats i feedback.

A més, una vegada realitzat el diagnosi estratègic, el disseny i l'elaboració del Pla Estratègic Municipal de Lloret de Mar tindrà les següents fases:

- Fase 1. Definició de Visió i Missió.
- Fase 2. Definició d'objectius estratègics.
- Fase 3. Definició de línies d'acció.
- Fase 4. Identificació i redacció de projectes estratègics.

Codi Segur de Verificació: 01136cab-c527-49c7-b2b2-f81609d969ad
Origen: Administració
Identificador document original: ES_L01010014_2024_10007082
Data d'impressió: 29/08/2024 09:25:53
Pàgina 23 de 34

SIGNATURES

1.- HAIRINE ALVES LARANJEIRA (TCAT) (Tècnica de gestió administrativa), 21/08/2024 10:51
2.- CRISTINA AYMERICH ANGLADA (TCAT) (Consellera Delegada), 28/08/2024 11:33



LLORET FUTUR, S.A.

- Fase 5. Redacció del pla.
- Fase 6. Definició del sistema d'indicadors i seguiment.
- Fase 7. Validació del PEM.

No obstant això, aquest plantejament metodològic està obert a suggeriments i modificacions justificades per part de les ofertes tècniques dels licitadors.

4.7 Quan? En quant temps?

La durada màxima dels treballs a realitzar per l'assistència tècnica serà de 12 mesos.

5 METODOLOGIA DE TREBALL

A continuació es detalla el plantejament metodològic proposat des de l'Ajuntament de Lloret de Mar per a la realització del procés d'elaboració del Pla Estratègic Municipal.

5.1 Coordinació del Pla Estratègic Municipal

Es crearà la funció de **Coordinació del Pla Estratègic Municipal** amb, entre altres, les funcions d'elaboració, gestió, seguiment, avaluació i coordinació del Pla Estratègic Municipal.

El o la coordinador/a del Pla Estratègic treballarà conjuntament amb els membres de la Comissió de Destinació Intel·ligent de Lloret de Mar, i dependrà orgànicament de la gerència de la societat municipal Lloret Futur SA.

D'aquesta manera, l'Ajuntament de Lloret de Mar configura un grup de treball amb una vocació integral i estratègica, l'objectiu principal del qual serà pilotar el procés d'elaboració de la planificació estratègica de la ciutat.

5.2 Diagnosi estratègic

5.2.1 Principis

En l'elaboració del diagnosi estratègic es tindran en compte els següents punts:

- **Donar importància alta a la informació qualitativa:** percepcions, expectatives, imatges preconcebudes, visions des de l'exterior, etc.
- **No abusar de la informació quantitativa:** identificar els indicadors clau, d'alt valor explicatiu.
- **Incorporar la dimensió territorial:** diagnosi físic, seguiment dels plans i projectes existents i proposats, mapatge d'amenaques, oportunitats i estratègies.
- **Utilitzar les eines més avançades d'anàlisi i comunicació:** per exemple, sistemes d'informació geogràfica, models de previsió i avaluació, recursos interactius per a la generació d'escenaris futurs rellevants, etc.
- **Desenvolupar models d'avaluació** per tal d'objectivar les valoracions d'escenaris i estratègies alternatives.
- **Treballar en xarxa (networking):** desenvolupant recursos de comunicació externa, fomentant la integració en xarxa, mobilització d'actors i cooperació institucional.
- **Enfortir la intel·ligència de les institucions:** capitalitzar el coneixement, generar informació al servei de la decisió, relacionar les àrees de gestió amb una visió transversal integradora, etc.
- **Proposar sistemes de seguiment i avaluació** dels objectius i estratègies del pla.



LLORET FUTUR, S.A.

5.2.2 Visió transversal i integradora

Per tal que el procés de diagnosi sigui útil i es basi en la realitat que s’haurà de gestionar a partir de l’elaboració del Pla Estratègic Municipal, el conjunt de la informació recopilada ha de permetre **conèixer la realitat de Lloret de Mar** en, almenys, les següents dimensions²¹:

- **Infraestructura i Urbanisme**
 - Estat i capacitat de la infraestructura existent (transport, serveis públics, edificacions).
 - Necessitats de desenvolupament o millora d'infraestructura.
 - Planificació urbana i ús del sòl.
- **Medi Ambient i Sostenibilitat**
 - Avaluació de l'impacte ambiental de la ciutat (qualitat de l'aire, gestió de residus, platges, zones verdes).
 - Estratègies per a la sostenibilitat i adaptació al canvi climàtic.
 - Conservació de recursos naturals i biodiversitat.
- **Empresa, Economia i Ocupació**
 - Anàlisi del mercat laboral i sectors econòmics predominants.
 - Oportunitats per al desenvolupament econòmic i l'atracció d' inversions.
 - Foment de l'emprenedoria i suport a petites i mitjanes empreses.
 - Gestió i fidelització de talent.
- **Igualtat, Cohesió Social i Habitatge**
 - Avaluació de les necessitats d'habitatge i accés als serveis bàsics.
 - Anàlisi de la inclusió social, equitat i diversitat.
 - Programes de suport social i reducció de la pobresa.
- **Educació, Cultura i Esport**
 - Estat i cobertura de les institucions educatives.
 - Accés a la cultura i participació ciutadana en activitats culturals i esportives.
 - Promoció i desenvolupament d'esdeveniments culturals i esportius.
- **Salut i Benestar**
 - Avaluació dels serveis de salut i accessibilitat per a la població.
 - Programes de prevenció i promoció de la salut.
 - Anàlisi d'indicadors de benestar i qualitat de vida.
- **Seguretat i Protecció Civil**
 - Anàlisi de la seguretat pública i percepció de seguretat per part dels ciutadans.
 - Planificació i capacitat de resposta davant emergències i desastres.
 - Estratègies per a la prevenció del delicte i la violència.
- **Tecnologia i Innovació**
 - Infraestructura tecnològica i accés a serveis digitals i a data i intel·ligència per a la presa de decisions.
 - Oportunitats per a la innovació i la digitalització de serveis públics i privats.
 - Foment de l'economia del coneixement i sectors d'alta tecnologia.
- **Normatives i aspectes legals**

²¹ Llistat propositiu.



LLORET FUTUR, S.A.

- Normatives i reglaments municipals.
- Normatives supramunicipals d'impacte per al desenvolupament del municipi.
- Normatives europees de propera implantació.
- **Governança i Participació Ciutadana**
 - Estructures de governança i capacitat institucional.
 - Mecanismes de participació ciutadana i transparència.
 - Cooperació interinstitucional i amb la societat civil.

5.2.3 Metodologia de la diagnosi estratègica

La metodologia a emprar en la diagnosi estratègica ha de poder ser capaç d'oferir una **imatge el més global i àmplia possible de la ciutat de Lloret de Mar**, una imatge que ens porti **perspectiva**, el d'on venim, situació, on som, i, cap a on ens dirigim, per a poder decidir cap a on volem anar i com hi volem arribar.

Tot això haurà d'incloure aquesta doble **dimensió interior/exterior**, per ser capaçs de detectar i identificar tant les debilitats i fortaleces pròpies, com les oportunitats i amenaces relacionades amb l'entorn, que alhora estiguin associades amb les tendències de mercat i els **temes crítics** a detectar.

La **diagnosi estratègica** del PEM de Lloret de Mar tindrà **tres fases**:

- Fase 1. Prediagnosi:
 - Anàlisi històric.
 - Entrevistes en profunditat.
 - Procés de percepció ciutadana.
 - Identificació de temes crítics.
 - Anàlisi de tendències.
 - Disseny de Grups de Treball per a temes crítics.
- Fase 2. Diagnosi:
 - DAFO
 - Identificació de Reptes
- Fase 3. *Feedback*.
 - Fase 3. Esdeveniment de comunicació, devolució de resultats i feedback.

A continuació es descriuen cadascun d'aquests passos:

5.2.3.1 Fase 1. Prediagnosi. Anàlisi històric

Es fa d'obligada necessitat partir d'un **estudi documental i estadístic de fonts secundàries**, que sigui capaç de **construir una narrativa coherent de l'estat de la qüestió**, pel que fa a Lloret de Mar.

Així, d'una banda caldrà recaptar i estudiar informació recollida per altres investigacions i diagnosis municipals i no municipals que ens atorgui una visió del camí recorregut per la ciutat en les últimes dècades i de les fites més importants que han determinat el seu desenvolupament i transformació.

En l'anàlisi de fonts secundàries, es portarà a terme mitjançant l'estudi de dades recaptades per altres treballs. Per a això caldrà acudir tant a dades brutes, elaborades per diferents organismes, com les proporcionades i analitzades en diferents publicacions. Per a aquesta comesa es podran posar en marxa tres tipus d'estratègies:

- La **revisió d'investigacions**, que ens proporcioni una síntesi del coneixement existent al voltant del desenvolupament històric de la ciutat de Lloret de Mar.



LLORET FUTUR, S.A.

- **L'anàlisi secundària**, la qual mitjançant un estudi de la informació que ja s'ha obtingut, facilitarà l'anàlisi comparativa i la de tendències.
- El **meta-anàlisi** (anàlisi dels anàlisis) que ens atorgui un **quadre resum** en el qual estiguin representats els resultats quantitatius assolits en diferents investigacions i/o diagnòsis.

La diagnosi estratègica pròpiament dita, s'haurà de sustentar en gran part en el treball previ realitzat sobre fonts secundàries, aportant sobre ella un anàlisi de la situació de partida.

5.2.3.2 Fase 1. Prediagnosi. Entrevistes en profunditat

Es realitzaran entrevistes en profunditat a agents clau i persones expertes en diferents sectors i àmbits i pertanyents a diferents nivells organitzatius. L'objectiu és **obtenir informació qualitativa** de gran importància per a l'anàlisi d'escenaris i la diagnosi posterior.

5.2.3.3 Fase 1. Prediagnosi. Percepció ciutadana

Com a part de l'elaboració de la diagnosi serà necessari dur a terme un procés que permeti **conèixer quina és la percepció ciutadana**, com a **eina per testar el sentiment de la població** de Lloret de Mar en relació amb la seva activitat quotidiana i les perspectives i reptes als quals s'enfronta en el seu dia a dia. En concret, aquest procés haurà de perseguir **donar compte dels aspectes següents**:

- **Percepció i valoració general de la ciutadania envers la ciutat** i el conjunt de serveis i infraestructures de la mateixa.
- Valoració dels **principals aspectes relacionats amb la qualitat de vida** existent a la ciutat.
- Valoració de **l'evolució recent dels principals temes i aspectes d'interès** i incidència ciutadana.
- Valoració per part dels ciutadans de la **importància dels principals projectes estratègics** en curs o previstos per a la ciutat, així com dels principals temes de rellevància estratègica.

Es valoraran **proposades creatives** sobre **com portar a terme aquest procés de recollida de la percepció ciutadana** sobre els temes esmentats.

5.2.3.4 Fase 1. Anàlisi comparativa (Benchmarking)

El **coneixement d'altres realitats**, de les decisions preses i les conseqüències de d'aquestes decisions, ha de ser una **font d'informació valuosa** per a l'elaboració del PEM de Lloret de Mar.

Serà necessari fer una **anàlisi comparativa** de l'**evolució** i la **realitat** de Lloret de Mar en relació a altres **cinc municipis** que presentin **trajectòries, situacions i problemàtiques de ciutat similars** a les de Lloret de Mar, per tal de recollir la seva experiència i cercar projectes de referència que puguin ser d'utilitat per a Lloret de Mar.

Encara que l'equip de l'Assistència Tècnica podrà proposar un llistat de ciutats a analitzar, el llistat definitiu s'elaborarà conjuntament amb els responsables de la gestió de la ciutat i a través de les entrevistes i processos participatius.

5.2.3.5 Fase 1. Prediagnosi. Identificació de temes crítics

L'estratègia urbana s'ha de focalitzar en determinats aspectes que permetin afrontar de forma efectiva els grans reptes urbans. **Assolir un consens real sobre quins són aquests temes crítics** és fonamental per a l'èxit de tot el procés posterior, la qual cosa suposa una exigència màxima en la seva formulació.



LLORET FUTUR, S.A.

En aquesta fase es realitzarà una **identificació i selecció de temes crítics** a partir dels resultats de l'anàlisi històrica, les entrevistes en profunditat i la percepció ciutadana.

5.2.3.6 Fase 1. Prediagnosi. Anàlisi de tendències

Es realitzarà un **estudi de les tendències de canvi en l'entorn global** que poden afectar potencialment la ciutat de Lloret de Mar.

5.2.3.7 Fase 1. Prediagnosi. Configuració de Grups de Treball per temes crítics

Es realitzarà la **configuració dels Grups de Treball que participaran en el disseny i l'elaboració** del PEM. Aquests grups de treball es crearan en funció dels temes crítics identificats i seleccionats. Com a màxim es crearan 10 grups de treball.

5.2.3.8 Fase 2. Diagnosi. DAFO

Una vegada els temes crítics estiguin identificats, cal **diagnosticar i valorar la seva situació actual**. La diagnosi ha de diferenciar i articular **dues vessants**: l'anàlisi externa i l'anàlisi interna.

- **L'anàlisi externa** va dirigida a conèixer i a valorar els factors que influeixen a la nostra ciutat, sobretot en funció dels temes crítics que no poden ser controlats per la nostra ciutat.
- **L'anàlisi interna** es dirigeix, fonamental però no exclusivament, a conèixer els factors clau per al desenvolupament econòmic i social del nostre municipi i així comparar-los amb els d'altres ciutats i municipis que són o poden ser "competidors".

Després de realitzar l'anàlisi de temes crítics es realitzarà una **anàlisi DAFO**, que és una eina d'estudi de la situació de la ciutat, analitzant les seves característiques internes (Debilitats i Fortaleses) i la seva situació externa (Amenaces i Oportunitats) en una matriu quadrada, i la posterior diagnosi estratègica.

En planificació estratègica se sol utilitzar l'anàlisi DAFO per matisar la informació rellevant i presentar-la en un format digerible que permeti, efectivament, conèixer la realitat que afecta els grans temes urbans. No obstant això, **no cal confondre un quadre DAFO amb una diagnosi, sinó que es tracta d'un pas previ que facilita la formulació d'aquest**.

A partir de la informació recopilada en les seccions anteriors serà possible elaborar una anàlisi DAFO detallada de la ciutat en diferents àmbits²²:

Fortaleses	Debilitats
Recursos naturals: Ubicació geogràfica, clima, entorns naturals.	Limitacions d' infraestructura: Transport ineficient, aparcaments, manca de serveis bàsics.
Infraestructura existent: Transport, serveis públics, comunicacions.	Problemes socials: Atur, desigualtat, problemes d'habitatge.
Capital humà: Educació, diversitat cultural, nivell de formació i competències.	Restriccions econòmiques: Dependència de sectors econòmics específics, baix nivell de diversificació econòmica.
Economia local: Sectors econòmics forts, ocupació, innovació, inversió.	Desafiaments ambientals: Contaminació, gestió de residus, platges, vulnerabilitat a desastres naturals.
Qualitat de vida: Seguretat, salut, educació, lleure i cultura.	Limitacions en la gestió pública: Manca de recursos, burocràcia.
Govern i gestió: Estabilitat política, eficàcia en la	

²² Estructura propositiva.



LLORET FUTUR, S.A.

gestió pública, participació ciutadana

Oportunitats	Amenaces
Desenvolupament tecnològic: Innovació, ciutats intel·ligents, economia digital.	Canvis econòmics globals: Crisis econòmiques, fluctuacions del mercat.
Tendències globals: Turisme, demanda d'energies renovables, economia verda.	Desastres naturals i canvi climàtic: Inundacions, sequeres, augment del nivell del mar.
Finançament i col·laboracions: Inversions, subvencions, associacions publico-privades.	Competència amb altres ciutats: Per recursos, inversions, talent.
Canvi demogràfic: Atracció de talent, diversificació de la comunitat.	Problemes socials i de seguretat: Criminalitat, tensions socials, migració.
Polítiques i programes nacionals o internacionals: Fons de desenvolupament, projectes de cooperació.	Canvis legislatius o polítics: Polítiques nacionals o regionals adverses, inestabilitat política.

5.2.3.9 Fase 2. Diagnosi. Identificació de Reptes

A partir d'aquest DAFO serà possible **identificar els reptes** que té per endavant la ciutat per tal de ser capaç de planificar el seu futur.

Entre els **reptes principals** s'identificaran quines han de ser les **prioritats de la ciutat** en relació amb els aspectes següents²³:

- **Creixement Poblacional i Urbanització**
 - Gestió del creixement poblacional
 - Urbanització i expansió urbana
- **Sostenibilitat i Canvi Climàtic**
 - Sistemes i indicadors de gestió sostenible
 - Mitigació del canvi climàtic
 - Adaptació al canvi climàtic
- **Infraestructura i Serveis Públics**
 - Modernització i manteniment de la infraestructura
 - Provisió de serveis públics eficients
- **Equitat Social i Cohesió**
 - Reducció de la desigualtat
 - Cohesió social
- **Habitatge Assequible**
 - Accés a l'habitatge
- **Salut Pública**
 - Promoció d'entorns saludables
- **Economia i Ocupació**
 - Diversificació econòmica
 - Creació d' ocupació i formació d'habilitats
- **Mobilitat i Transport**
 - Sistemes de transport sostenibles
 - Congestió i logística urbana

²³ Llistat propositiu.



LLORET FUTUR, S.A.

- **Tecnologia i Innovació**
 - Incorporació de tecnologies intel·ligents
 - Ciberseguretat i privacitat
- **Governança i Participació Ciutadana**
 - Governança efectiva
 - Participació ciutadana

5.2.3.10 Fase 3. Esdeveniment de comunicació, devolució de resultats i feedback

Com a part de la diagnosi s’organitzarà una **jornada de difusió de la diagnosi** a la ciutadania per a polsar el grau de conformitat de la mateixa amb el retrat que es realitzi de la ciutat i els seus reptes.

L’objectiu és **organitzar un esdeveniment de comunicació i participació ciutadana on presentar els resultats preliminars de la diagnosi estratègica**, i que serveixi també per a **recollir feedback** sobre el resultat i començar a treballar en la definició d’objectius i línies estratègiques.

La idea és que sigui un esdeveniment fresc, innovador i creatiu, que atregui el major nombre d’agents locals possible i que motivi per seguir participant en el PEM.

5.3 Pla Estratègic

5.3.1 Introducció

Un Pla Estratègic Municipal (PEM) consisteix principalment en:

- Identificar de manera explícita els **valors o criteris per assolir el desenvolupament local**. És a dir, les **idees força** d’aquest desenvolupament.
- L’**opció estratègica escollida** per la ciutat.
- La **definició de les àrees estratègiques** que hi han d’intervenir.
- Els **projectes clau** en què es concreta l’estratègia.

Un **pla estratègic és un pla d’acció**. En aquest sentit, **es concreta en un conjunt de projectes**, en cadascuna de les àrees estratègiques d’intervenció. La sistematització d’aquests projectes permet conèixer quins són els **grans reptes que es planteja la ciutat** i de quina manera vol abordar-los.

L’**anàlisi dels agents** que són bàsics per al seu desenvolupament (ajuntament, altres administracions, sector privat, agents socials, etc.) **permet conèixer**, d’una banda, el **nivell d’autosuficiència del pla** en relació a les capacitats d’acció del propi municipi i, de l’altra, **determinar els àmbits** en què la cooperació pública, privada i intergovernamental és bàsica per assolir-los.

5.3.2 Metodologia de disseny i elaboració del PEM

El disseny i elaboració del Pla Estratègic Municipal de Lloret de Mar tindrà les fases següents:

- Fase 1. Definició de la Visió i la Missió de la ciutat.
- Fase 2. Definició d’objectius estratègics.
- Fase 3. Definició de línies d’acció.
- Fase 4. Identificació de projectes estratègics i redacció del pla.
- Fase 5. Definició del sistema d’indicadors i seguiment.
- Fase 6. Validació del PEM.

5.3.2.1 Definició de la Visió i la Missió de la ciutat

A partir de la **identificació dels reptes** als quals s’enfronta la ciutat en el curt, mig i llarg terminis serà possible proposar:



LLORET FUTUR, S.A.

- Una **Visió** que defineixi a llarg termini què es desitja que la ciutat esdevingui o com es vol que sigui percebuda.
- Una **Missió**, que estableixi el propòsit fonamental de la planificació, és a dir, el perquè de l'elaboració del Pla.

5.3.2.2 Definició d'objectius estratègics

A partir de la identificació dels reptes i la definició de la Visió i la Missió del Pla, el procés que continua tindrà en els corresponents objectius que se'n derivin l'eix principal de les seves actuacions i és el que donarà sentit a les estratègies que es proposin i als seus projectes concrets.

En aquest punt del procés de planificació estratègica es disposarà ja del coneixement suficient sobre la realitat de la ciutat i **s'haurà establert un punt d'arribada en forma d'escenari del futur desitjat**. Per tant, s'haurà de **decidir què cal fer** per a contribuir a transformar la realitat en allò que volem que sigui Lloret de Mar el 2035.

Normalment caldrà **combinar diverses estratègies complementàries** per arribar a assolir l'escenari desitjat.

5.3.2.3 Definició de línies d'acció

A grans trets, la part principal del procés de planificació estratègica quedaria completada en aquest moment, i seria l'ocasió aleshores de concretar les estratègies en actuacions i **elaborar un Pla d'Acció en el qual s'atorguin prioritats, s'estableixin calendaris i s'assignin recursos i responsabilitats als projectes estratègics que formin part d'aquest pla**.

5.3.2.4 Identificació de projectes estratègics i redacció del Pla

L'operativitat de l'estratègia i la seva concreció en gestió implica completar el procés de planificació configurant dins del Pla d'Acció una estructura d'elements que donin coherència als projectes a desenvolupar. Aquests nivells són:

- Les **línies estratègiques** són el marc de referència general al qual es traslladen els objectius estratègics.
- Els **plans estratègics sectorials o temàtics** són els instruments que estructuren les línies estratègiques.
- Els **programes** serveixen per a desenvolupar els plans. Es tracta d'un conjunt d'actuacions (projectes) que s'integren per donar resposta al compliment dels objectius del pla i que reben l'assignació d'uns recursos determinats per a un període de temps més o menys ampli.
- Els **projectes** consisteixen en un conjunt d'activitats interrelacionades, amb un principi i un final definit, que utilitzen uns recursos concrets per a assolir un objectiu específic (realització d'una obra concreta o prestació d'un determinat servei, per exemple).

5.3.2.5 Definició del sistema d'indicadors i de seguiment

Un cop definits tots aquests elements s'establirà un **sistema de seguiment amb indicadors de resultats per projecte, programa, pla o línia estratègica**. Aquests indicadors han d'estar alienats evidentment amb els objectius predefinits per mesurar la contribució de les accions del pla estratègic als mateixos.

5.3.2.6 Validació del PEM

Finalment, s'ha de realitzar un **procés de validació del Pla Estratègic** com a pas previ a la seva aprovació formal en el Ple de l'Ajuntament de Lloret de Mar.

LLORET FUTUR, S.A.

6 ABAST DELS TREBALLS A REALITZAR

L'adjudicatari del present treball d'assistència tècnica haurà de realitzar les següents tasques en relació a cadascuna de les fases del projecte:

6.1 Gestió del projecte

- a) Direcció i coordinació general.
 - 1. Coordinació general del projecte amb el Coordinador del Pla.
- b) Direcció tècnica.
 - 1. Coordinació tècnica amb el Coordinador del Pla i l'equip de l'Ajuntament.
- c) Comunicació.
 - 1. Coordinació a nivell de comunicació amb el Coordinador del Pla.
 - 2. Reunions de coordinació Assistència Tècnica – Coordinador del Pla: organització, ordre del dia, dinamització i elaboració de l'acta.
 - 3. Elaboració de resums, dossiers, documents, presentacions powerpoints i altres documents de suport per a la realització d'activitats de comunicació en coordinació amb el Coordinador del Pla.
- d) Supervisió i coordinació de l'Assistència Tècnica.
 - 1. Contacte continu i report d'informació sobre l'estat del projecte i les tasques a desenvolupar amb el Coordinador del Pla.

6.2 Posada en marxa del projecte

- a) Coordinació general.
 - 1. Suport al Coordinador del Pla.
- b) Dinamització.
 - 1. Dinamització de les reunions presencials dels Grups de treball.
- c) Secretaria.
 - 1. Proposta de la calendarització i l'ordre del dia de les reunions.
 - 2. Elaboració de documentació que cal lliurar i presentar.
 - 3. Elaboració de les actes de les reunions dels Grups de treball.

6.3 Prediagnosi

- a) Anàlisi.
 - 1. Recopilació d'informació i dades.
 - 2. Tractament de la informació.
 - 3. Realització d'anàlisis.



LLORET FUTUR, S.A.

4. Elaboració d'informes i documents.

- b) Entrevistes en profunditat.
 - 1. Realització d'entrevistes en profunditat.
 - 2. Transcripció d'entrevistes.
 - 3. Elaboració de document final amb anàlisi d'entrevistes.
- c) Procés de percepció ciutadana.
 - 1. Suport tècnic en el disseny del procés al Coordinador del Pla i l'equip tècnic de l'Ajuntament.
 - 2. Recollida de dades.
 - 3. Tractament de les dades.
 - 4. Elaboració de document final d'anàlisi, document sintètic i presentació powerpoint divulgativa.
- d) Identificació i selecció de temes crítics.
 - 1. Identificació i proposta de possibles temes crítics, a partir de les anàlisis, les entrevistes i l'enquesta ciutadana.
 - 2. Realització de document explicatiu amb la proposta de temes crítics i document resum.

6.4 Diagnosi

- a) Anàlisi DAFO.
 - 1. Realització d'anàlisi DAFO en coordinació amb el Coordinador del Pla i l'equip tècnic de l'ajuntament.
 - 2. Elaboració de matriu DAFO per a cada tema crític seleccionat.
- b) Identificació de reptes.
 - 1. Categorització i enumeració dels reptes als que s'enfronta Lloret de Mar.
 - 2. Elaboració d'informe.
- c) Diagnosi.
 - 1. Realització de diagnosi dels temes crítics basat en l'anàlisi DAFO i la identificació de Reptes en coordinació amb el Coordinador del Pla i l'equip tècnic de l'ajuntament.
 - 2. Elaboració d'informe final amb la diagnosi i document resum.

6.5 Esdeveniment Lloret de Mar 2035

- a) Disseny.
 - 1. Proposta amb el disseny de l'esdeveniment incloent: programa, participants,



LLORET FUTUR, S.A.

ponents, activitats, ubicació, calendari, pressupost, etc.

6.6 Pla Estratègic Municipal Lloret de Mar 2035

- a) Definició de Visió i Missió.
 - 1. Proposta de Visió i Missió de la ciutat en un Horitzó 2035.
- b) Objectiu general.
 - 1. Suport en la concreció de l'objectiu general del PEM.
 - 2. Suport en la definició de model de ciutat a futur.
- c) Objectius estratègics.
 - 1. Elaboració de proposta d'objectius estratègics en coordinació amb el Coordinador del Pla i l'equip tècnic de l'ajuntament.
- d) Línies d'acció.
 - 1. Elaboració de proposta de línies d'acció.
- e) Projectes.
 - 1. Identificació i suport en la selecció de projectes estratègics en coordinació amb el Coordinador del Pla i l'equip tècnic de l'ajuntament.
 - 2. Elaboració d'una fitxa per a cada projecte que inclogui, almenys: idea de projecte, objectiu general, contribució a objectius estratègics, recursos necessaris, entitats responsables del projecte, agents clau, recursos necessaris, calendarització i temps d'execució, etc.
- f) Document final.
 - 1. Elaboració i redacció del document final del Pla Estratègic Municipal i un document resum comprensiu.

6.7 Sistema de seguiment i indicadors

- 1. Disseny i elaboració del sistema de seguiment i els indicadors.

6.8 Pla de comunicació

- 1. Suport a les accions de comunicació mitjançant el subministrament d'informació.

7 SISTEMA D'INFORMACIÓ GEOGRÀFICA

L'adjudicatari haurà de preveure, en cas que es contempli l'anàlisi mitjançant sistemes d'informació geogràfica, l'extracció d'informació des del seu sistema de disseny i/o d'informació geogràfica per a la seva posterior integració en el GIS Corporatiu de l'Ajuntament de Lloret de Mar.

Aquesta solució ha d'incloure una relació de les operacions a realitzar, qui les realitzarà, i els fitxers que s'obtidrien.

Haurà de permetre extreure, de forma senzilla, informes i documents associats (fotografies, pdf,...) d'una manera que es pugui associar a la informació geogràfica i així incorporar-lo al GIS Corporatiu.



LLORET FUTUR, S.A.

8 CONFIDENCIALITAT

L'adjudicatari queda expressament obligat a mantenir absoluta confidencialitat i reserva sobre qualsevol dada que pogués conèixer en ocasió del compliment del contracte, especialment els de caràcter personal, que no podrà copiar ni utilitzar amb una finalitat diferent a la que figura en els plecs que regeixen en la present contractació, ni tampoc cedir a altres ni tan sols a efectes de conservació. L'empresa adjudicatària serà responsable de qualsevol dels danys i perjudicis, els perjudicis directes o indirectes, soferts per l'Ajuntament de Lloret de Mar o la societat municipal com a resultat de l'incompliment d'aquesta obligació de confidencialitat.

9 NORMATIVES QUE AFECTEN L'ESTUDI

L'empresa adjudicatària estarà obligada a identificar i complir qualsevol normativa que afecti el desenvolupament de l'estudi, sempre que alguna o algunes de les accions proposades en el mateix es vegin afectades, com la Llei de Protecció de Dades, la Llei de Propietat Intel·lectual, relatives al Pla d'emergències en espais públics... així com qualsevol altra que afecti el treball objecte de la contractació.

10 PROPIETAT DELS RESULTATS DELS TREBALLS

Tots els documents i treballs que s'executin a l'empara d'aquesta assistència tècnica seran propietat de la societat municipal Lloret Futur, SA.

11 PLA DE COMUNICACIÓ

El Coordinador del Pla gestionarà i coordinarà la comunicació del PEM, qüestió de vital importància si es vol que la ciutat s'impliqui en el procés.