BASES DE L'AGENDA DE TRANSICIÓ

PACTE SOCIAL I POLÍTIC PER LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA, SOCIAL I AMBIENTAL DE LES ILLES BALEARS



Govern de les Illes Balears

La veritable innovació no és la tecnològica, sinó la manera en què repensam la nostra relació amb la natura i la societat.

KATE RAWORTH

MESA DEL PACTE SOCIAL I POLÍTIC PER LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA, SOCIAL I AMBIENTAL DE LES ILLES BALEARS

Presidència

MARGALIDA PROHENS
Govern de les Illes Balears

Coordinació dels Grups de treball

JOSEP ALOY
Direcció General de Turisme

CATALINA BARCELÓ
Direcció General d'Economia i Estadística

CATALINA TERESA CABRER
Secretaria Autonòmica de Treball, Ocupació i Diàleg Social

MARIA LORENA DEL VALLE
Direcció General de Mobilitat

SEBASTIÁN GONZÁLEZ
Direcció General d'Innovació i Transformació Digital

ANTONI MERCANT
Direcció General de Ports i Transport Marítim

PEDRO JUAN PLANAS
Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears

ANNA TORRES
Direcció General de Medi Natural i Gestió Forestal

MARÍA FARNERS SANEIRO
Direcció General d'Infància, Joventut, Famílies, Igualtat i Diversitat

PEDRO VIDAL
Secretaria Autonòmica de Cultura i Esports

DIEGO VIU
Direcció General d'Economia Circular, Transició Energètica i Canvi Climàtic

Coordinació de la plataforma de participació ciutadana

HELENA RUBÍ
Direcció General de Coordinació i Transparència

Coordinació de la participació dels Grups de treball

NEUS LLITERAS

Assessorament tècnic dels Grups de treball

BARTOMEU JAUME AMENGUAL

CATALINA DE MIGUEL

JOAN MATAMALES

PAU MERCADAL

JUAN SEBASTIÁN

MIQUEL QUETGLAS

MIQUEL ÀNGEL ROSSELLÓ

BASES DE L'AGENDA DE TRANSICIÓ

PACTE SOCIAL I POLÍTIC PER LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA, SOCIAL I AMBIENTAL DE LES ILLES BALEARS



GOVERN DE LES ILLES BALEARS

Bases de l'Agenda de transició.
Pacte social i polític per a la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Illes Balears

Elaboració i redacció, **ANTONI RIERA FONT**
Febrer 2025
© de l'edició, Govern de les Illes Balears
© del text, els autors

Bases de l'Agenda de transició s'ha redactat d'acord amb les aportacions que han fet els participants dels Grups de treball a les diferents sessions a les que han assistit:

JUAN DAVID ABELLA
Consolat de Colòmbia a Palma

MARGALIDA ADROVER
CAEB

MARIA ÀNGELS AGUILÓ
CCOO

MARIA JOSÉ AGUILÓ
FEHM

MATEU AINSA
Consell Insular de Menorca

MARIBEL ALCÁZAR
Federació d'Associació de Veïns de Palma

ANTONI ALCOVER
Consell Econòmic i Social de les Illes Balears

ROBERTO ALGABA
Consell Insular d'Eivissa

PEDRO ÁLVAREZ
Grup Parlamentari Popular

IGNACIO JOSÉ ANDRÉS
Consell Insular d' Eivissa

LLUÍS APESTEGUIA
Grup Parlamentari MÉS per Mallorca

MAYRA ARGÜELLES
ASINEM

MARIA ISABEL ARNAU
Consell Insular de Mallorca

JAVIER ASENSIO
Consell Insular de Formentera

MAR BALETA
FEBT

GOTZON BASTERRETXEA
IMEDEA

JOSÉ MARÍA BAUTISTA
Consell Insular de Mallorca

ANTONI BAUZÀ
FEBT

JOSÉ LUÍS BENÍTEZ
Associació Oci d'Eivissa

PEDRO BOFILL
FELIB

CARLES BONA
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

ANTONI BONET
PIMEEF

MARILINA BONET
Consell Insular d'Eivissa

DAMIÀ BORRÁS
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

AGUSTÍN NICOLÁS BUADES
Diputat no adscrit

LUCRECIA PAZ BURGES
UIB

FRANCISCO CABRERA
AGMIB

MARÍA SALOMÉ CABRERA
Grup Parlamentari Popular

FRANCISCA CALDENTEY
FEBT

ALEIX CALVERAS
UIB

JUAN CALVO
Aliança per l'Aigua

LAURA CALVO
PIMEM

JOAN CAMINS
Fòrum de la Societat Civil

MIQUEL CAMPS
GOB Menorca

ELSA CANTERO
CCOO

MANUELA CAÑADAS
Grup Parlamentari VOX

PILAR CARBONERO
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

JOSEP LLUÍS CARDONA
Fòrum de la Societat Civil

LOURDES CARDONA
Grup Parlamentari Popular

JAUME CAROT
UIB

LORENZA CARRASCO
UIB

MARTA CARRIÓ
Grup Parlamentari MÉS per Mallorca

ALEX CASARES
ADNEA

JOSEP CASTELLS
Grup Parlamentari Mixt-MÉS per Menorca

RUBÉN CASTRO
Delegació del Govern a la Comunitat Autònoma de les Illes Balears

JOSEP CERDÀ
Consell Insular de Mallorca

ESTEFANIA CLAVELL
Consell Insular de Menorca

MARCOS COBO
Delegació del Govern a la Comunitat Autònoma de les Illes Balears

XISCO COLOM
Consell Insular de Mallorca

JUAN MIGUEL COSTA
Consell Insular d'Eivissa

ANA ISABEL CURTÓ
Grup Parlamentari Popular

ALFONSO DE OLEZA
Fòrum de la Societat Civil

PAU DE VILCHEZ
UIB

CLARA MARIA DEL MORAL
Consell Insular de Mallorca

JUAN MANUEL DELGADO
Consell Insular de Menorca

ANTONIO DEUDERO
Ajuntament de Palma

GABRIEL DOLS
FANMED

CAROLINA DOMINGO
PIMECO

LLUÏSA DUBON
Tramuntana XXI

MARGALIDA DURAN
Grup Parlamentari Popular

RAFAEL DURÁN
ABACTUR

CAROLINA ESCANDELL
Consell Insular d'Eivissa

MARIBEL ESCOBAR
Consolat de Colòmbia a Palma

JAUME ESTARELLAS
Consell Insular d'Eivissa

MARIA FALCÓN
Clúster BIOIB

FRANCISCO FANALS
Federació Balear de Muntanyisme i Escalada

MARTA FEBRER
ASHOME

ARES FERNÁNDEZ
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

JUAN CARLOS FERNANDEZ
PIME Menorca

JOAN MIQUEL FERRAGUT
Unió de Pagesos

ALEJANDRA FERRER
Gent per Formentera

JUAN MIGUEL FERRER
CAEB Restauració

LOURDES FERRER
Consell Insular d'Eivissa

JAUME FERRIOL
FELIB

PEDRO FIOL
AVIBA

ALEX FRAILE
Associació Proguies Turístics

JAVIER FRANCONETTI
CES Felipe Moreno - Nebrija

RAFAEL GALMÉS
CEIB

EDUARDO GAMERO
Foment del Turisme de Mallorca

JAUME GARAU
Fòrum de la Societat Civil

ADAH GARCÍA
Consell Insular de Menorca

JOSÉ GARCÍA
UGT

MARÍA GARCÍA
PIME Menorca

DOLORES GARCÍA
Associació Balear de Guies Turístics

XISCA GARÍ
UGT

LUIS GASCÓN
Ministeri de Foment

MARIA GIBERT
HABTUR

BARTOMEU GILI
El Pi - Proposta per les Illes Balears

ANTONI GINARD
Autoritat Portuària de Balears

CATI GINARD
CCOO

PEP GINARD
UGT

CRISTINA GÓMEZ
Grup Parlamentari Mixt - Unides Podem

FERNANDO GÓMEZ
Ajuntament de Palma

JOANA GOMILA
Grup parlamentari Mixt-MÉS per Menorca

DIEGO GONZÁLEZ
Cluster.edu Illes Balears

YOLANDA GONZÁLEZ
PIMEEF

SIMÓN GORNÉS
Consell Insular de Menorca

ANDREU GRIMALT
EAPN – Illes Balears

JOAN GUASCH
Cambra de Comerç d'Eivissa i Formentera

EZEQUIEL HORRACH
FEBT

MARTA IRUARTE
Consell Insular de Formentera

MAVIA ISERN
CAEB

DAMIÀ JAUME
IMEDEA

AZUCENA JIMÉNEZ
ASHOME

IRENE JOVER
ABEF

JULIA LAINEZ
UCABAL

OMAR LAMIN
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

AGUSTÍN LINARES
PIMECO

ANTONI LLABRÉS
OCB

MARIA LLOMPART
EHIB

DIEGO LLORCA
AENA

DAVID LÓPEZ
Tramuntana XXI

JORDI LÓPEZ
Fòrum de la Societat Civil

JORDI LÓPEZ
Grup parlamentari Popular

MARIA LUJAN
SOIB

JOSÉ LUIS MADICO
Fòrum de la Societat Civil

MICHEL MAGNIER
Consolat honorari de França a Palma

MARTA MARCOS
IMEDEA

JOSÉ ANTONIO MARÍ
Foment del Turisme Eivissa

JOSÉ LUÍS MARÍ
Fòrum de la Societat Civil

MARIA ÀNGELS MARÍ
PIMEEF

CAROL MARQUÈS
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

CATI MARTÍ
Foment del Turisme Eivissa

ESTHER MARTÍN
UGT

MARGA MARTÍNEZ
gsBIT

NEUS MATAMALAS
GOB

JOAN MIQUEL MATAS
CliqIB

RAFEL MATAS
PIMEM

ARTAL MAYANS
Consell Insular de Formentera

SANTIAGO MAYOL
APEAM

CARLOS MEJÍA
AEVAB

MARIA ANTÒNIA MELIÀ
El Pi - Proposta per les Illes Balears

XISCO MELLADO
CCOO

BEGOÑA MERCADAL
Consell Insular de Menorca

MIQUEL MESTRE
Cambra de Comerç de Mallorca

LAURA MOLANO
Autoritat Portuària de Balears

JAUME MONSERRAT
Turistec

SILVIA MONTEJANO
CCOO

TONI MONTERO
Consell Insular d'Eivissa

ELISA MONTSERRAT
Ajuntament de Calvià

BIEL MORAGUES
FITIB

MARÍA JOSÉ MORENO
CES Felipe Moreno - Nebrija

MARI LUZ MORENO
SOIB

MARGALIDA MUNAR
USO

CARMEN MUÑOZ
FOQUA

MAURICI MUS
UIB

PETRA MUT
FEBT

JORGE NACHER
Ajuntament de Sant Antoni de Portmany

TOMEU NADAL
CCOO

JULIO NIETO
BALEVAL

MARGARITA NOVO
UIB

RAFEL OLIVER
Consell Insular de Mallorca

PEDRO OLIVER
Col·legi Oficial de Guies Turístics de les Illes Balears

RAFEL OLIVER
Consell Insular de Mallorca

CLARA OLLERO
Delegació del Govern a la Comunitat Autònoma de les Illes Balears

PERE OLLERS
ARCA

BEATRIZ OREJUDO
APEAM

RAFEL PALMER
ACNB

JOANA MARIA PALOU
Fòrum de la Societat Civil

MARIA FRANCISCA PARETS
UCABAL

ANTONI PASCUAL
HABTUR

OSCAR PAZ
SOIB

MARÍA DEL CARMEN PEÑAS
Ajuntament de Calvià

ÓSCAR PERELLI
Exceltur

LLORENÇ PERELLÓ
IEB

MIGUEL PÉREZ
ABONE

ÀLEX PITALUGA
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

PATRICIA PIZÀ
Ajuntament de Palma

MIGUEL PLANAS
CAEB Restauració

JUAN CARLOS PLAZA
APB

MARGALIDA POCOVÍ
Grup parlamentari Popular

JAVIER PONS
VITURME

JOAN PONS
Consell Insular de Menorca

MARTA PONS
Clúster TEIB

PUEYO PONS
FOQUA

ZARA PONS
Clúster BIOIB

LLORENÇ POU
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

CAROLINA QUETGLAS
ACH

FRANCISCA RAMIS
DGT

MARGALIDA RAMIS
GOB

MIQUEL RAMIS
FEBT

JOAN RAMS
HABTUR

MARIANO REAÑO
Fòrum de la Societat Civil

JAIME REURER
Consell Insular de Menorca

MIGUEL REYERO
Fòrum de la Societat Civil

CARMEN REYNÉS
Consell Insular de Menorca

JOSÉ FRANCISCO REYNÉS
Direcció General d'Habitatge i Arquitectura

IDOIA RIBAS
Grup Parlamentari VOX

MARTÍ RIBAS
CAEB

ANA RIERA
Mallorca Preservation Fundation

JOAN RIERA
Fòrum de la Societat Civil

AINA RIPOLL
Fundació Impulsa Balears

MALENA RIUDAVETS
Grup Parlamentari Socialista-PSIB-PSOE

JOSÉ MARCIAL RODRÍGUEZ
Consell Insular de Mallorca

PABLO RODRÍGUEZ
Marilles Foundation

SERGIO RODRÍGUEZ
Grup Parlamentari VOX

MARGALIDA ISABEL ROIG
Consell Insular de Mallorca

RAFEL ROIG
FEBT

ALFONSO ROJO
PIMEEF

ANTONIO ROMÁN
Ajuntament de Palma

FERRAN ROSA
Grup Parlamentari MÉS per Mallorca

DAVID ROVELLADA
Cambra de Comerç de Menorca

LLUÍS RUBÍ
Consell Insular de Mallorca

SONIA SAAVEDRA
UGT

ANTONI SALAS
El Pi - Proposta per les Illes Balears

XISCO SALVÀ
ASAJA Balears

FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ
Federació d'Associacions de Veïns de Palma

EVA SANCHO
FEHIF

LINA SANSANO
Consell Insular d'Eivissa

MIQUEL SANTANDREU
FELIB

MANUEL SENDINO
FEHIF

JOAN SERRA
HABTUR

NEUS SERRA
FELIB

ALFREDO SERRANO
CLIA

BARTOLOMÉ SERVERA
AFEDECO

EDUARDO SORIANO
Cambra de Comerç de Mallorca

JUAN JOSÉ SUÁREZ
Tramuntana XXI

PEDRO SUASI
Balearic Marine Cluster

ELENA SUREDA
UIB

ENRIC TALTAVULL
Cercle d'Economia de Menorca

ISABEL TERUEL
ANADE

NÚRIA TORRENT
Consell Insular de Menorca

JAVIER TORRES
Consell Insular d'Eivissa

JOSEP VALERO
Fòrum de la Societat Civil

JACOBO MARÍA VARELA
Grup Parlamentari Popular

MARÍA JOSÉ VERDÚ
Grup Parlamentari VOX

CRISTÒFOL VIDAL
Clúster BIOIB

DAVID VIDAL
Consell Insular de Menorca

ESTHER VIDAL
ABEF

GIUSEPPE VULPIS
Consell Insular de Formentera

CRISTINA ZAFORTEZA
Abactur

JOSÉ LUÍS ZOREDA
Exceltur

ÍNDEX

Liminar 13

Introducció 15

Marc de referència 17

Principis guia 19

Eixos i Grans objectius de transició 22

Àrees de reflexió-acció 24

Metodologia 28

Àrea de reflexió-acció 1: Qualificació, formació i benestar laboral 32

Àrea de reflexió-acció 2: Innovació i digitalització 54

Àrea de reflexió-acció 3: Estratègia turística 78

Àrea de reflexió-acció 4: Demanda turística sostenible 104

Àrea de reflexió-acció 5: Transport aeri i marítim 130

Àrea de reflexió-acció 6: Mobilitat terrestre 160

Àrea de reflexió-acció 7: Serveis i infraestructures turístiques 184

Àrea de reflexió-acció 8: Recursos naturals 208

Àrea de reflexió-acció 9: Patrimoni cultural 240

Àrea de reflexió-acció 10: Sostenibilitat ambiental 264

Àrea de reflexió-acció 11: Sostenibilitat social 290

Àrea de reflexió-acció 12: Competitivitat turística 314

Cap a una transició efectiva 339



LIMINAR

El 22 de maig de 2024, el Govern de les Illes Balears va constituir la **Mesa del Pacte social i polític per la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Illes Balears**, amb la finalitat de millorar el benestar de les persones i d'altres espècies que habiten l'arxipèlag, des del respecte als límits ecològics i la correcció dels desequilibris que deriven del patró de creixement actual –la degradació ambiental i les desigualtats socials, incloses.

La iniciativa del Govern de les Illes Balears se suma, així, a la d'altres governs que han encetat, en els seus respectius territoris (països, regions, ciutats), processos de transició per respondre als reptes complexos que emanen del canvi climàtic, l'escassetat de recursos i altres megatendències globals que afecten, també, a les Balears. I és que, tot i els avanços en polítiques de sostenibilitat, les illes continuen fortament condicionades per la seva fragilitat ecològica, la pressió turística, la manca de recursos i les creixents bretxes de desigualtat en habitatge, ocupació i cohesió social. Aquests fets no només comprometen la sostenibilitat social i ambiental a molts d'indrets de l'arxipèlag, sinó també, la sostenibilitat econòmica, o en altres paraules, la capacitat de seguir impulsant el progrés econòmic a través del turisme.

Així, encara que de cara al futur es podria confiar en la continuïtat del turisme –tota vegada que els fluxos turístics, malgrat les oscil·lacions, han estat i continuaran sent imparables–, la qüestió verdaderament rellevant és garantir que el turisme prengui el rol d'aliat proactiu del progrés econòmic i social. Tot plegat, en un context en què, durant les dues darreres dècades, l'arxipèlag ha erosionat de manera progressiva el diferencial de renda per càpita respecte de la mitjana nacional i europea.

La manca d'una aposta decidida per elevar la capacitat de crear valor es fa palesa en les dificultats, d'una banda, de traduir el creixement econòmic en benestar i, d'altra, en mantenir els equilibris fonamentals en matèria social i ambiental. És, precisament, el reconeixement d'aquestes dificultats allò que insta al Govern les Illes Balears a obrir, amb urgència, **la transició cap a la sostenibilitat de les Balears**.

Es tracta d'un canvi profund i estructural que, en el cas de les Balears, és abordable des d'una orquestració acurada del sistema turístic, que integri tots els seus components i actors sota una mateixa perspectiva estratègica. No es tracta només d'aplicar mesures puntuals, o de mitigar els impactes negatius del turisme, sinó d'actuar de manera sistèmica sobre l'ampli ventall d'actius, recursos, activitats, politiques i dinàmiques socials que amb el pas del temps s'han aglutinat al voltant del turisme, per avançar cap a la sostenibilitat i aconseguir, així, reforçar la resiliència i capacitat d'adaptació de l'arxipèlag als desafiaments globals.

Per encetar aquesta transició, de gran envergadura i transcendència, el Govern de les Illes Balears ha decidit potenciar la participació sistemàtica dels ciutadans, el diàleg social i la deliberació de totes les parts interessades, creant un **espai de transició i governança multiactor**. Es preten, d'aquesta manera, integrar múltiples perspectives i promoure, entre tots, una visió compartida del futur, clau per

forjar l'**Agenda de transició** que haurà de definir, en darrera instància, les accions a emprendre, amb vista a:

- **Aconseguir un creixement econòmic que derivi en prosperitat**, sense dependre de l'explotació excessiva de recursos. [Dimensió econòmica]
- **Millorar la qualitat de vida de la població**, des de condicions de vida i treball adequades, la igualtat d'oportunitats, la inclusió i el benestar social. [Dimensió social]
- **Preservar, restaurar i regenerar el medi ambient**, a través d'un ús més responsable dels recursos naturals, que permeti no només conservar-los, sinó millorar activament la seva salut i resiliència. [Dimensió ambiental]

Concretament, aquest espai de transició i governança multiactor ha inclòs una plataforma de participació en línia, creada *ad hoc*, per fomentar una participació més activa i diversa dels actors regionals i de la ciutadania, en general. Alhora, s'han conformat dotze Grups de treball, formats per representants del teixit empresarial, les universitats, les administracions locals i les entitats de la societat civil, amb la finalitat de:

- **Aprofitar el coneixement local i específic** que atresoren els actors regionals i afavorir, així, una entesa directa de les limitacions i oportunitats que obri la transició.
- **Afavorir la diversitat d'idees**, des del foment de solucions creatives i pràctiques.
- **Reduir la resistència al canvi**, per tal com les decisions són el resultat del consens i de la col·laboració entre diferents nivells de les organitzacions empresarials i socials i, en definitiva, de la comunitat.

Durant el segon semestre de 2024, s'han desenvolupat les dinàmiques de participació dels dotze Grups de treball seguint un enfocament *bottom-up* (de baix a dalt). Aquesta elecció respon a la voluntat de fomentar una major implicació i compromís dels actors implicats a l'hora d'anticipar escenaris de futur i preparar les organitzacions per afrontar-los.

L'articulació i coordinació dels Grups de treball ha correspost a dotze direccions generals del Govern de les Illes Balears. Els Grups de treball han mantingut un calendari de sessions de feina, de caire general i específic, que s'han alimentat tant dels *inputs* dels participants, com dels *outputs* derivats de l'explotació d'informació i l'aportació de coneixement expert.

És d'esperar que el resultat d'aquesta labor hagi quedat ben reflectit en aquest document i que, en tot cas, sigui útil a la Mesa del Pacte a l'hora d'acordar l'**Agenda de transició cap a la sostenibilitat de les Balears**.

INTRODUCCIÓ

La **transició cap a la sostenibilitat** de les Balears no es pot improvisar ni construir sobre accions aïllades. Es requereixen estructures sòlides, criteris clars, un marc metodològic robust i un procés de treball col·laboratiu. Només així es poden superar les inèrcies, encaminar la transició i assolir un millor equilibri econòmic, social i ambiental.

D'acord amb aquesta finalitat i les motivacions que han dut al Govern de les Illes Balears a constituir la Mesa del Pacte social i polític per la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Balears, aquest document posa les **Bases de l'Agenda de transició**, per tal com estableix els fonaments conceptuals, metodològics i estratègics que han de guiar el seu desplegament i implementació. Això inclou, sis grans bases, cadascuna de les quals s'aborda en una secció específica:

- Un **marc de referència**, que aporta context teòric i empíric i defineix els conceptes clau i els criteris que es faran servir per ordenar i estructurar el procés de transició. Aquest marc situa l'Agenda de transició en relació amb altres iniciatives globals i regionals en matèria de sostenibilitat, com l'Agenda 2030 o el Pacte Verd Europeu. D'aquesta manera s'assegura que s'integri en els marcs de sostenibilitat reconeguts internacionalment, com el *Travel & Tourism Development Index* (TTDI) del World Economic Forum i la Dimensió de la Utilització Eficient de Recursos (DUE). Sense aquest marc, l'Agenda de transició podria quedar desconnectada de realitats concretes o mancada de legitimitat en l'àmbit acadèmic, polític i tècnic.
- Uns **principis guia**, que asseguren que la transició es dugui a terme sota criteris clars d'equitat, resiliència i governança participativa. Aquests principis estableixen els valors i criteris generals que han de regir les polítiques i accions de l'Agenda de transició i en garanteix la coherència i la solidesa a llarg termini. Sense aquests principis, l'Agenda de transició podria caure en un enfocament fragmentat o reactiu, en comptes de contribuir a una estratègia integrada i alineada amb uns valors i objectius compartits.
- Uns **eixos i Grans objectius de transició**, que delimiten el rumb de la transició i fixen prioritats estratègiques. Així, mentre que els eixos aporten una visió holística, per tal com agrupen les diferents dimensions de la transició (econòmica, social i ambiental), els Grans objectius de transició estructuren i donen direccionalitat a l'ampli ventall d'objectius estratègics, objectius de desenvolupament i línies d'acció que l'Agenda de transició haurà de desplegar per respondre a cada eix específic. Aquesta combinació garanteix que l'Agenda de transició es converteixi en un instrument operatiu i estratègic, capaç d'alinear institucions, empreses i societat civil cap a un mateixa visió-regió. En el cas contrari, l'Agenda de transició correria el risc de ser només un conjunt d'idees disperses sense un marc clar d'actuació.
- Unes **àrees de reflexió-acció**, que organitzen el procés de transició en àmbits clau d'intervenció, des de la qualificació i el mercat laboral fins a la sostenibilitat ambiental i la competitivitat turística.

Aquestes àrees no són compartiments estancs, sinó que es troben interconnectades i han estat definides a partir de l'anàlisi rigorosa de la realitat socioeconòmica i ambiental de les Balears. La identificació d'aquest grans blocs temàtics en què s'organitzarà l'Agenda de transició, garanteix un enfocament estructurat.

- Una **identificació dels factors determinants** per a l'èxit de la transició. Aquesta anàlisi exhaustiva s'ha realitzat per a cadascuna de les àrees de reflexió-acció, mitjançant metodologies com l'anàlisi DAFO, l'anàlisi impacte-desafiament i el mètode MICMAC. Això ha permès prioritzar els factors determinants en funció del seu impacte potencial i la seva viabilitat i elevar una proposta d'objectius estratègics i objectius de desenvolupament per a cada àrea.

- Una **visió sistèmica**, que assegura que el procés de transició no es fragmenti, sinó que incorpori una comprensió integrada de les interdependències entre les distintes àrees. Això es materialitza en un enfocament transversal, que connecta les diferents àrees de reflexió-acció i permet respondre al Grans objectius de transició des de la formulació d'estratègies transversals que garanteixen una implementació integrada de l'Agenda de transició.

Aquestes sis bases no només estructuren aquest document, sinó que també constitueixen la condició prèvia per al desplegament efectiu de l'Agenda de transició.

En el plantejament i elaboració d'aquest document s'ha seguit un procés distintiu, atès que s'ha dut a terme simultàniament amb les dinàmiques dels Grups de treball, en un intent d'assegurar que el coneixement generat no només sigui teòricament valuós, sinó que esdevingui un instrument actiu i útil per a la presa de decisions col·lectiva.

La tesi principal d'aquest plantejament és que la transició només es pot construir i fer efectiva amb la participació dels actors regionals, els quals tenen, a més, la capacitat de rompre amb tendències i patrons històrics i forjar un futur comú, tot i tenir perspectives, interessos, responsabilitats i recursos diferents. I és que, el futur només es pot construir a través d'accions coordinades, basades en relacions de confiança i intel·ligència col·lectiva.

Aquest document proporciona, per tant, les bases necessàries perquè els actors implicats –administracions, empreses, universitats i centres d'investigació i altres agents intermedis com patronals, sindicats i associacions diverses– puguin actuar de manera coordinada, superant enfocaments fragmentats i garantint que el procés es construeixi de manera col·lectiva i alineada amb els Grans objectius de transició.

Es tracta, per tant, d'un document estratègic que aspira a augmentar significativament les possibilitats d'èxit de la transició. En resum, amb aquest document com a punt de partida, s'obri el camí cap a un desenvolupament més equilibrat, resilient i adaptat a les necessitats del present i del futur de les Balears.

MARC DE REFERÈNCIA

Comptar amb un marc de referència que estableixi les coordenades de la transició cap a la sostenibilitat de les Balears és clau per garantir que aquest procés es contrueixi amb criteris objectius i contrastats.

Per això, les **Bases de l'Agenda de transició** incorporen un marc de referència que ha estat seleccionat i adaptat per tal d'estructurar, legitimar i garantir l'eficàcia de l'Agenda de transició. Aquest marc no és, per tant, simplement un punt de partida metodològic, sinó una part essencial i estructural de l'Agenda mateixa. I és que, definir un marc de referència significa establir les regles del joc per a tot el procés, fixar els criteris i les directrius sobre els quals es defineixen els principis guia, els grans eixos i objectius de transició i les àrees de reflexió-acció.

El caràcter i l'envergadura de la transició que es persegueix exigeix un enfocament que concilii la sostenibilitat amb la complexitat de les dinàmiques regionals. N'hi ha prou en pensar que els factors que intervenen en la transició es despleguen en diferents escales temporals i dimensions (econòmica, social i ambiental, principalment). Un exemple paradigmàtic d'aquesta complexitat és el contrast entre els cicles econòmics i els cicles ecològics, que sovint responen a dinàmiques temporals divergents i poden generar tensions en la planificació estratègica.

Per abordar aquesta complexitat, s'ha optat per un marc metodològic que combina dues perspectives complementàries:

- El ***Travel & Tourism Development Index*** **(TTDI)** del World Economic Forum, que proporciona una estructura analítica per entendre i avaluar les capacitats que afavoreixen el desenvolupament turístic d'un país, des d'un enfocament global i comparatiu. Aquest índex integra diversos pilars estratègics amb l'objectiu de promoure un sistema turístic econòmicament viable, ambientalment responsable i socialment beneficiós.
- La **Dimensió de la Utilització Eficient de recursos (DUE)**, que actua com a criteri transversal per assegurar que els recursos (naturals, econòmics, humans i tecnològics) es gestionen de manera eficient, maximitzant-ne el valor i minimitzant-ne els impactes negatius. Aquesta premisa és fonamental per garantir la capacitat de càrrega dels ecosistemes i millorar la resiliència del sistema turístic regional davant el canvi global.

La perspectiva DUE s'ha integrat amb èxit en la planificació turística d'algunes regions i, darrerament, ha inspirat models d'anàlisi global, com el TTDI mateix. Aquesta alineació tàcita del TTDI amb la perspectiva DUE permet assegurar que el desenvolupament turístic sigui compatible amb els objectius de sostenibilitat de manera que es redueix la pressió sobre els recursos i millora la resiliència dels països.

Basar-se en models reconeguts internacionalment, com el TTDI i la perspectiva DUE, no només permet organitzar l'Agenda de transició de manera coherent i definir objectius, metodologies i indicadors de seguiment, sinó que garanteix un enfocament robust, contrastat i alineat amb els estàndards globals. A més,

atès que la sostenibilitat implica múltiples i diversos factors que interaccionen entre si, disposar d'aquest marc de referència facilita l'equilibri entre aquestes dimensions i evita enfocaments fragmentats.

Addicionalment, no es pot perdre de vista que a través de la darrera actualització del TTDI, el World Economic Forum ha assenyalat la importància de que el turisme contribueixi al desenvolupament i a la prosperitat regional, de manera que sigui proactiu i decisiu a l'hora d'afrontar reptes globals, principalment, els relacionats amb la desigualtat econòmica, el canvi climàtic i la contaminació, la innovació tecnològica i la connectivitat global. Aquesta és també la demanda que la societat balear fa, avui, al turisme: que no només generi ocupació i ingressos, sinó que també contribueixi activament al benestar col·lectiu i a la sostenibilitat.

Aquest marc no és només, per tant, un referent teòric, sinó una eina pràctica que guia la definició dels principis guia, dels eixos i Grans objectius de transició i de les àrees de reflexió-acció. Concretament:

- En la **definició dels principis guia**, el TTDI i la DUE garanteixen que l'Agenda de transició es desenvolupi amb criteris de sostenibilitat econòmica, social i ambiental, des de la introducció de principis que abasten la gestió integrada de recursos, el desacoplament entre el creixement econòmic i l'explotació de recursos naturals i la demanda turística responsable, entre d'altres.
- En la **definició dels eixos**, el TTDI permet identificar quins factors clau condicionen la sostenibilitat del desenvolupament turístic, mentre que la DUE assegura que tots els eixos tinguin en compte la gestió eficient dels recursos.
- En l'**establiment dels Grans objectius de transició**, els criteris DUE permeten adaptar les dimensions del TTDI a la realitat balear.
- En la **definició de les àrees de reflexió-acció**, el TTDI estructura el desenvolupament turístic a partir de 5 dimensions clau i 17 pilars, els quals són la base per definir les **Àrees de reflexió-acció** que vertebren l'Agenda de transició. La interconnexió d'aquestes àrees garanteix una planificació transversal i adaptativa.

PRINCIPIS GUIA

La **transició cap a la sostenibilitat de les Balears** està guiada per una sèrie de principis fonamentals que, des del diàleg obert i la cocreació de solucions adaptades a les necessitats i particularitats locals, asseguren una transició coherent i efectiva.

Aquests principis, que defineixen els valors i criteris generals que regeixen el procés de transició, són essencials per aconseguir un equilibri entre les dimensions econòmica, social i ambiental. Alhora, proporcionen una base sòlida per a la presa de decisions i asseguren que les accions plantejades responen als Grans objectius de la transició. A més, aquests principis fomenten la transparència i la responsabilitat, elements clau per generar confiança entre tots els actors implicats en aquest procés.

1. Principi de gestió integrada. Gestionar la complexitat derivada de la interrelació entre les activitats turístiques i altres activitats econòmiques, sistemes socials i ecològics, així com infraestructures i serveis públics. Només des de la gestió integrada i l'avaluació contínua, a partir d'una àmplia bateria d'indicadors sistèmics (petjada de carboni, ús de recursos, qualitat de vida, etc.), és possible respectar la capacitat de càrrega (ecològica, física i social) i evitar el col·lapse de sistemes crítics.

2. Principi de desacoblament. Desacoblar el creixement econòmic del consum creixent de materials, energia i mà d'obra. Això implica augmentar l'eficiència en l'ús dels recursos, fomentar tecnologies innovadores i reduir la dependència de les importacions. Només així, es pot garantir el creixement econòmic, el respecte pels límits ecològics i l'equitat i cohesió social.

3. Principi de diversificació. Aprofitar l'especialització turística actual per incardinar una estratègia que generi avantatges competitius basats en la sostenibilitat. El turisme ha d'actuar com a catalitzador de la diversificació econòmica i promotor d'activitats emergents i d'alt valor afegit. Només així es podrà augmentar l'efecte multiplicador del turisme i reduir la dependència d'activitats vinculades, exclusivament a la construcció, la immobiliària i les activitats turístiques més tradicionals.

4. Principi de demanda responsable. Fer evolucionar l'oferta turística per respondre a una demanda més conscient i respectuosa amb l'entorn i la comunitat local. Això implica ajustar la promoció turística i desplegar programes de sensibilització per fomentar experiències, basades en la cultura, el producte local i els recursos naturals de manera responsable. Només així es podran equilibrar les necessitats de visitants i residents i garantir una convivència harmònica i beneficis compartits.

5. Principi d'inversió. Assegurar un flux constant d'inversió en tecnologies netes, infraestructures resilients i programes de formació i recerca. Aquestes inversions han de prioritzar les energies renovables, la digitalització, l'economia circular i l'adaptació al canvi climàtic, així com la capacitació de treballadors i empreses locals. Només així, serà possible esperonar la innovació, escalar solucions a favor de la sostenibilitat i

multiplicar els impactes positius en múltiples activitats econòmiques.

6. Principi de regeneració ambiental. Assegurar que el turisme tingui un impacte positiu en el medi ambient, a partir de polítiques de preservació i restauració ecològica que redueixen les emissions, compensen la petjada ecològica i protegeixen activament els ecosistemes i la biodiversitat. Un enfocament regeneratiu no només preserva, sinó que millora el capital natural, garanteix la provisió de serveis ecosistèmics i equilibra l'ús i conservació del territori.

7. Principi d'eficiència en l'ús dels recursos naturals. Utilitzar l'aigua, l'energia i els materials de manera eficient. Això implica minimitzar el malbaratament, implementar tecnologies d'eficiència i promoure bones pràctiques de gestió. La preservació dels ecosistemes i la seva regeneració són fonamentals per garantir la seva resiliència i la sostenibilitat de la regió.

8. Principi d'economia circular i gestió de residus. Reduir la generació de residus mitjançant la reutilització, el reciclatge i la valorització de materials. La producció i el consum han d'estar alineats amb un esquema circular que redueix la petjada ecològica, fomenta l'eficiència i la innovació i maximitza el valor dels recursos disponibles.

9. Principi de resiliència i adaptabilitat. Desenvolupar la capacitat d'adaptació a les crisis climàtiques, econòmiques i socials. Això requereix diversificar les fonts d'energia, reduir la dependència de materials escassos i implementar infraestructures resilients. L'objectiu és garantir l'estabilitat dels serveis essencials i reduir la vulnerabilitat de l'arxipèlag davant riscos futurs.

10. Principi d'innovació i tecnologia per a la sostenibilitat. Fomentar la innovació i l'aplicació de tecnologies avançades és essencial per reduir i millorar l'eficiència en l'ús dels recursos. Això implica promoure la recerca i el desenvolupament de solucions tecnològiques que afavoreixin pràctiques sostenibles en totes les activitats econòmiques, així com incentivar la digitalització, sistemes de monitoratge avançats i l'ús de dades per optimitzar processos i fer una gestió més precisa i sostenible.

11. Principi d'equitat en l'accés als recursos. Assegurar que l'eficiència en l'ús dels recursos vagi acompanyada d'una distribució equitativa. Els beneficis de la gestió sostenible han d'arribar a tota la població, per tal d'evitar desigualtats en l'accés a recursos com l'aigua, l'energia o l'habitatge. Això exigeix polítiques públiques inclusives i una regulació que garanteixi una distribució justa. Les polítiques d'habitatge i gestió del sòl, així com la distribució equitativa de les rendes, són essencials per millorar la qualitat de vida de la població.

12. Principi de participació i governança col·laborativa. Establir mecanismes de participació ciutadana, fomentar la transparència en la presa de decisions i promoure la col·laboració entre el sector públic, privat i la societat civil. Una governança col·laborativa

assegura que les polítiques i accions adoptades reflecteixin les necessitats i aspiracions de la comunitat i s'implementin de manera més efectiva i equitativa. A més, la sensibilització i l'educació ambiental han de fomentar la corresponsabilitat entre institucions, empreses i ciutadania.

13. Principi d'integració de la sostenibilitat en la planificació. Avaluar sistemàticament l'impacte ambiental, social i econòmic de cada projecte empresarial o política pública, amb l'objectiu de reduir riscos i garantir un desenvolupament equilibrat. La integració de la sostenibilitat en la planificació assegura que el creixement i el progrés es mantenen dins els límits ecològics i deriven en benefici de tota la societat.

14. Principi d'internalització de costos. Establir instruments fiscals que reflecteixin l'impacte real de l'activitat sobre el territori, com ara impostos ambientals, sistemes de pagament per l'ús dels recursos naturals i mecanismes de responsabilitat ambiental que incentivin comportaments responsables per part d'empreses i visitants. A més, es poden crear fons de compensació ambiental i social per a mitigar els impactes negatius i promoure iniciatives de desenvolupament sostenible.

15. Principi de transició justa. Assegurar que la transició cap a la sostenibilitat sigui equitativa i inclusiva de manera que proporcioni suport als treballadors i col·lectius afectats pels canvis estructurals a les activitats tradicionals. Això implica desenvolupar polítiques actives d'ocupació, programes de formació i requalificació professional, així com mesures de protecció social per facilitar la integració dels treballadors en activitats emergents i d'alt valor afegit i garantir que els costos i els beneficis de la transició es distribueixin de manera justa entre tota la població.

EIXOS I GRANS OBJECTIUS DE TRANSICIÓ

La **transició cap a la sostenibilitat de les Balears** no és el resultat d'un conjunt de mesures aïllades, sinó d'un procés estructurat i integrat, capaç de generar transformacions estructurals profundes.

Per això, en un intent d'assegurar que les accions no es prenguin de manera aïllada i que el progrés en un àmbit d'acció no comprometi els altres, aquest document parteix d'una visió compartida que s'estructura al voltant de tres **Eixos**:

- **Una economia resilient i diversificada**, que generi avantatges competitius des de la innovació i la sostenibilitat.
- **Una societat més justa i cohesionada**, amb un accés equitatiu als recursos i millors condicions de vida i treball.
- **Un territori preservat i regenerat**, amb una gestió intel·ligent dels recursos naturals i un equilibri sostenible entre activitat econòmica i capacitat ecològica.

Aquests eixos es concreten en cinc **Grans objectius de transició** que sintetitzen els reptes clau i, alhora, donen direccionalitat als esforços necessaris per afrontar-los de manera coordinada. D'aquesta manera, aquests Grans objectius actuen com a vectors estratègics que estructuren l'acció i asseguren que la transició sigui viable i efectiva.

En la seva formulació s'han tingut en compte els desafiaments regionals i globals que afronta l'arxipèlag de manera integral, en un intent d'evitar solucions parcials o fragmentades. A més, s'han tingut en compte els Principis guia per assegurar que la transformació sigui coherent, equitativa i efectiva. S'espera així, que els Grans objetius de transció contribueixin a fixar una direcció clara basada en la sostenibilitat ambiental, la justícia social i la viabilitat econòmica.

Alhora, atès que la transició no és un procés estàtic s'ha tingut en compte la importància de que els Grans objectius no només puguin ser monitorats i avaluats de manera contínua, sinó que també facilitin l'avaluació i l'adaptació dels objectius estratègics, dels objectius de desenvolupament i de les línies d'acció que s'incorporin a l'Agenda de transició.

I és que, la implementació de mecanismes de monitoratge basats en dades i els processos d'interacció constants entre els diferents actors, fomenta un aprenentatge continu, per tal com permet prendre decisions informades.

Aquests Grans objectius de transició, per tant, no només defineixen el rumb de la transició cap a la sostenibilitat, sinó que també permeten als actors una operativa flexible per superar resistències estructurals i construir solucions adaptatives.

L'aplicació d'aquests eixos i Grans objectius de transició s'ha d'entrendre per tant, com una estratègia coordinada que requereix la implicació activa de totes les parts interessades.

OBJECTIU 1

Orientació del sistema turístic regional cap a la sostenibilitat

- Reduir la dependència exclusiva del turisme massiu, des del foment d'un sistema turístic més diversificador i innovador que impulsi activitats d'alt valor afegit.
- Apostar per una demanda de visitants més conscienciats envers la sostenibilitat.
- Impulsar productes turístics basats en la identitat local, la cultura i el patrimoni natural de manera responsable.
- Regular i controlar els impactes del turisme massiu des d'una gestió equilibrada dels fluxos.

OBJECTIU 2

Reducció de les pressions ambientals i preservació dels recursos naturals

- Establir mecanismes per controlar la capacitat de càrrega i evitar la saturació de recursos bàsics.
- Fomentar la mobilitat sostenible i la reducció d'emissions en el transport aeri, marítim i terrestre.
- Accelerar la transició energètica, mitjançant infraestructures resilients, energies renovables i la millora de l'eficiència energètica.
- Aplicar els principis de l'economia circular, per tal de reduir els residus i minimitzar l'extracció de materials verges.
- Avançar cap a una gestió regenerativa del territori, amb polítiques de compensació i restauració.

OBJECTIU 3

Millora del benestar i la qualitat de vida de la població

- Assegurar un accés equitatiu als recursos bàsics, com l'habitatge i els serveis públics essencials.
- Destinar recursos a la formació i la capacitació per adaptar la força laboral als nous reptes.
- Millorar la qualitat de l'ocupació, amb condicions laborals dignes, estabilitat i formació contínua.
- Afavorir la cohesió social i reduir les desigualtats socials.

OBJECTIU 4

Desplegament de la governança i la participació ciutadana

- Implementar mecanismes de governança col·laborativa, des de la implicació del sector públic, privat i la societat civil en la presa de decisions.
- Fomentar la transparència i la rendició de comptes, perquè administracions i empreses assumeixin la seva responsabilitat en la transició.
- Desenvolupar sistemes de monitoratge avançats, basats en dades, per mesurar i ajustar les polítiques de sostenibilitat en temps real.

OBJECTIU 5

Enfortiment de la capacitat d'adaptació als reptes globals

- Preparar l'arxipèlag per afrontar els efectes del canvi climàtic, des de la resiliència dels ecosistemes i les infraestructures.
- Reduir la dependència de mercats externs i cadenes de subministrament vulnerables.
- Apostar per la innovació i la digitalització com a eines per millorar la competitivitat i la sostenibilitat.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

Les àrees de reflexió-acció són essencials per convertir una transició complexa en un procés estructurat, operatiu i efectiu. No només ordenen i sistematitzen l'anàlisi i l'acció, sinó que també asseguren la coherència, la transversalitat i l'impacte en les polítiques i estratègies de sostenibilitat.

En aquest cas, les àrees de reflexió-acció han estat definides tenint en compte el marc de referència escollit, en particular, el *Travel & Tourism Development Index* (TTDI), del World Economic Forum, que estructura el desenvolupament turístic d'un país o regió a partir de 5 dimensions clau i 17 pilars. Aquest marc ha estat fonamental per identificar i articular les **12 Àrees de reflexió-acció** que vertebren aquest document i que, en conjunt, asseguren que la transició cap a la sostenibilitat s'aborda des d'una perspectiva estratègica, integrada i basada en l'evidència. A saber:

1. Qualificació, formació i benestar laboral. Capacitat de la regió per dotar, assignar i aprofitar el talent. Inclou aspectes com la qualificació, la formació, la legislació i el mercat laboral, la conciliació, la seguretat i la salut laboral.

2. Innovació i digitalització. Grau d'adopció de tecnologies digitals i innovadores. Es relaciona amb la infraestructura d'innovació, la disponibilitat de TIC, la connectivitat digital i l'ús de noves tecnologies per a la gestió.

3. Estratègia turística. Polítiques i estratègies governamentals destinades a promoure, gestionar i desenvolupar el turisme de manera sostenible. Inclou aspectes relacionats amb la col·laboració publicoprivada i el monitoratge i l'avaluació contínua.

4. Demanda turística sostenible. Factors que poden indicar riscos relacionats amb la sostenibilitat de la demanda turística, com la saturació, la concentració estacional, la volatilitat i la segmentació del mercat.

5. Transport aeri i marítim. Disponibilitat i qualitat de les infraestructures de transport aeri i marítim. Inclou aspectes com la connectivitat internacional, l'eficiència operativa i la diversificació de serveis als ports.

6. Mobilitat terrestre. Infraestructures i serveis de transport terrestre, mitjans de transport i patrons de mobilitat.

7. Serveis i infraestructures turístiques. Qualitat i disponibilitat de l'hoteleria, la restauració i altres activitats i serveis essencials per als visitants. Inclou el control de l'oferta, les mesures contra l'oferta il·legal, així com la reconversió i millora de la qualitat de les infraestructures públiques i privades.

8. Recursos naturals. Ordenació i ús del territori com a eina per a la sostenibilitat ambiental, relació d'aspectes relacionats amb l'aigua, la disponibilitat i gestió d'espais de rellevància ambiental i la biodiversitat, entre d'altres de caire transversal, com la qualitat del sòl, els cicles biogeoquímics i la contaminació.

9. Patrimoni cultural. Presència i promoció del patrimoni cultural material, com són els llocs històrics i els museus, i immaterial, com els festivals i les expressions culturals.

10. Sostenibilitat ambiental. Compatibilitat de l'activitat econòmica i els paràmetres ambientals relacionats amb la gestió de residus, la preservació dels ecosistemes i l'ús eficient dels recursos naturals,

com l'energia. Inclou també les pràctiques d'economia circular i la gestió de les infraestructures hídriques.

11. Sostenibilitat social. Igualtat i diversitat, enfocada a la convivència multicultural, la igualtat d'oportunitats, la inclusió de col·lectius vulnerables, l'accés a l'habitatge i la cohesió social.

12. Competitivitat turística. Capacitat d'una destinació per atreure i satisfer les necessitats dels visitants de manera sostenible, el que implica generar valor econòmic, social i ambiental a llarg termini.

Amb tot, la selecció d'aquestes àrees ha respost a la necessitat de garantir una planificació transversal i adaptativa, evitant enfocaments fragmentats o sectorials que puguin comprometre l'efectivitat de la transició. Així, s'ha assegurat que cada àrea estigui interconnectada amb les altres, fet que posa l'accent en la naturalesa sistèmica dels desafiaments i oportunitats en el camí cap a la sostenibilitat. Per exemple:

- L'àrea de Qualificació, la formació i el benestar laboral està estretament vinculada amb la d'Innovació i digitalització, ja que la capacitat d'adaptació tecnològica i la competitivitat depenen d'una força laboral ben formada.
- L'àrea d'Estratègia turística afecta directament a la de Sostenibilitat ambiental, en la mesura que les decisions urbanístiques i d'ordenació del territori condicionen l'impacte del turisme sobre els ecosistemes.
- L'àrea de Sostenibilitat social té implicacions clares en la de Competitivitat turística, ja que un desequilibri en aquests àmbits pot generar tensions socials i posar en risc la viabilitat de les activitats turistiques.

Amb tot, la proposta d'àrees que es presenta a continuació permet:

- **Integrar els diferents pilars del TTDI** en un model d'anàlisi i acció adaptat a les necessitats específiques del territori.
- **Garantir que les dimensions econòmica, social i ambiental** estiguin equitativament representades en la planificació estratègica.
- **Facilitar la coordinació entre actors i institucions** i promoure una governança compartida i eficient.
- **Adoptar una visió holística de la sostenibilitat**, des de la interdependència entre aspectes com la innovació, el mercat laboral, la resiliència territorial o la gestió de recursos naturals.

En definitiva, la definició d'aquestes àrees no només es basa en criteris tècnics o acadèmics, sinó que respon a la necessitat de construir una agenda de transició sostenible sòlida, alineada amb referents internacionals com el TTDI i adaptada a les especificitats de les Balears.

EIXOS

1. Una economia resilient i diversificada

2. Una societat més justa i cohesionada

3. Un territori preservat i regenerat

GRANS OBJECTIUS DE TRANSICIÓ

1. Orientació del sistema turístic regional cap a la sostenibilitat

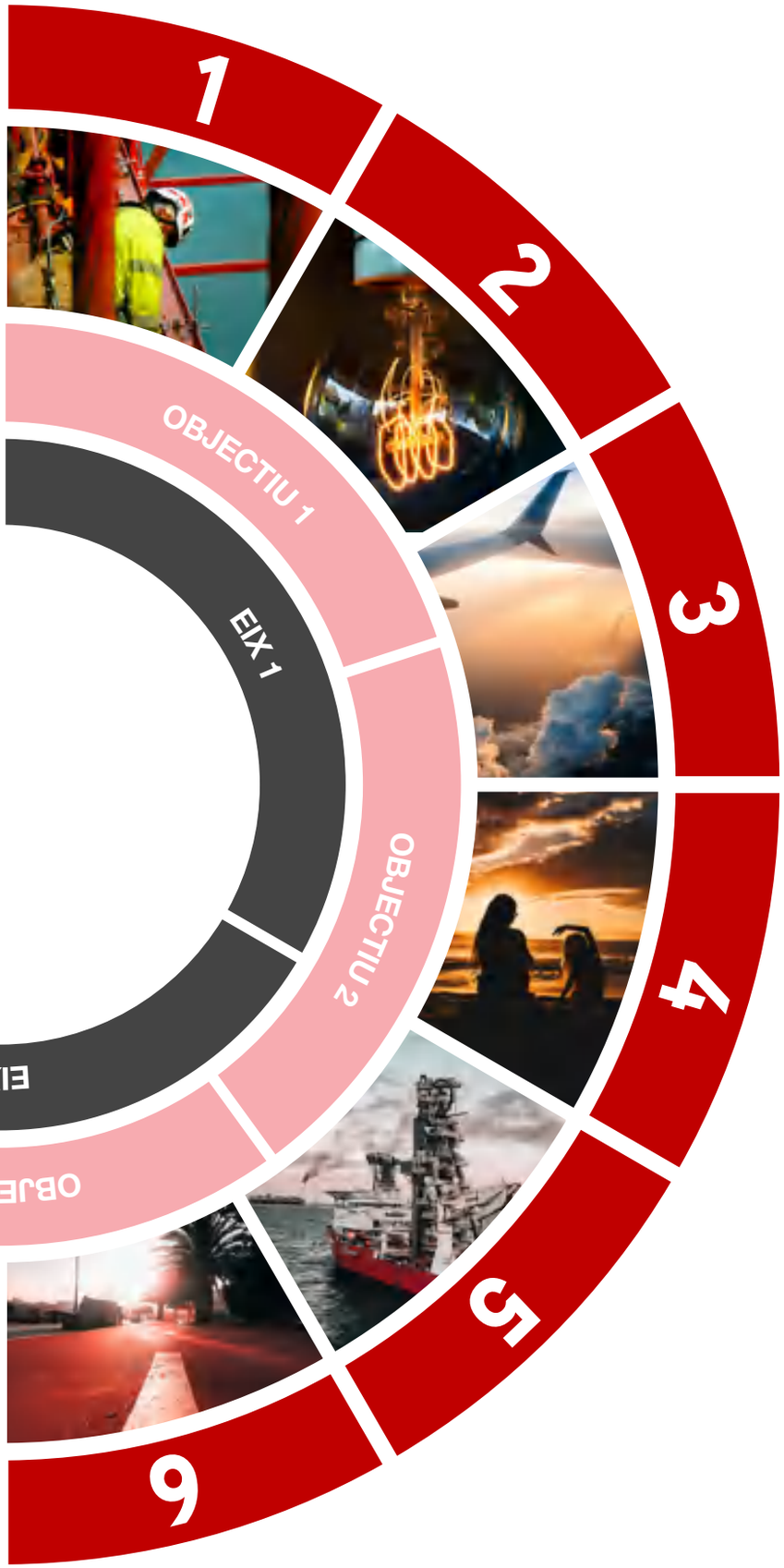
2. Reducció de les pressions ambientals i preservació dels recursos naturals

3. Millora del benestar i la qualitat de vida de la població

4. Desplegament de la governança i la participació ciutadana

5. Enfortiment de la capacitat d'adaptació als reptes globals





ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

1. Qualificació, formació i benestar laboral
2. Innovació i digitalització
3. Estratègia turística
4. Demanda turística sostenible
5. Transport aeri i marítim
6. Mobilitat terrestre
7. Serveis i infraestructures turístiques
8. Recursos naturals
9. Patrimoni cultural
10. Sostenibilitat ambiental
11. Sostenibilitat social
12. Competitivitat turística

METODOLOGIA

El procés de treball per establir les **Bases de l'Agenda de transició** s'ha orientat, principalment, a identificar els factors determinants que, en cadascuna de les 12 àrees de reflexió-acció, influeixen, de manera directa o indirecta, en la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Balears. Aquesta influència pot ser positiva o negativa, segons la seva dinàmica i les interdependències que els distints factors determinants mantenen amb els altres.

Així mateix, de l'anàlisi d'aquests factors determinants n'ha derivat un conjunt d'objectius estratègics (OE) i de desenvolupament (OD) que donen peu a les línies d'acció i pràctiques a implementar de l'Agenda. Per tot això, s'ha aplicat una metodologia basada en:

- **La participació multiactor**, en què hi han confluït administracions públiques, tant a escala autonòmica com local, empreses i altres agents econòmics, universitats i centres de recerca, entitats de la societat civil i organitzacions ecologistes, sindicats i col·lectius laborals. Aquest procés participatiu s'ha estructurat al voltant dels 12 Grups de treball, un per a cadascuna de les àrees de reflexió-acció.

- **L'anàlisi rigorosa**, basada en estudis i l'explotació de dades i indicadors clau. Aquesta anàlisi ha permès definir una visió realista i fonamentada sobre els desafiaments i oportunitats que han assenyalat els participants dels Grups de treball.

- **La planificació estratègica**, a partir d'eines d'anàlisi prospectiva per garantir una visió estructurada i operativa.

Particularment, les dinàmiques dels Grups de treball han construït, a través de l'anàlisi DAFO, una base sòlida de factors determinants. Aquest tipus d'anàlisi, ha permès que els participants aportessin els seus coneixements, percepcions i experiències i contribuïssin a forjar una visió comuna i una comprensió global de la situació. D'altra banda, el DAFO ha facilitat la identificació de factors que podrien haver passat desapercebuts i la validació de perspectives diverses.

La dinàmica de feina dels Grups de treball s'ha basat en un enfocament *bottom-up*, per garantir que les propostes sorgissin de les necessitats i coneixements del territori. Cada Grup de treball ha definit un conjunt de subàrees per organitzar millor la reflexió i comptar amb un inventari el més exhaustiu possible de factors determinants. D'aquesta manera no només es garanteix la rellevància dels factors identificats sinó que, de retruc, es dona coherència a les accions que es decideixin emprendre. Aquest procés ha culminat amb la identificació de 247 factors determinants, tant interns (característiques pròpies del dinamisme del territori, estratègies de gestió dels actors, etc.), com externs (sobre els quals els actors regionals no tenen cap influència, com l'entorn internacional), que impacten de manera significativa en la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de la regió.

Un cop identificats els factors determinants, s'ha dut a terme una avaluació estructurada per prioritzar-los i comprendre el seu paper en el procés de transició cap a la sostenibilitat de les Balears. Per això, s'ha aplicat l'anàlisi impacte-desafiament, una metodologia que permet avaluar i prioritzar els factors segons el seu grau d'impacte i el nivell de desafiament associat. Amb aquesta finalitat, s'ha utilitzat un sistema de puntuació ponderada i s'ha demanat als participants dels Grups de treball que avaluassin cadascun dels factors determinants en funció de quatre criteris:

- **Impacte**, com a mesura del grau en què un factor influeix en la dinàmica de la seva àrea i, de retruc, en la del sistema turístic regional. Un factor amb un impacte alt té una gran capacitat per produir canvis significatius.

- **Viabilitat**, com a mesura del grau de factibilitat de prendre accions damunt un factor, ja sigui mitjançant recursos, polítiques, infraestructura o tecnologia. Els factors amb una viabilitat alta són per als quals es disposa dels mitjans per actuar amb probabilitat d'èxit.

- **Urgència**, com a mesura del nivell d'immediatesa amb què s'hauria de gestionar un factor. Els factors amb una urgència alta requereixen acció immediata per evitar riscos majors o aprofitar oportunitats que podrien desaparèixer en poc temps.

- **Contribució a la sostenibilitat**, com a mesura de la contribució que un factor pot fer als cinc grans objectius de la transició cap a la sostenibilitat de les Balears. Els factors amb contribució alta són els que, si es gestionen adequadament, poden accelerar la transició.

A partir d'aquesta priorització s'ha construït una matriu d'impactes creuats amb multiplicació aplicada, mitjançant la metodologia MICMAC, àmpliament utilitzada en l'anàlisi de prospectiva estratègica. Això ha permès desenvolupar un mapatge detallat de les influències i interdependències entre el conjunt de factors determinants, per tal d'establir quins factors poden actuar com a palanques de canvi i quins presenten una dependència elevada.

Aquest procés, que integra les aportacions del DAFO amb l'anàlisi MICMAC, proporciona una base sòlida per guiar l'acció estratègica, per tal com permet establir una jerarquia d'elements crítics que requereixen atenció prioritària. Aquest enfocament ha facilitat la definició d'objectius estratègics i de desenvolupament a cadascuna de les àrees de reflexió-acció.

Sobre aquesta base, s'assegura que les polítiques i accions que en derivin responguin a una estratègia global i coordinada, estiguin alineades amb les necessitats de l'arxipèlag i tinguin un impacte real sobre la sostenibilitat.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

1 QUALIFICACIÓ, FORMACIÓ I BENESTAR LABORAL





En el disseny i implementació de l'Agenda de transició cap a la sostenibilitat, la qualificació i formació de la població, combinades amb el dinamisme, la resiliència i la igualtat del mercat laboral, així com un alt nivell de protecció i benestar laboral, són elements fonamentals per garantir que la transició sigui inclusiva i equitativa.

En primer lloc, la qualificació i la formació són fonamentals per preparar la força laboral davant els nous reptes d'una economia sostenible, com l'adopció de tecnologies verdes, l'impuls de l'economia circular i el desenvolupament de sectors emergents. Sense professionals formats en aquestes àrees, la transició cap a la sostenibilitat seria ineficaç i desconnectada de les necessitats específiques de l'arxipèlag.

En segon lloc, un mercat laboral dinàmic, juntament amb una legislació adaptada, és imprescindible per assegurar que aquesta transició no deixi enrere els sectors més vulnerables ni accentuï les desigualtats existents. Això requereix fomentar la creació de llocs de treball de qualitat,[1] garantir la igualtat d'oportunitats i adaptar les normatives laborals a les noves realitats econòmiques, mantenint sempre com a prioritat els principis de justícia social.

Finalment, promoure la conciliació, la seguretat i la salut laboral durant tot el procés és essencial per preservar el benestar de les persones, que són el motor d'aquests canvis. La sostenibilitat no només implica protegir el medi ambient, sinó també assegurar condicions laborals dignes, fomentar la inclusió social i garantir que la transformació econòmica contribueixi al benestar col·lectiu sense comprometre la qualitat de vida.

En definitiva, la connexió entre la qualificació, la formació i el benestar laboral vincula les dimensions ambiental, social i econòmica i assegura que la transició cap a la sostenibilitat sigui no només tècnicament viable, sinó també justa, humana i centrada en les persones.

I. Context i diagnòstic

L'accentuada dependència de l'economia balear de mà d'obra exterior procedent de la resta de l'Estat i, més recentment, de països no europeus, s'erigeix en un dels elements que, juntament amb els nivells de qualificació i formació de la població autòctona i especialment dels nouvinguts, condiciona la capacitat de les Balears d'orientar-se cap a activitats de més valor afegit i, en darrera instància, contribuïdores de més benestar. I és que, el context actual presenta reptes significatius que van més enllà de les dinàmiques històriques. D'una banda, la transformació tecnològica està modificant profundament el mercat laboral, creant noves oportunitats, però també exigint una requalificació constant per evitar l'obsolescència de les competències laborals. D'altra banda, el canvi demogràfic afegeix complexitat al mercat laboral. L'envelliment de la població, combinat amb una baixa taxa de natalitat, està reduint progressivament la base activa del mercat laboral, alhora que augmenta la pressió sobre el sistema de benestar. Finalment, un altre aspecte clau és la necessitat d'incrementar la productivitat a la regió. Tot i que l'activitat turística ha estat un motor econòmic important, actualment presenta rendiments decreixents en termes de productivitat, en gran part per l'alt nivell d'estacionalitat i la concentració en sectors intensius en mà d'obra però amb poc valor afegit. Sense un esforç decidit per diversificar l'economia i millorar la qualificació laboral, les Balears corren el risc de seguir creant ocupació però no, necessàriament, millorar el benestar.

En aquest apartat s'exploren aquests factors en profunditat seguint les quatre subàrees d'acció-reflexió que va acordar el Grup de treball a la sessió de dia 6 de setembre de 2024. A saber; (1) Qualificació; (2) Formació; (3) Mercat laboral i legislació; (4) Conciliació, seguretat i salut laboral.

(1) Els llocs de treball de qualitat són aquells que ofereixen condicions laborals dignes, segures i equitatives, contribuint al desenvolupament personal i professional de les persones treballadores. Aquests llocs de treball no només beneficien les persones treballadores, sinó que també són fonamentals per a la competitivitat, la sostenibilitat i la cohesió social de qualsevol economia.

Qualificació

La qualificació de la força laboral és un pilar fonamental per garantir la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Balears. La qualificació dels treballadors determina la qualitat dels serveis, la capacitat de diferenciació i la competitivitat de la regió. A més, la formació és essencial per a la resiliència del mercat laboral, ja que permet adaptar-se a canvis de la demanda i enfrontar-se als reptes globals, com la digitalització o el canvi climàtic.

Tanmateix, no es pot perdre de vista que les Balears presenten una incapacitat creixent per aprofitar el talent disponible. En primer lloc, el mercat laboral balear pateix una desconnexió significativa entre l'oferta i la demanda de competències. Segons dades d'Impulsa Balears, el segment mitjà de competències, que representa el 58,5% dels llocs de treball demandats, només compta amb un 30,1% de treballadors adequadament qualificats. Aquesta situació és especialment greu si es considera que els treballadors amb formació baixa representen una proporció molt més elevada (35,9%). En una mateixa línia, la composició actual de la força laboral revela un pes dels actius amb educació superior del 34%, el percentatge més baix de l'esfera nacional (43,9%) i inferior, també, a la mitjana europea (37%). Una qüestió que va acompanyada, així mateix, de problemes en l'assignació d'aquests actius, tal com ho posen de manifest els desequilibris d'escassetat i d'inadequació de competències que pateix el mercat de treball balear. Particularment, el desajust en les qualificacions que ofereixen i demanden els treballadors i les empreses, respectivament, s'estén al 49,8% de l'ocupació, fet que posa de manifest desequilibris tant d'infraqualificació (32,5%) com de sobrequalificació (17,3%). Una situació que supera els llindars d'Espanya (45,8%) i, sobretot, de la UE-27 (37,3%) i que posa en relleu dificultats serioses per traduir en més valor les millores dutes a terme sobre l'estoc de capital productiu. Aquest fenomen afecta de manera desigual diferents sectors econòmics. Per exemple, la construcció presenta alts nivells d'infraqualificació, mentre que sectors com l'administració pública, l'educació i la sanitat mostren una menor incidència d'aquests desajustos. Aquesta inadequació és un fre important per per orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

Formació

Donant continuïtat a la subàrea anterior –ambdues estan íntimament lligades–, cal assenyalar que el sistema de formació professional no s'ha adaptat prou a les necessitats reals del teixit empresarial local. Actualment, només un 36,4% de la població activa amb educació secundària ha optat per una orientació professional, tot i que aquesta formació és clau per cobrir els llocs de treball més demandats en sectors com la restauració, els serveis personals i la indústria. Aquesta mancança es tradueix en un desaprofitament del talent disponible i agreuja els desequilibris del mercat laboral, especialment en el segment mitjà de competències. Es recomana ampliar els programes de capacitació en àrees com la digitalització i la sostenibilitat i establir col·laboracions amb empreses per assegurar que les habilitats adquirides siguin rellevants per al mercat. I és que, la formació professional dual encara no està plenament implantada. Hi continua havent una percepció limitada sobre el seu potencial per preparar joves per a ocupacions especialitzades. Tot plegat succeeix en un context en què les Balears tenen una de les taxes més altes d'abandonament escolar primerenc, fet que limita la capacitat de molts treballadors per accedir a llocs amb millor remuneració i condicions.[2]

Un altre factor a considerar és la concentració de l'oferta formativa en àrees tradicionals del sector serveis, en detriment d'àmbits emergents com l'eficiència energètica, l'economia circular o l'ús d'eines tecnològiques avançades, en un context en què la formació en idiomes, malgrat ser una necessitat reconeguda, encara no està suficientment integrada en els programes educatius i professionals. Aquest desajust fa que molts treballadors locals no puguin accedir a aquestes oportunitats i, alhora, limita les possibilitats de diversificació econòmica de la regió. Aquesta situació contribueix a la fuita de talent, ja que

(2) A les Balears, els joves d'entre 18 i 24 anys tenen una taxa d'abandonament escolar del 18%, molt per sobre de la mitjana nacional (13,7%) i de l'europea (9,5%).

molts joves qualificats i professionals amb habilitats especialitzades opten per cercar millors oportunitats en altres regions o països. La manca d'oportunitats professionals estables i ben remunerades, així com el cost de vida elevat, són factors determinants d'aquesta fuita de talent. Això no només impedeix la retenció de talent local, sinó que també limita la capacitat de les Balears per competir en sectors amb alt valor afegit, que són essencials per a la transició cap a la sostenibilitat.

La col·laboració publicoprivada ha començat a jugar un paper rellevant en el desenvolupament de l'oferta formativa per cobrir aquestes mancances. Alhora, algunes empreses i institucions han desenvolupat programes formatius especialitzats, però encara es tracta de casos puntuals que no cobreixen la demanda total de professionals qualificats en àrees emergents. A més, la manca d'una estratègia educativa a llarg termini que respongui a les necessitats futures dificulta una planificació adequada. Aquesta situació afecta directament les possibilitats de la regió per atraure inversions en sectors amb alt potencial de creixement. En conjunt, el diagnòstic posa de manifest que les Balears necessiten una resposta estratègica integral que abordi aquests desequilibris des de diferents fronts. Això inclou la millora del sistema educatiu, l'impuls d'una formació professional adaptada al mercat laboral, la reducció de l'abandonament escolar i el foment d'una col·laboració publicoprivada per potenciar el talent i millorar el benestar i la qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3].

Mercat laboral i legislació

El mercat laboral de les Balears reflecteix dinàmiques pròpies i desafiaments estructurals que l'emmarquen en un context particular en el panorama espanyol. Tot i que en les dues darreres dècades s'ha registrat un notable creixement en l'ocupació aquest augment no ha anat acompanyat d'una millora proporcional de la productivitat laboral.[3] Aquesta dissonància entre ocupació i productivitat posa en risc la competitivitat de l'economia balear i la sostenibilitat, no només econòmica, sinó social i ambiental a llarg termini. I és que, per fer front als nous desafiaments globals, com el canvi climàtic, la revolució tecnològica, l'envelliment de la població o la transició energètica, entre d'altres, es requereixen inversions significatives que depenen, sobretot, de la capacitat de les empreses d'augmentar la seva capacitat per crear valor, atès que, en cas contrari, no es podran atendre, o bé s'atendran només a criteri d'estalvi de costos privats o a càrrec del nivell de vida de les persones. Aquesta qüestió és crucial per a les Balears, per tal com articular una nova proposta de desenvolupament regional implica abraçar vies de progrés que, com l'economia circular, la digitalització o la descarbonització, demanden esforços notables d'inversió, innovació i talent.

Aquest problema és especialment agut en el sector serveis,[4] en què la dependència d'activitats intensives en mà d'obra com l'hoteleria i la restauració dificulta l'avanç cap a activitats de més valor afegit. Tot i això, els darrers anys, s'ha detectat un creixement en ocupacions tècniques i científiques, cosa que assenyala el un potencial per diversificar l'economia cap a sectors amb més capacitat per impulsar la productivitat.

Davant aquest panorama, les polítiques laborals a les Balears han de prioritzar accions que combinin el foment de l'ocupació amb la millora de la productivitat. Això inclou reforçar les polítiques actives d'ocupació, centrant-se en la formació contínua i en l'adquisició de competències digitals per adaptar-se a les demandes del mercat. A més, és essencial fomentar la diversificació econòmica, impulsant sectors com les energies renovables, la tecnologia i l'economia circular, que poden oferir llocs de treball més qualificats i amb major valor afegit.

(3) D'acord amb la darrera informació publicada per l'INE, referent al 2023, a les Balears, l'ocupació ha experimentat un creixement acumulat del 37,4% des de principis de segle (*vs* 27,9%, Espanya; 16,1% UE-27), mentre que la productivitat ha avançat, en termes acumulats, un 4,8% durant el mateix període (*vs* 10,5%, Espanya; 17,7% UE-27). Aquest baix increment acumulat de la productivitat, que equival a una desena part del creixement econòmic experimentat per l'arxipèlag en el mateix període (44,2%), posa en relleu que el patró de creixement balear està excessivament centrat en l'acumulació i desacumulació de factors productius –principalment treball, però també recursos naturals i capital–, en funció de si l'activitat s'expandeix o contreu amb el cicle, mentre que deixa de banda el seu aprofitament.

(4) D'acord amb les darreres dades de l'INE, a les Balears la productivitat aparent del treball en el sector serveis ha acumulat un increment del 7,1% entre els anys 2000 i 2023, un percentatge inferior al que s'observa, pel mateix període, a Espanya (8,3%) i a la UE-27 (10,0%). Aquest comportament diferencial es reprodueix a la branca de comerç, transport i hoteleria (6,1% *vs* 4,0%, Espanya; 15,3%, UE-27).

Les reformes recents han inclòs l'increment del salari mínim interprofessional, que ha arribat al 59,1% del salari mitjà el 2023, i la reducció dels contractes temporals. Aquestes mesures han millorat l'estabilitat laboral i han fet d'Espanya un dels països de l'OCDE amb regulacions més estrictes per als contractes a termini. Malgrat aquests avenços, el mercat laboral encara requereix més flexibilitat per facilitar la transició de treballadors entre sectors. A més, les noves regulacions europees en sostenibilitat i condicions laborals impliquen la necessitat d'una ràpida adaptació per part de les empreses a nous estàndards laborals i ambientals. La Unió Europea ha augmentat la regulació en sostenibilitat, fet que impacta especialment en sectors com el turisme, les energies renovables i la construcció. Per complir amb aquests estàndards, moltes empreses hauran d'invertir en formació i adaptació, cosa que pot ser un desafiament per a les que encara no compten amb la capacitat necessària per fer aquests ajustaments. En aquest quefer, el diàleg social i la negociació col·lectiva es conformen com a eines fonamentals per concretar les necessitats de les empreses i de les seves persones treballadores en cada sector de l'economia balear.

Una altra línia estratègica clau és abordar la manca d'habitatge assequible, un factor que afecta directament la capacitat per atreure i retenir talent. Paral·lelament, cal fomentar una major flexibilitat en la negociació col·lectiva per adaptar les condicions laborals a les necessitats canviants de les empreses i mantenir, alhora, una protecció adequada per als treballadors.

I és que, no es pot perdre de vista que el mercat laboral balear presenta diverses desigualtats pel que fa a l'accés i les condicions de treball. La bretxa de gènere és una de les més destacades, amb diferències importants en els salaris, la promoció professional i les condicions laborals entre homes i dones. Així, encara que la taxa d'atur a les Balears ha millorat en comparació amb períodes anteriors, segueix afectant de manera desigual als diferents col·lectius. Els joves i les dones es troben entre els grups més afectats i l'elevada estacionalitat limita tant la qualitat de l'ocupació com la possibilitat d'incrementar la productivitat mitjançant la inversió en formació i desenvolupament professional. A més, els col·lectius vulnerables, com les persones amb discapacitat i els treballadors estrangers, també es troben amb barreres que limiten les seves oportunitats laborals. Aquestes desigualtats no només afecten la cohesió social, sinó que també limiten les possibilitats de fer front a reptes importants que deriven de la introducció de tecnologies avançades en la gestió turística, com la intel·ligència artificial o l'automatització, que exigeixen una actualització contínua de les competències laborals.

En definitiva, el mercat laboral de les Balears requereix una estratègia equilibrada que no només garanteixi la creació d'ocupació, sinó que també impulsi la productivitat i diversifiqui l'economia. Només així serà possible aprofitar les oportunitats dels canvis tecnològics i demogràfics i enfortir la capacitat d'adaptació als reptes globals [Objectiu de transició 5].

Conciliació, seguretat i salut laboral

En l'àmbit laboral actual, la conciliació, la seguretat i la salut laboral són pilars fonamentals per garantir el benestar de les persones treballadores i la sostenibilitat de les organitzacions. Aquests tres elements estan profundament interconnectats i constitueixen la base d'un entorn laboral saludable i productiu. Una bona gestió d'aquests àmbits permet a les empreses no només complir amb les normatives legals, sinó també fomentar una economia més robusta, una societat més justa i un medi ambient més protegit.

La conciliació laboral, juntament amb la seguretat i salut laboral, forma part de l'estratègia normativa per millorar la igualtat de gènere i les condicions laborals. Entre 1996 i 2022, es varen aprovar un total de 4.657 normes relacionades amb la conciliació laboral a Espanya –amb una major activitat a nivell autonòmic (3.824 normes) que estatal (833 normes)– que inclouen mesures per equilibrar la vida professional amb la personal, com la cura de fills, la reducció de jornada o el foment del teletreball. Aquestes normes sobre conciliació han demostrat tenir una relació positiva amb l'increment de la participació laboral femenina, encara que el seu impacte és més limitat en comparació amb altres factors estructurals com el nivell d'estudis o l'estabilitat econòmica.

D'altra banda, la normativa destinada a garantir condicions laborals segures i prevenir l'assetjament laboral també és un àmbit clau. Aquesta legislació fa èmfasi en la importància de tenir un marc normatiu robust que reforci la confiança en els espais de treball i redueixi els riscos laborals. Tot i els avantatges, les normatives sovint es limiten a cobrir els requisits bàsics i no sempre estan adaptades a les necessitats específiques de les persones treballadores en sectors amb elevades exigències físiques.

La sinistralitat laboral i les condicions de treball precàries encara són una preocupació, especialment davant nous riscos, com ara les lesions ergonòmiques o l'exposició a riscos físics. I és que, encara perduren obstacles, com la resistència al canvi en algunes organitzacions, la manca de recursos en petites empreses o la complexitat d'aplicar mesures homogènies en sectors amb dinàmiques molt diverses.

Per superar aquests obstacles, és necessari un marc normatiu clar, incentius per a les empreses que aposten per la seguretat i salut laboral i una conscienciació social més gran sobre els beneficis globals d'aquestes pràctiques. I es que, en conjunt, la situació actual destaca la necessitat de realitzar ajustos en els programes de formació i educació per atendre tant les demandes de les activitats turístiques com dels sectors emergents, així com fomentar un mercat laboral que prioritzi el benestar de les persones treballadores i sigui capaç d'atraure i retenir talent qualificat. L'adaptació a les noves normatives europees en sostenibilitat i condicions laborals representa tant una oportunitat com un desafiament per a les empreses de les Balears, que hauran d'invertir en formació i innovació per complir amb aquests estàndards. Aquest context posa de manifest la necessitat d'objectius clars i estratègies efectives per transformar el mercat laboral i orientar el sistema turístic cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

II. Identificació els factors determinants

La identificació dels factors determinants de l'àrea és una de les etapes clau en l'establiment de les bases de l'Agenda de transició, per tal com són els pilars sobre els quals es procedeix a construir el procés de canvi. En conjunt, representen els aspectes crítics que permeten definir estratègies efectives, abordar els reptes prioritaris i comprendre millor el punt de partida.

Per dur a terme aquesta tasca, l'anàlisi DAFO ha estat la metodologia seleccionada per guiar les dinàmiques de participació i, particularment, el diàleg dels membres del Grup de treball d'aquesta àrea al llarg de sis sessions. S'ha disposat, així, d'un marc de feina estructurat que ha permès revisar els factors interns (entesos com a fortaleses o debilitats) i externs (situats com a amenaces o oportunitats) de la situació actual de la qualificació, formació i benestar laboral a les illes.

El procés dut a terme ha permès als participants compartir reflexions, alinear perspectives i validar una bateria de 19 factors determinants, els quals són susceptibles de ser incardinats en les noves estratègies i plans d'acció en favor de la sostenibilitat. Particularment, els factors relacionats amb la precarietat laboral o la conciliació s'han interpretat com a reptes per assegurar un desenvolupament inclusiu i equilibrat, al mateix temps que s'ha anticipat l'esforç per adaptar la formació a les necessitats emergents del mercat, relacionades amb les competències digitals i verdes.

1.1 Col·laboració publicoprivada i diàleg social

Les Balears compten amb un marc estable de col·laboració entre entitats públiques i privades, amb mecanismes establerts de negociació col·lectiva i diàleg social que faciliten la implementació de polítiques conjuntes. Aquesta col·laboració contribueix a assegurar la protecció i els drets laborals, per tal com garanteix condicions justes i segures per a les persones treballadors, el respecte a la jornada laboral i la prevenció.[5]

1.2 Adaptació del sistema formatiu a les noves necessitats del mercat

La flexibilitat del sistema educatiu i la innovació en formació per part d'empreses privades permeten una adaptació contínua a les necessitats del mercat laboral, per tal com s'ajusten a les demandes canviants. Inclou la integració de competències tecnològiques i digitals en els programes formatius per preparar les persones treballadores per als reptes d'un entorn cada cop més digitalitzat.[6]

1.3 Infraestructura educativa adaptada i col·laboració acadèmica-empresarial

Les Balears disposen d'infraestructures educatives especialitzades i programes formatius adaptats als diferents sectors, en col·laboració amb empreses i universitats. Aquestes infraestructures garanteixen una formació especialitzada i fomenten la igualtat d'accés a oportunitats de desenvolupament i progressió professional per a totes les persones treballadores.

1.4 Demanda elevada d'ocupació en activitats turístiques

Les activitats que formen part de la cadena turística de valor de les Balears generen una demanda constant d'ocupació, especialment en el sector serveis, i ofereixen oportunitats recurrents. Aquesta demanda representa una base per a la generació d'ocupació, si bé cal gestionar-la adequadament per evitar una dependència excessiva del turisme.[7]

(5) D'acord amb la darrera informació publicada pel Ministeri de Treball i Economia Social, els 58 convenis col·lectius vigents a l'arxipèlag durant l'exercici 2023 cobriren 27.363 empreses i 217.174 treballadors.

(6) Segons les darreres dades de l'INE, un 21,6% de les empreses del sector serveis balear ofereixen activitats formatives en TIC als seus treballadors (*vs* 16,2%, 2023).

(7) Segons les darreres dades disponibles a l'IBESTAT, corresponents al 2024, el 29,4% dels llocs de feina de les Balears s'adscriuen a activitats relacionades amb la cadena turística de valor. La cadena turística de valor engloba les divisions d'activitat de la CNAE-09 següents: (49) Transport terrestre; (50) Transport marítim i per vies navegables interiors; (51) Transport aeri; (55) Serveis d'allotjament; (56) Servicios de menjar i begudes; (68) Activitats immobiliàries; (79) Activitats de les agències de viatges, operadors turístics, serveis de reserves i activitats que s'hi relacionen; (90) Activitats de creació, artístiques i espectacles; (91) Activitats de biblioteques, arxius, museus i altres activitats culturals, (92) Activitats dels jocs d'atzar i les apostes i (93) Activitats esportives, recreatives i d'entreteniment.

1.5 Qualificació creixent i millora de l'acreditació de competències de la força laboral

Els esforços per millorar la qualificació de la força laboral mitjançant programes formatius adaptats a les noves necessitats han generat un augment de treballadors especialitzats en sectors emergents. La qualificació creixent de la força laboral és clau per fomentar una economia diversificada i resilient.[8]

1.6 Sensibilització creixent pel benestar laboral

Hi ha una consciència creixent sobre la importància del benestar laboral, els aspectes com la salut mental, la conciliació i les condicions de treball incloses. Aquesta sensibilització contribueix a un entorn laboral més saludable i segur, de manera que augmenta la satisfacció laboral i la retenció del talent.

1.7 Alt cost de vida i crisi de l'habitatge

L'elevat cost de vida,[9] especialment en termes d'habitatge,[10] limita l'atracció i retenció de talent i afecta a la qualitat de vida i de treball de la població. Aquest factor representa una debilitat estructural que dificulta l'accés a treballadors qualificats i impacta directament en el benestar social de la regió.

1.8 Temporalitat i estacionalitat laboral

L'estacionalitat del mercat laboral, especialment en l'àmbit de les activitats turístiques,[11] provoca inestabilitat laboral i dificulta la planificació a llarg termini. Aquesta situació requereix ampliar els períodes d'ocupació i promoure la mobilitat laboral i la requalificació durant els períodes de baixa activitat per millorar la resiliència del mercat.

1.9 Desajust d'habilitats i fuita de talent

La manca de formació adequada i el desajust entre les competències ofertes i les demandes del mercat provoquen una fuita de talent, especialment entre els treballadors més joves i qualificats. La limitació en l'ajust d'habilitats redueix les oportunitats laborals en sectors clau i frena la transició cap a la sostenibilitat.

(8) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, referida al 2023, la importància relativa de la població amb estudis superiors entre el grup poblacional de majors de 16 anys s'ha ampliat 4,8 punts percentuals en els darrers deu anys (27,2% *vs* 22,4%, 2013).

(9) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, referent al 2023, les Balears es posicionen com la comunitat autònoma amb la major despesa mitjana per llar (39.081 €), part damunt Madrid (37.360 €), País Basc (36.331 €), Navarra (35.044 €) i Catalunya (34.259 €).

(10) Segons les darreres dades de l'INE i el Ministeri de Transports i Mobilitat Sostenible, corresponents a l'any 2023, la població de les Balears necessita destinar íntegrament 14,6 anys del seu sou brut per adquirir un habitatge (*vs* 6,8 anys, Espanya).

(11) D'acord amb la informació de la Tresoreria General de la Seguretat Social, les Balears són de llarg la comunitat autònoma amb una major fluctuació en el nombre de treballadors en actiu al llarg de l'any. No debades, prenent com a referència les dades de 2024, el nombre de treballadors en actiu durant el mes de màxima activitat (juliol) va superar en un 40,1% el nombre total de treballadors en actiu durant el mes de menor activitat (gener), un diferencial que no només se situa àmpliament per sobre de la mitjana nacional (4,0%) sinó també per sobre de la segona comunitat autònoma que, després de les Balears, lidera el rànquing regional, com és Cantàbria (7,2%).

1.10 Manca d'infraestructures educatives adequades

Tot i l'existència d'infraestructures educatives, algunes necessiten ampliació i millora per respondre a la creixent demanda de formació i poder desenvolupar les correctes polítiques d'ocupació. Aquesta mancança afecta la qualificació de la força laboral i dificulta, així, la seva adaptació a les noves exigències del mercat laboral.[12]

1.11 Resistència al canvi tecnològic

Alguns treballadors, especialment en sectors tradicionals o de certa edat, mostren resistència a l'adopció de noves tecnologies i habilitats digitals,[13] fet que limita la la productivitat i la competitivitat. Aquest factor posa de manifest la necessitat d'una adopció tecnològica gradual i de programes per al desenvolupament de competències digitals.

1.12 Sinistralitat laboral i absentisme

La sinistralitat laboral i el grau d'absentisme redueixen la competitivitat del mercat laboral i empitjoren la qualitat de vida dels treballadors. Aquest factor inclou un enfocament en la salut i la seguretat en el treball, per tal com promou una cultura laboral que prioritzi el benestar dels treballadors, sent aquesta una obligació d'empresaris i persones treballadores.

1.13 Bretxa salarial i desigualtats de gènere

Existeixen diferències salarials significatives[14] i desigualtats en l'accés a oportunitats laborals i de formació, especialment per a dones[15] i col·lectius vulnerables. Aquesta desigualtat representa un obstacle per a la creació d'un mercat laboral just i equitatiu.

1.14 Escassetat al mercat laboral

Els desequilibris per escassetat actualment existents condicionen bona part dels desequilibris per inadequació que comprometen l'aprofitament dels recursos disponibles i frenen la millora de la productivitat regional. Això posa de manifest la necessitat d'adaptar els programes formatius a les necessitats reals del mercat per evitar la manca de talent en sectors clau.[16]

(12) D'acord amb les darreres dades d'Impulsa Balears, relatives a l'exercici 2023, el 32,5% dels treballadors de les illes es troben en situació d'infraqualificació, la situació que es dona quan el nivell de competències d'un treballador –aproximat a través del nivell formatiu completat– no assoleix el requerit pel lloc de treball ocupat –aproximat a partir de la categoria professional.

(13) D'acord amb les darreres dades disponibles a l'INE, corresponents al 2023, el percentatge de la població amb habilitats digitals bàsiques o avançades es redueix amb l'edat. Passant de representar el 83,6% entre la població d'entre 16 i 24 anys al 53,8% entre el grup poblacional d'entre 55 i 64 anys.

(14) Les darreres dades disponibles a l'INE, corresponents a l'exercici 2022, confirmen no tan sols l'existència d'un diferencial negatiu entre el salari rebut per les dones i els homes que ocupen posicions similars, sinó també que aquest diferencial s'amplia a mesura que es redueix la categoria professional del lloc de feina. Així, el diferencial negatiu de 7,7 punts percentuals que separa el salari femení del masculí pel que fa als llocs de feina de categoria professional més alta, s'amplia fins als 15 punts percentuals pel que fa a les ocupacions més elementals.

(15) D'acord amb les darreres dades disponibles a l'INE, corresponents a l'exercici 2023, a les Balears menys d'una de cada tres posicions de direcció i gerència estan ocupades per dones.

(16) Segons la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les illes segueixen afrontant desequilibris d'escassetat de competències del tram 'mitjà'. D'acord amb l'indicador de desajust laboral més recent, corresponent al 2023, l'oferta d'efectius amb competències i habilitats adquirides en estudis de formació secundària de segona etapa tan sols cobreix el 57,1% dels llocs de treball que les empreses demanden cobrir en posicions equivalents.

1.15 Fons europeus i suport per a sectors emergents i formació contínua

Els fons europeus per a la formació i la innovació, juntament amb el suport a sectors emergents, representen una oportunitat per impulsar la formació contínua. Aquest factor inclou també el suport per a la resiliència del mercat laboral en temps de crisi, per protegir els llocs de treball i assegurar la continuïtat de la formació.

1.16 Educació personalitzada i formació en períodes d'inactivitat

La possibilitat de fomentar programes de formació durant els períodes d'inactivitat i l'ús de tecnologies per adaptar els continguts formatius a les necessitats específiques de cada estudiant permeten una formació contínua i personalitzada, augmentant la qualificació de la força laboral.

1.17 Promoció d'oportunitats laborals inclusives

La formació adaptada per a persones amb discapacitat i el creixement de sectors, com el de les cures, ofereixen noves oportunitats laborals inclusives, i contribueixen a un mercat laboral més divers i equitatiu que facilita la integració de col·lectius menys representats.[17]

1.18 Expansió del teletreball i dret a la desconnexió

L'expansió del teletreball facilita l'atracció de talent remot i el benestar laboral.[18] Inclou també la necessitat de protegir el dret a la desconnexió digital i promoure la conciliació entre vida laboral i personal.

1.19 Reducció de les desigualtats en l'accés a la formació i les oportunitats laborals

Les iniciatives per garantir l'equitat en l'accés a la formació i les oportunitats laborals, en especial per a col·lectius vulnerables, representen una oportunitat per tancar bretxes i crear un mercat laboral més just i inclusiu.[19]

(17) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, referida al 2023, la taxa d'ocupació de la població amb discapacitat s'ha ampliat 2,7 punts percentuals en els darrers cinc anys (28,5% *vs* 25,8%, 2018).

(18) Segons les darreres dades disponibles a l'INE, corresponents al 2024, un 11% dels treballadors de les Balears fan ús del teletreball (*vs* 15,1%, Espanya), i el 71,5% dels quals valora molt positivament la seva experiència (*vs* 64,3%, Espanya).

(19) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE referent al 2023, les Balears es posicionen com la comunitat autònoma amb el menor diferencial entre la taxa d'atur la femenina (10,8%) i la masculina (9,9%), part davant de Catalunya (-0,9 pp), Astúries (-1,5 pp), Galícia (-1,6 pp) i el País Basc (-1,7 pp). Alhora, la taxa d'atur de la població estrangera (15,5%) continua superant la de la població nacional (8,8%).

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants de la qualificació, la formació i el benestar laboral en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Els resultats de l'avaluació realitzada en aquests termes pels membres del Grup de treball s'han condensat a través de l'anàlisi impacte-desafiament, el qual reconeix el potencial de cada factor identificat per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

A tall d'exemple, els factors relacionats amb l'accés als fons europeus o l'expansió del teletreball, s'han examinat no només pel seu potencial transformador, sinó també pels desafiaments que plantegen per a una implementació efectiva i equitativa. Així, es disposa d'un enfocament ampli que garanteix que l'anàlisi no només diagnostiqui la situació actual, sinó que també guiï el desenvolupament d'accions estratègiques efectives per enfortir el mercat laboral i les polítiques formatives de manera coherent amb els objectius de sostenibilitat.

Impacte		Desafiament
Facilita l'aplicació de polítiques laborals i de formació conjunta que contribueixen a un mercat laboral just i sostenible.	1.1	Mantenir el compromís i l'alineament entre les entitats públiques i privades per a una cooperació efectiva i ajustada a les necessitats locals per mà del diàleg social.
Permet disposar d'una força laboral preparada per als reptes tecnològics i digitals i evitar la manca de personal qualificat.	1.2	Aconseguir flexibilitat i recursos suficients en el sistema formatiu per adaptar-se a les demandes canviants.
Facilita l'accés a formació especialitzada, i incrementa les oportunitats de desenvolupament professional.	1.3	Garantir una inversió sostinguda per mantenir les infraestructures i la col·laboració amb empreses.
Genera oportunitats laborals constants, especialment en el sector serveis.	1.4	Reduir la dependència del turisme per evitar desequilibris i afavorir una diversificació econòmica sostenible.
Millora l'adaptabilitat de la força laboral a nous sectors i fomenta, així, una economia resilient.	1.5	Desenvolupar sistemes d'acreditació ràpids i eficients per respondre a les noves demandes del mercat.
Contribueix a crear un entorn laboral saludable, que augmenta la retenció de talent i la productivitat.	1.6	Mantenir l'interès i les inversions en iniciatives de benestar laboral en tots els sectors.
Dificulta l'atracció i retenció de talent qualificat, impacta en la disponibilitat de treballadors locals i deriva en una manca de plantilles i sobrecarregues.	1.7	Implementar polítiques de suport per fer que la regió sigui assequible per als treballadors.

Impacte		Desafiament
Genera inestabilitat en l'ocupació i afecta a la planificació professional dels treballadors.	1.8	Establir programes de requalificació per als períodes de baixa activitat i fomentar la prolongació de períodes d'ocupació.
Redueix l'eficiència del mercat laboral i dificulta la retenció del talent local.	1.9	Adaptar la formació a les necessitats del mercat per evitar que el talent qualificat busqui oportunitats fora.
Limita l'accés a formació de qualitat, i dificulta l'adaptació als nous sectors.	1.10	Augmentar la inversió en infraestructures formatives i millorar-ne la distribució per atendre la demanda creixent.
Limita la competitivitat del mercat laboral i impedeix l'adaptació a un entorn digitalitzat.	1.11	Promoure la cultura d'adopció tecnològica, la transició digital i establir programes formatius que facilitin l'adaptació.
Redueix la qualitat de vida laboral i la productivitat, per tal com augmenta els costos per a les empreses i dificultant la activitat i operativa .	1.12	Establir millors protocols de seguretat, de mesura de càrregues i de foment de la salut laboral per reduir les taxes de risc, l'absentisme i l'impacte sobre la salut dels treballadors a través del diàleg social de cada sector.
Genera un mercat laboral menys equitatiu i afecta la cohesió social i la retenció de talent.	1.13	Implementar polítiques d'igualtat efectives i assegurar que hi hagi igualtat d'oportunitats en tots els nivells.
Dificulta la cobertura de llocs de treball clau, i limita el creixement de sectors estratègics.	1.14	Millorar la formació en els sectors amb manca de treballadors, atraure talent qualificat a la regió, la manca de relleu generacional i l'envelliment de la població.
Facilita el desenvolupament de sectors sostenibles i impulsa la formació continuada de la força laboral.	1.15	Optimitzar l'ús dels fons europeus per garantir-ne un ús eficient en programes de formació adaptats al mercat i a la transició ecològica.
Millora la qualificació de la força laboral de manera contínua, fins i tot durant períodes d'inactivitat, i atreu l'interès per a la formació, especialment entre els més joves.	1.16	Implementar sistemes de formació flexibles que es puguin adaptar a les necessitats de cada individu.
Fomenta la inclusió laboral i la diversitat, creant un mercat laboral més equitatiu i representatiu.	1.17	Desenvolupar programes adaptats per integrar col·lectius vulnerables al mercat laboral.
Ofereix més flexibilitat, millora la qualitat de la feina i facilita l'accés al mercat laboral remot.	1.18	Establir mecanismes per assegurar el dret a la desconnexió i evitar l'explotació laboral en entorns de teletreball.
Augmenta l'equitat en l'accés a oportunitats i crea un entorn de treball més just i inclusiu.	1.19	Crear iniciatives que assegurin l'accés equitatiu a la formació i la promoció professional, en especial per a col·lectius vulnerables.

1.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
1.1	Col·laboració publicoprivada i diàleg social	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
1.2	Adaptació del sistema formatiu a les noves necessitats del mercat	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
1.3	Infraestructura educativa adaptada i col·laboració acadèmica-empresarial	Alt	Alt	Alt	Alt
1.4	Demanda elevada d'ocupació en activitats turístiques	Molt alt	Alt	Alt	Alt
1.5	Qualificació creixent i millora de l'acreditació de competències de la força laboral	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
1.6	Sensibilització creixent pel benestar laboral	Moderat	Moderat	Molt alt	Moderat
1.7	Alt cost de vida i crisi de l'habitatge	Molt alt	Alt	Molt alt	Moderat
1.8	Temporalitat i estacionalitat laboral	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
1.9	Desajust d'habilitats i fuita de talent	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
1.10	Manca d'infraestructures educatives adequades	Moderat	Alt	Alt	Moderat
1.11	Resistència al canvi tecnològic	Alt	Moderat	Alt	Alt
1.12	Sinistralitat laboral i absentisme	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
1.13	Bretxa salarial i desigualtats de gènere	Alt	Moderat	Alt	Alt
1.14	Escassetat al mercat laboral	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
1.15	Fons europeus i suport per a sectors emergents i formació contínua	Molt alt	Molt alt	Alt	Molt alt
1.16	Educació personalitzada i formació en períodes d'inactivitat	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
1.17	Promoció d'oportunitats laborals inclusive	Alt	Alt	Alt	Alt
1.18	Expansió del teletreball i dret a la desconnexió	Alt	Alt	Baix	Alt
1.19	Reducció de les desigualtats en l'accés a la formació i les oportunitats laborals	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

IV. Mapatge de les interrelacions

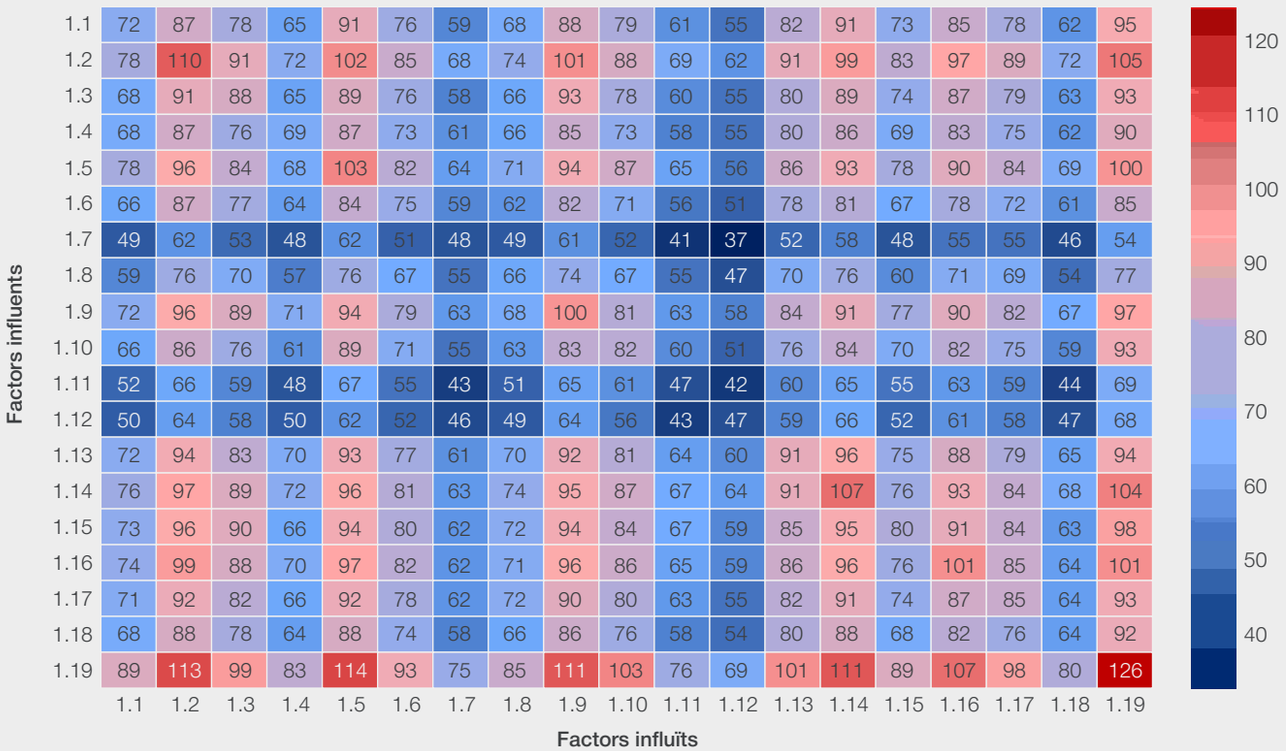
El rol que els diferents factors determinants de la qualificació, formació i benestar laboral poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 19 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a fomentar un mercat laboral inclusiu i eficient.

Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 53 a 110. Així, els factors amb valors elevats

1.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats



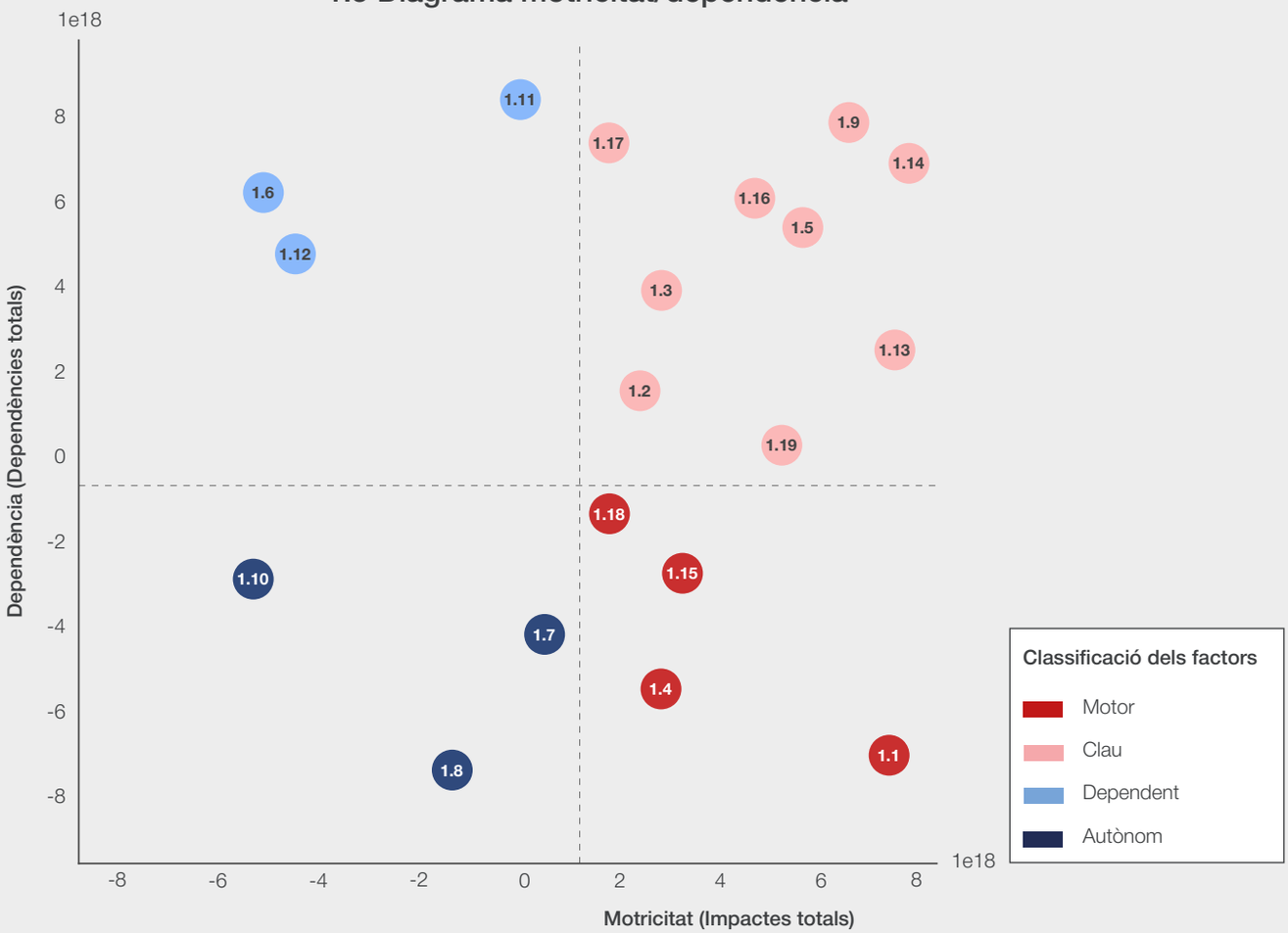
a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar la qualificació, formació i benestar laboral a favor de la sostenibilitat. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 19 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

1.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors es caracteritzen per tenir una alta influència sobre la resta de factors però una baixa dependència de les dinàmiques internes. Representen palanques essencials per impulsar el canvi, com la col·laboració publicoprivada (1.1), la demanda elevada d'ocupació en activitats turístiques (1.4) o els fons europeus (1.15). Aquests factors, gràcies a la seva alta influència i baixa dependència, són crucials per generar dinàmiques positives en el mercat laboral i la formació.

- **[1.1 Col·laboració publicoprivada i diàleg social]**Assenyala el marc estable de col·laboració entre entitats públiques i privades, amb mecanismes de negociació col·lectiva i diàleg social que asseguren la protecció i els drets laborals. Té capacitat de moure o condicionar tota la resta (sistemes de formació, condicions laborals, estratègies de sector…) mentre que no depèn tant de polítiques puntuals, sinó d'una tradició institucional i d'un consens arrelat. Un bon diàleg social impulsa millores laborals i facilita adaptar la formació a les necessitats del mercat. Actua com a pilar per promoure reformes consensuades i sostenibles.

- **[1.4 Demanda elevada d'ocupació en activitats turístiques]** Apel·la a la capacitat del sector turístic de generar una demanda constant d'ocupació, sobretot en el sector serveis, per tal com crea oportunitats recurrents però amb el risc d'una dependència excessiva. La forta atracció de talent (o de mà d'obra) que genera el turisme 'arrossega' l'economia i influeix molt en l'orientació dels programes formatius i en les condicions laborals. Alhora, no depèn exclusivament de factors interns, sinó també de la conjuntura global. Cal gestionar aquesta alta demanda sense caure en l'estacionalitat i la precarietat, mitjançant la promoció d'una formació especialitzada i la diversificació econòmica.

- **[1.15 Fons europeus i suport per a sectors emergents i formació contínua]** Els fons de la UE i el suport a sectors emergents representen una oportunitat per impulsar la formació contínua i el desenvolupament d'activitats més sostenibles. L'arribada de finançament extern i de programes europeus pot desencadenar canvis importants en l'oferta formativa i en la resiliència del mercat de treball, alhora que no sol 'dependre' tant les condicions internes (si no de polítiques i convocatòries europees). És clau aprofitar els fons per reorientar la formació cap a sectors innovadors, la qual cosa accelera la transició cap a la sostenibilitat.

- **[1.18 Expansió del teletreball i dret a la desconnexió]** El teletreball facilita l'atracció de talent remot i la conciliació, protegint també el dret a la desconnexió digital. El teletreball és impulsat per canvis tecnològics i culturals de més abast (ex. globalització, digitalització), i no tant per dinàmiques locals. Tanmateix, la seva adopció pot canviar profundament la manera de treballar, les competències requerides i la qualitat laboral. Això du implicita la necessitat d'adaptar els programes formatius a la digitalització, repensar la gestió de la jornada i la conciliació, i assegurar que es protegeixen els drets laborals en el treball a distància.

Factors determinants clau

Els factors clau tenen, alhora, alta influència i alta dependència. Tant poden impulsar canvis importants com quedar bloquejats si no es gestionen de manera adequada. Per això són elements decisius: requereixen una atenció prioritària en l'Agenda de transició. Entre aquests factors s'hi troben, entre altres, l'adaptació del sistema formatiu (1.2) i la qualificació creixent (1.5). Per la seva doble naturalesa, requereixen una gestió prioritària i coordinada, ja que qualsevol disfunció o bloqueig podria afectar greument als cinc Grans objectius de transició.

- **[1.2 Adaptació del sistema formatiu a les noves necessitats del mercat]** Assenyala com el sistema educatiu i les empreses privades innoven i s'adapten a les necessitats laborals canviants, integrant competències digitals i tecnològiques. Té un gran impacte sobre la qualificació de la força laboral i, alhora, depèn de les polítiques públiques, de la col·laboració empresarial i de

l'evolució del mercat. Si s'aconsegueix una bona adaptació permanent, es millora l'ocupabilitat i la competitivitat de la regió. En canvi, una manca d'adaptació agreujaria la fuita de talent (1.9) i la dependència d'activitats poc qualificades.

- **[1.3 Infraestructura educativa adaptada i col·laboració acadèmica-empresarial]** Destaca l'existència d'infraestructures i programes formatius en sectors clau, amb participació de la universitat i l'empresa. Influeix en la qualitat de la formació i la competitivitat, però també depèn d'inversions, de la planificació pública i la implicació privada. Si es reforça, pot generar un mercat laboral més altament qualificat, i potenciar sectors emergents. Si es descuida, augmenta la dificultat d'adaptació a les noves exigències.

- **[1.5 Qualificació creixent i millora d'acreditació de competències]** L'esforç per millorar la qualificació de la força laboral genera treballadors especialitzats en sectors emergents i enforteix la diversificació econòmica. Això, impulsa la resiliència econòmica i la qualitat de l'ocupació, però depèn d'un bon sistema formatiu (1.2, 1.3) i del suport institucional. Contribueix a reduir l'atur i a incrementar la competitivitat de les empreses, però requereix l'acompanyament de polítiques de retenció del talent.

- **[1.9 Desajust d'habilitats i fuita de talent]** Destaca com la manca de formació adequada i la discrepància entre competències ofertes i demandes del mercat provoquen fuita de talent jove i reducció de les oportunitats. D'aquesta manera, tant influeix en la competitivitat (si els perfils no es troben, se'n ressent l'economia) com depèn d'un sistema formatiu flexible (1.2, 1.3) i d'iniciatives de retenció. Cal una estratègia integral per ajustar l'oferta formativa i fomentar que el talent no abandoni la regió.

- **[1.13 Bretxa salarial i desigualtats de gènere]** Apel·la a les diferències salarials i desigualtats en l'accés a oportunitats laborals i de formació, especialment per a dones i col·lectius vulnerables. Per tant, afecta fortament a la justícia social i la retenció de talent, però depèn també de la cultura empresarial, la regulació legal, els convenis col·lectius. Un mercat amb desigualtats de gènere frenaria la transició cap a una economia justa i equilibrada. Calen accions específiques de formació i legislació per reduir aquesta bretxa.

- **[1.14 Escassetat al mercat laboral]** Recorda la manca de treballadors qualificats, amb un desajust entre l'oferta i la demanda. Des d'aquesta perspectiva, pot limitar el creixement de sectors estratègics, però depèn de com s'hagin adaptat els programes formatius (1.2, 1.10) i de la capacitat d'atracció del territori (1.7). Cal focalitzar-se en la qualificació de la mà d'obra i la creació d'ocupació de qualitat per evitar la manca de talent.

- **[1.16 Educació personalitzada i formació en períodes d'inactivitat]** Destaca la possibilitat de fomentar formació durant les èpoques de menor activitat i adaptar continguts a les necessitats de cada estudiant. Per tant, influeix molt en la millora de competències, sobretot en contextos de temporalitat (1.8), encara que depèn de la inversió en tecnologies educatives i la voluntat política i empresarial. Pot reforçar la qualificació de la força laboral i reduir la bretxa de competències (1.9), tot augmentant la productivitat.

- **[1.17 Promoció d'oportunitats laborals inclusives]** Fa referència a la formació adaptada per a persones amb discapacitat i el creixement de sectors com el de les cures i a les noves oportunitats laborals inclusives que ofereix. Tant impulsa un mercat més divers i equitatiu, com depèn de la regulació, la sensibilització i les iniciatives d'empreses i administracions. Cal donar suport a aquestes oportunitats per millorar la inclusió i la igualtat d'accés a l'ocupació.

- **[1.19 Reducció de les desigualtats en l'accés a la formació i les oportunitats laborals]** Apel·la a iniciatives per garantir l'equitat, especialment per a col·lectius vulnerables, per tancar bretxes i aconseguir un mercat laboral just. Té un gran impacte en la cohesió social i la qualitat de la força laboral, però depèn de la voluntat institucional i la coordinació amb el sector formatiu i empresarial.

És fonamental per millorar la justícia social i aprofitar tot el potencial de la població activa. Un mal enfocament perpetuaria desigualtats i frenaria l'evolució de l'economia local.

Factors determinants dependents

Els factors dependents presenten alta dependència de les dinàmiques de la resta de factors, però, en canvi, no hi influeixen. Són, per tant, sobretot conseqüències del que passa en altres factors motor o clau. Tot i ser importants, aquests factors (com la sensibilització pel benestar laboral, 1.6, o la resistència al canvi tecnològic, 1.11) depenen fortament d'altres. La seva gestió requereix atendre primer les dinàmiques que els condicionen.

- **[1.6 Sensibilització creixent pel benestar laboral]** Apel·la a la conscienciació creixent sobre la importància de la salut mental, la conciliació, les condicions de treball, etc. Tot i ser crucial per a la qualitat de vida, la seva evolució depèn fortament de la cultura empresarial, de les regulacions (1.1), de la formació en riscos laborals, etc. Si altres factors motor i clau (com 1.1 o 1.5) faciliten millores laborals i formació, aquesta sensibilització es tradueix en canvis reals. Però per si sola, no té prou força per canviar el mercat.

- **[1.11 Resistència al canvi tecnològic]** Alguns treballadors, especialment en sectors tradicionals, mostren por o rebuig a l'adopció de noves tecnologies i competències digitals. Aquest factor es veu fortament condicionada pel model formatiu (1.2, 1.5) i per la cultura empresarial. No 'impulsa' la resta, sinó que pateix la manca de programes d'acompanyament i sensibilització. Una bona estratègia de formació i comunicació pot reduir aquesta resistència, i contribuir, així, a augmentar la productivitat i la competitivitat.

- **[1.12 Sinistralitat laboral i absentisme]** L'absentisme i la sinistralitat redueixen la competitivitat i empitjoren la qualitat de vida. la necessitat d'una cultura de seguretat i salut en el treball. La seva millora depèn de la regulació, la formació en riscos laborals, la implicació empresarial, etc. No té capacitat per modificar la resta de factors. Calen polítiques integrals que promoguin el benestar laboral (1.6) i la prevenció de riscos laborals per reduir l'absentisme i millorar la productivitat.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms són aquells que mostren una baixa influència i una baixa dependència, és a dir, ni reben grans impactes ni en provoquen. Sovint estan bastant desconnectats de la dinàmica central. Així, malgrat la seva rellevància social, com el cost de vida (1.7) o la temporalitat laboral (1.8), aquests factors estan desconnectats de les dinàmiques de la resta de factors. Això implica que les accions en altres factors no tindran un impacte directe sobre aquests aspectes, els quals exigeixen solucions específiques i complementàries.

- **[1.7 Alt cost de vida i crisi de l'habitatge]** L'elevat cost de vida, especialment en habitatge, dificulta l'atracció i retenció de talent i afecta al benestar de la població. D'acord amb l'anàlisi quantitativa, ni rep molta influència directa d'altres factors (funciona més per dinàmiques externes: escassetat de sòl, mercat immobiliari global…) ni en condiciona molt la formació o la qualificació laboral. Tot i que té una gran rellevància social, en la matriu de causa-efecte apareix com un factor força 'desconnectat' de la resta. Això implica que, encara que es millorin les polítiques d'ocupació o formació, pot continuar havent-hi dificultats d'habitatge.

- **[1.8 Temporalitat i estacionalitat laboral]** La dependència estacional del turisme provoca inestabilitat i dificulta la planificació a llarg termini del mercat laboral. Malgrat semblar un factor crucial, en la matriu apareix com a poc connectat: no depèn gaire de la resta de factors (respon sobretot al cicle turístic) ni influeix fortament per exemple),la formació o la col·laboració publicoprivada. S'hi poden plantejar mesures (p. ex. 1.16, formació en períodes d'inactivitat), però segueix sent un element estructural.

- **[1.10 Manca d'infraestructures educatives adequades]** Apel·la a la necessitat d'ampliar i millorar algunes infraestructures per respondre a

la creixent demanda de formació. L'anàlisi conclou que ni és un factor que arrossegui (la seva millora no transformaria radicalment el mercat laboral per si sola) ni rep massa influència de la resta (segueix sent un problema d'inversió i planificació). Encara que no aparegui com a palanca de canvi ni com a efecte de la dinàmica general, la seva solució podria millorar l'accés a la formació. En tot cas, la matriu indica una baixa interacció amb la resta de factors.

En resum, la classificació dels factors determinants permet comprendre on cal incidir per accelerar la transició cap a la sostenibilitat (factors clau), quins grans condicionants externs o estructurals la poden accelerar (factors motor), quins elements són sobretot conseqüència de la dinàmica general (factors dependents) i quins resten relativament al marge (factors autònoms). Així, la transició cap a la sostenibilitat, en matèria de qualificació, formació i benestar laboral ha de prioritzar l'acció en els factors clau i aprofitar les palanques que són els factors motors per garantir que la transició cap a la sostenibilitat sigui justa, equitativa i beneficiosa per a tots els actors involucrats. Aquest enfocament contribueix a una transformació integral que reforça tant el desenvolupament humà com la sostenibilitat.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de la qualificació, formació i benestar laboral culmina amb una proposta d'Objectius estratègics i d'Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els Principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_1.1

Impulsar la col·laboració publicoprivada i el diàleg social

Descripció: Establir mecanismes estables de col·laboració entre les institucions públiques, les empreses i els agents socials per definir i implementar polítiques laborals eficaces. Aquesta col·laboració ha de facilitar l'alineament entre les necessitats del mercat laboral i les polítiques de protecció social, i assegurar-ne la seva sostenibilitat i inclusivitat.

Factors relacionats: Col·laboració publicoprivada i diàleg social (1.1), Promoció d'oportunitats laborals inclusives (1.17).

Resultats esperats: Millora de la qualitat laboral, reducció de la precarietat, major cohesió social i un mercat laboral més resilient.

OE_1.2

Adaptar el sistema formatiu a les necessitats del mercat laboral

Descripció: Reestructurar els programes formatius per ajustar-los a les demandes dels sectors emergents i de l'economia sostenible. Això inclou incorporar competències en tecnologies verdes, economia circular i digitalització per preparar la força laboral pels reptes del futur.

Factors relacionats: Adaptació del sistema formatiu a les noves necessitats del mercat (1.2), Qualificació creixent i millora de l'acreditació de competències de la força laboral (1.5).

Resultats esperats: Augment de l'ocupabilitat, reducció de l'atur juvenil, atracció i retenció de talent qualificat.

OE_1.3

Incentivar pràctiques empresarials sostenibles

Descripció: Promoure pràctiques empresarials sostenibles que afavoreixin l'equilibri entre els beneficis econòmics, la responsabilitat social i la protecció ambiental. Les empreses han de ser agents actius en l'avanç cap a una economia més sostenible i resilient.

Factors relacionats: Temporalitat i estacionalitat laboral (1.8), Fons europeus i suport per a sectors emergents i formació contínua (1.15).

Resultats esperats: Increment de la competitivitat empresarial, resultats ambientals favorables, millora de la reputació corporativa i consolidació d'un mercat laboral més just.

OE_1.4

Fomentar un mercat laboral inclusiu i equitatiu

Descripció: Establir polítiques i mesures per reduir la desigualtat de gènere, fomentar la diversitat i integrar col·lectius vulnerables al mercat laboral.

Factors relacionats: Bretxa salarial i desigualtats de gènere (1.13), Promoció d'oportunitats laborals inclusives (1.17), Alt cost de vida i crisi de l'habitatge (1.7).

Resultats esperats: Reducció de desigualtats socials, millora de la cohesió i augment de la diversitat al mercat laboral.

OE_1.5

Augmentar la productivitat

Descripció: Potenciar sectors d'alt valor afegit, com les tecnologies avançades i les indústries sostenibles, entre d'altres, per reduir la dependència del turisme massiu i fomentar llocs de treball de qualitat.

Factors relacionats: Demanda elevada d'ocupació en activitats turítiques (1.4), Escassetat al mercat laboral (1.5).

Resultats esperats: Increment de la resiliència econòmica i millora de la qualitat dels llocs de treball.

OE_1.6

Garantir el benestar i la salut laboral

Descripció: Implementar mesures per assegurar condicions de treball dignes, reduir la sinistralitat laboral i promoure la conciliació laboral i personal

Factors relacionats: Sensibilització creixent pel benestar laboral (1.6), Sinistralitat laboral i absentisme (1.12), Expansió del teletreball i dret a la desconnexió (1.18).

Resultats esperats: Augment de la satisfacció laboral, reducció de la sinistralitat i les baixes per malalties professionals i millora de la retenció de talent.

Objectius de desenvolupament

OD_1.1

Reduir l'estacionalitat de l'ocupació i fomentar la seguretat laboral

Descripció: Establir mesures per garantir contractes més estables i segurs, millorar les condicions laborals i assegurar la protecció dels drets dels treballadors. Això contribuirà a una millor planificació empresarial i a la millora del benestar laboral.

Factors relacionats: Temporalitat i estacionalitat laboral (1.8), Col·laboració publicoprivada i diàleg social (1.1).

Resultats esperats: Millora del benestar laboral, augment de la productivitat i consolidació de llocs de treball estables.

OD_1.2

Promoure la inclusió laboral de col·lectius vulnerables

Descripció: Implementar programes per facilitar l'accés al mercat laboral de persones amb discapacitat, dones, joves i persones en risc d'exclusió. La inclusió laboral contribueix a reduir les desigualtats socials i a enfortir la cohesió social.

Factors relacionats: Promoció d'oportunitats laborals inclusives (1.17), Bretxa salarial i desigualtats de gènere (1.13), Desajust d'habilitats i fuita de talent (1.9).

Resultats esperats: Reducció de les desigualtats en accés a formació i oportunitats laborals (1.19), major diversitat al mercat laboral i millora de la cohesió social.

OD_1.3

Fomentar la conciliació laboral

Descripció: Promoure mesures que permetin als treballadors equilibrar la vida laboral i personal, augmentar el seu benestar i afavorint un entorn laboral més saludable i productiu. Això inclou la flexibilitat horària, el teletreball i el foment de l'equitat en les càrregues de treball, com a mesures que incideixen positivament en la qualitat de vida.

Factors relacionats: Sensibilització creixent pel benestar laboral (1.6), Expansió del teletreball i dret a la desconnexió (1.18), Educació personalitzada i formació en períodes d'inactivitat (1.16).

Resultats esperats: Augment de la satisfacció laboral, millora de la retenció de talent i reducció de l'absentisme.

OD_1.4

Incrementar la formació tecnològica de la força laboral

Descripció: Impulsar programes de formació tecnològica per preparar la força laboral per als desafiaments de la digitalització i la innovació amb una perspectiva de gènere per evitar estereotips.. Això inclou l'impuls decursos en intel·ligència artificial, gestió de dades i automatització de processos, entre d'altres.

Factors relacionats: Resistència al canvi tecnològic (1.11), Qualificació creixent i millora de l'acreditació de competències de la força laboral (1.5), Educació personalitzada i formació en períodes d'inactivitat (1.16).

Resultats esperats: Augment de la productivitat, millora de la competitivitat i creació d'una força laboral més preparada per al futur.

OD_1.5

Ampliar i modernitzar les infraestructures educatives

Descripció: Invertir en centres de formació especialitzada i programes adaptats a les necessitats del mercat laboral.

Factors relacionats: Infraestructura educativa adaptada i col·laboració acadèmica-empresarial (1.3), Adaptació del sistema formatiu a les noves necessitats del mercat (1.2), Manca d'infraestructures educatives adequades (1.10).

Resultats esperats: Millora de la qualificació laboral i disponibilitat de plantilles amb les competències actualitzades i especialitzades.

OD_1.6

Desenvolupar programes de requalificació per a treballadors en sectors tradicionals

Descripció: Establir cursos de formació per ajudar els treballadors de sectors com el turisme o la construcció a adaptar-se a nous models econòmics sostenibles.

Factors relacionats: Resistència al canvi tecnològic (1.11), Educació personalitzada i formació en períodes d'inactivitat (1.16).

Resultats esperats: Reducció de la bretxa d'habilitats i augment de l'ocupabilitat.

OD_1.7

Implementar mesures per reduir les desigualtats de gènere al mercat laboral

Descripció: Promoure polítiques que assegurin la igualtat salarial, l'accés a llocs de lideratge i la conciliació laboral i personal.

Factors relacionats: Bretxa salarial i desigualtats de gènere (1.13), Promoció d'oportunitats laborals inclusives (1.17).

Resultats esperats: Mercat laboral més equitatiu, augment de la corresponsabilitat i cohesió social reforçada.

OD_1.8

Fomentar l'ús dels fons europeus per impulsar la formació,el benestar laboral i la modernització productiva

Descripció: Destinar recursos europeus a programes de formació contínua, desenvolupament de sectors emergents i millora de les condicions laborals.

Factors relacionats: Fons europeus i suport per a sectors emergents i formació contínua (1.15), Qualificació creixent i millora de l'acreditació de competències de la força laboral (1.5).

Resultats esperats: Augment de les competències laborals, diversificació productiva ii millora de la competitivitat regional.

OD_1.9

Crear mecanismes per monitorar les desigualtats laborals

Descripció: Desenvolupar eines per mesurar les desigualtats en accés a formació, oportunitats laborals i condicions de treball.

Factors relacionats: Reducció de les desigualtats en l'accés a la formació i les oportunitats laborals (1.19), Promoció d'oportunitats laborals inclusives (1.17).

Resultats esperats: Disseny de polítiques més efectives i millora de l'equitat laboral.

VI. Conclusió

La transició cap a la sostenibilitat econòmica, social i ambiental a les Balears depèn, en gran mesura, de la capacitat del sistema laboral per adaptar-se als nous reptes globals. Aquesta àrea ha evidenciat que la qualificació, la formació i el benestar laboral són pilars fonamentals per impulsar un canvi estructural que integri la justícia social amb la sostenibilitat ambiental i la competitivitat econòmica.

Les principals conclusions de l'anàlisi són:

- **Qualificació i formació.** Cal desenvolupar programes educatius i de formació professional orientats a sectors emergents com les tecnologies verdes, l'economia circular i la digitalització. Aquesta adaptació no només contribuirà a millorar l'ocupabilitat, sinó que també posicionarà les Balears com un referent en innovació i sostenibilitat.
- **Mercat laboral resilient.** Cal fomentar la diversificació econòmica i la reducció de la temporalitat i l'estacionalitat laboral, garantint un equilibri entre estabilitat laboral i flexibilitat per afrontar els canvis del mercat.
- **Benestar laboral i inclusió.** La millora de les condicions laborals, juntament amb polítiques d'igualtat i d'inclusió de col·lectius vulnerables, és essencial per construir un mercat laboral equitatiu i cohesionat.
- **Governança i col·laboració.** La col·laboració publicoprivada, el diàleg social i l'aprofitament dels fons europeus han de ser eines claus per implementar mesures que tinguin un impacte transformador.

De cara al futur, és imprescindible traduir aquestes conclusions en accions concretes que reforcin les fortaleses identificades i minimitzin les debilitats estructurals. L'establiment d'indicadors de seguiment i la creació d'espais de diàleg permanents entre institucions, empreses i societat civil seran fonamentals per assegurar l'èxit d'aquesta transició.

Amb una estratègia integrada i compromesa, les Balears poden convertir-se en un referent de sostenibilitat laboral, on la qualificació i el benestar de la força laboral siguin motor d'una economia diversificada, inclusiva i preparada per als reptes globals del segle XXI.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

2 INNOVACIÓ I DIGITALITZACIÓ





La innovació i la digitalització no només són eines complementàries per impulsar el creixement econòmic de les Balears i, conseqüentment, per garantir el benestar dels seus habitants, sinó que també són pilars fonamentals per garantir la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de l'arxipèlag. En un context de pressió creixent sobre els recursos naturals, desigualtats socials i la necessitat de transitar cap a una economia de major valor afegit, la innovació emergeix com un mecanisme transformador capaç d'optimitzar processos, crear noves oportunitats i millorar la qualitat de vida sense comprometre els límits ecològics.

En aquest marc, és imprescindible destacar com la digitalització pot potenciar les iniciatives d'innovació, i facilitar la gestió eficient dels recursos, l'adopció d'estratègies basades en dades i la modernització de sectors estratègics. En aquest afer, el sistema turístic balear ha de reforçar les polítiques públiques i les aliances privades per aprofitar la hibridació profunda que ofereixen els sectors tecnològics amb els sectors tradicionals i més madurs. L'adaptació contínua al canvi tecnològic i, particularment, la digitalització han de comportar canvis en la gestió de la demanda, la fixació de preus, la personalització de l'oferta, l'optimització dels recursos disponibles, la utilització dels recursos naturals, la millora de l'eficiència operativa, l'extensió del cicle de vida dels productes i, en definitiva, la modernització, diversificació i emergència d'activitats productives.

Tot plegat apel·la a generar un ecosistema d'innovació que faciliti el sorgiment, el creixement i el finançament d'empreses innovadores, les quals, basades en l'economia del coneixement, allarguin l'actual cadena de valor turística.

I. Context i diagnòstic

La innovació és especialment rellevant en regions que, com les Balears, han ascendit a estadis de desenvolupament elevats i, de cada vegada més, han de fer front a retribucions més elevades dels factors de producció. Una qüestió que tan sols es pot garantir acudint al mercat amb béns i serveis diferenciats que permetin competir amb preus més elevats. Alhora, cal destacar que la digitalització complementa aquesta capacitat d'innovació, i proporciona eines per analitzar el comportament del mercat i optimitzar processos de producció en sectors clau.

Així, els guanys de productivitat que deriven de la innovació, juntament amb l'accés a noves tecnologies i l'adopció digital, obren la porta a forjar nous avantatges competitius basats en la sostenibilitat (social i ambiental). No debades, la innovació i la digitalització també faciliten la gestió eficient dels recursos naturals a través, per exemple, de la instal·lació de sensors, plataformes de monitoratge o l'impuls de noves tecnologies que ofereixen sistemes de reciclatge avançats i noves solucions per reduir la petjada de carboni.

Tot i així, l'arxipèlag presenta dificultats significatives en termes de desigualtats d'accés, manca de coordinació i una adaptació limitada als ritmes del canvi tecnològic. Aquest escenari evidencia la necessitat d'una estratègia coordinada que integri les accions d'innovació i digitalització per abordar aquests desafiaments estructurals.

D'acord amb la proposta realitzada pel Grup de treball, aquest apartat s'estructura al voltant de dues subàrees d'anàlisi: (1) Innovació i (2) Digitalització.

Innovació

La innovació és una de les claus per garantir la sostenibilitat de les Balears. En un territori altament condicionat per la insularitat, els recursos limitats i la dependència del turisme, la capacitat d'innovar no només esdevé desitjable, sinó imprescindible. No en va, la innovació permet afrontar tres grans reptes estructurals: l'esgotament de recursos, les creixents desigualtats socials i la possibilitat de diversificar el teixit productiu.

Els territoris que aposten per la innovació són capaços d'impulsar la seva competitivitat global sostenible. Això comporta des de la gestió eficient dels recursos naturals fins a la creació de llocs de treball d'alta qualitat que fomenten la inclusió i l'equitat social.

No obstant, la manca d'una integració més profunda de les capacitats digitals limita l'aplicació d'aquestes innovacions en sectors com l'energia renovable o la bioeconomia. A les Balears, les característiques pròpies del territori, com ara l'estacionalitat turística, la pressió demogràfica i la fragilitat dels ecosistemes, fan que la innovació sigui una eina transversal que afecta a diverses activitats econòmiques. Per exemple, en l'àmbit del turisme, les innovacions tecnològiques poden ajudar a gestionar la capacitat de càrrega de les destinacions més saturades, mentre que en l'agricultura, les tècniques d'agricultura intel·ligent poden reduir la despesa hídrica i energètica.

Malgrat la seva importància estratègica, les Balears mostren un dèficit estructural en matèria d'innovació. Segons informes recents, el nivell d'inversió en recerca i desenvolupament (R+D) a les Balears se situa per sota de la mitjana nacional i europea. El 2023, la despesa en R+D representava només el 0,48% del PIB de la regió, molt per sota de l'1,49% de la mitjana espanyola i lluny de l'objectiu del 3% establert per la Unió Europea. Aquesta baixa inversió limita les capacitats per generar innovacions disruptives i atreure talent altament qualificat, fet que comporta mantenir una dependència estructural d'activitats tradicionals.

A més, la manca d'una xarxa consolidada de col·laboració entre empreses, universitats i centres de recerca dificulta la transferència de coneixement i l'aplicació pràctica de les innovacions en el sector privat. Tot i que s'han impulsat iniciatives com el ParcBit, que cerca fomentar l'ecosistema tecnològic i empresarial, el seu impacte encara és limitat en comparació amb altres regions espanyoles més avançades en aquest àmbit. Una qüestió, que dificulta la transferència de coneixement i l'aplicació pràctica de la recerca en projectes empresarials o socials.

Alhora, no es pot obviar que la major part de la innovació que es desenvolupa a les Balears està directament vinculada al turisme. Tot i que això és comprensible, atesa la seva importància econòmica, la falta de diversificació fa que altres sectors estratègics, com l'energia renovable o la bioeconomia, quedin desatesos.

Els principals factors que dificulten el desenvolupament de la innovació a les Balears inclouen:

- **Dependència del turisme massiu.** L'enfocament de volum dificulta la inversió en activitats innovadores que podrien generar més valor afegit.
- **Escassetat de talent qualificat.** Tot i la presència d'institucions com la Universitat de les Illes Balears (UIB), la regió encara experimenta una 'fuita de cervells', amb professionals altament qualificats que emigren a altres zones amb millors oportunitats.
- **Infraestructura limitada.** Les instal·lacions dedicades a la recerca són insuficients, especialment en activitats emergents com les energies renovables o les tecnologies netes.

Malgrat aquests obstacles, a les Balears existeixen oportunitats significatives per impulsar la innovació a l'entorn de:

- **Energia sostenible.** Liderar innovacions en l'ús d'energies renovables, com l'energia solar i eòlica d'acord amb el d'una localització geogràfica privilegiada.
- **Turisme regeneratiu.** Desenvolupar noves estratègies que no només redueixi l'impacte ambiental, sinó que contribueixin activament a regenerar els ecosistemes locals.

- **Bioeconomia i economia circular.** Aprofitar els recursos naturals locals per desenvolupar iniciatives que redueixin la dependència de materials importats i minimitzar residus.

De fet, hi ha exemples prometedors que mostren el potencial de la innovació a les Balears. Alguns municipis com Calvià han començat a implementar sistemes de gestió intel·ligent per monitorar l'afluència de visitants, controlar el consum energètic i gestionar els residus en temps real. Aquestes iniciatives i projectes pilot, com el de sensorització a la platja de Es Trenc, contribueixen a millorar la sostenibilitat local. Alhora, projectes com la planta fotovoltaica de Son Salomó, a Menorca, exemplifiquen com es pot avançar en la transició energètica mitjançant la innovació tecnològica.

Per seguir reforçant la innovació, caldria en primera instància:

- **Incrementar la inversió pública i privada en R+D.** Assegurar una assignació pressupostària progressiva que arribi, almenys, a la mitjana nacional.
- **Fomentar les aliances estratègiques.** Crear programes que incentivin la col·laboració entre la universitat, les empreses i els centres tecnològics.
- **Diversificar els sectors d'innovació.** Prioritzar activitats emergents com la salut digital, l'agricultura intel·ligent i l'economia blava.

Digitalització

La digitalització, entesa com la integració de tecnologies digitals en tots els aspectes de l'economia i la societat, ofereix oportunitats inigualables per abordar els reptes socials, econòmics i ambientals que enfronten les Balears. A través de la integració de tecnologies com la intel·ligència artificial, l'internet de les coses (IoT) i el *big data*, és possible optimitzar processos, millorar la presa de decisions i crear serveis personalitzats. En l'àmbit del turisme, aquestes tecnologies poden transformar l'experiència dels visitants mentre es redueix la pressió ambiental.

Més enllà del turisme, la digitalització pot ser un motor de canvi en sectors com l'energia, l'agricultura i la mobilitat. Per exemple, els sistemes intel·ligents de gestió energètica poden integrar fonts renovables a la xarxa elèctrica de manera eficient, mentre que en l'agricultura, l'ús de sensors pot optimitzar l'ús de l'aigua i els fertilitzants. I és que, la seva aplicació permet monitorar i gestionar de manera més eficient els recursos naturals, optimitzar processos productius i desenvolupar eines per millorar l'experiència turística.

A més, la digitalització facilita l'accés a informació crítica en temps real, i permet a gestors públics i empreses prendre decisions basades en dades. Això és especialment rellevant a les Balears, on la gestió dels fluxos turístics i l'impacte sobre els recursos naturals requereixen eines sofisticades per mantenir els equilibris ecològics i socials.

Tot i el reconeixement creixent de la seva importància, l'estat de digitalització a les Balears presenta desigualtats notables. Mentre que algunes empreses turístiques han adoptat tecnologies avançades, com ara la IA i el *big data*, una gran part encara es recolza en eines bàsiques, com sistemes de reserva en línia o plataformes d'anàlisi simples.

D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, corresponent a l'any 2024, el 15,4% de les empreses del sector serveis de les Balears utilitzen algun tipus de tecnologia d'Intel·ligència Artificial i un 33,7% adquireixen serveis de *Cloud Computing*. Aquesta xifra evidencia una bretxa tecnològica significativa, que compromet la competitivitat si es compara amb altres regions que han integrat la digitalització com a pilar fonamental.

A nivell d'infraestructures, tot i les millores en la connectivitat digital, hi ha disparitats entre les capitals insulars i la resta del territori. Això no només limita l'accés a la digitalització en zones menys desenvolupades, sinó que també restringeix el desenvolupament de solucions intel·ligents a escala regional.

Així, els principals reptes en matèria de digitalització a les Balears apel·len a:

- **Adopció desigual de tecnologies digitals.** Els avanços significatius del segment de la gran-empresa contrasten amb el fet que moltes petites

i mitjanes empreses (PIMEs) continuen utilitzant tecnologies bàsiques. Això crea una bretxa digital que limita l'impacte global de la digitalització a la regió, sobretot si es pren en compte que el 99,5% de les empreses son micro o petites empreses.

- **Manca de formació en competències digitals.** Segons les dades publicades per l'INE, l'any 2023, el 29,8% de la població balear posseeix habilitats digitals bàsiques i un 39,0% avançades. Aquesta situació limita la capacitat d'aprofitar plenament les tecnologies disponibles.

- **Absència d'una estratègia regional coordinada.** Tot i els esforços individuals d'algunes institucions i empreses, no existeix un pla integral de digitalització que estableixi prioritats clares i alineï els esforços públics i privats.

- **Escassa inversió en tecnologies disruptives.** Les empreses encara mostren reticències a invertir en tecnologies que, com el *blockchain* o la realitat augmentada, podrien transformar la forma en què es gestiona l'activitat turística.

Tanmateix, hi ha iniciatives destacables que demostren el rol transformador de la digitalització, com el fet que alguns municipis turístics han implementat sistemes de reserva i accés digital a espais naturals protegits per controlar la capacitat de càrrega i reduir l'impacte ambiental. Així mateix, a Palma, s'estan implementant solucions d'*smart parking* i de gestió energètica per tal de millorar la qualitat de vida dels residents i l'eficiència de la ciutat.

Així, els principals reptes en matèria de digitalització a les Balears apel·len a:

- **Monitoratge ambiental:** la implementació de tecnologies com *big data*, *smart data* i la IA pot ajudar a monitorar en temps real l'ús de recursos naturals o l'afluència i distribució dels visitants i facilitar, així, la implementació de polítiques basades en evidències.

- **Personalització del turisme.** La connectivitat 5G pot transformar la manera en què les empreses i els serveis turístics interactuen amb els clients, ja que permet experiències immersives i personalitzades que responguin a les preferències dels visitants i promovent, alhora, pràctiques més sostenibles.

- **Transformació del teixit productiu.** Integrar plataformes que connectin les empreses del teixit amb els visitants com una manera de fomentar l'economia local i reduir la dependència d'intermediaris globals, permetria diversificar l'economia i rebaixar la incidència del turisme massiu.

En síntesi, l'Agenda de transició cap a la sostenibilitat ha de considerar mesures específiques que garanteixin la seva integració en tots els àmbits de l'economia balear. L'impuls d'una estratègia coordinada, que maximitzi les sinergies entre la innovació i la digitalització i prioritzi els sectors emergents, pot generar un impacte positiu, tant en termes econòmics com ambientals.

Aquestes accions no només poden contribuir a millorar la competitivitat global sostenible de les Balears, sinó que permeten orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

II. Identificació dels factors determinants

Identificar els factors determinants de l'àrea és essencial a l'hora d'establir les bases de l'Agenda de transició d'acord amb l'evolució força àgil de les tendències vinculades a la innovació i la digitalització. Per afrontar aquesta labor, els membres del Grup de treball han recolzat, al llarg de cinc sessions, la reflexió, el diàleg i les seves propostes en la metodologia DAFO. Un marc estructurat i analític que ha permès abordar la manera en què les tecnologies emergents i els clústers digitals poden transformar el territori i, al mateix temps, com poden contribuir a conciliar activitat econòmica i sostenibilitat.

Per això, s'han revisat els factors interns (entesos com a fortaleses o debilitats) i externs (situats com a amenaces o oportunitats) de la situació actual de la innovació i la digitalització a les illes. Concretament, s'han identificat 19 factors determinants, els quals tenen potencial per marcar les noves estratègies i plans d'acció en favor de la sostenibilitat. A tall d'exemple, s'han explorat possibles vies per superar barreres vinculades a la desigualtat digital i la manca de talent qualificat, al mateix temps que s'ha posat en valor la captació de fons europeus per desplegar projectes innovadores que alineïn els avanços regionals a les tendències globals.

2.1 Infraestructures TIC i tecnologies avançades

Les Balears disposen de xarxes modernes de telecomunicacions i banda ampla, essencials per a la digitalització del turisme,[20] juntament amb centres tecnològics i d'innovació que inclou espais com el ParcBit i els Centres Bit. Aquesta infraestructura també s'adapta a tecnologies emergents com la realitat augmentada i la realitat virtual, les quals potencien el turisme immersiu.

2.2 Reputació internacional com a destinació turística intel·ligent i sostenible

Reconegudes per la qualitat com a destinació turística,[21] les Balears atreuen inversions tecnològiques i innovadores en àmbits com el turisme sostenible. Aquesta reputació es pot potenciar com a destinació 'smart' a nivell global.

(20) D'acord amb la darrera informació publicada per l'Eurostat, les Balears es posicionen entre les 25 regions europees amb millor connectivitat a internet. Concretament, el 97,7% de les llars de les illes disposen de connexió a Internet de banda ampla i el 83,7% de les empreses de més de 9 treballadors d'una connexió amb velocitat de descàrrega igual o superior a 100 Mb/s.

(21) L'any 2024, les Balears han estat reconegudes per *The Wall Street Journal* com un dels 10 millors destins del món.

2.3 Clústers tecnològics i ecosistemes d'innovació

Els clústers tecnològics i les incubadores d'innovació de les Balears fomenten la creació de solucions locals, especialment en àrees com la salut digital, el turisme intel·ligent i les energies renovables,[22] i inclouen *startups* i empreses innovadores que lideren projectes disruptius.[23]

2.4 Alta penetració de dispositius mòbils i plataformes digitals

Tant residents com visitants fan un ús intensiu de dispositius mòbils i aplicacions digitals per a reserves en línia,[24] guies interactives i la gestió de fluxos turístics. Aquest ecosistema digital ofereix un gran potencial per incorporar tecnologies avançades com la intel·ligència artificial[25] i el *blockchain*, amb l'objectiu d'optimitzar l'eficiència i la qualitat dels serveis.

2.5 Impuls postpandèmia en digitalització

La pandèmia ha impulsat l'adopció de serveis *contactless*,[26] solucions digitals i plataformes TIC per gestionar millor l'oferta turística, la gestió de recursos energètics i serveis públics, incloent-hi tecnologies *low-code*, que permeten una implementació àgil sense requerir personal altament especialitzat. Aquestes eines són clau per optimitzar la gestió de l'oferta turística i respondre a les noves necessitats.

(22) Les Balears se situen a la 128a posició del rànquing de regions europees pel que fa al percentatge d'empreses vinculades a organitzacions clúster. De fet, les illes han estat reconegudes amb l'*Startup Ecosystem Rising Stars* de la Cambra de Comerç Internacional (CPI) i el *Mind the Bridge* amb la col·laboració de l'OCDE i la Comissió Europea, per l'excel·lència del sistema d'innovació que permet impulsar les seves empreses emergents.

(23) Quatre empreses balears, BioSmartData, We Are Lab, TipS i TripResale, les dues darreres ubicades al ParcBit, formen part del *TOP 101 Spain Nation*, organitzat per l'Asociación Española de Agencias de Desarrollo Regional (Foro ADR) i l'Empresa Nacional de Innovación (ENISA), el 2024, en reconeixement a la seva emprenedoria innovadora.

(24) D'acord amb les darreres dades disponibles a l'Eurostat, referents a l'any 2023, les Balears són la 18a regió d'Europa amb un major nombre de pernoctacions comercialitzades a través de plataformes d'economia col·laborativa, com Airbnb, Booking, Expedia Group o Tripadvisor. Concretament, es varen computar un total de 9.697.879 pernoctacions ofertes per aquestes plataformes digitals.

(25) Segons les darreres dades de l'INE, un 15,4% de les empreses del sector serveis balear empren tecnologies d'intel·ligència artificial (*vs* 7,4%, 2023).

(26) Segons les estadístiques del Banc d'Espanya, el nombre de pagaments amb targetes sense contacte va assolir 4.100 milions d'operacions durant el segon semestre de 2023, un 15,6% més que l'any anterior.

2.6 Escassetat de talent especialitzat

Hi ha manca de professionals en TIC,[27] IA, *big data*,[28] economia circular i altres àrees emergents, especialment entre la població femenina,[29] amb un desajust creixent entre l'oferta educativa i les necessitats del mercat laboral.

2.7 Desconnexió entre investigació i innovació empresarial

Les Balears mostren dificultats per connectar els avanços en investigació amb les necessitats del mercat i generar solucions comercialitzables, agreujades per una regulació, que sovint no acompanya l'avanç tecnològic.

2.8 Infraestructures energètiques i tecnològiques limitades

Es requereix una infraestructura energètica i de computació més robusta[30] per donar suport a tecnologies avançades com la IA o el *big data*, especialment en zones amb connectivitat limitada.

2.9 Desigualtat digital

Persistència d'una bretxa digital significativa entre grups vulnerables per gènere,[31] edat,[32] nivell de formació[33] i zones rurals, amb una manca d'indicadors per mesurar la sostenibilitat digital.

(27) Segons dades de l'INE, corresponents al primer trimestre de 2024, a les Balears, un 10,1% de les empreses (≥10 empleats) van contractar o intentar contractar especialistes TIC. Una de cada tres d'aquestes empreses varen reportar dificultats a l'hora de cobrir les vacants i varen indicar, entre els motius, la falta de qualificació o formació adequada dels candidats (76,4%), l'experiència laboral inadequada (70,0%), les elevades expectatives salarials (67,2%) i la falta de sol·licituds (65,4%).

(28) Segons les darreres dades disponibles a l'INE, corresponents al primer trimestre de 2024, només un 1% de les empreses de les Balears (≥10 empleats) compten amb especialistes TIC en intel·ligència artificial. Aquest percentatge s'eleva a un 5,4% de les empreses que disposen d'especialistes en dades.

(29) A les Balears, les dones tan sols representen un 17,1% del total d'especialistes TIC, un percentatge que se situa en el 25,3% en matèria de *big data* i en el 35,1% d'intel·ligència artificial.

(30) Les tecnologies avançades, com la intel·ligència artificial o les criptomonedes suposen un elevat consum energètic. Concretament, els centres de dades varen consumir globalment 460 TWh l'any 2022, segons el darrer resum executiu de la International Energy Agency (IEA). A més s'estima que aquest valor podria superar els 1.000 TWh el 2026, una demanda energètica similar al consum de Japó.

(31) La bretxa digital de gènere no afecta a l'ús diari d'internet (94,1% dones vs 92,5% homes). Segons dades de l'INE, corresponents al període 2023, pel que fa a les competències digitals a Espanya, el percentatge femení amb habilitats digitals bàsiques o avançades és 0,6 punts percentuals inferior al masculí (65,9%, dones *vs* 66,5%, homes). On sí s'observa aquesta bretxa és en les titulacions TIC. Segons l'informe *Mujeres TIC en las Illes Balears 2021*, presentat per la Direcció General d'Innovació, les dones matriculades en graus de tecnologia a la UIB representen una minoria (18,3%).

(32) Segons les darreres dades disponibles a l'INE, corresponents al 2023, el grup poblacional de majors de 65 anys presenta percentatges marcadament menors en termes d'habilitats digitals bàsiques o avançades (32,8% *vs* 66,2% total).

(33) D'acord amb les darreres dades disponibles a l'INE, corresponents al 2023, el percentatge de la població amb habilitats digitals bàsiques o avançades incrementa amb el nivell de formació. Passa de representar un 22,8% entre la població que ha completat, com a màxim, l'educació primària, a un 87,6% entre la població amb estudis universitaris.

2.10 Falta de suport financer

Limitada participació del sector privat en finançament d'R+D+i,[34] mancança de fons regionals per *startups* i emprenedors i dificultats per atreure inversions públiques i privades,[35] amb una dependència significativa de proveïdors tecnològics globals.

2.11 Accés a finançament europeu

Programes com el *Next Generation EU* i l'Estratègia S3 ofereixen grans oportunitats per a la digitalització[36] i la innovació en sectors clau, especialment mitjançant la participació en aliances europees d'innovació.

2.12 Lideratge en turisme intel·ligent i sostenible

Les infraestructures TIC, juntament amb un teixit turístic madur i un marc normatiu adequat, poden convertir les Balears en un referent de gestió sostenible i ús avançat de dades massives per optimitzar recursos, amb un enfocament integrador de tecnologies emergents.

2.13 Atracció de talent internacional i nòmades digitals

La qualitat de vida i la ubicació estratègica fan de les Balears una destinació atractiva[37] per als treballadors remots i innovadors, fet que estimula l'emprenedoria local, encara que això podria pressionar el mercat immobiliari i dificultar la retenció de talent local.

2.14 Desenvolupament de sectors estratègics

Àrees clau com l'economia circular, les energies renovables,[38] el sector nàutic, la intel·ligència artificial, la salut i la biotecnologia[39] representen potencial i són essencials per promoure una diversificació econòmica sostenible i competitiva.

(34) A les Balears, segons dades de l'INE, corresponents a l'any 2023, la despesa en R+D privada representa el 41,7% *(vs* 58,3% de la despesa pública). Per contra, a nivell nacional, la despesa privada en R+D (56,7%) supera la pública (43,3%).

(35) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, referent al 2023, les Balears es posicionen com la quarta comunitat autònoma que menys inversió en R+D ha rebut, tan sols part damunt de La Rioja, Cantàbria i Extremadura, i se situen a la coa del rànquing autonòmic en matèria de despesa en R+D per habitant, només superant a Castella-la Manxa i Canàries.

(36) El seguiment dels Fons MMR (NextGenerationEU) efectuat per l'Oficina d'Inversions Estratègiques del Govern de les Illes Balears, assenyala que, en data de 30 de setembre de 2024, a les Balears s'han executat 9.278.736 euros en projectes de digitalització.

(37) La ciutat de Palma té un elevat atractiu pels nòmades digitals, per tal com ocupa la 7a posició a la darrera versió de l'*Index Executive Nomad*.

(38) D'acord amb el darrer balanç elèctric anual de Red Eléctrica de España, corresponent l'exercici 2023, les energies renovables han incrementat la seva importància en la generació total d'energia elèctrica de l'arxipèlag fins a l'11,5% (*vs* 7,5% 2022).

(39) A les Balears, el Clúster Biotecnològic i Biomèdic de les Illes Balears (BIOIB), està integrat per 28 socis, els quals aglutinen 1.550 treballadors i representen un 45% de la inversió privada en R+D+i de les illes.

2.15 Promoció de formació contínua

Programes de reciclatge professional en tecnologies emergents poden millorar la competitivitat laboral i la innovació, evitar el risc d'obsolescència tecnològica, assegurant una adaptació constant al ritme de canvi tecnològic.

2.16 Competència global

Altres regions també estan invertint fortament en digitalització i innovació,[40] de manera que estan creant una forta competència per atreure inversions i talent.

2.17 Ciberseguretat

L'augment de la digitalització comporta un risc creixent de ciberatacs[41] i problemes de seguretat en la gestió de dades.

2.18 Dependència de tecnologies externes

La majoria de les solucions TIC utilitzades es desenvolupen fora de la regió, fet que en limita la personalització i crea una forta dependència.

2.19 Impacte ambiental de les tecnologies

Les infraestructures TIC, les infraestructures industrials necessàries per altres sectors innovadors emergents i tecnologies avançades, poden tenir un efecte ambiental negatiu,[42] si no es despleguen de manera sostenible, amb riscos d'efectes acumulatius.

(40) Segons dades de l'INE, corresponents al 2023, les Balears es troben entre les comunitats amb menor despesa en R+D interna per habitant. Així, amb 164€/habitant ocupen la 16a posició del rànquing autonòmic, mentre que pel mateix període, segons Eurostat, Espanya ocupa la 14a posició a la UE-27, amb 465€/habitant.

(41) Segons el darrer balanç de criminalitat del Ministeri de l'Interior, les Balears són la comunitat autònoma on més s'ha incrementat la ciberdelinqüència durant els nou primers mesos del 2024 (19,5% *vs* 2,5%, Espanya).

(42) Segons l'IEA, els centres de dades són responsables d'1% de les emissions globals dels gasos d'efecte hivernacle relacionades amb l'energia. Concretament, pel que fa a la intel·ligència artificial, l'informe Electricity, analysis and forecast to 2026 assenyala que una consulta a ChatGPT consumeix quasi deu vegades més energia (2,9 Wh) que una cerca a Google (0,3 Wh).

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants de la innovació i la digitalització en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Així les coses, l'anàlisi impacte-desafiament ha permès reconèixer el potencial, per exemple, de l'adopció de les tecnologies emergents o de la bretxa digital, entre d'altres, per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat. Ho fa en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

Impacte		Desafiament
Faciliten la digitalització del turisme i l'adopció de tecnologies emergents com la realitat augmentada i virtual, potenciant el turisme immersiu i millorant l'experiència del visitant.	2.1	Maximitzar l'ús d'aquestes infraestructures per integrar noves tecnologies sense generar desigualtats en l'accés digital entre regions o sectors.
Atreu inversions tecnològiques i fomenta la competitivitat global de les Balears com a destinació 'smart'.	2.2	Mantenir i reforçar aquesta reputació a través d'accions sostenibles i innovadores que responguin a les expectatives dels visitants.
Impulsen la creació de solucions locals en àrees clau com salut digital, energies renovables i turisme intel·ligent.	2.3	Promoure la col·laboració entre *startups*, institucions acadèmiques i empreses consolidades per accelerar la innovació.
Millora l'eficiència en la gestió de fluxos turístics i en l'oferta de serveis personalitzats.	2.4	Assegurar que l'adopció de tecnologies avançades no amplïi la bretxa digital entre els grups menys connectats.
Facilita la implementació de solucions *contactless* i eines per a una gestió més àgil i eficient de l'activitat turística.	2.5	Adoptar tecnologies accessibles i fomentar la formació en eines digitals per a tots els sectors implicats.
Limita la capacitat d'innovar i d'implementar tecnologies avançades en sectors clau.	2.6	Augmentar l'oferta educativa i incentivar l'interès en professions tecnològiques, especialment entre dones i grups infrarrepresentats.
Redueix l'eficàcia en la transferència de coneixements i l'aplicació pràctica de la recerca.	2.7	Establir ponts sòlids entre el sector acadèmic i les empreses per comercialitzar solucions innovadores.
Obstaculitza l'adopció de tecnologies com la IA i el *big data* en zones menys connectades.	2.8	Invertir en una infraestructura més robusta i sostenible que pugui suportar les tecnologies avançades.

Impacte		Desafiament
Exclou grups vulnerables dels beneficis de la digitalització, creant barreres d'accés a serveis i oportunitats.	2.9	Reduir la bretxa digital mitjançant programes inclusius i accessibles, especialment en zones rurals.
Dificulta l'accés a fons per a *startups* i projectes d'R+D+i, alentint el progrés tecnològic.	2.10	Fomentar la participació del sector privat i crear instruments financers regionals per donar suport a la innovació.
Ofereix oportunitats per impulsar projectes d'innovació i digitalització en sectors estratègics.	2.11	Optimitzar l'ús d'aquests fons per maximitzar-ne l'impacte i assegurar una implementació eficient.
Pot consolidar les Balears com a referent en la gestió sostenible i l'ús de dades per optimitzar recursos.	2.12	Implementar un enfocament integrador que equilibri tecnologia, sostenibilitat i experiència turística.
Pot fomentar l'emprenedoria local i la transferència de coneixements.	2.13	Equilibrar l'arribada de talent internacional amb la retenció de talent local i evitar la pressió sobre el mercat immobiliari.
Promou la diversificació econòmica i el creixement sostenible en àrees clau com les energies renovables i la biotecnologia.	2.14	Assegurar una coordinació eficient entre els sectors per maximitzar el seu impacte.
Millora la competitivitat laboral i la capacitat d'adaptació al canvi tecnològic.	2.15	Crear programes d'actualització professional accessibles i alineats amb les necessitats del mercat.
Altres regions poden superar les Balears en inversions i atracció de talent si no es prenen mesures proactives.	2.16	Diferenciar-se mitjançant solucions innovadores i sostenibles.
Els ciberatacs poden comprometre dades i sistemes crítics.	2.17	Invertir en tecnologies de seguretat i en la formació per protegir la informació digital.
Limita la capacitat d'adaptar solucions tecnològiques a necessitats locals.	2.18	Desenvolupar tecnologies pròpies per reduir la dependència externa.
Pot agreujar els problemes ambientals si no s'apliquen mesures sostenibles.	2.19	Implementar tecnologies verdes i adoptar pràctiques sostenibles en totes les fases del seu cicle de vida.

2.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
2.1	Infraestructures TIC i tecnologies avançades	Alt	Alt	Alt	Moderat
2.2	Reputació internacional com a destinació turística intel·ligent i sostenible	Alt	Moderat	Alt	Molt alt
2.3	Clústers tecnològics i ecosistemes d'innovació	Moderat	Moderat	Alt	Alt
2.4	Alta penetració de dispositius mòbils i plataformes digitals	Alt	Alt	Baix	Alt
2.5	Impuls postpandèmia en digitalització	Alt	Alt	Baix	Alt
2.6	Escassetat de talent especialitzat	Molt alt	Moderat	Molt alt	Baix
2.7	Desconnexió entre investigació i innovació empresarial	Moderat	Alt	Alt	Alt
2.8	Infraestructures energètiques i tecnològiques limitades	Moderat	Alt	Alt	Alt
2.9	Desigualtat digital	Moderat	Moderat	Molt alt	Moderat
2.10	Falta de suport financer	Moderat	Alt	Alt	Molt alt
2.11	Accés a finançament europeu	Alt	Alt	Alt	Alt
2.12	Lideratge en turisme intel·ligent i sostenible	Baix	Alt	Molt alt	Alt
2.13	Atracció de talent internacional i nòmades digitals	Molt alt	Moderat	Baix	Baix
2.14	Desenvolupament de sectors estratègics	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
2.15	Promoció de formació contínua	Alt	Moderat	Alt	Alt
2.16	Competència global	Molt alt	Alt	Moderat	Moderat
2.17	Ciberseguretat	Moderat	Moderat	Alt	Moderat
2.18	Dependència de tecnologies externes	Moderat	Baix	Baix	Baix
2.19	Impacte ambiental de les tecnologies	Alt	Moderat	Alt	Molt alt

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

IV. Mapatge de les interrelacions

El rol que els diferents factors determinants de innovació i la digitalització poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 19 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a accelerar l'adopció tecnològica.

Matriu d'impactes creuats

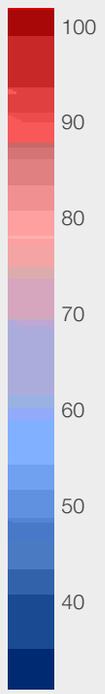
La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de

2.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats

Factors influents	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19
2.1	68	71	63	58	73	62	49	59	76	62	47	48	67	77	61	70	67	58	73
2.2	75	97	71	69	84	74	60	65	88	74	55	59	82	87	74	80	79	64	79
2.3	68	78	76	59	75	64	52	60	85	63	47	51	73	81	66	72	70	61	75
2.4	61	70	60	66	67	60	50	53	74	53	45	48	69	70	59	65	61	54	67
2.5	63	76	62	63	86	69	55	58	76	65	48	45	73	76	61	79	69	59	80
2.6	64	76	63	62	72	74	53	59	74	63	49	49	73	77	62	68	69	55	70
2.7	45	57	45	46	55	47	45	43	55	45	33	35	47	51	44	49	50	43	54
2.8	57	66	55	53	64	61	47	60	63	55	44	43	64	67	55	61	63	49	62
2.9	68	83	74	66	74	66	56	57	91	65	47	53	75	77	67	70	66	63	71
2.10	60	74	57	56	71	63	47	52	70	66	46	43	66	71	60	65	64	52	68
2.11	57	66	51	51	60	55	39	49	61	57	45	41	60	65	56	56	59	43	61
2.12	51	63	49	50	55	49	43	46	61	48	37	48	58	65	51	55	53	47	58
2.13	69	81	65	65	76	69	50	60	81	65	51	56	84	85	66	74	67	59	73
2.14	77	85	73	68	83	72	54	65	85	71	54	61	85	101	70	81	77	65	84
2.15	70	81	72	65	76	69	53	62	83	65	54	54	77	84	75	76	75	58	75
2.16	67	78	64	63	80	67	51	59	79	64	52	51	74	80	63	84	72	56	79
2.17	71	83	66	65	80	69	54	67	78	67	53	54	76	85	69	78	81	62	78
2.18	61	67	58	56	71	58	48	53	72	56	39	44	64	68	54	62	60	61	68
2.19	82	93	80	76	96	79	63	72	95	79	57	61	87	94	75	87	82	74	100

Factors influïts



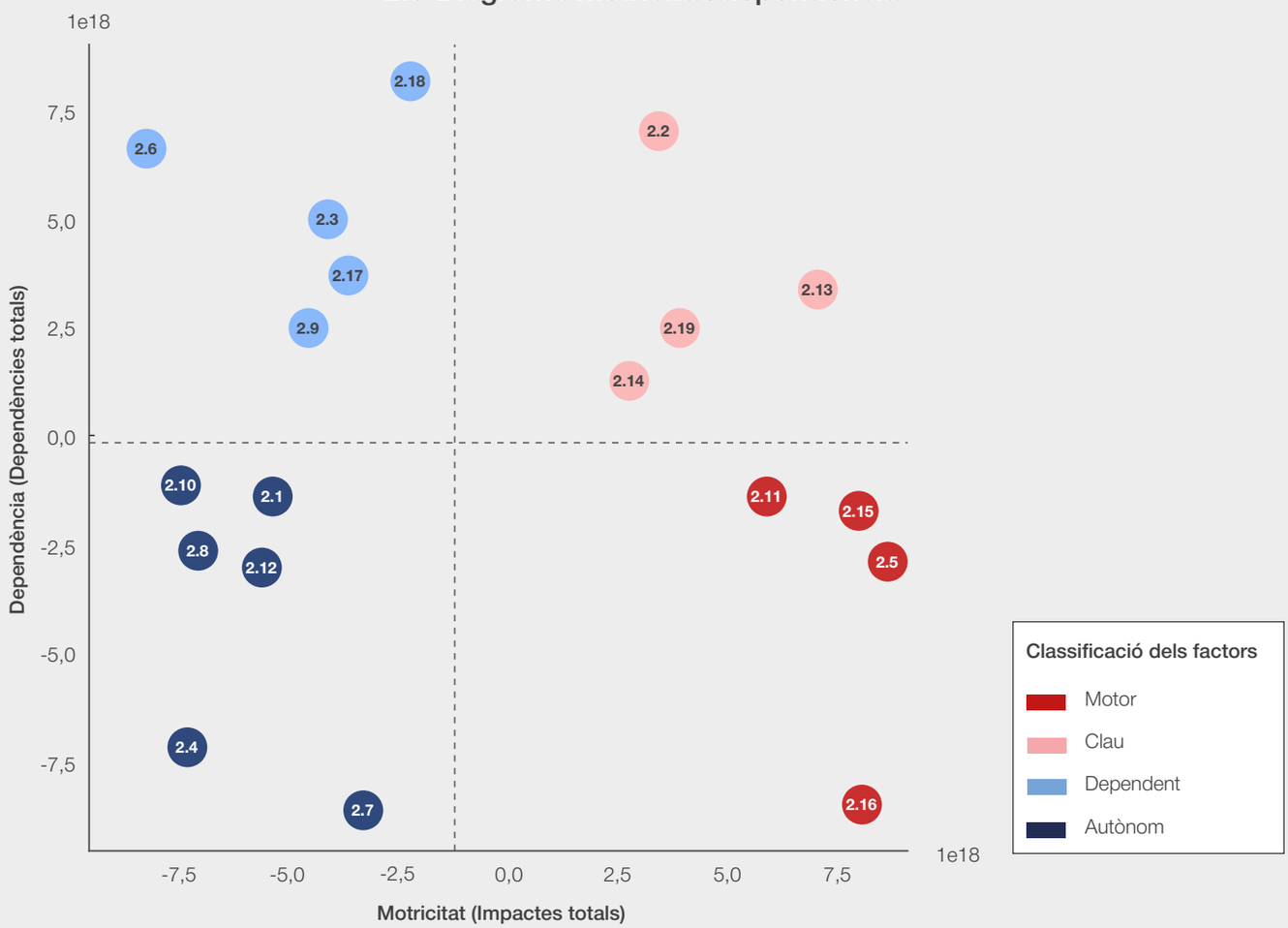
valors de 0 a 101. Així, els factors amb valors elevats a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar l'esfera de la innovació i la digitalització a favor de la sostenibilitat. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 19 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

2.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Aquests factors tenen una alta influència i una baixa dependència, i són els principals impulsors del sistema. Tots ells són estratègics per accelerar la transformació digital i impulsar la innovació a les Balears. Inclouen:

- **[2.5 Impuls postpandèmia en digitalització]** La pandèmia ha accelerat l'adopció de serveis digitals, solucions *contactless* i plataformes TIC en el turisme i altres sectors, incloent tecnologies *low-code* i gestió de recursos a temps real. Aquest impuls s'ha produït per una conjuntura global (necessitat de distància social, noves preferències de consum), de manera que, influeix fortament la modernització de les empreses i la demanda tecnològica, però no depèn tant de dinàmiques internes locals. Amb tot, permet consolidar l'ecosistema digital, millora la qualitat dels serveis i la resiliència del turisme i fomentar la inversió en TIC i la implantació de noves tecnologies (IA, *blockchain*, etc.), accelerar la transició digital.

- **[2.11 Accés a finançament europeu]** Apel·la a programes com *Next Generation EU* i l'Estratègia S3, que obren grans oportunitats per invertir en digitalització i innovació, ja que reforcen projectes tecnològics i la creació de valor en sectors estratègics. Aquest finançament depèn de decisions i prioritats supranacionals, però 'arrossega' tot l'ecosistema local quan arriba, en forma de recursos per a R+D, formació i infraestructures digitals. És fonamental aprofitar, de manera òptima, aquests fons per dur a terme projectes transformadors i millorar la competitivitat i la capacitat innovadora de les Balears.

- **[2.15 Promoció de formació contínua]** Fa referència a programes de reciclatge professional en tecnologies emergents per evitar l'obsolescència i assegurar l'adaptació constant al canvi tecnològic. El foment de la formació contínua –impulsat per tendències globals d'actualització de competències– té una gran capacitat de transformar el teixit laboral i empresarial. Alhora, no rep tanta influència dels altres factors, sinó d'exigències del mercat internacional. Pot multiplicar l'atracció i la retenció de talent, augmentar la competitivitat i reduir la bretxa de qualificació (factors dependents com 2.6 o 2.9).

- **[2.16 Competència global]** Altres regions del món inverteixen intensament en digitalització i innovació, creant un entorn de competència ferotge per atreure inversions i talent. És una pressió externa que obliga a les Balears a accelerar la seva transformació digital i a diferenciar-se. No depèn en gran mesura de polítiques locals, sinó de l'evolució de mercats i inversions internacionals. S'ha d'impulsar la inversió en R+D, la formació especialitzada i les aliances estratègiques per no quedar enrere, reforçant els sectors emergents (2.14) i la imatge de destinació tecnològica avançada (2.2).

Factors determinants clau

Els factors clau presenten alta influència i alta dependència. Inclouen la reputació com a destinació turística intel·ligent, l'atracció de talent internacional, el desenvolupament de sectors estratègics i la gestió de l'impacte ambiental de les tecnologies. La seva gestió coordinada és essencial per aprofitar-ne el potencial i evitar bloquejos. En aquesta categoria s'inclouen:

- **[2.2 Reputació internacional com a destinació turística intel·ligent i sostenible]** Les Balears han assolit prestigi com a destinació de qualitat, atraient inversions en turisme sostenible i transformació digital, amb la possibilitat de projectar-se com a destinació 'smart'. Aquest factor incideix molt en la capacitat d'atreure finançament i talent, però també depèn d'esforços publicoprivats per mantenir i millorar aquesta imatge. Aquesta reputació pot reforçar l'ecosistema innovador i multiplicar la captació de projectes. Per contra, si es descuida la sostenibilitat o la qualitat dels serveis TIC, aquesta reputació pot malmetre's i frenar la inversió privada.

- **[2.13 Atracció de talent internacional i nòmades digitals]** La qualitat de vida i la ubicació estratègica fan de les Balears un pol d'atracció per a professionals remots, i estimula l'emprenedoria

local. Tanmateix, no cal perdre de vista que això pot pressionar el mercat immobiliari i dificultar la retenció de talent local. Sigui el que sigui, aquest factor té un gran impacte en l'economia digital i la dinamització de l'ecosistema emprenedor, però també depèn de polítiques d'habitatge, fiscalitat, connectivitat i formació (2.6). Cal una estratègia global que equilibri l'atracció de talent internacional, eviti l'augment de desigualtats (p. ex. preus de lloguer) i potenciï l'emergència de sectors d'alt valor afegit.

- **[2.14 Desenvolupament de sectors estratègics]** Economia circular, energies renovables, IA, salut, biotecnologia, etc. representen grans oportunitats per diversificar l'economia de les Balears. Si es desenvolupen correctament, transformen el teixit productiu i hi aporten alta competitivitat; però també depenen de la formació contínua (2.15), del finançament (2.11) i de la coordinació amb el sector públic i privat. Poden reduir la dependència del turisme, creant ocupacions de qualitat i impulsant la innovació transversal, encara que per això necessiten d'un marc regulador que en faciliti l'expansió i la inversió.

- **[2.19 Impacte ambiental de les tecnologies]** Les infraestructures TIC i altres tecnologies avançades poden generar un efecte ambiental negatiu (energia, emissions, residus electrònics…) si no s'implanten de manera sostenible. Es pot dir, per tant, que condicionen la sostenibilitat del conjunt de l'estratègia d'innovació. Alhora, depenen de normatives ambientals, de la sensibilització dels actors tecnològics i de la disponibilitat d'energies netes (2.8). Cal assegurar, doncs, l'enfocament 'green IT' i la integració de criteris ambientals en tots els projectes digitals. Un mal control d'aquest impacte podria malmetre la reputació de destinació sostenible (2.2) i limitar l'atracció d'inversions responsables.

Factors determinants dependents

Caracteritzats per una alta dependència i una baixa influència, aquests factors són conseqüència de les dinàmiques impulsades per motors i factors clau. Inclouen l'escassetat de talent especialitzat, la desigualtat digital i la dependència de tecnologies externes. La seva millora depèn de les accions desenvolupades en altres àrees. Concretament:

- **[2.3 Clústers tecnològics i ecosistemes d'innovació]** Els clústers tecnològics i incubadores a les Balears fomenten la creació de solucions locals (salut digital, turisme intel·ligent, energies renovables), incloent *startups* i empreses disruptives. El seu creixement i impacte depèn fortament de la inversió (2.11, 2.10), del suport institucional i de la disponibilitat de talent (2.6). Per ells tot sols, emperò, no aconsegueixen canviar estructuralment el panorama, si no hi ha un context favorable (marc normatiu, finançament, demanda empresarial). Quan els factors motor (impuls postpandèmia, finançament europeu, etc.) i clau (reputació, desenvolupament de sectors estratègics, etc.) funcionen, els clústers es consoliden, i acceleren la innovació. Si no, queden estancats i la capacitat innovadora local minva.

- **[2.6 Escassetat de talent especialitzat]** Apel·la a la falta de professionals TIC, IA, *big data*, etc., agreujada per la manca de dones en l'àmbit tecnològic i el desajust entre l'oferta educativa i el mercat laboral. L'escassetat de talent especialitzat no impulsa la resta de factors, sinó que pateix la manca de formació contínua (2.15), l'escassa atracció de talent (2.13), i el possible finançament limitat (2.11, 2.10). Es tracta de reforçar la formació, crear incentius per retenir i captar talent, i promoure la igualtat de gènere en disciplines STEM. Si no, la manca de perfils especialitzats frena la competitivitat del sector tecnològic.

- **[2.9 Desigualtat digital]** Assenyala la persistència d'una bretxa digital entre grups vulnerables (per gènere, edat, zones rurals…), amb manca d'indicadors per avaluar la sostenibilitat digital. Depèn de les polítiques d'inclusió (ex. finançament, formació contínua) i de la disponibilitat d'infraestructures (2.1, 2.4) i serveis d'alfabetització digital. No 'arrossega' la transformació, sinó que sofreix la manca d'estratègies equitatives. Si no s'adopten mesures per reduir la bretxa, s'amplien les desigualtats i es perd una part del potencial

innovador. Es tracta, així, de desplegar polítiques digitals inclusives.

- **[2.17 Ciberseguretat]** El creixement de la digitalització augmenta el risc de ciberatacs i problemes de seguretat en la gestió de dades. La necessitat de ciberseguretat depèn molt de com creix la digitalització (2.5, 2.15), de la inversió en tecnologia i formació especialitzada, i de la voluntat política d'adoptar mesures de protecció. No genera, per si sol, un canvi estructural. Si el sector públic i privat no hi inverteixen, la inseguretat digital pot minvar la confiança i frenar l'adopció de serveis avançats. És un component necessari per fer madura i sostenible l'economia digital, però no 'empeny' la transformació.

- **[2.18 Dependència de tecnologies externes]** La majoria de solucions TIC utilitzades provenen de fora de la regió, la qual cosa limita la personalització i crea forta dependència de grans proveïdors globals. La seva implementació depèn de la capacitat local de R+D (2.3), de la inversió (2.10, 2.11) i de la formació de talent (2.6). Tot i ser un repte, no influeix decisivament en la resta de factors, sinó que pateix la falta de desenvolupament local de productes i serveis tecnològics. Si no es potencia un teixit innovador propi, la digitalització local resta supeditada a solucions externes, amb costos elevats i menor sobirania tecnològica.

Factors determinants autònoms

Amb baixa influència i baixa dependència, aquests factors, com les infraestructures TIC i la desconnexió entre recerca i innovació empresarial, es mantenen relativament desvinculats de les dinàmiques centrals i poden evolucionar amb menys interacció amb la resta.

- **[2.1 Infraestructures TIC i tecnologies avançades]** Fa referència a les xarxes de telecomunicacions i banda ampla, centres tecnològics (ParcBit, Centres Bit), capacitat d'adaptació a RA, RV, etc. Segons la matriu MICMAC, no rep gaire pressió d'altres factors (motor o clau) ni en 'arrossega' d'altres. És un recurs ja consolidat, bàsic, però no identificat com a palanca de canvi estratègic. Tot i no aparèixer com a factor clau, en la pràctica és essencial per a la digitalització. Tanmateix, la seva evolució es percep força estable o desvinculada de la resta de dinàmiques.

- **[2.4 Alta penetració de dispositius mòbils i plataformes digitals]** Residents i visitants usen intensament dispositius mòbils i apps per reserves, guies interactives, etc., oferint gran potencial tecnològic. És un fenomen generalitzat, extern a la regió, que no depèn tant de polítiques locals ni condiciona fortament els altres factors, segons l'anàlisi. Representa un context favorable per introduir solucions digitals, però no es veu com a motor ni factor clau; simplement, existeix i es mantindrà per l'evolució global dels hàbits de consum.

- **[2.7 Desconnexió entre investigació i innovació empresarial.** Apel·la a la dificultat per connectar els avanços en recerca amb les necessitats del mercat i de crear solucions comercialitzables, agreujada per regulacions poc adaptades. S'observa que ni rep gaire impuls d'altres factors ni els condiciona decisivament. Apareix més aviat com un gap històric d'R+D i mercat. Tot i ser un desafiament real, la matriu MICMAC indica que la seva resolució no seria un eix tractor de tot el sistema. És, clarament, una assignatura pendent per millorar la competitivitat.

- **[2.8 Infraestructures energètiques i tecnològiques limitades]** Es necessita una infraestructura més robusta en energia i computació per donar suport a la IA, *big data*, etc., sobretot a zones amb connectivitat limitada. Malgrat la seva importància tècnica, no es detecta com un factor que mogui la resta ni rebi grans pressions; apareix com un vessant tècnic que evoluciona més en paral·lel. Sense millorar aquestes infraestructures, pot restringir-se el desplegament d'apps avançades. No obstant això, en la matriu no es veu com un condicionant de la resta.

- **[2.10 Falta de suport financer]** Destaca la limitada participació del sector privat en R+D+i, la manca de fons regionals per a *startups* i emprenedors, la dependència de proveïdors tecnològics globals.

Sorprenentment, la matriu MICMAC indica que no interactua profundament amb la resta de factors (p. ex., no és vist com a motor, ni afecta la competència global), sinó com un impediment generalitzat. Pot frenar l'emergència de projectes locals, però la seva solució no emergeix com un efecte d'altres factors ni tampoc com un impulsor de grans canvis.

- **[2.12 Lideratge en turisme intel·ligent i sostenible]** La combinació d'infraestructures TIC, un entorn turístic madur i un marc normatiu adequat podrien fer de les Balears un referent de gestió sostenible i ús avançat de dades massives. Tot i que podria semblar clau, la matriu el situa amb baixa influència i baixa dependència. Potser perquè aquesta aspiració no s'està materialitzant de forma molt vinculada a la resta de factors. Es manté com un objectiu estratègic, però no es percep com un eix real de transformació (motor) ni com un factor que la resta condicionin clarament. Continua al marge, pendent de polítiques integrals i de la voluntat dels operadors.

Aquesta classificació, basada en l'anàlisi causa-efecte (matriu MICMAC), permet alinear les polítiques d'innovació i digitalització segons la naturalesa de cada factor. Els factors motor (2.5, 2.11, 2.15, 2.16) actuen com a grans impulsors externs o estructurals. Els factors clau (2.2, 2.13, 2.14, 2.19) necessiten gestió prioritària i una estratègia coordinada per aprofitar-ne tot el potencial. Els factors dependents (2.3, 2.6, 2.9, 2.17, 2.18) són conseqüència de les dinàmiques anteriors; milloren notablement si els motors i els clau funcionen bé. Els factors autònoms (2.1, 2.4, 2.7, 2.8, 2.10, 2.12) es mantenen relativament al marge dels canvis i poden evolucionar sense tanta interacció amb la resta. Això dona una visió clara de com i on cal focalitzar els esforços en matèria de transició digital i d'innovació a les Balears.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de la innovació i digitalització culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_2.1

Articular un ecosistema d'innovació i clústers tecnològics

Descripció: Desenvolupar un entorn que afavoreixi la creació i el creixement de clústers tecnològics i empreses innovadores a les Balears. Aquest ecosistema ha de promoure la col·laboració entre universitats, centres de recerca i empreses, facilitant la transferència de coneixement i l'adopció de tecnologies disruptives.

Factors relacionats: Clústers tecnològics i ecosistemes d'innovació (2.3), Desconnexió entre investigació i innovació empresarial (2.7), Desenvolupament de sectors estratègics (2.14).

Resultats esperats: Augment de la competitivitat econòmica, diversificació del teixit productiu i creació de llocs de treball d'alta qualificació.

OE_2.2

Promoure la transformació digital

Descripció: Integrar tecnologies digitals en tots els aspectes de l'activitat turística per optimitzar processos, personalitzar l'experiència dels visitants, reduir l'impacte ambiental i millorar les condicions laborals de les plantilles.

Factors relacionats: Lideratge en turisme intel·ligent i sostenible (2.12), Alta penetració de dispositius mòbils i plataformes digitals (2.4), Reputació internacional com a destinació turística intel·ligent i sostenible (2.2).

Resultats esperats: Millora de la sostenibilitat, increment de la satisfacció dels visitants i posicionament de les Balears com a destinació referent en turisme intel·ligent.

OE_2.3

Reduir la bretxa digital

Descripció: Implementar mesures per garantir l'accés equitatiu a les tecnologies digitals i millorar les competències digitals de tota la població. Aquest objectiu és essencial per evitar desigualtats i assegurar que tots els grups socials es beneficien de les oportunitats digitals.

Factors relacionats: Desigualtat digital (2.9), Promoció de formació contínua (2.15), Accés a finanançament europeu (2.11).

Resultats esperats: Inclusió social i digital, millora de l'ocupabilitat i reducció de les desigualtats territorials.

OE_2.4

Millorar la ciberseguretat i la protecció de dades

Descripció: Desenvolupar una estratègia integral de ciberseguretat per protegir les infraestructures digitals crítiques i garantir la seguretat de les dades personals i corporatives. Això inclou la formació d'especialistes en ciberseguretat i la implementació de mesures preventives.

Factors relacionats: Ciberseguretat (2.17), Infraestructures TIC i tecnologies avançades (2.1), Dependència de tecnologies externes (2.18), Competència global (2.16).

Resultats esperats: Reducció del risc de ciberatacs, major confiança en les tecnologies digitals i protecció de la privacitat dels usuaris.

OE_2.5

Incrementar la inversió en recerca i desenvolupament (R+D)

Descripció: Establir incentius per augmentar la inversió en R+D per part d'empreses i institucions públiques. Això permetrà desenvolupar tecnologies innovadores i fomentar la competitivitat de les Balears en sectors estratègics.

Factors relacionats: Infraestructures TIC i tecnologies avançades (2.1), Falta de suport financer (2.10), Escassetat de talent especialitzat (2.6), Accés a finançament europeu (2.11).

Resultats esperats: Increment del nombre de patents, atracció de talent qualificat i posicionament estratègic en el mercat global.

Objectius de desenvolupament

OD_2.1

Millorar les infraestructures TIC per a la connectivitat regional

Descripció: Invertir en la modernització de les infraestructures de telecomunicacions, i assegurar una connectivitat robusta i homogènia a totes les zones de les Balears, incloent-hi les rurals.

Factors relacionats: Infraestructures TIC i tecnologies avançades (2.1),Iinfraestructures energètiques i tecnològiques limitades (2.8), Atracció de talent internacional i nòmades digitals (2.13), Impacte ambiental de les tecnologies (2.19).

Resultats esperats: Reducció de les disparitats regionals en accés digital i suport al desplegament de tecnologies disruptives.

OD_2.2

Impulsar la formació en tecnologies emergents

Descripció: Implementar programes de formació en àrees com la intel·ligència artificial, el *big data* i el *blockchain* per millorar les competències dels treballadors i assegurar la seva adaptació als canvis tecnològics

Factors relacionats: Promoció de formació contínua (2.15), Escassetat de talent especialitzat (2.6).

Resultats esperats: Increment de l'ocupabilitat, reducció de la bretxa digital i competitivitat del mercat laboral.

OD_2.3

Establir una estratègia regional de digitalització

Descripció: Crear un pla estratègic que alineï les iniciatives públiques i privades en matèria de digitalització, i defineix prioritats i objectius clars per al desenvolupament tecnològic de les Balears.

Factors relacionats: Impuls postpandèmia en digitalització (2.5), Dependència de tecnologies externes (2.18), Competència global (2.16).

Resultats esperats: Millora de la coordinació institucional, optimització dels recursos i execució eficient de projectes digitals.

OD_2.4

Aplicar la innovació tecnològica per fomentar el turisme regeneratiu

Descripció: Desenvolupar eines tecnològiques que facilitin la contribució activa del turisme a la regeneració dels ecosistemes locals, i assegurin alhora una experiència de qualitat per als visitants.

Factors relacionats: Impacte ambiental de les tecnologies (2.19), Lideratge en turisme intel·ligent i sostenible (2.12).

Resultats esperats: Reducció de l'impacte ambiental del turisme, millora de la reputació de les destinacions i consolidació de la innovació turística.

OD_2.5

Potenciar el monitoratge ambiental amb tecnologies digitals

Descripció: Implementar solucions basades en *big data* i IoT per monitorar en temps real l'estat dels recursos naturals i l'afluència turística, i facilitar una gestió transparent i eficient i basada en dades.

Factors relacionats: Infraestructures TIC i tecnologies avançades (2.1), Reputació internacional com a destinació turística intel·ligent i sostenible (2.2).

Resultats esperats: Millora en la presa de decisions, sostenibilitat dels recursos i implementació de polítiques proactives basades en evidències.

IV. Conclusió

La innovació i la digitalització són fonamentals per a la sostenibilitat i la competitivitat de les Balears, ja que obren vies per diversificar l'economia i afrontar els desafiaments globals. En un context de pressions socials, econòmiques i ambientals, la seva implementació no només permet generar avantatges competitius basats en el coneixement, sinó també articular un sistema regional resilient que posi en valor el talent local, les infraestructures existents i les iniciatives empresarials emergents.

L'articulació d'un sistema d'innovació i digitalització eficaç requereix un esforç col·laboratiu entre els actors públics i privats, els centres tecnològics, les universitats i la societat civil. Aquesta col·laboració, reforçada per polítiques regionals i l'accés a finançament europeu, ha de permetre maximitzar el retorn social i econòmic de les inversions en R+D, alhora que es redueixen desigualtats com la bretxa digital o la falta de talent qualificat.

És imprescindible forjar una estratègia orientada cap a un sistema turístic, sostenible i resilient, que actuï com a catalitzador de la innovació a les Balears. Només així serà possible optimitzar els recursos naturals, integrar tecnologies verdes i fomentar el turisme regeneratiu.

Les Balears tenen una oportunitat única per posicionar-se com a referent europeu en innovació i sostenibilitat, i aprofitar el seu lideratge en turisme intel·ligent i les sinergies amb sectors emergents com l'energia renovable i la bioeconomia. No obstant això, aquest èxit depèn de la capacitat per superar barreres estructurals, com la limitada inversió en R+D, la manca de coordinació entre els actors del sistema i la dependència de tecnologies externes.

Finalment, la implementació d'un sistema d'innovació orientat a la sostenibilitat ha d'estar alineada amb els objectius de desenvolupament regional compartits per tots els actors implicats. Només així es podrà orquestrar un sistema turístic que respongui als reptes globals, generi valor local i garanteixi un futur sostenible per a les generacions vinents. Amb accions decidides, coordinació estratègica i una visió transformadora, les Balears poden liderar aquesta transició cap a la sostenibilitat i convertir-se en un exemple de resiliència i innovació per a altres regions.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

3 ESTRATÈGIA TURÍSTICA





Les Balears, com a regió receptora de turisme, ocupen una posició privilegiada per aprofitar l'expansió turística internacional que es preveu de cara als propers anys. Gràcies a la seva proximitat als principals mercats emissors, l'extensa diversitat de la seva oferta turística i una consolidada reputació basada en la qualitat, l'arxipèlag ha aconseguit consolidar-se com una destinació capdavantera en l'escena global. No obstant això, aquest èxit ha anat acompanyat de desafiaments significatius que posen de manifest la necessitat de repensar l'estratègia turística.

El desenvolupament turístic ha assolit, en termes quantitatius, límits que són difícils de superar, mentre que, qualitativament, evidencia tensions derivades de l'obsolescència, la sobreexplotació de recursos comuns (platges, centres històrics, espais naturals) i la manca d'una inversió sostenible en la millora i conservació del territori. A més, fenòmens com la massificació i l'estacionalitat reforcen la necessitat de fer descansar el desenvolupament turístic en altres pilars que, més enllà dels tradicionals, connectin el turisme amb la sostenibilitat ambiental, social i econòmica de la regió.

En aquest context, esdevé prioritari dissenyar i implementar una estratègia turística que, sobre la base d'una visió de futur, permeti (i) corregir les externalitats ambientals i socials; (ii) transitar cap una especialització de més valor afegit; (iii) prioritzar els segments de demanda i d'oferta més convenients per a la rendibilitat social del turisme, i (iv) orientar la promoció turística a l'adequat reposicionament de producte turístic de valor (social i ambiental) i no a l'obtenció de més volum.

Amb aquesta visió, l'estratègia turística ha d'integrar innovació, sostenibilitat i governança com a pilars fonamentals per assegurar que les Balears no només mantinguin el seu lideratge turístic en els mercats, sinó que també es converteixin en un referent global de turisme regeneratiu i responsable.

I. Context i diagnòstic

L'estratègia turística a les Balears parteix d'un context complex, determinat per factors estructurals com la insularitat, una elevada dependència econòmica del turisme i un medi ambient especialment vulnerable. Aquestes característiques suposen grans reptes, però també oportunitats significatives per reposicionar la regió com un referent global en innovació i sostenibilitat. La insularitat, a més, ofereix l'oportunitat única de dissenyar i implementar noves estratègies que poden actuar com a laboratoris per a destinacions amb característiques similars arreu del món.

Malgrat les fortaleses que situen les Balears com una destinació líder, l'arxipèlag afronta limitacions significatives derivades de l'estacionalitat, la saturació i l'obsolescència de les infraestructures, que exacerben els impactes negatius sobre el medi ambient i les comunitats locals. Aquest escenari es veu agreujat per l'absència d'una estratègia integradora que alineï el sector públic, privat i la societat civil en un objectiu comú: la sostenibilitat com a principi rector del desenvolupament turístic. Segons el *Travel & Tourism Development Index* (TTDI) del World Economic Forum, factors com la integració de polítiques sostenibles, la col·laboració publicoprivada i un sistema robust de monitoratge són essencials per garantir un desenvolupament turístic més resilient. Tanmateix, les Balears encara presenten barreres estructurals clau que impedeixen assolir aquest objectiu: manca d'inversions en infraestructures sostenibles, escassa integració de la sostenibilitat en la promoció turística i descoordinació entre els actors implicats. Particularment, emergeixen quatre subàrees que demanden una anàlisi més profunda: (1) Política turística, (2) Promoció i producte, (3) Col·laboració publicoprivada i (4) Monitoratge i avaluació contínua.

Política turística

Una política turística sòlida i orientada al futur és essencial per gestionar de manera sostenible una destinació tan complexa com les Balears. La seva importància radica en la capacitat d'establir directrius clares per a la gestió de recursos, el desenvolupament econòmic i la preservació ambiental. El seu objectiu ha de ser garantir que el turisme generi beneficis econòmics, socials i ambientals a llarg termini, de manera alineada amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i les tendències globals.

No obstant això, les Balears s'enfronten a reptes importants, com ara la saturació d'infraestructures, l'estacionalitat i l'impacte ambiental i social derivat de la massificació turística. Per abordar aquestes qüestions, cal que la política turística defineixi una visió clara basada en la sostenibilitat, la diversificació de l'oferta i l'equitat. Això inclou integrar el turisme en l'agenda pública com una prioritat transversal, promoure la innovació i reforçar la col·laboració entre el sector públic i privat.

Un dels elements clau d'aquesta política és la implementació de models de governança eficients i inclusius que assegurin la participació activa de tots els actors implicats. Això permetria establir estratègies alineades amb les necessitats del territori, evitar duplicitats i garantir una gestió coherent dels recursos turístics. A més, l'elaboració de plans a llarg termini que transcendeixin els cicles polítics és imprescindible per mantenir la resiliència del sistema turístic regional davant de crisis econòmiques, climàtiques o sanitàries. En aquest quefer, no es pot obviar que: (i) les Balears mantenen una oferta centrada en el volum de visitants, fet que incrementa la pressió sobre els recursos naturals i socials; (ii) el creixement de l'activitat turística no s'ha traduït en un augment proporcional del benestar econòmic local i (iii) l'absència d'una estratègia conjunta entre els diferents nivells administratius genera ineficiències en l'aplicació de polítiques de sostenibilitat.

El disseny d'una política turística moderna ofereix oportunitats clau per transformar les Balears en un exemple de sostenibilitat i innovació:

- **Integració de la sostenibilitat com a principi rector.** Alinear les polítiques amb els ODS permet abordar aspectes com la reducció de les emissions, la protecció del patrimoni natural i cultural i la millora de la qualitat de vida de la comunitat local. A tall d'exemple, sobresurten, inversions en infraestructures verdes (p. ex., transport sostenible), incentius a negocis turístics que aposten per la sostenibilitat o programes d'educació per conscienciar residents i visitants.
- **Foment de la diversificació de l'oferta.** La política turística ha d'impulsar segments de mercat, com el turisme cultural i esportiu, que aportin més valor afegit, redueixin la dependència del segment de sol i platja i promoguin pràctiques responsables.
- **Promoció d'una governança integrada.** Establir consells o comissions mixtes amb representants públics, privats i de la societat civil permet una planificació estratègica més cohesionada i alineada amb els objectius comuns.
- **Impuls de la digitalització i innovació.** Incorporar tecnologies com el *big data* i la intel·ligència artificial a la gestió turística facilita la presa de decisions basada en dades, de manera que milloraria l'eficiència i l'impacte de les polítiques.
- **Connexió amb iniciatives internacionals.** Participar en xarxes globals, com les Destinacions Intel·ligents d'Europa, o implementar el marc del *Travel & Tourism Development Index* (TTDI) del World Economic Forum, ofereix l'oportunitat d'intercanviar bones pràctiques i accedir a finançament per a projectes innovadors.

Per aprofitar aquestes oportunitats i superar els reptes, es proposen les accions estratègiques següents:

- **Establir un marc normatiu clar i flexible.** Desenvolupar lleis i regulacions que defineixin les prioritats turístiques de manera precisa, però que també permetin adaptar-se a les circumstàncies canviants del mercat i l'entorn.
- **Crear un pla estratègic a llarg termini.** Dissenyar un full de ruta que integri objectius ambientals, econòmics i socials, amb metes específiques per als pròxims deu-vint anys.

- **Implementar mecanismes de seguiment i avaluació.** Establir sistemes per monitorar l'impacte de les polítiques a través d'indicadors integrats que mesurin els efectes econòmics, socials i ambientals.

- **Promoure la participació ciutadana.** Establir canals que permetin a les comunitats locals contribuir a la definició i supervisió de les polítiques turístiques, per tal d'assegurar que les seves necessitats siguin considerades.

- **Reforçar el finançament sostenible.** Desenvolupar mecanismes, com taxes turístiques específiques o acords de col·laboració publicoprivada, que garanteixin els recursos necessaris per implementar les polítiques essencials i mantenir la competitivitat a llarg termini.

A nivell internacional, diversos models de gestió turística poden servir d'inspiració per a la política turística de les Balears. Per exemple:

- **Nova Zelanda** ha integrat el turisme en la seva estratègia nacional de sostenibilitat utilitzant indicadors de benestar per mesurar l'èxit del turisme més enllà dels ingressos econòmics.

- **Costa Rica** és un referent en turisme regeneratiu, amb polítiques que connecten directament la conservació del medi ambient amb els beneficis turístics, i asseguren un retorn tangible per a les comunitats locals.

- **Països Baixos,** amb el seu model de gestió de fluxos turístics, han utilitzat el *big data* per equilibrar l'afluència de visitants i així evitar la congestió i maximitzar els beneficis.

Mitjançant un enfocament integrador, basat en la col·laboració, la innovació i la sostenibilitat, la política turística pot enfortir la capacitat d'adaptació de l'arxipèlag als reptes globals [Objectiu de transició 5]. Amb una visió a llarg termini i una implementació rigorosa, les Balears poden consolidar-se com un exemple de turisme responsable a nivell global.

Promoció i producte

La promoció turística és un dels elements centrals per orientar el sistema turístic balear cap a la sostenibilitat. En un territori altament especialitzat en turisme, la promoció no només ha d'influir en el volum i el perfil dels visitants, sinó també en l'impacte econòmic, social i ambiental d'aquest fenomen. Per això, promoure un turisme alineat amb els objectius de l'Agenda 2030 és imprescindible per contribuir al benestar de la comunitat local (ODS 1, 8, 11), garantir una experiència turística inclusiva i de qualitat (ODS 4, 10), protegir i restaurar l'entorn natural (ODS 13, 14, 15), preservar el patrimoni cultural i identitari (ODS 16, 17) i reduir la massificació i fomentar la sostenibilitat (ODS 12).

Durant dècades, les Balears han estat percebudes, principalment, com una destinació de sol i platja, fet que ha exercit una contribució positiva als comptadors de creixement, però que ha generat desafiaments importants. Tanmateix, l'excessiva dependència d'aquest segment madur ha propiciat, alhora, la diversificació i diferenciació dels productes turístics. Aquests esforços han estat liderats per les institucions amb plans de màrqueting que aposten per l'especialització i la qualitat. No obstant això, orientar la promoció turística cap a la sostenibilitat requereix d'una diversificació coherent amb l'oferta turística, la implementació de bones pràctiques sostenibles i una aposta ferma per valors alineats amb els objectius de l'Agenda 2030.

Els principals factors que ho dificulten tenen a veure amb:

- **Dependència del turisme massiu.** L'enfocament promocional històric ha reforçat la imatge de les illes com una destinació de volum i ha dificultat desenvolupar alternatives més selectives.

- **Escassetat de recursos destinats a la sostenibilitat.** Tot i els avanços en sostenibilitat, gran part del pressupost de promoció es destina a campanyes genèriques, centrades en la qualitat paisatgística, sense posar l'èmfasi en els valors sostenibles de la destinació.

- **Fragmentació institucional.** La manca de coordinació entre els diferents nivells administratius (local, insular i regional) genera ineficiències en la implementació d'estratègies coherents.
- **Falta de diversificació de l'oferta.** La promoció no ha potenciat prou segments de mercat alternatius, com el turisme cultural, esportiu, etc.

Malgrat aquests obstacles, existeixen oportunitats significatives per impulsar la promoció turística al voltant de:

- **Diferenciació com a destinació sostenible.** Aprofitar els èxits en matèria de conservació ambiental i iniciatives verdes per posicionar les Balears com un referent en turisme regeneratiu.
- **Promoció de segments de mercat emergents.** Desenvolupar campanyes centrades en turisme cultural, gastronòmic o esportiu pot generar més valor afegit i reduir l'estacionalitat.
- **Integració de tecnologia i personalització.** L'ús de tecnologies com el *big data* i la intel·ligència artificial permet adaptar les campanyes promocionals a segments específics i maximitzar el retorn de la inversió.
- **Aliances internacionals.** Participar en iniciatives globals com les certificacions de sostenibilitat (p. ex., *Biosphere* o *Green Destinations*) pot reforçar la imatge de l'arxipèlag en mercats prioritaris.
- **Revalorització del patrimoni local.** Potenciar elements culturals i naturals únics, com la Serra de Tramuntana o les tradicions gastronòmiques, pot diversificar l'atractiu del destí.

De fet, hi ha exemples prometedors com les campanyes dirigides a la promoció de llocs com les muralles d'Eivissa, declarades Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO, o la Catedral de Palma, com a símbol icònic; iniciatives locals que han integrat la conservació del medi ambient amb l'atracció de visitants interessats en senderisme i natura, com el programa Camí de Cavalls a Menorca; i d'altres de caire esportiu com el programa Mallorca 312.

Per seguir reforçant la promoció turística, caldria en primera instància:

- **Redirigir el focus de la promoció cap a la sostenibilitat.** Reassignar el pressupost destinat a campanyes de promoció de manera que es posi en relleu el compromís ambiental i social de les Balears. Es pot arribar a considerar, com a criteri clau, incloure indicadors de sostenibilitat a les campanyes promocionals.
- **Promoure segments de mercat alternatius.** Desenvolupar estratègies específiques per a mercats d'alt valor, com el turisme cultural, regeneratiu i esportiu, mitjançant per exemple, l'organització d'esdeveniments que destaquin l'autenticitat i la sostenibilitat del territori (p. ex. fires gastronòmiques locals, turisme actiu...).
- **Millorar la coordinació institucional.** Establir un pla estratègic de promoció integrat que alineï les accions de totes les administracions implicades, de manera que augmenti l'eficàcia de les campanyes promocionals.
- **Adoptar tecnologia per a una promoció més intel·ligent.** Crear una plataforma de màrqueting digital que permeti la segmentació en temps real dels mercats objectiu i utilitzar analítiques avançades per mesurar l'impacte de les campanyes i ajustar les estratègies en conseqüència.
- **Impulsar la promoció del patrimoni local.** Dissenyar itineraris temàtics centrats en la cultura, la natura i les tradicions locals per atreure visitants amb interessos específics, i reforçar la col·laboració amb associacions culturals i comunitats locals.

Col·laboració publicoprivada

La col·laboració entre els sectors públic i privat (CPP) és essencial per garantir l'èxit d'una estratègia turística orientada cap a la sostenibilitat. L'enfocament de *Destination Stewardship* del World Travel & Tourism Council i el *Travel & Tourism Development Index* (TTDI) del World Economic Forum reforcen aquesta idea, per tal com destaquen que la CPP no només millora

la governança i l'eficiència, sinó que també actua com a catalitzador per a la innovació i la distribució equitativa dels beneficis. En el cas de les Balears, aquesta col·laboració ha d'anar més enllà d'un simple alineament d'interessos econòmics i avançar cap a un escenari en què ambdós sectors treballin conjuntament per assolir objectius compartits en termes d'impacte social, ambiental i econòmic. Això implica generar espais de diàleg, establir mecanismes efectius de governança i assegurar la participació activa de tots els agents implicats en la planificació i implementació de polítiques turístiques.

La CPP és particularment rellevant en un territori com les Balears, on la pressió turística sovint sobrepassa les capacitats de les infraestructures i els recursos naturals. Per gestionar aquest repte, és imprescindible adoptar una governança inclusiva que integri les veus del sector públic, les empreses privades i les comunitats locals. Això requereix un compromís actiu en la planificació i implementació de polítiques que no només siguin efectives, sinó també equitatives i, per tant, sostenibles.

Tot i això, la CPP a les Balears s'enfronta a reptes importants:

- **La fragmentació en la presa de decisions.** La manca d'una visió estratègica conjunta sovint deriva en accions descoordinades entre les administracions públiques i el sector privat.
- **La falta de mecanismes de diàleg permanent.** Els espais de col·laboració existents solen ser esporàdics o projectes puntuals, amb limitacions per garantir resultats a llarg termini, fet que explica que no tinguin suficient capacitat vinculant per transformar les polítiques turístiques.
- **La desconfiança mútua.** Històricament, hi ha hagut tensions entre les prioritats del sector privat, orientades al benefici econòmic, i les polítiques públiques, més centrades en aspectes socials i ambientals.
- **El suport insuficient a la innovació conjunta.** La manca de programes col·laboratius específics limita la implementació de projectes innovadors alineats amb els objectius de sostenibilitat.
- **Les limitacions en l'ús de dades i coneixement.** L'absència de sistemes comuns de recollida i anàlisi de dades impedeix una presa de decisions informada i col·laborativa.

Malgrat els reptes, la CPP ofereix grans oportunitats per abordar la transició sostenible a les Balears:

- **La creació de models de governança compartida**, basada en consells de gestió que integrin els actors públics, privats i la societat civil. Aquesta estructura permet dissenyar i supervisar polítiques estratègiques a llarg termini, alineades amb els ODS.
- **El desenvolupament de projectes col·laboratius**, com infraestructures verdes, plataformes de monitoratge digital o programes de restauració ambiental. Aquestes iniciatives no només milloren l'eficiència en la gestió dels recursos, sinó que també redueixen els impactes ambientals i reforcen la resiliència del territori davant de crisis climàtiques o socioeconòmiques.
- **L'impuls d'aliances en matèria d'ocupació i innovació**, mitjançant programes conjunts de formació que assegurin que els treballadors estiguin capacitats per adaptar-se a les noves demandes, o la implementació de laboratoris d'innovació amb la col·laboració d'universitats, governs i empreses per accelerar solucions sostenibles.

Un altre aspecte clau és la distribució equitativa dels beneficis derivats del turisme, per tal d'assegurar que els guanys generats es reinverteixen en les comunitats locals. Això inclou l'ús de taxes turístiques transparents per finançar serveis essencials, com la gestió de residus o la conservació d'espais naturals protegits. D'altra banda, la CPP pot promoure el desenvolupament del capital humà i accelerar la implantació de tecnologies avançades, com el *big data* o l'Internet de les Coses (IoT), que millorin la gestió dels fluxos turístics i l'anàlisi d'impactes en temps real. Aquestes eines són especialment valuoses per optimitzar la capacitat de càrrega de les destinacions i oferir als visitants

experiències més personalitzades i favorables a la sostenibilitat.

Diverses iniciatives a escala global i local demostren l'impacte positiu de la CPP en la gestió turística:

- **A les Balears**, el consorci Palma 365 exemplifica com la col·laboració pot contribuir a allargar la temporada turística, mitjançant la promoció d'activitats culturals i esdeveniments durant tot l'any. A Menorca, el desenvolupament d'un sistema de reserves digitals per accedir a platges protegides ha combinat tecnologia i gestió pública per reduir la pressió sobre els recursos naturals, i ha millorat l'experiència del visitant.
- **A nivell internacional**, el cas de Costa Rica en turisme regeneratiu destaca com un referent de CPP. Empreses i governs treballen conjuntament per conservar la biodiversitat i promoure activitats turístiques que regeneren els ecosistemes locals. Aquest enfocament ofereix un camí clar per a les Balears, on la pressió ambiental és un dels principals reptes.

La col·laboració publicoprivada és una eina fonamental que permet orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1]. Només mitjançant una col·laboració efectiva que prioritzi la sostenibilitat i la distribució equitativa de beneficis, serà possible assegurar el futur d'una regió que equilibri la prosperitat econòmica amb la protecció del seu valuós patrimoni natural i cultural.

Monitoratge i avaluació continua

El monitoratge i l'anàlisi contínua són fonamentals per garantir que l'estratègia turística de les Balears compleixi els objectius de sostenibilitat. En un entorn caracteritzat per la complexitat dels sistemes socials, econòmics i ecològics, és fonamental adoptar eines i metodologies que permetin comprendre les interaccions dinàmiques entre aquests factors. El monitoratge no només és un mecanisme per recopilar dades, sinó també una eina per anticipar canvis, ajustar estratègies i promoure una transició cap a la sostenibilitat.

En aquesta matèria, els principals desafiaments estan relacionats amb:

- **La imprevisibilitat.** Els impactes del turisme no són lineals ni fàcilment predictibles. Els canvis poden generar efectes inesperats que es manifesten a diferents escales temporals i espacials. Per tant, cal dissenyar mecanismes de seguiment que no es limitin a avaluar els resultats immediats, sinó que també detectin tendències a llarg termini i possibles punts de ruptura o col·lapse del sistema turístic. Aquesta perspectiva dinàmica i adaptativa és clau per gestionar amb èxit el turisme en un context global canviant.
- **La falta d'integració tecnològica.** L'absència de sistemes digitals consolidats dificulta la recopilació i l'anàlisi de dades en temps real. És imprescindible establir una plataforma integrada que permeti recopilar i analitzar informació de manera transversal, que abasti aspectes econòmics, ambientals i socials. Aquesta plataforma hauria de ser accessible per a tots els actors implicats, des de les administracions públiques fins al sector privat i les comunitats locals, per tal de fomentar la col·laboració i la transparència.
- **La coordinació interadministrativa insuficient.** Els nivells administratius sovint operen de manera aïllada, la qual cosa redueix l'eficàcia dels mecanismes de monitoratge.
- **La manca d'homogeneïtat dels indicadors disponibles.** Sovint, les dades disponibles són fragmentades o es recullen sense estàndards homogenis, fet que en dificulta la comparació i ús efectiu. En aquest marc, el disseny i l'ús d'indicadors específics i rellevants és fonamental. Els indicadors han de ser capaços de mesurar no només els impactes actuals, sinó també la capacitat del sistema turístic per adaptar-se i regenerar-se. A més, han de reflectir els ODS i estar alineats amb les prioritats estratègiques regionals. Aquesta integració garanteix que el monitoratge sigui una eina no només de mesura, sinó també de transformació, per tal d'orientar les polítiques cap a la sostenibilitat.

- **La desconnexió amb la comunitat local.** Les perspectives i preocupacions de les comunitats sovint no s'incorporen de manera sistemàtica als processos d'avaluació. Incorporar les seves perspectives i coneixements no només enriqueix les dades recollides, sinó que també augmenta la legitimitat i l'acceptació de les polítiques implementades. Això es pot assolir mitjançant mecanismes, com fòrums de consulta o aplicacions tecnològiques, que permetin als residents informar sobre problemàtiques o oportunitats en temps real.

Finalment, la capacitat tecnològica juga un paper clau en l'estratègia turística. L'ús de tecnologies avançades com el *big data*, la intel·ligència artificial o l' l'IoT pot millorar significativament la precisió i la velocitat de la monitorització. A més, aquestes eines poden ajudar a visualitzar escenaris futurs i identificar oportunitats i riscos potencials amb antelació. Els casos d'èxit en altres destinacions reforcen la importància d'un monitoratge integrat i avançat. Aquests exemples proporcionen models replicables a les Balears:

- **Plataforma d'intel·ligència turística a València.** La ciutat utilitza eines de *big data* i intel·ligència artificial per analitzar l'impacte del turisme en temps real. Aquesta plataforma proporciona dades sobre fluxos de visitants, consum d'energia i ocupació d'infraestructures, que són utilitzades per ajustar les polítiques de sostenibilitat.
- **Destinació intel·ligent de Nova Zelanda.** Mitjançant sistemes d'anàlisi predictiva, el govern anticipa les tendències turístiques i adapta la gestió dels recursos naturals per evitar problemes de sobrecàrrega o degradació ambiental.
- **Sistema de monitoratge del Parc Nacional Yellowstone (EUA).** L'ús de sensors i tecnologies IoT permet un seguiment continu de l'impacte dels visitants sobre la flora, la fauna i les infraestructures, amb accions correctives automàtiques quan s'excedeix la capacitat de càrrega.
- **Model de gestió de la sostenibilitat a Samoa.** Un sistema integrador d'indicadors que incorpora la participació local i la gestió adaptativa per millorar la resiliència del sistema turístic.
- **TOMM a Kangaroo Island, Austràlia.** Una metodologia basada en la recollida de dades i la revisió contínua per ajustar polítiques en funció dels impactes observats.

I és que, les Balears poden consolidar-se com un referent global en la gestió turística intel·ligent i sostenible, gràcies a la implementació d'un sistema avançat de monitoratge. Entre les principals oportunitats que tenen al davant, hi destaquen:

- **La creació d'un sistema digital** que recopili dades de múltiples fonts (privades, públiques i comunitàries) i que sigui accessible per a tots els actors implicats. Aquesta transparència reforça la confiança i la col·laboració.
- **El desenvolupament de mètriques adaptades a la realitat insular** que considerin factors com la limitació de recursos, la pressió estacional i la capacitat de càrrega dels ecosistemes locals.
- **La participació en projectes globals** com les destinacions intel·ligents d'Europa, que permeten l'intercanvi d'experiències i la millora contínua a partir de les bones pràctiques d'altres regions.

En conclusió, el monitoratge i l'avaluació contínua són molt més que un exercici tècnic; són la base d'un model de gestió turística adaptatiu i informatiu. Amb una planificació adequada, els mecanismes de seguiment es poden convertir en una eina poderosa per avançar en la millora del benestar i la qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3] i la reducció de pressions ambientals i preservació dels recursos naturals [Objectiu de transició 2].

II. Identificació dels factors determinants

La identificació dels factors determinants d'aquesta àrea és fonamental per establir les bases de l'Agenda de transició, en la manera que l'estratègia turística es veu condicionada a un context cada cop més dinàmic i complex que imposa reptes de sostenibilitat significatius a l'arxipèlag.

Per abordar aquesta tasca, els membres del Grup de treball han compartit quatre sessions, en el transcurs de les quals, les reflexions, el diàleg i les aportacions s'han recolzat en l'anàlisi DAFO. D'aquesta manera, s'ha disposat d'un marc de feina estructurat que ha permès revisar els factors interns (entesos com a fortaleses o debilitats) i externs (situats com a amenaces o oportunitats) de l'estratègia turística de les illes.

En total s'ha conformat una bateria de 20 factors determinants, els quals tenen capacitat per formar part del disseny d'estratègies proactives, en les quals la sostenibilitat esdevingui l'eix transversal que guia les accions. Particularment, en l'àmbit intern, s'ha posat l'èmfasi en la capacitat d'adaptació a noves tendències, com la digitalització, la diversificació de l'oferta turística i el desenvolupament de productes innovadors que responguin a les expectatives dels visitants i residents. També s'han identificat fortaleses –com la riquesa cultural, paisatgística i patrimonial–, alhora que també s'han posat en relleu febleses que poden limitar el creixement –com la dependència de mercats estacionals o la manca d'infraestructures compatibles amb els objectius de sostenibilitat.

Paral·lelament, en l'àmbit extern, s'han tingut en compte oportunitats, com la disponibilitat de fons europeus per a projectes de transició verda i digital, l'augment de la demanda de turisme sostenible i la possibilitat d'atraure nous segments de mercat –com els nòmades digitals–. Així mateix, s'han explorat amenaces, com els efectes del canvi climàtic, la pressió sobre els recursos naturals, la competència d'altres destinacions emergents o les incerteses derivades de la recuperació postpandèmia.

En qualsevol cas, cal esmentar que l'anàlisi no s'ha centrat exclusivament en aspectes estrictament de mercat, sinó que, des de la noció de sistema turístic, s'han tingut en compte altres aspectes relacionats, per exemple, amb el mercat laboral, la innovació tecnològica i la preservació del patrimoni natural i cultural. Això garanteix un enfocament integrat que equilibra l'abordatge del fet turístic, pròpiament dit, amb els objectius de sostenibilitat.

3.1 Reconeixement i posicionament internacional consolidat

Les Balears són un destí turístic líder,[43] amb una marca reconeguda internacionalment i una estratègia promocional enfocada en mercats consolidats (Espanya, Regne Unit, Alemanya, França i Itàlia).[44]

(43) D'acord amb la darrera informació publicada per l'Eurostat, les Balears es posicionen entre les 5 regions europees amb un major volum de pernoctacions servides en establiments d'allotjament turístic. Concretament, els 61,7 milions de pernoctacions servides durant l'exercici 2023 en els establiments d'allotjament de les illes, situen l'arxipèlag en la quarta posició del rànquing regional europeu només part davall de Canàries, la regió turca d'Antalya, Isparta, Burdur i la regió croata de Croàcia Adriàtica.

(44) Segons el darrer balanç anual tancat disponible a l'IBESTAT, corresponent al 2023, un 75,6% dels visitants arribats a les Balears provenen d'Espanya, Alemanya, Regne Unit, França o Itàlia.

3.2 Diversitat de producte turístic

L'oferta inclou sol i platja, turisme cultural, esportiu, gastronòmic, ecoturisme, activitats nàutiques i experiències *premium*, les quals contribueixen a la desestacionalització[45] i l'atracció de mercats diversos.

3.3 Infraestructures avançades i adaptades

Inclou allotjaments de qualitat,[46] aeroports internacionals, ports moderns i instal·lacions culturals i esportives. També es reforça amb estratègies de digitalització per a la gestió i promoció turística.[47]

3.4 Compromís amb la sostenibilitat i la innovació

Les Balears són pioneres en legislació turística (Llei 3/2022)[48] i adopten pràctiques responsables,[49] que milloren la seva competitivitat com a destí sostenible.

3.5 Sinèrgies intersectorials i promoció del producte local

La col·laboració amb sectors com l'agricultura, la cultura i la nàutica reforça l'autenticitat del destí i enriqueix l'economia local.[50]

(45) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, referida al 2024, el grau d'estacionalitat de l'activitat turística, mesurat a partir de la importància relativa dels mesos de juny, juliol, agost i setembre sobre el total de pernoctacions hoteleres registrades al llarg de l'any, s'ha reduït 5,2 punts percentuals en els darrers deu anys (65,4% *vs* 70,6%, 2014).

(46) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, corresponent a l'exercici 2023, el 55,5% de les places hoteleres de les Balears s'ofereixen en establiments de quatre i cinc estrelles.

(47) El desembre de 2024, el Ministeri d'Industria i Turisme va concedir 4,88 milions d'euros al Consell de Mallorca pel desenvolupament de la Plataforma Intel·ligent de Destins (PID) amb l'objectiu d'integrar i analitzar un gran volum de dades que permeti millorar el monitoratge i gestió de l'activitat turística.

(48) Dia 15 de juny de 2022 es va aprovar la Llei 3/2022, de mesures urgents per a la sostenibilitat i la circularitat del turisme de les Illes Balears.

(49) El novembre de 2024, la Comissió de l'Impost del Turisme Sostenible va aprovar destinar 377 milions d'euros de les anualitats 2024 i 2025 a finançar 79 projectes relacionats amb el medi ambient, el cicle de l'aigua, la desestacionalització o el turisme responsable.

(50) D'acord amb la informació publicada per Impulsa Balears, la demanda final dels no residents estimula, directament, la producció de 44 branques distintes del teixit balear, des de l'agricultura a la indústria i, per suposat, els serveis. Si tenim en compte, a més, els efectes indirectes i induïts a través de les rendes que provoca aquesta demanda, hi acaben implicades 68 de les 69 branques que conformen l'estructura econòmica de les illes.

3.6 Seguretat i estabilitat del destí

Destí percebut com segur i estable,[51] amb un sistema sanitari robust i garantia jurídica, la qual cosa genera confiança entre els visitants.[52]

3.7 Historial d'inversió i suport institucional

Les institucions han mantingut un compromís sostingut amb la promoció i modernització de l'activitat turística, especialment en termes de sostenibilitat i innovació.[53]

3.8 Dependència del producte tradicional i estacionalitat

Tot i la diversificació creixent, la demanda de sol i platja encara domina, fet que condiciona l'avanç cap a un turisme més equilibrat i especialitzat.[54]

3.9 Pressió sobre infraestructures i capacitat de gestió

Les infraestructures es veuen saturades en temporada alta,[55] i la modernització tecnològica i la gestió eficient són insuficients per afrontar la demanda creixent.

3.10 Dependència de mercats tradicionals

L'excessiva concentració en mercats com el Regne Unit o Alemanya[56] deixa el destí vulnerable davant fluctuacions econòmiques o polítiques.

(51) Segons la informació publicada pel Ministeri d'Indústria i Turisme, les Balears s'han mantingut al llarg de tot l'exercici 2024 com la segona destinació turística de l'Estat amb els millors nivells de seguretat percebuts per part dels visitants (94,8 punts), tan sols part davall de Las Palmas de Gran Canaria (95,2 punts).

(52) D'acord amb la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les Balears es posicionen entre les 25 regions amb millor puntuació en matèria d'exposició a riscos de seguretat, accés a serveis de salut i condicions de sanejament òptimes entre les 325 regions europees i de la conca del Mediterrani, que es mantenen actives com a destinacions turístiques i se situen a curta o mitja distància respecte dels principals mercats emissors.

(53) El novembre de 2024, la Comissió de l'Impost de Turisme Sostenible (ITS) va aprovar invertir 377 milions d'euros addicionals de les anualitats 2024 i 2025 en projectes orientats a fomentar la sostenibilitat de l'activitat turística, tot elevant l'import total mobilitzat des de la implantació de l'impost, l'any 2016, part damunt dels 850 milions d'euros.

(54) D'acord amb la darrera informació disponible a l'IBESTAT, corresponent a l'exercici 2024, un 59,9% de l'afluència turística total a les Balears es concentra durant els mesos d'estiu (juny, juliol, agost i setembre).

(55) Segons la darrera informació publicada per l'IBESTAT, el dia de 2024, amb una major presència de població a l'arxipèlag (dia 7 d'agost) es computaven un total de 2.079.541 persones, xifra que suposa ampliar en un 68,7% la població resident a principi d'any.

(56) D'acord amb el darrer balanç anual disponible a l'IBESTAT, corresponent al 2023, els visitants alemanys i britànics representen el 57,5% del total de visitants estrangers arribats a les Balears.

3.11 Manca de dades i monitoratge continu

L'absència de sistemes efectius de recollida i anàlisi de dades impedeix regular l'oferta, personalitzar l'experiència turística i mesurar l'efectivitat de les polítiques.

3.12 Proliferació d'oferta il·legal

Els allotjaments i activitats no regulades creen competència deslleial, precarietat laboral i dificultats per avançar cap a la sostenibilitat.

3.13 Descoordinació institucional i escassa visibilitat estratègica

La manca d'una estratègia conjunta entre institucions públiques i privades provoca incoherència en la promoció i limita l'impacte de les iniciatives sostenibles.

3.14 Demanda creixent de turisme sostenible

Els visitants cerquen destins responsables,[57] fet que representa una oportunitat per posicionar les Balears com un referent en sostenibilitat.

3.15 Innovació tecnològica i digitalització

L'adopció de tecnologies avançades com el *big data* i la intel·ligència artificial permetria gestionar fluxos, personalitzar l'oferta[58] i combatre l'oferta il·legal.[59]

3.16 Diversificació de mercats internacionals

Atreure visitants de mercats amb alta consciència ambiental i poder adquisitiu, com els països nòrdics, ajudaria a reduir la dependència de mercats tradicionals.

(57) El World Travel & Tourism Council assenyala que el 69% dels visitants s'interessen i cerquen activament opcions de turisme sostenible.

(58) Durant els darrers anys s'ha incrementat el nombre de companyies turístiques que aposten per incorporar les tecnologies avançades en els seus processos interns. Un clar exemple és la col·laboració entre la *startup* Mind Analytics, especialitzada en *big data* i intel·ligència artificial, i algunes grans empreses turístiques de les Balears, com World2Meet, HBX Group, Grupo Iberostar o TUI amb l'objectiu de facilitar, agilitzar i optimitzar la presa de decisions de la industria hotelera.

(59) L'octubre de 2024, el Consell de Mallorca va anunciar la contractació de l'empresa Talk&Code amb l'objectiu de dur a terme un monitoratge en temps real de l'oferta de lloguer turístic a les Balears que permeti combatre de manera més efectiva l'oferta turística il·legal. Concretament, des del propi Consell han declarat que els primers mesos d'implantació del projecte s'han saldat amb la detecció de 11.269 anuncis classificats com a molt sospitosos de frau i 11.761 anuncis sospitosos.

3.17 Aliances estratègiques i col·laboració regional

Treballar conjuntament amb altres destinacions mediterrànies per compartir bones pràctiques i promoure iniciatives conjuntes milloraria la competitivitat i la sostenibilitat.[60]

3.18 Programes d'incentius publicoprivats

Desenvolupar polítiques que fomentin la inversió en sostenibilitat, digitalització i innovació reforçaria la competitivitat turística.

3.19 Reposicionament a través d'experiències úniques

Crear productes que posin en valor la identitat i la cultura local diferenciaria les illes com a destí singular i atractiu.

3.20 Canvis en les prioritats polítiques i riscos tecnològics

La inestabilitat de les agendes governamentals o la manca d'adopció de tecnologies innovadores[61] pot posar l'arxipèlag en desavantatge competitiu davant altres destinacions.

(60) Un clar exemple és el projecte CO-EVOLVE de Interreg, finançat pel Fons Europeu de Desenvolupament Regional de la Unió Europea i executat entre el 2016 i el 2018, que va permetre reduir l'impacte ambiental del desenvolupament de determinats serveis turístics en diferents regions costaneres de Grècia, Espanya, França, Croàcia i Itàlia, fruit de la col·laboració entre investigadors i els diferents governs regionals.

(61) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE corresponent al 2024, les Balears es posicionen com la quarta comunitat autònoma amb una menor presència d'especialistes en TIC en el teixit empresarial (10,9%), tan sols part damunt de Cantàbria (10,8%), Castella-la Manxa (8,5%) i Extremadura (5,7%).

III. Avaluació i priorització

Per tal de facilitar la integració dels factors determinants de l'estratègia turística en l'Agenda de transició, es procedeix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

L'avaluació realitzada en aquests termes pels membres del Grup de treball ha donat lloc a uns resultats que s'han condensat a través de l'anàlisi impacte-desafiament, el qual reconeix el potencial de cada factor identificat per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

Particularment, els factors amb un impacte positiu, com la riquesa cultural i natural, la disponibilitat de fons europeus o la creixent demanda de turisme responsable, es perceben com prioritaris per reforçar la posició competitiva de la regió. D'altra banda, factors amb impacte negatiu, com la pressió sobre els recursos naturals, l'estacionalitat o l'impacte del canvi climàtic, posen en relleu els obstacles que cal abordar de manera urgent.

A més, l'anàlisi identifica els desafiaments associats a aquests factors, com ara, la necessitat de diversificar l'oferta turística, reduir la dependència dels mercats tradicionals, adaptar les infraestructures als criteris de sostenibilitat i fomentar una millor distribució dels beneficis econòmics.

Impacte		Desafiament
Contribueix a atreure visitants fidels i nous mercats.	3.1	Mantenir aquest lideratge en un entorn competitiu.
Redueix l'estacionalitat i diversifica el públic objectiu.	3.2	Reforçar la promoció dels productes més especialitzats.
Facilita l'arribada de visitants i la gestió del destí.	3.3	Modernitzar i optimitzar l'ús d'infraestructures en temporada alta.
Posiciona les illes com un destí sostenible de referència.	3.4	Augmentar la visibilitat i impacte de les polítiques a favor de la sostenibilitat.
Genera confiança entre els visitants.	3.5	Mantenir la percepció positiva en entorns de crisi global.
Limita el creixement en períodes no estivals.	3.6	Promoure alternatives i segments especialitzats.
Impacta negativament en la percepció del destí i la qualitat de vida dels residents.	3.7	Adaptar infraestructures i gestionar millor la demanda.

Impacte		Desafiament
Augmenta la vulnerabilitat davant de fluctuacions econòmiques o polítiques.	3.8	Diversificar mercats emissors.
Dificulta la planificació i el seguiment de l'efectivitat de les polítiques.	3.9	Implementar eines tecnològiques de seguiment i anàlisi.
Genera pèrdua d'ingressos i precarietat laboral.	3.10	Regular i controlar l'oferta de manera efectiva.
Pèrdua d'eficiència en les accions de promoció.	3.11	Establir una estratègia coordinada entre institucions i operadors.
Contribueix a reposicionar l'arxipèlag com un referent en sostenibilitat.	3.12	Accelerar l'adopció de pràctiques sostenibles i fer-les visibles.
Optimitza l'experiència del visitant i combat l'oferta il·legal.	3.13	Implementar eines tecnològiques de manera ràpida i efectiva.
Redueix la dependència de mercats tradicionals.	3.14	Assegurar la connectivitat amb aquests mercats.
Enforteixen la competitivitat del destí.	3.15	Desenvolupar iniciatives conjuntes efectives.
Transformen estructuralment les activitats turístiques.	3.16	Establir mecanismes clars d'incentius.
Augmenta la pressió sobre els mercats d'alt valor afegit.	3.17	Diferenciar-se amb una proposta única i visible.
Redueix l'atractiu del turisme de sol i platja.	3.18	Adaptar-se a noves condicions climàtiques i promocionar altres segments.
Contribueix a la vulnerabilitat de l'arxipèlag com a destí altament dependent de mercats internacionals.	3.19	Augmentar la resiliència de l'activitat turística davant aquestes fluctuacions.
Por reduir el suport institucional a l'activitat turística.	3.20	Mantenir el turisme com una prioritat política.

3.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
3.1	Reconeixement i posicionament internacional consolidat	Molt alt	Alt	Moderat	Moderat
3.2	Diversitat de producte turístic	Alt	Alt	Alt	Alt
3.3	Infraestructures avançades i adaptades	Alt	Alt	Moderat	Alt
3.4	Compromís amb la sostenibilitat i la innovació	Alt	Alt	Alt	Molt alt
3.5	Sinèrgies intersectorials i promoció del producte local	Moderat	Molt alt	Moderat	Moderat
3.6	Seguretat i estabilitat del destí	Molt alt	Alt	Moderat	Alt
3.7	Historial d'inversió i suport institucional	Moderat	Alt	Moderat	Moderat
3.8	Dependència del producte tradicional i estacionalitat	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
3.9	Pressió sobre infraestructures i capacitat de gestió	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
3.10	Dependència de mercats tradicionals	Alt	Moderat	Moderat	Baix
3.11	Manca de dades i monitoratge continu	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
3.12	Proliferació d'oferta il·legal	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
3.13	Descoordinació institucional i escassa visibilitat estratègica	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
3.14	Demanda creixent de turisme sostenible	Moderat	Alt	Moderat	Alt
3.15	Innovació tecnològica i digitalització	Molt alt	Alt	Alt	Alt
3.16	Diversificació de mercats internacionals	Moderat	Alt	Moderat	Alt
3.17	Aliances estratègiques i col·laboració regional	Moderat	Moderat	Baix	Moderat
3.18	Programes d'incentius publicoprivats	Moderat	Alt	Moderat	Molt alt
3.19	Reposicionament a través d'experiències úniques	Molt alt	Moderat	Alt	Alt
3.20	Canvis en les prioritats polítiques i riscos tecnològics	Molt alt	Moderat	Moderat	Molt alt

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

IV. Mapatge de les interrelacions

El rol que els diferents factors determinants de l'estratègia turística poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 20 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a equilibrar els interessos individuals i col·lectius envers el fenomen del turisme.

Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 80 a 170. Així, els factors amb valors elevats a les files (de color vermell) són considerats

3.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats

Factors influents	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20
3.1	138	127	129	107	111	127	108	107	125	104	97	99	125	129	109	106	126	99	128	129
3.2	156	163	156	121	124	153	121	118	151	121	103	111	150	156	122	121	150	117	153	156
3.3	117	116	126	101	98	114	95	92	114	101	82	86	118	117	101	94	113	93	115	117
3.4	162	159	162	135	129	159	126	123	156	126	108	114	156	162	126	126	156	117	159	162
3.5	126	125	126	104	112	124	105	105	123	107	94	94	122	126	107	104	123	100	125	126
3.6	156	153	156	127	124	162	121	119	150	122	103	110	150	156	120	126	150	112	153	156
3.7	126	124	126	103	107	124	109	104	127	106	94	92	122	126	105	103	128	95	125	126
3.8	120	118	120	100	103	123	100	107	116	107	91	90	116	120	104	104	117	92	119	120
3.9	162	159	162	126	129	159	126	123	165	126	108	114	156	162	126	126	156	117	159	162
3.10	153	150	153	120	124	151	121	124	147	132	108	110	148	153	121	126	148	111	151	153
3.11	108	106	108	88	95	107	93	94	105	95	84	80	108	108	94	89	110	82	111	108
3.12	171	168	171	135	138	168	135	132	165	135	117	123	165	171	135	135	165	126	168	171
3.13	162	159	162	126	129	159	126	123	156	126	108	114	165	162	126	126	156	117	159	162
3.14	135	133	135	105	114	132	111	106	131	112	96	102	130	144	111	110	131	103	133	135
3.15	129	128	129	107	111	128	108	110	126	105	97	96	125	129	116	103	126	103	128	129
3.16	129	127	129	105	108	128	105	109	125	114	92	94	124	129	103	112	125	96	127	129
3.17	156	153	156	122	126	153	128	120	151	123	110	111	151	156	123	122	161	113	154	156
3.18	129	132	129	106	109	127	106	107	130	107	93	94	124	129	111	105	125	104	127	129
3.19	162	159	162	126	129	159	126	123	156	126	108	114	156	162	126	126	156	117	168	162
3.20	126	125	126	105	109	125	106	109	123	104	95	95	122	126	104	106	123	101	125	135

Factors influïts

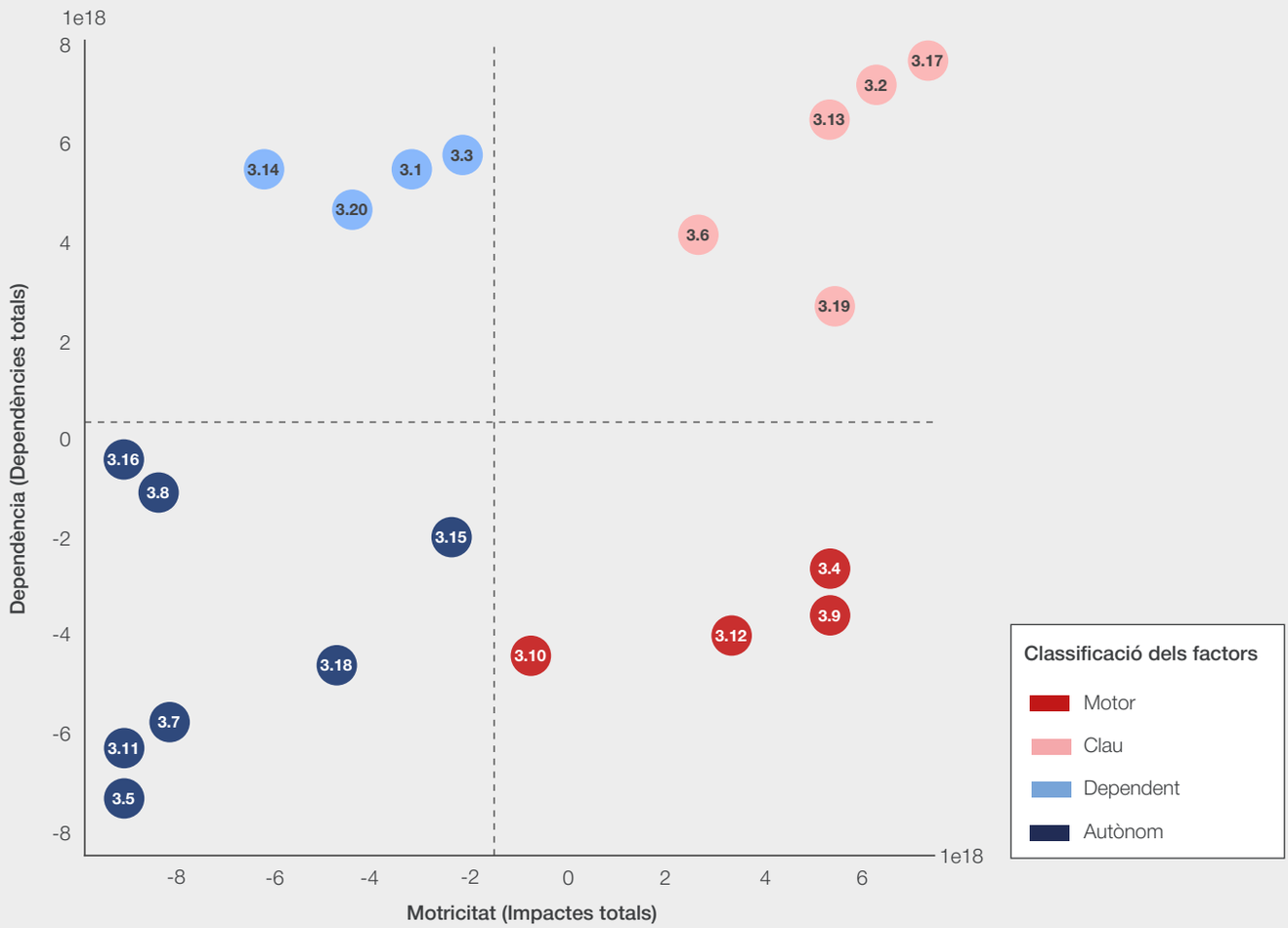
palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar l'estratègia turística a favor de la sostenibilitat. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 20 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

3.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors, amb alta influència però baixa dependència, són condicionants estructurals o externs. El compromís amb la sostenibilitat i la innovació emergeix com un pilar fonamental per liderar la transició cap a la sostenibilitat. D'altra banda, la pressió sobre les infraestructures i la dependència de mercats tradicionals posen de manifest reptes crítics que s'han d'abordar per evitar que afectin la qualitat del destí i la seva capacitat d'innovar. Particularment:

- **[3.4 Compromís amb la sostenibilitat i la innovació]** Les Balears són pioneres en legislació turística (Llei 3/2022) i han adoptat pràctiques responsables, fets que han reforçat la seva competitivitat com a destí sostenible. Aquest compromís és fruit d'una tendència i un marc normatiu que, tot i poder ser influït, té una base estructural i una legitimitat àmplia. Alhora, impulsa fortament la resta d'aspectes turístics (gestió d'infraestructures, promoció, etc.) i juga un rol de 'paraigües' institucional i cultural que facilita l'avanç cap a productes més innovadors. Si es consolida, pot accelerar una reconversió turística cap a la qualitat i la sostenibilitat.

- **[3.9 Pressió sobre infraestructures i capacitat de gestió]** Durant la temporada alta, les infraestructures (transport, allotjaments, serveis públics) se saturen i no sempre es disposa d'eines tecnològiques i de gestió suficients per afrontar la demanda creixent. Es tracta d'un condicionant estructural que té un gran impacte en la qualitat de l'experiència i la percepció del destí, i no depèn només de les decisions locals, sinó també del flux turístic global. Això, obliga a reforçar la inversió en infraestructures, a desenvolupar instruments de monitoratge i a planificar millor la temporada alta. Sense abordar-ho, es pot perjudicar la imatge de l'arxipèlag i la satisfacció dels residents.

- **[3.10 Dependència de mercats tradicionals]** La concentració en mercats com el Regne Unit o Alemanya comporta risc davant fluctuacions econòmiques o polítiques. Aquesta dependència, forjada històricament, marca el volum i la tipologia de visitants que arriben, i té gran influència sobre la rendibilitat i l'estacionalitat. Alhora, no és fàcil de trencar sense una estratègia de diversificació a llarg termini. D'aquest manera, augmenta la vulnerabilitat davant crisis exteriors i pot limitar la implantació de nous segments turístics.

- **[3.12 Proliferació d'oferta il·legal]** Allotjaments i activitats no regulades generen competència deslleial, precarietat laboral. La seva expansió sovint s'impulsa per la demanda i l'atractiu rendiment econòmic, però no rep tant d'impacte de la resta de factors, atès que funciona quasi com una dinàmica paral·lela. Alhora, influeix fortament en la qualitat i la reputació del destí i convida a reforçar la inspecció, la coordinació institucional (3.13) i l'ús de tecnologia (3.15) per identificar l'oferta no regulada.

Factors determinants clau

Els factors clau identifiquen els elements decisius que tenen una doble condició: alta influència i alta dependència d'altres dinàmiques. Aquests factors, com la diversitat de producte turístic, la seguretat i estabilitat del destí i el reposicionament a través d'experiències úniques, representen palanques de transformació amb un potencial significatiu per millorar la sostenibilitat. Tanmateix, requereixen una atenció prioritària i una col·laboració institucional i empresarial constant, així com inversions i un marc regulador adequat per assolir el seu màxim impacte positiu. Concretament:

- **[3.2 Diversitat de producte turístic]** L'oferta engloba sol i platja, turisme cultural, esportiu, gastronòmic, ecoturisme, activitats nàutiques i experiències *premium*. Aquest factor té una gran influència en la desestacionalització i l'atracció de mercats diversos, però també depèn de la coordinació amb sectors locals (3.5), d'inversions i de la promoció específica. Pot reduir la pressió en temporada alta i millorar la rendibilitat. Sense un bon impuls institucional i empresarial, la diversitat de producte pot quedar en segon pla respecte del producte tradicional de sol i platja.

- **[3.6 Seguretat i estabilitat del destí]** Les Balears gaudeixen d'un sistema sanitari robust i un entorn

estable que inspira confiança als visitants. És un factor que influeix fortament la reputació i la decisió de viatjar, però també depèn de la gestió pública, de la situació geopolítica i de la percepció internacional. Si es manté i es promociona adequadament, reforça la competitivitat. Una crisi sanitària o de seguretat, en canvi, pot perjudicar ràpidament la imatge i frenar l'arribada de visitants.

- **[3.13 Descoordinació institucional i escassa visibilitat estratègica]** L'absència d'una estratègia conjunta entre administracions públiques i privades genera incoherència en la promoció i limita l'impacte de les iniciatives sostenibles. Les polítiques turístiques necessiten una alta coordinació. Alhora, aquesta col·laboració depèn de la voluntat política, la capacitat tècnica i els mecanismes de governança. Sense una planificació conjunta i coherent, es deriven iniciatives disperses que no consoliden una estratègia turística.

- **[3.17 Aliances estratègiques i col·laboració regional]** Treballar conjuntament amb altres destinacions mediterrànies per compartir bones pràctiques i promoure iniciatives conjuntes millora la competitivitat i la sostenibilitat. Això permetria abordar reptes compartits (desestacionalització, màrqueting comú i recerca de mercats alternatius), però depèn de la voluntat de cooperació i dels acords diplomàtics i comercials. A més, podria incrementar la visibilitat internacional, la capacitat de negociació i l'intercanvi de coneixement. Si no s'aprofita, es perden oportunitats de diferenciar-se d'altres destins competidors.

- **[3.19 Reposicionament a través d'experiències úniques]** Crear productes basats en la identitat i la cultura local permetria diferenciar les illes com a destí singular i atractiu. Aquest factor influeix molt en la percepció de valor afegit del destí; però depèn d'inversions en productes de qualitat, del suport institucional i de la col·laboració amb la població local. Si es consolida, pot atreure segments de mercat de més poder adquisitiu i respectuosos amb la sostenibilitat, de manera que es reduiria la massificació i incrementant la rendibilitat.

Factors determinants dependents

Els factors dependents es caracteritzen per la seva alta dependència d'altres factors i la seva baixa influència. Tot i que no són motors del canvi, una gestió adequada pot transformar aquests factors en actius clau per reforçar la sostenibilitat. Per exemple, una oferta que respongui a la demanda de turisme sostenible pot captar nous segments i fidelitzar visitants més conscients. D'altra banda, sense polítiques coordinades, aquests factors poden perpetuar inèrcies que dificulten l'avanç cap a escenaris més equilibrats.

- **[3.1 Reconeixement i posicionament internacional consolidat]** Les Balears són un destí turístic líder, amb una marca forta en mercats com Espanya, Regne Unit, Alemanya, França i Itàlia. Tot i ser un actiu molt valuós, rep en bona part la inèrcia històrica, les campanyes de promoció i la percepció externa. No arrossega tant altres factors. La gestió que es faci dels factors clau (com la diversitat de producte o la desestacionalització) pot reforçar o afeblir aquest reconeixement internacional.

- **[3.3 Infraestructures avançades i adaptades]** Apel·la tant als allotjaments de qualitat, aeroports internacionals, ports moderns i instal·lacions culturals i esportives com a les estratègies de digitalització per a la gestió i promoció turística. El desenvolupament i la millora de les infraestructures solen dependre d'inversions (públiques o privades), de polítiques motor (p. ex., compromís amb la sostenibilitat) i de factors clau (p. ex., diversitat de producte, descoordinació institucional, etc.). Les infraestructures, un cop construïdes, no transformen per si mateixes la dinàmica turística, sinó que en són un suport. Disposar d'infraestructures avançades és essencial per acollir el flux turístic, però no garanteix, per si sol, cap tipus de canvi. Requereix una gestió continuada de la capacitat (3.9) i una visió estratègica per aprofitar-les de manera eficient.

- **[3.14 Demanda creixent de turisme sostenible]** Els visitants cerquen cada cop més destinacions responsables, la qual cosa ofereix una oportunitat

per posicionar les illes com a referent en sostenibilitat. Es tracta d'una tendència global i, a escala local, depèn molt de com s'hagin desenvolupat iniciatives sostenibles (3.4, 3.17, 3.19). No arrossega la resta de manera determinant perquè es tracta d'una preferència dels consumidors, no d'una política local o un recurs estructural de les Balears. Si l'oferta respon a aquesta demanda, el destí pot capturar segments de mercat més conscients i fidelitzar-los. Si no, es pot perdre competitivitat enfront d'altres regions.

- **[3.20 Canvis en les prioritats polítiques i riscos tecnològics]** La inestabilitat de les agendes governamentals o la manca d'adopció de tecnologies innovadores pot posar les Balears en desavantatge competitiu enfront d'altres destinacions. Aparentment, rep les conseqüències de com es gestionin les polítiques turístiques i la innovació. No genera, per si mateix, un canvi estructural (no empeny la resta de factors), sinó que, més aviat reflecteix una possible inestabilitat externa que pot agreujar o reduir la competitivitat. Cal considerar els riscos de canvis sobtats en les prioritats polítiques (canvi de govern, enfocaments, etc.) i la no-adopció de noves tecnologies. Si no hi ha continuïtat en les polítiques o no es modernitza el sector, la competitivitat es pot ressentir.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms, amb una baixa influència i una baixa dependència, queden relativament al marge de les dinàmiques centrals del sistema turístic. Malgrat això, aquests factors poden contribuir a iniciatives específiques o complementar polítiques més àmplies. Per exemple, potenciar la innovació tecnològica o les sinèrgies intersectorials pot enriquir l'oferta turística i incrementar la qualitat dels serveis sense provocar modificacions substancials a nivell global.

- **[3.5 Sinèrgies intersectorials i promoció del producte local]** La col·laboració amb sectors com l'agricultura, la cultura o la nàutica enriqueix l'oferta turística, potencia la identitat local i afavoreix l'economia de proximitat. Tot i ser un aspecte positiu, la seva evolució no es veu especialment arrossegada per la resta de factors (ni hi influeix decisivament). Es manté en un segon pla o integrat en iniciatives puntuals. Si existeix voluntat d'impulsar aquestes sinèrgies, poden sorgir productes diferenciats i oportunitats d'ingressos per al teixit local. Però, segons la matriu de causa-efecte, això, a hores d'ara, no altera profundament el sistema turístic, tot apareixent com un factor més aviat complementari.

- **[3.7 Historial d'inversió i suport institucional]** Les institucions han mantingut un compromís sostingut amb la promoció i modernització de la cadena de valor turística, especialment pel que fa a la destinació de fons a la sostenibilitat i innovació. Encara que és un avantatge, l'anàlisi mostra que no arrossega altre factors ni rep gaires canvis de la resta; és, per dir-ho així, una circumstància que ja existeix. El fet de tenir aquest historial pot facilitar projectes i programes en el futur, però no canvia substancialment el sistema ni sembla fortament afectat per la resta d'aspectes de l'estratègia turística.

- **[3.8 Dependència del producte tradicional i estacionalitat]** Malgrat la diversificació creixent, el producte de sol i platja segueix dominant, fet que limita el turisme especialitzat i més equilibrat al llarg de l'any. Podria semblar un factor molt influent, però, segons la matriu, ni arrossega la resta (és més aviat un *statu quo*) ni es veu substancialment alterat per iniciatives puntuals (però sí que pot dependre en part de factors com el 3.2 o el 3.19). La inèrcia de sol i platja es manté sense canvis radicals com una realitat consolidada que no es modifica fàcilment.

- **[3.11 Manca de dades i monitoratge continu]** L'absència de sistemes eficaços de recollida i anàlisi de dades impedeix regular l'oferta, personalitzar l'experiència i mesurar l'efectivitat de les polítiques. Tot i que sembla un repte important, l'anàlisi indica que no arrossega ni es veu fortament afectat per altres factors. S'ha considerat que la seva millora no està tan vinculada a la resta, sinó a qüestions tècniques i institucionals de fons. Si es millora aquest monitoratge, pot ajudar a una gestió turística més intel·ligent.

- **[3.15 Innovació tecnològica i digitalització]** L'adopció de tecnologies avançades (*big data*, intel·ligència artificial…) permet gestionar fluxos, personalitzar l'oferta i combatre l'oferta il·legal. Pot semblar sorprenent, però segons la matriu no s'observa que rebi ni provoqui impacte sobre els altres factors. Potser perquè les empreses ja l'han anat adoptant de forma progressiva i no depèn tant d'altres polítiques directes. Representa un suport per millorar l'eficiència i la qualitat, però no apareix com un factor central del canvi.

- **[3.16 Diversificació de mercats internacionals]** Atreure visitants d'altres mercats, amb consciència ambiental i major poder adquisitiu, pot reduir la dependència de mercats tradicionals i estabilitzar la demanda. Malgrat que teòricament influiria en l'estacionalitat i la resiliència, la matriu mostra que no interacciona tant amb la resta de factors (com el 3.10 o el 3.2). Es veu com una línia d'actuació, però sense prou força tractora ni tampoc sense veure's alterada per factors interns.

- **[3.18 Programes d'incentius publicoprivats]** Polítiques per fomentar la inversió en sostenibilitat, digitalització i innovació que reforcin la competitivitat turística. Tot i ser un mecanisme potencialment útil, la seva implementació no es veu determinada pels altres factors, ni aquests programes transformen, segons la matriu, el sistema turístic de manera directa. Poden accelerar projectes concrets i ajudar les empreses a fer el salt tecnològic o sostenible, però no són considerats un eix central que mogui la resta de les variables o que en rebi un gran impacte.

En conjunt, mentre que els factors dependents requereixen una gestió reactiva que aprofiti els seus avantatges i minimitzi els riscos, els factors autònoms necessiten accions més focalitzades i complementàries per augmentar la seva aportació a l'estratègia global. Cap dels dos grups genera canvis estructurals per si sol, però poden tenir un paper significatiu en consolidar un sistema turístic més resilient i sostenible quan s'integren en una visió estratègica coherent.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de l'estratègia turística culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_3.1

Fer de les Balears un referent en innovació turística

Descripció: Connectar turisme i innovació a favor de la sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Factors relacionats: Compromís amb la sostenibilitat i la innovació (3.4), Innovació tecnològica i digitalització (3.15).

Resultats esperats: Reducció de l'impacte ambiental, augment de visitants responsables amb major poder adquisitiu i consolidació com a referent en turisme sostenible.

OE_3.2

Diversificar l'oferta turística per fomentar el turisme regeneratiu

Descripció: Desenvolupar productes turístics que posin en valor el patrimoni local, fomentin la regeneració ambiental i social i redueixin la dependència dels productes tradicionals.

Factors relacionats: Diversitat de producte turístic (3.2), Sinèrgies intersectorials i promoció del producte local (3.5), Demanda creixent de turisme sostenible (3.14), Dependència del producte tradicional i estacionalitat (3.8).

Resultats esperats: Reducció de l'estacionalitat, atracció de nous segments de mercat i millora de la rendibilitat.

OE_3.3

Enfortir una governança turística participativa i integrada

Descripció: Impulsar mecanismes de participació activa de les comunitats locals, el sector privat i les administracions públiques en la planificació turística, per tal d'assegurar que les decisions responen a les necessitats del territori.

Factors relacionats: Descoordinació institucional i escassa visibilitat estratègica (3.13), Aliances estratègiques i col·laboració regional (3.17).

Resultats esperats: Millora en la coherència de les polítiques, increment de la participació ciutadana i reducció de la competència deslleial.

OE_3.4

Reforçar l'estratègia turística a partir de la innovació i la digitalització

Descripció: Integrar tecnologies emergents, com el *big data*, la intel·ligència artificial i el *blockchain*, per millorar la gestió dels fluxos turístics, personalitzar l'oferta i garantir la transparència en la gestió de recursos.

Factors relacionats: Innovació tecnològica i digitalització (3.15), Infraestructures avançades i adaptades (3.3), Dependència de mercats tradicionals (3.10).

Resultats esperats: Gestió més eficient dels recursos, decisions basades en dades i experiències més personalitzades per als visitants.

OE_3.5

Transformar el turisme en un aliat proactiu per al progrés regional

Descripció: Connectar el turisme amb la senda de creixement i benestar, tot assegurant la contribució del turisme al desenvolupament socioeconòmic i cultural del territori.

Factors relacionats: Historial d'inversió i suport institucional (3.7), Aliances estratègiques i col·laboració regional. (3.17), Programes d'incentius publicoprivats (3.18).

Resultats esperats: Reforç de la qualitat de vida de les comunitats locals, distribució equitativa dels beneficis i augment de la resiliència econòmica.

Objectius de desenvolupament

OD_3.1

Reduir la petjada ambiental del turisme

Descripció: Implementar mesures per minimitzar les emissions de carboni, reduir el consum de recursos naturals i fomentar l'avanç cap a pràctiques regeneratives.

Factors relacionats: Compromís amb la sostenibilitat i la innovació (3.4), Pressió sobre infraestructures i capacitat de gestió (3.9).

Resultats esperats: Minimització de l'impacte ambiental, conservació dels ecosistemes locals i percepció positiva de les Balears com a destí verd.

OD_3.2

Implementar mecanismes de seguiment i control de l'oferta turística

Descripció: Crear sistemes integrats que monitorin la capacitat de càrrega, analitzin els fluxos turístics i supervisin l'oferta no regulada.

Factors relacionats: Manca de dades i monitoratge continu (3.11), Innovació tecnològica i digitalització (3.15), Proliferació d'oferta il·legal (3.12).

Resultats esperats: Decisions més informades, millor control de l'impacte turístic i reducció de l'oferta il·legal.

OD_3.3

Promoure la formació especialitzada en sostenibilitat i innovació

Descripció: Establir programes formatius que preparin els treballadors de les activitat turístiques per afrontar els reptes de la sostenibilitat i la digitalització.

Factors relacionats: Innovació tecnològica i digitalització (3.15), Compromís amb la sostenibilitat i la innovació (3.4).

Resultats esperats: Millora en la qualificació laboral, augment de l'ocupabilitat i impuls de la competitivitat.

OD_3.4

Fomentar el desenvolupament de nous mercats alternatius

Descripció: Diversificar els mercats emissors, per tal d'atreure visitants amb consciència ambiental i preferència per experiències culturals i sostenibles.

Factors relacionats: Diversificació de mercats internacionals (3.16), Seguretat i estabilitat del destí (3.6).

Resultats esperats: Reducció de la dependència dels mercats tradicionals, estabilització de la demanda i major resiliència econòmica.

OD_3.5

Impulsar la participació comunitària en la gestió turística

Descripció: Establir mecanismes de participació ciutadana que assegurin que les polítiques turístiques responen a les necessitats i inquietuds de les comunitats locals.

Factors relacionats: Descoordinació institucional i escassa visibilitat estratègica (3.13).

Resultats esperats: Augment del suport social a les polítiques turístiques, millora de la qualitat de vida i reducció dels conflictes socials.

OD_3.6

Crear una estratègia integral de promoció de turisme responsable

Descripció: Redirigir les campanyes de màrqueting per destacar les Balears com una destinació que prioritza la qualitat, l'autenticitat i la sostenibilitat.

Factors relacionats: Reconeixement i posicionament internacional consolidat (3.1), Reposicionament a través d'experiències úniques (3.19).

Resultats esperats: Atreure visitants responsables, millora la percepció internacional i consolidar la posició competitiva del destí.

VI. Conclusió

Les Balears es troben en un punt d'inflexió. És el moment de repensar profundament la forma en què acullen i es beneficien del turisme per connectar-lo de manera efectiva la senda de creixement i benestar regional. Amb una posició ja consolidada com a destinació líder, l'arxipèlag té l'oportunitat d'encapçalar la transició cap a la sostenibilitat.

Com mostren els indicadors del *Travel & Tourism Development Index*, que el World Economic Forum aplica i avalua actualment per a 119 països del món, el lideratge no només es mesura en termes de mercat, sinó en la capacitat d'articular un sistema turístic que respongui als desequilibris interns de les destinacions i als grans desafiaments globals, com el canvi climàtic, la desigualtat i la sobreexplotació de recursos. Això exigeix adoptar una perspectiva sistèmica que situï les Balears com un laboratori d'innovació i sostenibilitat a escala global.

Per assolir-ho, és imprescindible avançar en la diversificació de l'oferta, apostant per segments de valor afegit com el turisme cultural, regeneratiu i esportiu, alhora que es maximitza la col·laboració publicoprivada i es desenvolupa una governança turística integrada. A més, la tecnologia i el talent han de ser els grans aliats per gestionar els fluxos turístics, personalitzar experiències i optimitzar l'ús dels recursos, al mateix temps que es combat la massificació i la volatilitat de la demanda.

Aquest procés no està exempt de reptes. Cal superar barreres estructurals com la fragmentació institucional, la manca d'integració tecnològica i la dependència del tradicional de sol i platja. Tanmateix, aquestes limitacions són també una invitació a ser ambiciosos, a redefinir els objectius regionals i a situar el turisme com un aliat proactiu en la construcció d'un futur més inclusiu, just i sostenible.

Les illes poden i han d'assumir aquest nou lideratge. No es tracta només de mantenir la seva posició en els rànquings internacionals, sinó de demostrar que és possible articular un turisme que protegeixi el patrimoni natural i cultural, que millori la qualitat de vida dels residents i que inspiri altres regions a seguir el mateix camí.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

4 DEMANDA TURÍSTICA SOSTENIBLE





El fet que l'estructura econòmica de les Balears, fortament centrada en el turisme, estigui sotmesa a la demanda principalment internacional ha tendit a posar l'èmfasi en el comportament de la demanda a curt termini, com a principal determinant de l'equilibri de mercat i, conseqüentment, del balanç de les temporades turístiques.

No obstant això, cal destacar que el perfil i el comportament dels fluxos d'arribades són també rellevants des del punt de vista estructural, de manera que dinàmiques com la massificació, l'elevada volatilitat, l'estacionalitat o la preferència per estades més curtes intensifiquen la pressió sobre la capacitat de càrrega de la destinació, amb conseqüències adverses per a la qualitat de vida dels residents i la continuïtat temporal, però, sobretot, qualitativa del turisme. I és que, la qüestió veritablement rellevant consisteix en el fet de continuar garantint la contribució del turisme a la senda de creixement i benestar de les Balears.

Per aquest motiu, en els darrers anys, s'han implementat mesures com els imposts turístics, els sistemes de reserva i les limitacions d'accés a determinades zones, cercant un equilibri entre el creixement de la demanda i la sostenibilitat. Tanmateix, aquestes actuacions no han estat suficients per assegurar que els patrons de demanda s'alineïn plenament amb els objectius de sostenibilitat de les Balears. Això subratlla la necessitat de plantejar accions més ambicioses que, des d'un enfocament integrador i innovador, redueixin la saturació, mitiguin l'estacionalitat i promoguin una segmentació més equilibrada.

I.Context i diagnòstic

Les Balears es troben davant d'un repte estructural en la gestió de la demanda turística, marcat per patrons que sovint posen en risc la sostenibilitat de la regió. Tot i que el turisme ha estat un motor econòmic clau per les illes, l'impacte del comportament de la demanda sobre els recursos naturals, les infraestructures i la qualitat de vida de la comunitat local exigeix una reflexió profunda i una acció estratègica.

El context actual està definit per quatre grans dinàmiques interrelacionades: la saturació derivada del turisme massiu, l'elevada estacionalitat dels fluxos d'arribades, la volatilitat provocada per la dependència de mercats externs i la segmentació de la demanda en funció de preferències i comportaments canviants. Aquestes dinàmiques no només afecten l'equilibri del mercat turístic, sinó que també tenen conseqüències sobre la capacitat de càrrega de l'arxipèlag i el benestar tant per part dels residents com dels visitants. A més, la pressió generada per la concentració de visitants en espais i períodes específics incrementa la vulnerabilitat de les Balears davant de possibles crisis econòmiques, sanitàries o ambientals. Això fa imprescindible avançar cap a un esquema de demanda turística sostenible que integri la diversificació temporal, espacial i demogràfica com a eixos prioritaris.

En aquest apartat s'analitzen les quatre subàrees que els participants del grup de treball varen considerar abordar per determinar els patrons de demanda turística i els seus impactes: (1) la saturació, com a reflex de la massificació i el sobreús de recursos; (2) l'estacionalitat, que limita l'equilibri; (3) la volatilitat, que evidencia la dependència de factors externs i canviants, (4) i la segmentació, que ofereix ,tant desafiaments com oportunitats, per a un desenvolupament més sostenible.

Saturació

La saturació turística constitueix un dels principals reptes per a les Balears, ja que l'excés de visitants en determinades zones i moments de l'any ha generat tensions en les infraestructures locals, els recursos naturals i el benestar de la comunitat resident. Aquesta situació, combinada amb una capacitat de càrrega limitada, planteja desafiaments, tant per a la continuïtat temporal del turisme, com per la continuïtat qualitativa del turisme, atès que la qüestió verdaderament important és descansa en el fet de seguir garantint la seva contribució a la qualitat de vida de la població local. I és que, com assenyalen diversos estudis, la saturació d'espais urbans, naturals i infraestructures de transport genera externalitats negatives que disminueixen la rendibilitat social i econòmica del turisme.

L'augment constant de visitants, especialment durant els mesos d'estiu, juntament amb la pressió demogràfica derivada de l'augment de la població, ha derivat en una sobrecàrrega de serveis bàsics, incloent transport públic, subministrament d'aigua i gestió de residus. A més, la concentració de visitants en punts clau, com les platges més populars i els centres històrics, ha amplificat la percepció de massificació, generant un impacte negatiu en l'experiència dels visitants i en la convivència amb els residents. Aquesta realitat posa de manifest la necessitat de coordinar polítiques públiques i privades per gestionar millor els fluxos de visitants.

A les Balears, els espais naturals i urbans d'alta intensitat turística han experimentat nivells de freqüentació que superen amplament els límits recomanats pels plans d'ordenació territorial i ambiental. Per exemple, determinades platges arriben a superar entre el 60% i el 120% de la seva capacitat de càrrega durant la temporada alta, amb puntes que tripliquen aquests límits en espais emblemàtics com Cala Mitjana o Macarella. Aquestes dinàmiques provoquen una disminució de la satisfacció turística i del rendiment recreatiu de les àrees congestionades. Al mateix temps, s'intensifica la pressió sobre les infraestructures viàries i serveis públics, fet que posa en evidència la necessitat d'una gestió estratègica.

Per abordar aquesta dinàmica, és fonamental comprendre els reptes clau:

- **Excés de capacitat de càrrega.** La pressió turística supera sovint els límits que poden assumir les infraestructures i l'entorn natural, cosa que s'agreuja en els mesos punta.
- **Degradació del patrimoni i dels recursos naturals.** L'alta densitat de visitants contribueix a l'erosió de platges, la contaminació i la pèrdua de biodiversitat. Aquesta degradació redueix el valor intrínsec de les Balears com a destinació turística sostenible.
- **Impacte social.** La percepció de massificació afecta la qualitat de vida dels residents i pot generar rebuig cap al turisme, limitant la convivència harmònica.
- **Gestió de fluxos desiguals.** La concentració en punts clau provoca congestions, mentre que altres zones menys conegudes queden infrautilitzades, i es desaprofiten oportunitats per descongestionar zones saturades.

Malgrat aquests reptes, també emergeixen oportunitats que poden ser aprofitades:

- **Implementació de tecnologies de gestió de fluxos.** L'ús de *big data* pot ajudar a preveure i distribuir millor els visitants, evitar col·lapses en zones concretes i maximitzar l'ús d'àrees menys explotades.
- **Promoció de zones alternatives.** Fomentar el turisme en àrees menys conegudes pot descongestionar les destinacions més populars i distribuir millor els beneficis econòmics.
- **Educació i sensibilització.** Iniciatives per informar els visitants sobre la importància de respectar els límits ambientals poden ajudar a minimitzar els impactes i fomentar un turisme més responsable.
- **Sistemes de reserves i limitacions d'accés.** Alguns llocs emblemàtics han aconseguit gestionar millor l'afluència mitjançant sistemes de

control d'accés, una pràctica a considerar per a les Balears.

En aquest sentit, diversos exemples il·lustren estratègies exitoses:

- **Capacitat de càrrega regulada.** Implementar límits de visitants a zones especialment vulnerables, com parcs naturals, mitjançant l'establiment de llindars màxims basats en estudis científics.
- **Tecnologies per monitorar fluxos.** Destinacions com Venècia han utilitzat sensors per controlar l'afluència i ajustar les polítiques d'accés. Això pot servir com a inspiració per millorar la gestió a les Balears.
- **Promoció del turisme fora de temporada.** Les campanyes que incentiven les visites en moments menys concorreguts poden reduir la saturació i millorar la distribució de beneficis durant l'any.

Per tal d'avançar en aquesta matèria, es proposen accions concretes que aborden les causes de la saturació:

- **Crear rutes alternatives.** Dissenyar itineraris que distribueixin millor els visitants dins de les Illes, i promoguin llocs menys saturats però igualment atractius.
- **Establir límits d'accés.** Implementar sistemes de reserva en línia per controlar l'afluència a zones sensibles, basats en dades reals de capacitat de càrrega.
- **Fomentar l'ús de tecnologies predictives.** Desenvolupar eines que permetin gestionar en temps real els fluxos de persones, i millorar la resposta a pics d'afluència.
- **Millorar la infraestructura fora de les zones saturades.** Invertir en àrees amb menys afluència per diversificar l'oferta turística i descongestionar les zones més concorregudes.

A través d'aquestes accions, les Balears poden contribuir a la reducció de les pressions ambientals i la preservació dels recursos naturals [Objectiu de transició 2] i convertir-se en un referent per a la gestió sostenible de la demanda turística.

Estacionalitat

L'estacionalitat és un dels principals desafiaments per al turisme a les Balears. La concentració de la demanda turística durant els mesos d'estiu ha generat una pressió excessiva sobre les infraestructures, els recursos naturals i els serveis públics. Aquesta dinàmica no només afecta l'economia, sinó que també té implicacions socials i ambientals significatives, i requereix un enfocament integral per mitigar els seus efectes.

Segons dades recollides, la pressió demogràfica durant la temporada alta pot duplicar o fins i tot triplicar la població resident, i crear tensions significatives en àrees com l'abastiment d'aigua, la gestió de residus i la congestió viària. Aquest patró estacional reforça la dependència econòmica del turisme, alhora que dificulta la diversificació i la sostenibilitat a llarg termini. La necessitat de distribuir l'activitat turística més enllà dels mesos d'estiu és cada cop més evident per garantir un patró de creixement equilibrat i sostenible.

Particularment:

- **Sobrecàrrega d'infraestructures.** L'estacionalitat provoca col·lapses en infraestructures clau, com aeroports, carreteres i serveis sanitaris, especialment durant els mesos d'estiu, augmentant els costos operatius.
- **Desigualtat econòmica i laboral.** La concentració de l'activitat turística en un període reduït augmenta la temporalitat i la precarietat laboral, i dificulta l'estabilitat econòmica dels treballadors.
- **Impacte ambiental.** L'increment d'activitat durant la temporada alta contribueix a la sobreexplotació dels recursos naturals i l'augment de residus.
- **Buit econòmic en temporada baixa.** La manca d'activitat turística fora dels mesos d'estiu genera desequilibris territorials i econòmics, i agreuja la dependència del turisme estacional.

Malgrat aquests reptes, també emergeixen diverses oportunitats per a la gestió de l'estacionalitat:

- **Desestacionalització de l'oferta turística.** Desenvolupar productes turístics adaptats a altres estacions pot contribuir a ampliar el calendari turístic i reduir la pressió sobre els mesos d'estiu.
- **Diversificació econòmica.** Fomentar activitats complementàries al turisme pot ajudar a equilibrar l'activitat econòmica al llarg de l'any.
- **Tecnologies innovadores.** L'ús de dades i eines digitals pot optimitzar la gestió dels fluxos turístics, millorar la planificació i reduir els impactes negatius.
- **Fons europeus i col·laboracions.** Aprofitar els recursos disponibles pot facilitar la implementació de polítiques de sostenibilitat i desestacionalització.

Diverses experiències han demostrat que és possible mitigar els efectes de l'estacionalitat. Per exemple:

- **Promoció de l'ecoturisme i el turisme cultural.** Algunes iniciatives han potenciat experiències turístiques fora dels mesos d'estiu, com rutes senderistes o esdeveniments culturals de tardor.
- **Incentius fiscals i financers.** Algunes regions han implementat programes d'incentius per a empreses que operen durant la temporada baixa.
- **Cooperació publicoprivada.** Projectes conjunts entre governs i empreses han promogut activitats sostenibles que atreuen visitants fora de temporada alta, reforcen la diversificació i garanteixen la provisió de serveis, com el transport públic, en temporada baixa.

Per abordar aquest repte, es proposen diverses accions concretes:

- **Crear esdeveniments durant la temporada baixa.** Desenvolupar festivals culturals, esdeveniments esportius i activitats locals que captin l'interès dels visitants fora dels mesos d'estiu.
- **Fomentar l'ecoturisme.**[62] Promoure experiències turístiques basades en la natura i el patrimoni agrícola-cultural durant tot l'any, aprofitant els recursos únics de les Balears.
- **Inversió en infraestructures intel·ligents.** Implementar tecnologies que permetin gestionar millor els fluxos turístics i millorar l'experiència dels visitants.
- **Campanyes de màrqueting estratègic.** Reorientar la promoció turística cap a mercats que valorin experiències fora de la temporada alta, com el turisme sènior o el familiar, sempre que estiguin alineats amb l'estratègia turística de la destinació.

En aquest context, abordar l'estacionalitat amb estratègies integrades no només reduirà els impactes negatius, sinó que també contribuirà a orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

Volatilitat

La volatilitat en la demanda turística és un desafiament clau per a les Balears, ja que posa en risc l'estabilitat econòmica i la planificació a llarg termini. Aquesta inestabilitat es veu afectada per factors com les condicions econòmiques globals, les crisis sanitàries, els canvis en les preferències dels visitants i la competència amb altres destinacions emergents. Com a resultat, la capacitat de les Balears per adaptar-se a aquestes fluctuacions determinarà el seu èxit en la transició cap a la sostenibilitat.

En els darrers anys, les Balears han experimentat una variació significativa en els fluxos de visitants, causada per factors externs com la pandèmia de la COVID-19, conflictes geopolítics i canvis en els mercats emissors.

(62) L'ecoturisme és una forma de turisme responsable que té com a objectiu visitar espais naturals, promoure la conservació del paisatge i dels recursos naturals, respectar la cultura i les comunitats locals, i generar beneficis socioeconòmics per als habitants d'aquestes àrees. Es caracteritza per activitats sostenibles que minimitzen l'impacte ambiental, fomenten l'educació ambiental i consciencien sobre la importància de preservar els recursos naturals i culturals.

Aquesta volatilitat no només afecta l'ocupació i els ingressos de les activitats turístiques, sinó que també té repercussions en altres àmbits com el comerç local i els serveis públics.

A més, la tendència cap a una major diversitat en les opcions de destinació, juntament amb la percepció creixent de saturació en algunes zones, ha duit molts visitants a explorar alternatives. Per aquest motiu, és essencial analitzar l'impacte d'aquesta volatilitat i identificar estratègies per mitigar-ne els efectes. En aquest sentit no es pot obviar que:

- **La concentració de mercats emissors tradicionals** fa que, si bé per un costat les Balears presenten una de les taxes més elevades de fidelització i repetició, siguin, alhora, especialment vulnerables a les crisis econòmiques o polítiques d'aquests mercats. A més, la competència amb destinacions emergents, sovint més assequibles o amb estratègies innovadores, pot reduir el flux de visitants cap a les Illes Balears.
- **L'impacte de les crisis globals**, com la pandèmia de la COVID-19, que ha evidenciat la fragilitat del turisme davant esdeveniments inesperats.
- **La incertesa regulatòria**, incloent-hi restriccions de viatge, també pot amplificar la inestabilitat i dificultar la planificació a llarg termini.

Malgrat aquests reptes, també hi ha oportunitats significatives per afrontar la volatilitat:

- **La diversificació dels mercats emissors** pot ajudar a reduir la dependència d'un nombre limitat de països i atreure visitants d'altres regions com el nord d'Europa o l'Àsia, sempre que estigui alineada amb l'estratègia turística de les Balears.
- **El desenvolupament de productes turístics diferenciats**, com experiències culturals o ecoturisme, que poden atreure segments de mercat més estables.
- **La promoció del turisme de proximitat**, tant a nivell nacional com regional, pot proporcionar una base més sòlida durant èpoques d'incertesa global.
- **La innovació tecnològica**, mitjançant dades i anàlisis predictives, pot ajudar a anticipar canvis en la demanda i ajustar l'oferta en conseqüència.

Entre les bones pràctiques que altres destinacions han emprès, destaquen:

- **Flexibilitat en l'oferta turística.** Algunes destinacions han implementat sistemes de reserva dinàmics que permeten ajustar preus i disponibilitat segons la demanda prevista.
- **Promoció durant períodes d'incertesa.** Campanyes específiques per mantenir la visibilitat de la destinació en moments de crisi han estat efectives en altres regions.w
- **Col·laboració amb operadors turístics.** Treballar conjuntament amb aerolínies i agències de viatges per assegurar connexions regulars i atractives.
- **Creació de reserves econòmiques.** Destinar part dels ingressos turístics a fons d'estabilització pot ajudar a mitigar els efectes de descensos sobtats en la demanda.
- **Adaptabilitat digital.** Algunes regions han adoptat solucions digitals per personalitzar l'experiència dels visitants segons les seves preferències i comportaments.

Amb tot, entre les possibles accions a emprendre, sobresurt:

- **Diversificar l'oferta turística.** Impulsar productes turístics adaptats a diferents perfils turístics, com el turisme sènior o familiar, per reduir la dependència d'un perfil de visitant específic.
- **Reforçar la col·laboració internacional.** Establir aliances amb altres destinacions per compartir bones pràctiques i estratègies davant la volatilitat.
- **Promoure polítiques de resiliència.** Desenvolupar regulacions que fomentin la sostenibilitat i la capacitat d'adaptació de l'activitat turística a les Balears.
- **Fomentar programes de fidelització.** Crear estratègies que assegurin la recurrència de

visitants, i incloguin beneficis addicionals per visitants repetidors.

En síntesi, abordar la volatilitat de la demanda turística amb una estratègia integrada permetrà a les Balears enfortir la seva capacitat d'adaptació als reptes globals [Objectiu de transició 5]. Aquesta visió requereix un compromís col·lectiu entre el sector públic i privat, acompanyat de mesures innovadores i adaptatives per garantir un futur més resilient i equilibrat.

Segmentació

La segmentació turística ha esdevingut una estratègia essencial per diversificar l'oferta a les Balears i adaptar-se als canvis en les preferències i comportaments dels visitants. Vinculada al producte tradicional de sol i platja, l'arxipèlag ha anat desenvolupant una oferta específica, coneguda a nivell mundial, que inclou segments com el turisme cultural, esportiu, rural i de congressos. Aquestes iniciatives cerquen, no només ampliar la varietat d'opcions disponibles, sinó també reduir l'estacionalitat i incrementar el valor afegit del turisme.

En aquest context, els canvis en els estils de vida i les preferències dels visitants han generat una demanda creixent per experiències més personalitzades i sostenibles. La major consciència ambiental i l'interès per activitats que impliquin gaudir de la natura o una immersió cultural han impulsat segments com l'ecoturisme i el turisme d'interior. A més, la digitalització i l'accés a la informació han facilitat l'expansió de nous mercats i la identificació de nínxols específics amb alt potencial de creixement.

En aquest marc, és important identificar els principals desafiaments que afecten el desenvolupament d'una segmentació turística efectiva a les Balears:

- **Infraestructures insuficients.** Alguns segments, com el turisme de congressos o el turisme esportiu, requereixen inversions addicionals en instal·lacions i equipaments per consolidar-se.
- **Concurrència d'altres destinacions.** L'augment de la competència d'altres regions del Mediterrani, que també aposten per una segmentació diversificada, suposa un desafiament per al posicionament de les Balears.
- **Impactes ambientals.** Alguns segments, com el turisme nàutic i els creuers, poden generar tensions sobre els recursos naturals i infraestructures locals, si no es gestionen adequadament.

Tot i els reptes, també existeixen oportunitats significatives per impulsar una segmentació turística amb èxit. Aquestes es poden aprofitar per maximitzar els beneficis econòmics i socials:

- **Diversificació de l'oferta.** Promoure segments amb alt valor afegit, com el turisme cultural, de congressos i esportiu, pot reduir l'estacionalitat i ampliar la despesa mitjana per turista.
- **Foment del turisme sostenible.** Integrar criteris de sostenibilitat ambiental i social en la planificació de nous segments pot reforçar el posicionament de les Balears com a destinació responsable.
- **Captació de nous mercats.** L'atracció de visitants sènior, familiars o interessats en experiències autèntiques ofereix una oportunitat per diversificar la demanda.
- **Suport institucional i privat.** La col·laboració publicoprivada pot accelerar el desenvolupament d'infraestructures i programes destinats a segments estratègics.

Per entendre com la segmentació pot contribuir a un desenvolupament turístic més equilibrat, és útil observar exemples reeixits d'altres destinacions i iniciatives locals:

- **Turisme de congressos i reunions.** La consolidació de Palma com a seu per a esdeveniments de mida mitjana ha demostrat ser una eina eficaç per desestacionalitzar i incrementar la despesa turística.
- **Turisme rural i agroturisme.** La promoció de l'allotjament en zones d'interior ha permès diversificar l'oferta i aprofitar els recursos naturals i culturals de l'arxipèlag.
- **Cicloturisme.** L'expansió de la xarxa cicloturística ha captat visitants en períodes de menor

demanda, i ha contribuït a a allargar la temporada turística.

Finalment, les accions concretes que es poden emprendre per consolidar una segmentació turística efectiva inclouen:

- **Desenvolupar plans integrals de segmentació.** Crear estratègies específiques per a cada segment, tenint en compte les necessitats d'infraestructura i els mercats objectiu.
- **Potenciar l'oferta cultural i d'esdeveniments.** Promoure festivals, exposicions i activitats culturals que complementin l'oferta turística existent.
- **Incentivar la col·laboració entre sectors.** Fomentar aliances entre empreses privades, institucions públiques i comunitats locals per desenvolupar segments sostenibles i rendibles.
- **Implementar indicadors de sostenibilitat.** Monitorar l'impacte ambiental i social de cada segment per garantir la seva compatibilitat amb els objectius de sostenibilitat.

Amb tot, l'impuls de la segmentació turística no només pot contribuir a reduir els desequilibris estacionals, sinó també a augmentar la qualitat del turisme i garantir un patró de creixement econòmic i social més equilibrat i resilient. Aquesta estratègia, permet orientar el sistema turístic regional cap a a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1] i pot posicionar les Balears com una destinació referent mundial en turisme diversificat i responsable.

En definitiva, els quatre subapartats –saturació, estacionalitat, volatilitat i segmentació– evidencien la complexitat de gestionar una demanda turística sostenible a les Balears. Cada un d'ells aborda un aspecte clau, des de la necessitat de descongestionar les zones més afectades, fins a fomentar un turisme que prioritzi l'equilibri territorial i temporal. La interrelació entre aquests elements destaca que qualsevol solució efectiva requerirà un enfocament integrador que connecti les accions per abordar simultàniament la saturació, equilibrar les estacions, reduir la volatilitat i diversificar el perfil dels visitants. Només mitjançant aquesta visió holística es podrà garantir que el turisme contribueixi al desenvolupament equitatiu i sostenbile de les Balears.

II. Identificació dels factors determinants

Establir els factors determinants de l'àrea és una de les primeres passes per establir les bases de l'Agenda de transició, per tal com permet recollir el aspectes crítics que permeten definir estratègies efectives, abordar els reptes prioritaris i comprendre millor el punt de partida de la demanda turística sostenible a les illes.

Per abordar aquesta tasca, els membres del Grup de treball han pivotat l'intercanvi de punts de vista, reflexions i coneixement sobre la metodologia que proposa l'anàlisi DAFO. D'aquesta manera, al llarg de tres sessions han situat el diàleg en els factors interns (entesos com a fortaleses o debilitats) i externs (situats com a amenaces o oportunitats) que afecten a la demanda turística. El resultat s'expressa, doncs, en una bateria de 21 factors clau que són rellevants per anticipar-se als escenaris que comprometen la sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Particularment, s'ha posat l'èmfasi en esbrinar els factors que donen peu a les tendències insostenibles que mostra la demanda turística –com és la saturació– i, conseqüentment, s'ha evidenciat la necessitat de gestionar els fluxos de visitants per evitar els impactes negatius sobre el territori i les comunitats locals. Tot plegat ha posat en valor l'impuls de pràctiques turístiques regeneratives, que maximitzen els beneficis socials i econòmics del turisme, alhora que minimitzen els impactes ambientals. Això inclou tendències emergents, com l'interès creixent en experiències autèntiques i responsables, les quals ofereixen informació rellevant per adaptar estratègicament l'oferta a les expectatives del mercat.

4.1 Bases per a una gestió sostenible a través d'iniciatives i capacitats existents

Programes en marxa per a promoure la mobilitat sostenible,[63] reduir el consum de recursos naturals i implementar controls d'accés, complementats amb eines tecnològiques avançades per monitorar fluxos turístics i gestionar la densitat en temps real.[64]

4.2 Consens social sobre la necessitat d'un equilibri entre turisme i sostenibilitat

Conscienciació general sobre la saturació turística, amb un enfocament en promoure la convivència turista-resident mitjançant la dispersió geogràfica i la promoció de pràctiques responsables.

4.3 Concentració temporal i espacial del turisme

Massificació durant la temporada alta,[65] que sobrecarrega les infraestructures i serveis públics en determinats moments i espais i assenyala, per tant, la necessitat d'una redistribució activa dels fluxos cap a zones menys saturades, així com la promoció d'atractius menys coneguts.[66]

4.4 Potencial per reposicionar-se com a destinació sostenible

Reposicionament basat en experiències culturals i naturals de qualitat,[67] per reforçar l'autenticitat local i la diversitat dels atractius turístics.

(63) L'1 de gener de 2025 va entrar en vigor la Zona de Baixes Emissions de Palma, amb l'objectiu de millorar la qualitat de l'aire i mitigar les emissions de gasos d'efecte hivernacle.

(64) El desembre de 2024, el Ministeri d'Industria i Turisme va concedir 4,88 milions d'euros al Consell de Mallorca per al desenvolupament de la Plataforma Intel·ligent de Destins (PID), amb l'objectiu d'integrar i analitzar un gran volum de dades que permeti millorar la monitorització i gestió de l'activitat turística.

(65) D'acord amb la darrera informació disponible a l'IBESTAT, corresponent a l'exercici 2024, un 59,9% de l'afluència turística total a les Balears es concentra durant els mesos d'estiu (juny, juliol, agost i setembre).

(66) Segons la darrera informació publicada per l'IBESTAT, únicament quatre municipis (Palma, Calvià, Sant Llorenç des Cardassar i Alcúdia) computen el 45,2% de totes les pernoctacions hoteleres de les Balears.

(67) D'acord amb la darrera informació facilitada per l'AETIB, referent al 2023, un 42,5% dels visitants arribats a les Balears declararen haver realitzat alguna activitat relacionada amb la natura i un 25,1% haver participat d'alguna activitat cultural durant la seva estada.

4.5 Inversions en infraestructures verdes i mobilitat sostenible

Promoció del transport públic,[68] vehicles elèctrics[69] i sistemes energètics renovables,[70] amb l'objectiu de minimitzar l'impacte ambiental i millorar la qualitat de vida.

4.6 Sinergies amb altres sectors

Oportunitat de col·laboració amb l'agricultura, la pesca, les energies renovables i el sector tecnològic per crear un desenvolupament turístic integrador i resilient.[71]

4.7 Opcions de finançament públic

Disponibilitat de recursos per desenvolupar infraestructures verdes, millorar la sostenibilitat i innovar en tecnologia per optimitzar la gestió turística.[72]

4.8 Risc d'agreujar la sobreexplotació per una planificació insuficient

La falta d'una estratègia clara de redistribució i desestacionalització pot incrementar la pressió sobre recursos ja vulnerables.[73]

4.9 Impactes socials i culturals negatius del turisme

Descontent social per la saturació, amb una pèrdua d'identitat local i impactes culturals negatius, abordats amb campanyes per promoure pràctiques responsables i reforçar l'autenticitat local.

(68) El gener de 2025, el Govern de les Illes Balears ha prorrogat, per tercer exercici consecutiu, la gratuïtat del transport públic autonòmic (bus, bus interurbà, tren i metro) per a la població resident.

(69) D'acord amb les dades de la DGT, a finals de 2023, un 0,9% del parc vehicular de les illes era de tipus elèctric.

(70) Segons dades de Red Eléctrica de España, corresponents a l'exercici 2024, la potència renovable instal·lada suposa el 17,1% del parc generador d'energia elèctrica de les Balears.

(71) D'acord amb la informació publicada per Impulsa Balears, la demanda final dels no residents estimula, directament, la producció de 44 branques dstintes del teixit balear, des de l'agricultura a la indústria i, per suposat, els serveis. Si tenim en compte, a més, els efectes indirectes i induïts a través de les rendes que provoca aquesta demanda, hi acaben implicades 68 de les 69 branques que conformen l'estructura econòmica de les illes.

(72) El novembre de 2024, la Comissió de l'Impost del Turisme Sostenible va aprovar destinar 377 milions d'euros de les anualitats 2024 i 2025 a finançar 79 projectes relacionats amb el medi ambient, el cicle de l'aigua, la desestacionalització, el turisme responsable o la investigació i desenvolupament tecnològic a l'àmbit turístic.

(73) La darrera informació facilitada pel World Resources Institute, referent al 2023, classifica les Balears com a zona amb un nivell d'estrès hídric extremadament elevat (d'acord amb la relació entre la demanda total d'aigua i els subministraments renovables d'aigua superficial i subterrània disponibles).

4.10 Pèrdua de connectivitat

Potencial disminució de vols i altres infraestructures logístiques si no s'aconsegueix mantenir un flux turístic equilibrat durant tot l'any.[74]

4.11 Allargament de la temporada turística

Promoció turística fora de temporada mitjançant incentius a empreses i visitants, i mantenir la connectivitat aèria i marítima activa durant tot l'any.[75]

4.12 Vulnerabilitat als efectes del canvi climàtic

Impactes potencials sobre els recursos naturals i les infraestructures turístiques, els quals, destaquen la necessitat de polítiques d'adaptació climàtica.

4.13 Ús de tecnologia per redistribuir fluxos i optimitzar la gestió turística

Aplicació d'anàlisi de dades i solucions digitals per equilibrar la pressió turística en temps real,[76] complementades amb experiències interactives per atreure segments responsables.

4.14 Reestructuració de les taxes turístiques

Revisió de l'estratègia de taxes, i aplicacions diferenciades segons l'impacte ambiental i l'estacionalitat.[77]

4.15 Dependència excessiva de mercats clau

Diversificació cap a mercats emergents o de proximitat per reduir riscos associats als canvis en mercats tradicionals.[78]

(74) D'acord amb la informació publicada per AENA, corresponent a l'exercici 2024, durant els mesos centrals de l'estiu (juny, juliol i agost) es registra un promig diari de 1.519 operacions aèries comercials als aeroports de les Balears, una xifra que es redueix 419 operacions diàries durant el mesos d'hivern (gener, febrer i desembre).

(75) Segons les dades d'AENA, referents al 2024, durant els mesos de juny, juliol i agost, els aeroports de les Balears mantingueren operatives connexions directes amb un total de 590 aeroports diferents, una xifra que contrasta amb els 338 aeroports que és els mesos de gener, febrer i desembre.

(76) El juliol de 2024, el Govern de les Illes Balears va presentar el pla pilot de sensorització dels espais naturals amb una major afluència turística amb l'objectiu de mesurar el seu grau d'ocupació en temps real, a partir de la informació extreta mitjançant un sistema de càmeres.

(77) La normativa de l'Impost de Turisme Sostenible (ITS) estableix que els visitants que efectuïn les seves estades durant la temporada baixa (entre l'1 de novembre i el 30 d'abril) només hauran d'abonar el 25% de l'import del tribut.

(78) D'acord amb el darrer balanç anual tancat disponible a IBESTAT, corresponent al 2023, els alemanys i britànics representen el 57,5% del total de visitants estrangers arribats a les Balears.

4.16 Volatilitat derivada de crisis econòmiques o geopolítiques

Desenvolupament d'un pla de resiliència per fer front a fluctuacions sobtades de la demanda.

4.17 Diversitat i segmentació de productes turístics i mercats

Adaptació contínua dels productes turístics a les preferències dels visitants, amb un enfocament en sostenibilitat i redistribució.

4.18 Diversificació cap a mercats menys dependents de l'estacionalitat

Fidelització de visitants responsables i conscienciats amb la sostenibilitat, que redueixin la dependència estacional.

4.19 Adaptació estratègica segons la particularitat de cada illa

Disseny d'estratègies específiques per cada illa, integrant necessitats socials, culturals i econòmiques particulars.

4.20 Competència d'altres destinacions més sostenibles

Innovació contínua en sostenibilitat per mantenir un avantatge competitiu davant altres destinacions.[79]

4.21 Segmentació equivocada amb efectes negatius a llarg termini

Necessitat d'una segmentació adequada que tingui en compte els impactes a llarg termini i contribueixi a un desenvolupament turístic equilibrat.

(79) D'acord amb la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les illes ocupen la 128a posició en matèria d'impacte de l'activitat turística en el consum energètic, la contaminació o la protecció dels espais naturals d'entre les 325 regions que formen part de l'Índex de Desenvolupament Turístic que elabora l'entitat.

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants de la demanda turística sostenible en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Els resultats de l'avaluació realitzada en aquests termes pels membres del Grup de treball s'han condensat a través de l'anàlisi impacte-desafiament, el qual reconeix el potencial de cada factor identificat per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

En aquest context, els factors d'impacte positiu, com l'interès creixent per experiències responsables i la demanda de destinacions que prioritzen la qualitat de vida local, es perceben interessants per reposicionar l'arxipèlag en els mercats internacionals. Per contra, factors com la saturació turística i l'impacte de la massificació són identificats com a desafiaments prioritaris que requereixen accions estratègiques immediates.

L'anàlisi impacte-desafiament també subratlla les interrelacions amb altres àrees de reflexió-acció. Això és especialment rellevant en un context insular, en què la capacitat de càrrega és limitada i les decisions han de tenir en compte tant els impactes directes com les repercussions a llarg termini. Per això, s'intueixen accions rellevants per optimitzar la gestió dels fluxos turístics i monitorar la capacitat de càrrega mitjançant l'ús de tecnologies avançades, com el *big data*; incentivar la diversificació de mercats i productes per reduir la dependència de segments poc proclius a la sostenibilitat i promoure la participació activa de les comunitats locals en la configuració de les polítiques turístiques. Aquesta perspectiva integradora ajuda a garantir que les estratègies dissenyades no només mitiguen els desafiaments immediats, sinó que també reforcin la resiliència del sistema turístic en escenaris de futur.

Impacte		Desafiament
Estableix un marc inicial per integrar la sostenibilitat en les polítiques de turisme.	4.1	Garantir que les iniciatives siguin adoptades de manera homogènia i actualitzades amb tecnologies avançades.
Facilita la implementació de polítiques sostenibles amb suport comunitari.	4.2	Traduir el consens en accions concretes i consensuades per part dels diferents actors.
Contribueix a la saturació i pot comprometre de l'experiència turística i la qualitat de vida dels residents.	4.3	Redistribuir fluxos en zones i temporades sense comprometre l'atractiu turístic.
Millora l'atractiu per als visitants amb major consciència ambiental i redueix la dependència d'una demanda insostenible.	4.4	Reforçar la comunicació i la integració de pràctiques sostenibles en l'oferta.
Redueix l'impacte ambiental i millora la percepció de sostenibilitat.	4.5	Garantir finançament suficient i col·laboració entre sectors.

Impacte		Desafiament
Diversifica l'economia i redueix la dependència del turisme massiu.	4.6	Identificar i establir col·laboracions efectives.
Dona suport a iniciatives sostenibles i promou la innovació.	4.7	Assegurar la transparència i l'eficàcia en l'ús dels recursos.
Pot comprometre els serveis ambientals dels ecosistemes i la sostenibilitat a llarg termini.	4.8	Implementar mecanismes de planificació adaptativa i preventiva.
Pot agreujar la convivència turista-resident i preserva l'autenticitat cultural.	4.9	Incorporar polítiques efectives per gestionar la pressió social.
Pot impedir l'accessibilitat i la continuïtat del flux turístic durant tot l'any.	4.10	Mantenir connexions sostenibles i rendibles.
Redueix l'estacionalitat i equilibra l'activitat econòmica al llarg de l'any.	4.11	Incentivar productes turístics adaptats fora de temporada.
Obstaculitza la resiliència del sistema turístic regional.	4.12	Integrar l'adaptació climàtica en les polítiques turístiques.
Augmenta l'eficiència en la gestió i redueix la saturació.	4.13	Desenvolupar i desplegar tecnologies innovadores de manera inclusiva.
Millora la sostenibilitat financera i ambiental del sistema turístic regional.	4.14	Assegurar que les taxes siguin equitatives i alineades amb els objectius sostenibles.
Augmenta el risc de fluctuacions sobtades en la demanda.	4.15	Diversificar els mercats emissors i fidelitzar nous segments.

Impacte		Desafiament
Dificulta la capacitat de resposta davant crisis externes.	4.16	Desenvolupar plans de resiliència i diversificació.
Impulsa una experiència personalitzada i equilibrada.	4.17	Adaptar l'oferta a les preferències canviants dels visitants.
Millora l'estabilitat del sistema turístic regional.	4.18	Atreure nous mercats alineats amb els valors sostenibles.
Permet optimitzar la base de recursos (naturals, culturals i no-lúdics) i maximitzar l'atractiu de cada illa.	4.19	Coordinar estratègies adaptades amb accions conjuntes.
Pot comprometre el lideratge de les Balears en els mercats internacionals.	4.20	Mantenir un avantatge competitiu davant altres regions.
Pot agreujar la insostenibilitat de la demanda turística.	4.21	Garantir una segmentació alineada amb els objectius de sostenibilitat.

4.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
4.1	Bases per a una gestió sostenible a través d'iniciatives i capacitats existents	Moderat	Moderat	Alt	Moderat
4.2	Consens social sobre la necessitat d'un equilibri entre turisme i sostenibilitat	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt
4.3	Concentració temporal i espacial del turisme	Molt alt	Moderat	Moderat	Alt
4.4	Potencial per reposicionar-se com a destinació sostenible	Alt	Alt	Moderat	Alt
4.5	Inversions en infraestructures verdes i mobilitat sostenible	Alt	Moderat	Alt	Molt alt
4.6	Sinergies amb altres sectors	Alt	Moderat	Moderat	Alt
4.7	Opcions de finançament públic	Moderat	Alt	Alt	Moderat
4.8	Risc d'agreujar la sobreexplotació per una planificació insuficient	Alt	Moderat	Moderat	Alt
4.9	Impactes socials i culturals negatius del turisme	Moderat	Moderat	Moderat	Alt
4.10	Pèrdua de connectivitat	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt
4.11	Allargament de la temporada turística	Molt alt	Moderat	Alt	Alt
4.12	Vulnerabilitat als efectes del canvi climàtic	Moderat	Moderat	Alt	Alt
4.13	Ús de tecnologia per redistribuir fluxos i optimitzar la gestió turística	Alt	Moderat	Alt	Alt
4.14	Reestructuració de les taxes turístiques	Alt	Alt	Baix	Baix
4.15	Dependència excessiva de mercats clau	Alt	Moderat	Moderat	Alt
4.16	Volatilitat derivada de crisis econòmiques o geopolítiques	Alt	Baix	Alt	Moderat
4.17	Diversitat i segmentació de productes turístics i mercats	Alt	Alt	Moderat	Moderat
4.18	Diversificació cap a mercats menys dependents de l'estacionalitat	Alt	Alt	Moderat	Alt
4.19	Adaptació estratègica segons la particularitat de cada illa	Molt alt	Alt	Alt	Molt alt
4.20	Competència d'altres destinacions més sostenibles	Alt	Alt	Moderat	Alt
4.21	Segmentació equivocada amb efectes negatius a llarg termini	Alt	Moderat	Moderat	Alt

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

IV. Mapatge de les interrelacions

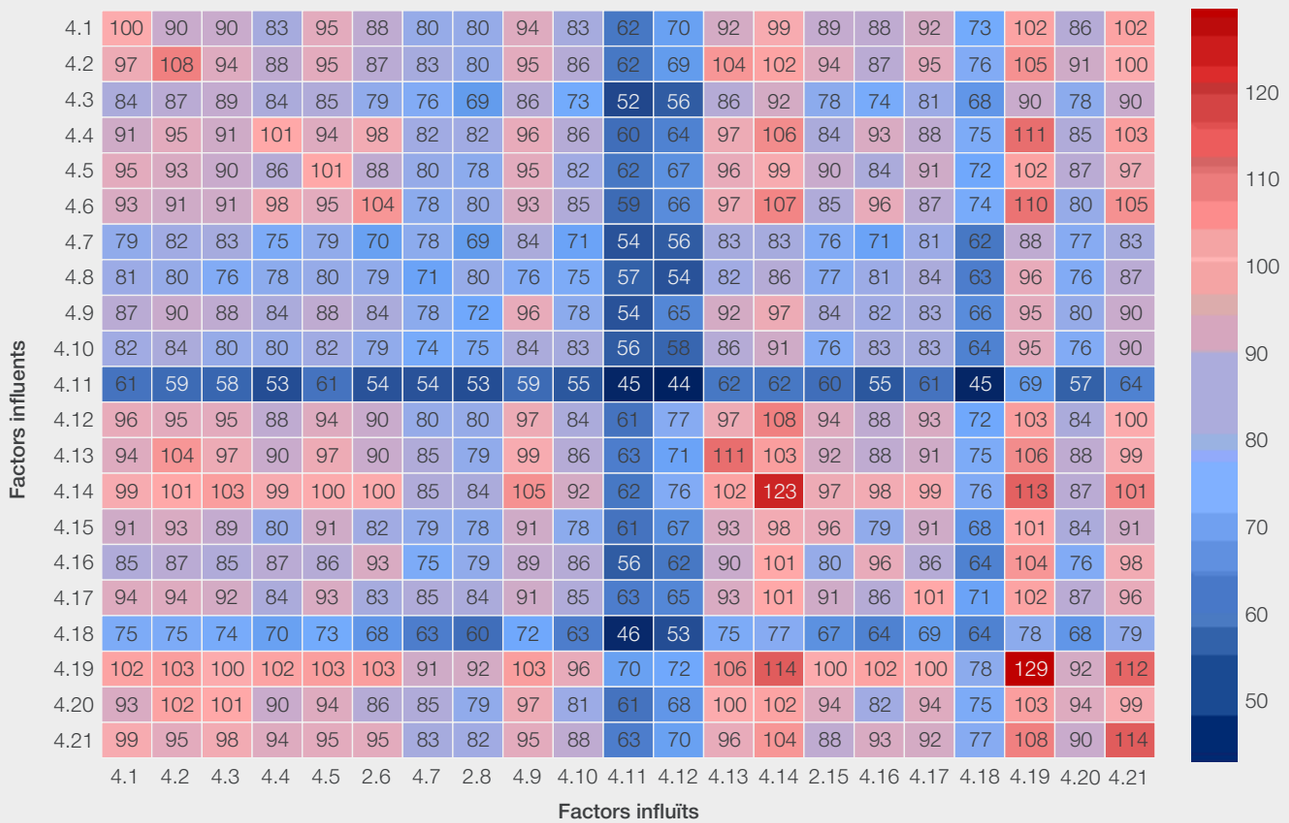
El rol que els diferents factors determinants de la demanda turística sostenible poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 21 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a garantir la resiliència i sostenibilitat del sistema turístic.

Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 44 a 129. Així, els factors amb valors elevats

4.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats



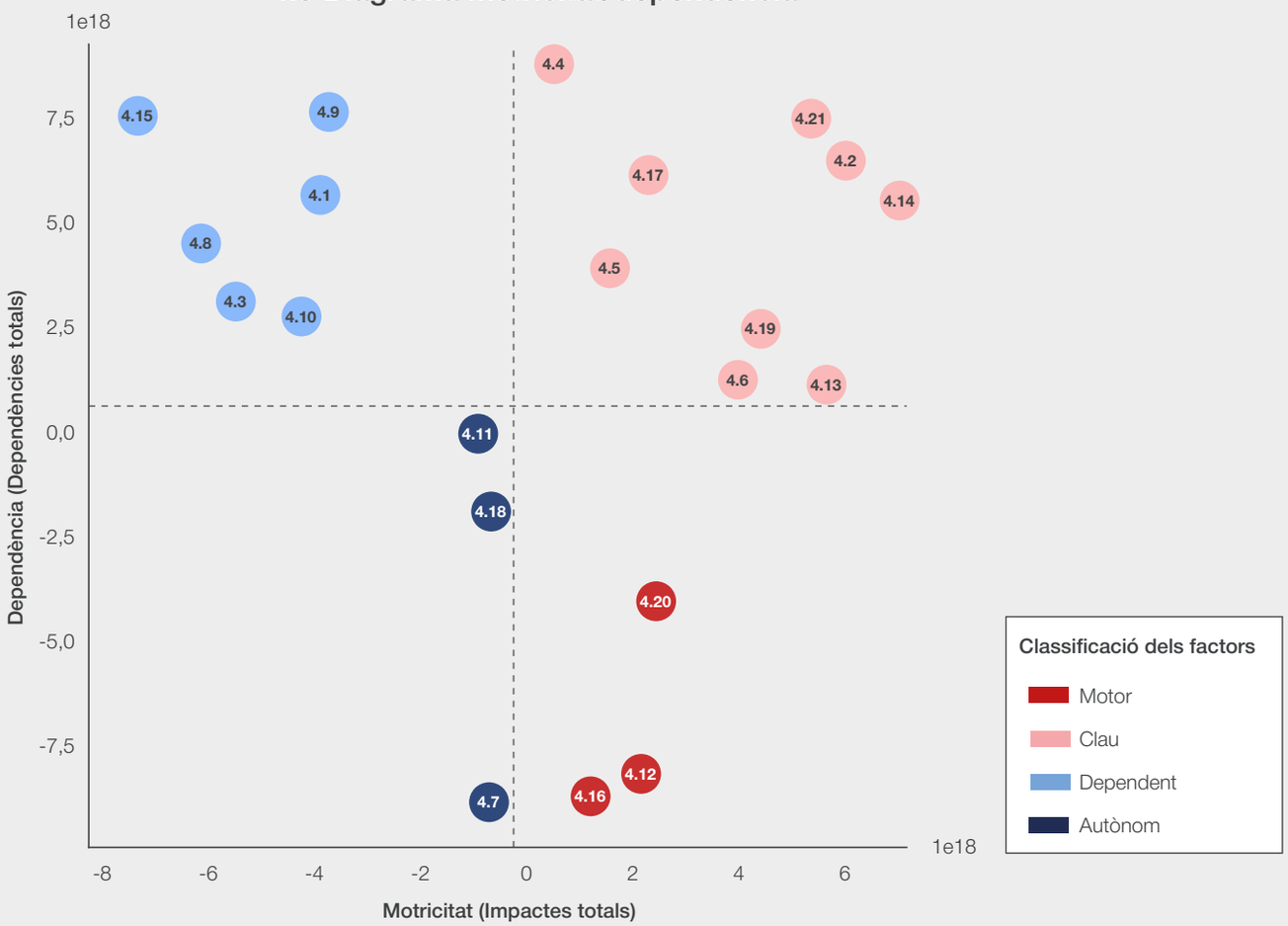
a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per avançar en la sostenibilitat de la demanda turística. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 21 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

4.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors tenen una alta influència, però són poc modulables des de l'àmbit local. En aquesta àrea desenvolupen aquest rol:

- **[4.12 Vulnerabilitat als efectes del canvi climàtic]** Els impactes potencials (erosió costanera, sequera, canvis en infraestructures naturals i turístiques) posen en relleu la necessitat de polítiques d'adaptació climàtica. El canvi climàtic és un fenomen global, poc modulable des de la gestió local. En canvi, condiciona fortament el futur del turisme (disponibilitat de recursos naturals, confort climàtic, etc.). Cal contemplar mesures d'adaptació i diversificació del producte per reduir la fragilitat de la destinació davant fenòmens extrems.

- **[4.16 Volatilitat derivada de crisis econòmiques o geopolítiques]** Les fluctuacions sobtades de la demanda (p. ex. Brexit, crisis financeres, pandèmies) poden alterar dràsticament els fluxos turístics. Es tracta d'una pressió externa i estructural que obliga a tenir estratègies de resiliència i plans d'emergència. No depèn gaire de factors interns, però impacta fortament l'economia local. Cal dissenyar un pla de resiliència per mitigar l'efecte d'aquestes crisis (p. ex. promovent mercats més diversos, segments més estables, etc.).

- **[4.20 Competència d'altres destinacions més sostenibles]** Altres regions inverteixen en sostenibilitat i ofereixen alternatives responsables, i creen un entorn competitiu per captar visitants i inversions. És un factor extern al control local i molt influent (si les Balears no milloren la seva sostenibilitat i valor afegit, pot perdre quota de mercat). Cal innovació contínua en sostenibilitat i comunicació per mantenir avantatges competitius, i reforçar l'atractiu del destí davant rivals internacionals.

Factors determinants clau

Els factors clau, amb alta influència i alta dependència, són essencials per impulsar un turisme sostenible però necessiten marcs institucionals sòlids, inversió i consens social. No debades, l'anàlisi MICMAC apel·la al consens social (4.2) com a factor fonamental per legitimar polítiques sostenibles, com taxes turístiques (4.14) o límits d'aforament, i per facilitar la convivència entre visitants i residents. Sense aquest suport, les mesures sostenibles poden trobar resistències. Concretament, formen part d'aquesta categoria:

- **[4.2 Consens social sobre la necessitat d'un equilibri entre turisme i sostenibilitat]** Hi ha una consciència generalitzada sobre la saturació turística i la importància de promoure la convivència turista-resident, a partir de la dispersió geogràfica i la promoció de pràctiques responsables. Quan la societat (residents, entitats, administració) està alineada, és més fàcil canviar la regulació, reconsiderar el repartiment de fluxos i fomentar l'avanç cap a la sostenibilitat. Alhora, aquest consens depèn de l'èxit o el fracàs d'altres polítiques (per ex., si no es controla la saturació, augmenta el rebuig local; si es fomenta la transparència, creix la implicació ciutadana). Així, un fort consens social dona legitimitat a mesures de limitació d'aforaments, implantació de taxes o campanyes de sensibilització. Sense aquest suport, les polítiques a favor de la sostenibilitat poden trobar resistències i minvar l'efecte desitjat.

- **[4.4 Potencial per reposicionar-se com a destinació sostenible]** Les Balears poden reforçar el seu atractiu turístic a través d'experiències culturals i naturals de qualitat, que potenciïn l'autenticitat local i la diversitat local. Una estratègia de reposicionament pot canviar la percepció internacional de la destinació, i atreure segments més respectuosos i amb més poder adquisitiu, i reduir la massificació. Això requereix inversions (4.5), ús de tecnologia (4.13) i consens social (4.2). Si no hi ha un marc normatiu i promocional clar, aquesta reconversió no s'aconsegueix. Pot diversificar l'oferta i disminuir la concentració temporal i espacial del turisme (4.3). Incrementa el valor afegit de les activitats turístiques i repercuteix en millors condicions laborals i ambientals.

- **[4.5 Inversions en infraestructures verdes i mobilitat sostenible]** El foment del transport públic, vehicles elèctrics, sistemes energètics

renovables i altres infraestructures verdes poden contribuir a minimitzar l'impacte ambiental i millorar la qualitat de vida. Quan es fan inversions de pes en aquest àmbit, es pot canviar la mobilitat de visitants i residents, reduir la pressió sobre els recursos naturals i contribuir al reposicionament sostenible (4.4). Aquest factor depèn de la disponibilitat de finançament (4.7, tot i que sigui autònom), de la voluntat institucional, i de la gestió que es faci del consum energètic en un context d'estacionalitat. Pot ajudar a equilibrar la concentració turística (facilitant la dispersió per les illes), millorar l'experiència del visitant i reduir l'empremta ecològica. Si no es desenvolupen aquestes infraestructures, augmenta el risc de saturació i contaminació.

- **[4.6 Sinergies amb altres sectors]** Apel·la a l'oportunitat de col·laboració amb l'agricultura, la pesca, les energies renovables o el sector tecnològic per comptar amb un sistema turístic més resilient. Aquestes sinergies enriqueixen el producte turístic, diferencien la destinació i fomenten l'economia local (productes de proximitat, gastronomia típica, etc.). Sense polítiques que impulsin aquesta connexió (promocions, incentius, formació), aquestes aliances no sorgeixen espontàniament; també depenen de la voluntat empresarial i del consens social (4.2). Millora la qualitat i l'autenticitat de l'oferta, i afavoreix la diversificació de mercats i la reducció de la concentració (4.3). Alhora, es reparteixen millor els beneficis econòmics en la societat local.

- **[4.13 Ús de tecnologia per redistribuir fluxos i optimitzar la gestió turística]** Fa referència a la implementació d'anàlisi de dades i solucions digitals per equilibrar la pressió turística en temps real, a més d'oferir experiències interactives que atreguin segments responsables. Una bona gestió tecnològica pot prevenir saturacions en punts concrets, guiar visitants a zones menys massificades, i millorar la satisfacció general. Aquest factor necessita inversions (4.5), consens social (4.2) i voluntat empresarial per compartir dades i coordinar-se. Alhora, sense un marc de col·laboració publicoprivat, aquestes eines no s'implementen a escala. Pot ser determinant per reduir congestions (4.3) i mitigar impactes socials i ambientals. Sense aquest factor clau, es dificulta avançar cap a una demanda més equilibrada.

- **[4.14 Reestructuració de les taxes turístiques]** La revisió de l'estratègia de taxes, amb aplicacions diferenciades segons l'impacte ambiental i l'estacionalitat, per mitigar pressions i obtenir recursos per a projectes sostenibles és el segon l'analiso MICMAC clau. I és que, l'aplicació intel·ligent de taxes pot desincentivar l'afluència massiva en temporada alta, promoure la desestacionalització i obtenir fons per inversions verdes (4.5). Depèn de la legitimitat social (4.2), de la coherència institucional i de l'acceptació per part dels operadors, així com de la capacitat de monitoratge (4.13). Ben aplicada, pot alentir la massificació, finançar la millora de l'activitat i reforçar el reposicionament sostenible (4.4). Si s'aplica malament, pot generar rebuig empresarial i conflictes amb els residents.

- **[4.17 Diversitat i segmentació de productes turístics i mercats]** Fa referencia a l'adaptació contínua de l'oferta turística a preferències variades, amb un enfocament en la sostenibilitat i la redistribució dels fluxos. En combinar productes especialitzats (turisme cultural, gastronòmic, nàutic, de natura…), es pot repartir la demanda al llarg de l'any i del territori, reduint la saturació. Això requereix coordinació amb altres sectors (4.6), inversions estratègiques (4.5) i un lideratge institucional que promogui la diversitat de l'oferta. Ajuda a minimitzar la concentració (4.3) i la dependència de determinats mercats (4.15), donant més resiliència davant crisis (4.16). A llarg termini, contribueix a un turisme menys invasor i més rellevant socialment.

- **[4.19 Adaptació estratègica segons la particularitat de cada illa]** Apel·la al disseny d'estratègies específiques per a cada illa, integrant necessitats socials, culturals i econòmiques diferents (cada illa té la seva realitat en infraestructures, paisatge, flux de visitants, etc.). Quan es respecten les peculiaritats locals, es poden definir polítiques d'aforament, de producte

i de promoció més precises. Aquest factor necessita una visió estratègica global (coordinació institucional) i la implicació dels actors de cada illa per dissenyar i executar aquestes estratègies. Sense recursos ni consens, no s'implementa. Millora la capacitat de control de saturacions locals, protegeix la identitat cultural i pot afavorir la percepció de qualitat. Sense aquesta adaptació, es pot caure en una gestió massa generalista que ignori diversitats insulars.

- **[4.21 Segmentació equivocada amb efectes negatius a llarg termini]** Una estratègia de segmentació de mercats inadequada (p. ex. centrar-se només en visitants de baixa despesa o en productes 'premium' sense control) pot produir desequilibris i efectes adversos. Triar malament els segments pot perpetuar la saturació en determinats llocs i moments, malmetre la reputació del destí i incrementar les tensions socials. Depèn de factors com la diversitat de producte (4.17), la coordinació institucional, l'ús de taxes (4.14) i la voluntat de les empreses de col·laborar a l'hora de fixar l'enfocament de mercat. Alhora, una mala segmentació pot empitjorar la sobreexplotació (4.8) i la concentració (4.3). En canvi, si es defineix amb cura, pot recolzar la desestacionalització, la fidelització i la millora de la convivència turista-resident.

Factors determinants dependents

Els factors dependents, amb alta dependència i baixa influència, requereixen el suport de factors motors i clau per tenir un impacte positiu. Particularment, sobresurten, en aquesta categoria:

- **[4.1 Bases per a una gestió sostenible a través d'iniciatives i capacitats existents]** Ja hi ha programes per promoure la mobilitat sostenible, reduir el consum de recursos i implementar controls d'accés, amb eines tecnològiques per monitorar fluxos en temps real. Aquesta base de projectes depèn de la voluntat política, del finançament i de la coordinació institucional.

- **[4.3 Concentració temporal i espacial del turisme]** La massificació en temporada alta sobrecarrega les infraestructures i els serveis públics en certs moments i zones. Aquest és el resultat d'una promoció i una oferta molt concentrades en sol i platja, la manca de redistribució dels fluxos, etc. No té capacitat per revertir-se per si mateix. Genera saturació, empitjora la convivència turista-resident. Amb una estratègia adequada (p. ex. 4.14, 4.17), es pot alleugerir aquesta concentració.

- **[4.8 Risc d'agreujar la sobreexplotació per una planificació insuficient]** Sense una estratègia clara de redistribució i desestacionalització, la pressió sobre recursos (medi ambient, infraestructures) pot créixer. Depèn de com es planifiquen (factors clau) la gestió de fluxos (4.13) i l'esforç per diversificar la demanda (4.17, 4.18). Si no es corregeix, pot conduir a una degradació del medi i una saturació social que perjudiquin la imatge de la destinació.

- **[4.9 Impactes socials i culturals negatius del turisme]** Apel·la al descontent social, i la pèrdua d'identitat local, qüestions que requereixen campanyes per promoure pràctiques responsables i reforçar l'autenticitat. És el resultat d'una demanda turística intensiva, estacional i d'elevada rotació.

- **[4.10 Pèrdua de connectivitat]** Si no es manté un flux turístic estable al llarg de l'any, poden reduir-se les rutes aèries i marítimes, perjudicant la connectivitat. Resulta de la forta estacionalitat (4.3) i de la manca d'estratègies de segmentació (4.17, 4.21). No pot canviar-ho per si sol. Reduir la connectivitat agreuja la concentració turística en uns períodes concrets i pot dificultar la vida dels residents. És necessari impulsar mesures de desestacionalització (4.11) i mercats alternatius.

- **[4.15 Dependència excessiva de mercats clau]** Concentració en pocs mercats turístics que comporta vulnerabilitat davant canvis econòmics o geopolítics. És la conseqüència històrica de promocions, una connectivitat privilegiada. No arrossega la resta, però en pateix l'evolució si no es prenen mesures de diversificació (4.14, 4.17). Si segueix aquesta dependència, es manté la fragilitat davant crisis (4.16). Cal diversificar mercats i productes per reduir riscos.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms tenen un paper secundari en la transició, però poden reforçar l'estratègia global. Segons la matriu MICMAC en aquest segment hi trobem:

- **[4.7 Opcions de finançament públic]** Apel·la a la disponibilitat de recursos per desenvolupar infraestructures verdes i millorar la sostenibilitat, així com innovar en tecnologia per optimitzar la gestió turística. Tot i ser útil, l'anàlisi mostra que ni arrossega ni es veu fortament afectat per la resta de factors.
- **[4.11 Allargament de la temporada turística]** Fa referència a la necessitat de promocionar l'activitat fora de temporada i mantenir la connectivitat aèria i marítima durant tot l'any. La matriu indica que aquest factor no depèn gaire de la resta ni en condiciona el conjunt. Si es desenvolupa intensament, pot reduir la concentració (4.3) i millorar la connectivitat (4.10).
- **[4.18 Diversificació cap a mercats menys dependents de l'estacionalitat]** Fidelitzar visitants conscienciats amb la sostenibilitat, pot contribuir a reduir l'estacionalitat i la massificació. Aquest factor tampoc apareix com un element central d'interacció. La matriu el situa al marge, potser perquè no hi ha prou impuls real o perquè no es percep gran repercussió en la resta de factors. Si s'implementa, pot ajudar a minvar la dependència (4.15) i la saturació (4.3).

Aquesta classificació ofereix una panoràmica de com i on s'han de focalitzar els esforços per encaminar la demanda turística cap a la sostenibilitat. Així, l'anàlisi MICMAC assenyala la importància de reforçar els factors clau i els factors motors, especialment en termes de canvi climàtic i competència, amb polítiques d'innovació i resiliència. Alhora, destaca la importància de mitigar la vulnerabilitat dels factors dependents amb una millor planificació, diversificació i gestió de fluxos i potenciar els factors autònoms per complementar les accions principals.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de la demanda turística sostenible culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_4.1

Compatibilitzar demanda turística i desenvolupament sostenible

Descripció: Assegurar que la demanda turística no compromet el benestar social, econòmic i ambiental de les Balears, evitar la saturació i promoure la convivència amb els residents.

Factors relacionats: Consens social sobre la necessitat d'un equilibri entre turisme i sostenibilitat (4.2), Concentració temporal i espacial del turisme (4.3), Inversions en infraestructures verdes i mobilitat sostenible (4.5), Impactes socials i culturals negatius del turisme (4.9).

Resultats esperats: Reducció de l'impacte ambiental, millor qualitat de vida dels residents i un turisme més sostenible.

OE_4.2

Reposicionar les Balears com a destinació referent en sostenibilitat

Descripció: Desenvolupar una imatge de marca centrada en l'autenticitat, la qualitat i el respecte pels valors locals, i captar segments conscienciats i d'alt valor afegit.

Factors relacionats: Potencial per reposicionar-se com a destinació sostenible (4.4), Diversitat i segmentació de productes turístics i mercats (4.17), Ús de tecnologia per redistribuir fluxos i optimitzar la gestió turística (4.13).

Resultats esperats: Increment en la despesa mitjana per turista, reducció de la massificació i fidelització de nous mercats.

OE_4.3

Reduir la dependència dels mercats tradicionals

Descripció: Diversificar la demanda turística per minimitzar els riscos associats a la volatilitat dels mercats clau i promoure segments estables i sostenibles.

Factors relacionats: Volatilitat derivada de crisis econòmiques o geopolítiques (4.16), Diversificació cap a mercats menys dependents de l'estacionalitat (4.18), Dependència excessiva de mercats clau (4.15).

Resultats esperats: Major estabilitat econòmica i menor vulnerabilitat davant crisis externes.

OE_4.4

Optimitzar la gestió dels fluxos turístics

Descripció: Utilitzar tecnologies avançades per monitorar i redistribuir els fluxos turístics en temps real, reduir la concentració i millorarl'experiència turística.

Factors relacionats: Concentració temporal i espacial del turisme (4.3), Ús de tecnologia per redistribuir fluxos i optimitzar la gestió turística (4.13), Diversitat i segmentació de productes turístics i mercats (4.17), Competència d'altres destinacions més sostenibles (4.20).

Resultats esperats: Descongestió de zones saturades, millor ús de recursos i augment de la satisfacció del visitant.

Objectius de desenvolupament

OD_4.1

Implementar mecanismes per controlar l'afluència a zones saturades

Descripció: Establir sistemes de reserves i límits d'accés per garantir la capacitat de càrrega en espais naturals i urbans clau.

Factors relacionats: Concentració temporal i espacial del turisme (4.3), Consens social sobre la necessitat d'un equilibri entre turisme i sostenibilitat (4.2), Bases per a una gestió sostenible a través d'iniciatives i capacitats existents (4.1), Vulnerabilitat als efectes del canvi climàtic (4.12).

Resultats esperats: Millora de la qualitat dels espais visitats i reducció de la percepció de massificació.

OD_4.2

Promoure la desestacionalització de l'activitat turística

Descripció: Desenvolupar iniciatives per incentivar el turisme fora de la temporada alta, com esdeveniments culturals o ecoturisme.

Factors relacionats: Allargament de la temporada turística (4.11), Diversitat i segmentació de productes turístics i mercats (4.17), Pèrdua de connectivitat (4.10), Risc d'agreujar la sobreexplotació per una planificació insuficient (4.8).

Resultats esperats: Equilibri en l'activitat econòmica durant tot l'any i descongestió en els mesos punta.

OD_4.3

Promoure la inversió publicoprivada en infraestructures verdes

Descripció: Estimular inversions en transport sostenible, energia renovable i tecnologies per optimitzar la gestió turística

Factors relacionats: Inversions en infraestructures verdes i mobilitat sostenible (4.5), Sinergies amb altres sectors (4.6), Opcions de finançament públic (4.7), Segmentació equivocada amb efectes negatius a llarg termini (4.21).

Resultats esperats: Reducció de l'empremta ecològica i millor qualitat de vida per a residents i visitants.

OD_4.4

Redefinir l'estructura de taxes turístiques

Descripció: Aplicar taxes diferenciades segons l'estacionalitat i l'impacte ambiental per finançar projectes sostenibles.

Factors relacionats: Reestructuració de les taxes turístiques (4.14), Consens social sobre la necessitat d'un equilibri entre turisme i sostenibilitat (4.2).

Resultats esperats: Reducció de l'afluència massiva i generació de recursos per a iniciatives sostenibles.

OD_4.5

Adaptar l'estratègia turística a les peculiaritats de cada illa

Descripció: Desenvolupar polítiques diferenciades que responguin a les necessitats específiques de cada illa, tenint en compte la seva capacitat de càrrega i recursos.

Factors relacionats: Adaptació estratègica segons la particularitat de cada illa (4.19), Diversitat i segmentació de productes turístics i mercats (4.17).

Resultats esperats: Millora de la gestió territorial i preservació de la identitat local.

VI. Conclusió

Les Balears afronten el repte crític de gestionar una demanda turística que sovint es mostra insostenible, caracteritzada per dinàmiques de saturació, estacionalitat i volatilitat, i que impacta negativament tant en els recursos naturals com en la qualitat de vida dels residents. La situació planteja una necessitat urgent que prioritzi la sostenibilitat en tots els seus vessants. Això queda reforçat per les anàlisis del *Travel & Tourism Development Index* (TTDI) 2024, que subratlla que el creixement de l'activitat turística global està ressorgint després de la pandèmia, però continua encarat a grans desafiaments en matèria de sostenibilitat i equilibri.

El TTDI identifica la sostenibilitat de la demanda turística com un pilar crític per a l'èxit de les destinacions. Aspectes com la sobrecàrrega estacional, l'excés de visitants en espais clau i la volatilitat dels fluxos fan que sigui essencial repensar la manera de gestionar aquests patrons. En el cas de les Balears, les dades mostren que la intensitat de la demanda, juntament amb l'estacionalitat concentrada en mesos d'estiu, agreugen la pressió sobre les infraestructures i els recursos naturals, dificultant la resiliència i la convivència local.

Les estratègies per a superar aquests reptes passen per implementar mecanismes com el control d'afluència a zones sensibles, la diversificació temporal i espacial de l'oferta i una segmentació més acurada que redueixi la massificació i fomenti el turisme regeneratiu. Aquests enfocaments, que el WEF també destaca, es basen en l'ús d'eines tecnològiques com el *big data*, les reserves digitals i la promoció d'enclaus menys coneguts, i garanteixen un ús més equitatiu i sostenible dels recursos turístics.

En definitiva, les Balears necessiten liderar un canvi paradigmàtic en la gestió turística, i apostar per un turisme regeneratiu que no només mitigui els impactes negatius, sinó que també aprofiti les oportunitats de posicionar-se com una destinació de referència en sostenibilitat. Aquest camí no només protegirà els valors locals i culturals, sinó que connectarà la cadena de valor turística amb els objectius globals de prosperitat, equitat i resiliència. Amb un compromís ferm per part dels actors públics i privats, i recolzats per eines com el TTDI, aquesta transformació pot convertir-se en un referent mundial per a altres destinacions.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

5 TRANSPORT AERI I MARÍTIM




subsea7

El transport aeri i marítim són àmbits fonamentals per a l'economia global i regional, però també grans contribuents a les emissions de gasos d'efecte hivernacle[80] i altres impactes ambientals.[81] Integrar-los en l'Agenda de transició és essencial per abordar els reptes associats a la descarbonització, la millora de l'eficiència energètica i la reducció dels impactes socials i econòmics a les Balears.

Les infraestructures de transport aeri i marítim constitueixen elements vitals per al desenvolupament i la interrelació de l'arxipèlag amb altres centres d'activitat més o menys distants. Aquestes infraestructures no només garanteixen la connectivitat essencial per al transport de mercaderies i persones, sinó que també són un pilar per al funcionament del sistema turístic regional. Alhora, més enllà de la seva dimensió quantitativa, també requereixen d'una elevada qualitat en termes de comoditat, seguretat, regularitat, fiabilitat, flexibilitat i rapidesa. Aquests atributs apel·len a la necessitat d'integrar-les en una xarxa de transport terrestre més àmplia. La creació d'estacions intermodals pot ordenar i optimitzar l'activitat logística i promoure una mobilitat més eficient i sostenible.

Tanmateix, el seu paper estratègic també comporta desafiaments significatius, com la gestió de la congestió, que afecta negativament el temps de desplaçament, les operacions logístiques i les connexions amb altres modes de transport. A més, l'adaptació i mitigació dels impactes ambientals derivats d'aquestes operacions són crucials per complir amb els objectius climàtics globals i preservar l'equilibri ambiental de l'arxipèlag.

En aquest context, avançar cap a un transport aeri i marítim sostenible és un imperatiu no només ambiental, sinó també econòmic i social. Això implica maximitzar l'eficiència de les infraestructures existents, integrar la innovació tecnològica, promoure l'ús d'energies renovables i assegurar una autonomia de gestió que permeti definir, entre d'altres qüestions estratègiques, la capacitat, les tarifes, les inversions i les polítiques comercials.

I. Context i diagnòstic · Transport aeri

El transport aeri és una peça clau per a la connectivitat i el desenvolupament econòmic de les Balears, especialment en un territori insular altament dependent del turisme. Les infraestructures aeroportuàries són el punt d'entrada principal per a la majoria de visitants i tenen un impacte directe tant en la percepció de qualitat del destí com en la mobilitat interna de les illes.

En els darrers anys, l'increment sostingut del trànsit aeri ha evidenciat la necessitat de repensar tant les infraestructures com els serveis associats. La gestió de la capacitat aeroportuària, la saturació en períodes punta i els impactes ambientals derivats del creixement del trànsit aeri són alguns dels desafiaments més rellevants. A això s'hi afegeix la necessitat de millorar la connectivitat amb mercats clau, potenciar la interconnexió entre illes i garantir, al mateix temps, l'accés equitatiu als serveis aeris per a residents i empreses.

Per abordar aquestes problemàtiques, el diagnòstic es divideix en dues subàrees: (1) Connectivitat aèria, que analitza la disponibilitat, accessibilitat i diversificació de rutes aèries, i (2) Infraestructura aèria, centrada en la capacitat i eficiència operativa, així com en les oportunitats per incorporar tecnologies més sostenibles i innovadores. A continuació, s'exploren les dues subàrees en detall.

(80) D'acord amb la darrera informació publicada pel Govern de les Illes Balears, corresponent a l'exercici 2022, el transport aeri és responsable d'un percentatge significatiu de les emissions de gasos d'efecte hivernacle de les Balears (el 16,3% del total), amb una tendència a l'alça per mor de l'increment de la demanda de vols. El transport marítim, tot i ser més eficient per tona transportada, genera el 27,1% de les emissions totals de gasos d'efecte hivernacle, principalment a través de l'ús de combustibles fòssils.

(81) A més de les emissions, el transport aeri i marítim contribueixen a la contaminació acústica, el canvi climàtic (efecte de l'aviació a gran altura) i la contaminació dels oceans (abocaments i plàstics). La contaminació de l'aire generada pels vaixells afecta directament les zones costaneres i portuàries, moltes d'elles amb una alta densitat de població.

Connectivitat aèria

La connectivitat aèria és un element essencial per a les Balears, donada la seva condició insular i la forta dependència del turisme com a motor econòmic. En aquest context, els serveis aeris juguen un paper estratègic tant en el transport de persones com en el suport a les activitats comercials. No obstant això, també plantegen importants desafiaments que requereixen solucions sostenibles i eficients per assegurar la competitivitat del territori a llarg termini.

Actualment, la xarxa de connectivitat aèria de les Balears inclou una gran diversitat de rutes nacionals i internacionals que garanteixen un flux constant de visitants. Els tres aeroports principals (Palma, Eivissa i Maó) actuen com a nodes crucials per al transport de passatgers, amb un creixement sostingut del volum de vols durant les últimes dues dècades. Tanmateix, aquest creixement s'ha concentrat especialment durant la temporada alta, la qual cosa genera una forta estacionalitat i pressió sobre les infraestructures aeroportuàries i els serveis associats.

Malgrat l'àmplia oferta de connexions, encara hi ha mancances en termes de diversificació de rutes, especialment cap a mercats estratègics emergents. A més, la connectivitat interinsular continua sent un punt feble, amb una cobertura insuficient ja que, actualment, depèn de connexions aèries convencionals (aeroport-aeroport), dificultant l'accés dels residents de les poblacions més allunyades de l'aeroport, i de la demanda existent, fet que explica el nivell de freqüències subòptim, especialment durant l'hivern tant a Eivissa com a Menorca. Tot plegat, limita les oportunitats per a residents i empreses, i explica que existeixi una Obligació de Servei Públic (OSP) amb rutes regulades, un mínim de freqüències i un preu mitjà màxim, que estan subvencionades pels residents en un 75%. Aquesta situació subratlla la necessitat d'una planificació estratègica. Entre els principals reptes, hi sobresurten:

- La concentració del volum de passatgers durant els mesos d'estiu, que provoca saturació en les infraestructures i dificulta la gestió eficient dels serveis. Això no només afecta l'experiència dels passatgers, sinó que també incrementa l'impacte ambiental associat al transport aeri.
- La dependència de rutes amb mercats tradicionals, com Alemanya i el Regne Unit, que fan que l'economia balear sigui vulnerable a canvis en les tendències turístiques o factors externs, com la inflació o la inestabilitat geopolítica. Alhora, la manca de connexions interinsulars eficients representa una barrera per al desenvolupament econòmic i social equitatiu a l'arxipèlag, fet que apel·la a l'anomenada 'doble o triple insularitat'.
- La manca de connectivitat durant la temporada baixa, especialment a Menorca i Eivissa, que agreuja la desigualtat econòmica, redueix les oportunitats de desestacionalitzar l'activitat turística, i compromet la competitivitat de les illes.

Davant d'aquests reptes, la connectivitat aèria ofereix nombroses oportunitats per impulsar una mobilitat més sostenible i resilient. Com ara:

- La incorporació de tecnologies innovadores. Exemples com la incorporació de biocombustibles sostenibles (SAF), els avions elèctrics o d'hidrogen i els sistemes de gestió intel·ligent del trànsit aeri poden reduir significativament les emissions i millorar l'eficiència operativa.
- La diversificació de mercats. Aquesta estratègia és clau per reduir la dependència de mercats tradicionals i atreure visitants de països amb menor pressió estacional. Això pot afavorir una demanda més estable durant tot l'any i alleugerir la pressió sobre les infraestructures durant la temporada alta.
- La connectivitat interinsular. El desenvolupament de més rutes regulars pot millorar la cohesió territorial i enfortir les relacions comercials entre illes, a més de facilitar la mobilitat dels residents. La col·laboració publicoprivada també pot generar inversions estratègiques en la millora de les connexions aèries. En aquest camp, les noves tecnologies, com els drons elèctrics pel transport de persones, si arriben a bon port, i passen a fase comercial, pot canviar la situació actual.

Diverses regions han implementat iniciatives que poden servir com a referència per a les Balears. Per exemple, Finlàndia ha introduït incentius per l'ús progressiu de biocombustibles en l'aviació, mentre que Noruega lidera en la implementació de vols elèctrics regionals. Per aprofitar aquestes oportunitats i superar els reptes identificats, es proposen les accions següents:

- Diversificar rutes i mercats. Fomentar la creació de connexions amb mercats emergents i reduir la dependència de destinacions tradicionals.
- Millorar la connectivitat interinsular. Implementar programes de suport per a rutes entre illes, incloent-hi incentius econòmics per a companyies i residents.
- Promoure tecnologies sostenibles. Impulsar l'ús de biocombustibles i la investigació en aviació elèctrica i d'hidrogen amb col·laboració publicoprivada.
- Reduir l'estacionalitat. Establir aliances amb operadors turístics per promoure els viatges fora de temporada alta.
- Integrar la gestió de la connectivitat amb les estratègies territorials. Assegurar que el desenvolupament de rutes i serveis aeris estigui alineat amb les necessitats del territori i les prioritats ambientals.

Mitjançant aquestes accions, les Balears poden transformar la connectivitat aèria en un actiu estratègic que no només impulsi el desenvolupament econòmic, sinó que també contribueixi a la reducció de les pressions ambientals i preservació dels recursos naturals [Objectiu de transició 2] i a la millora del benestar i qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3].

Infraestructura aèria

Les infraestructures aèries de les Balears, formades principalment pels aeroports de Palma, Eivissa i Maó, constitueixen una de les peces clau de la xarxa de transport insular. Aquestes instal·lacions no només suporten l'arribada i sortida de milions de passatgers anuals, sinó que també exerceixen un paper fonamental en la mobilitat interna entre illes.

Amb un creixement sostingut en el volum de passatgers durant les últimes dècades, les infraestructures aeroportuàries de les Balears han hagut d'adaptar-se constantment per respondre a una demanda creixent. Tot i que els tres aeroports principals estan equipats amb tecnologia moderna i capacitat operativa significativa, la concentració de vols durant els mesos d'estiu genera problemes de saturació i impactes ambientals considerables. A més, les connexions entre illes sovint queden infrautilitzades, fet que posa en evidència la necessitat d'una millor coordinació i planificació.

Particularment, les infraestructures aèries afronten diversos reptes crítics:

- En primer lloc, **la congestió durant la temporada alta** limita l'eficiència operativa i empitjora l'experiència dels passatgers. Això comporta temps d'espera prolongats, dificultats en la gestió del trànsit aeri i una major pressió sobre els recursos disponibles.
- En segon lloc, **l'impacte ambiental derivat de l'operació dels aeroports** i dels vols associats representa un desafiament important. Les emissions de gasos d'efecte hivernacle i la contaminació acústica afecten tant el medi ambient com la qualitat de vida dels residents. L'increment del trànsit d'aviació no comercial, com els jets privats, també contribueixen negativament a aquesta situació.
- Finalment, **la falta d'integració entre les infraestructures aeroportuàries** i altres mitjans de transport, com els terrestres, dificulta la creació d'una xarxa de mobilitat realment intermodal i eficient.

Tot i aquests reptes, les infraestructures aèries també ofereixen oportunitats importants per millorar la sostenibilitat i l'eficiència de la xarxa de transport insular.

Particularment, destaquen:

- La modernització dels aeroports amb tecnologia verda i intel·ligent pot reduir l'impacte ambiental, mentre que la promoció d'energies renovables pot contribuir a la descarbonització de les operacions.
- A més, l'expansió i optimització de les connexions interinsulars pot facilitar una millor cohesió territorial i millorar les oportunitats econòmiques per a residents i empreses.
- Finalment, la integració d'aquests aeroports amb altres modalitats de transport, com el ferroviari o els vehicles elèctrics, pot ajudar a crear una xarxa de mobilitat més eficient i sostenible.

Regions com els Països Baixos han liderat l'ús de tecnologia intel·ligent per gestionar els fluxos de passatgers i reduir les emissions a aeroports com Schiphol. Al mateix temps, aeroports d'Escandinàvia han implementat sistemes d'eficiència energètica i programes de neutralitat climàtica. En aquest context, entre les propostes d'acció, hi sobresurten:

- Modernitzar infraestructures**.** Implementar tecnologia intel·ligent i sostenible en els aeroports per reduir les emissions i augmentar l'eficiència operativa.
- Promoure energies renovables. Fomentar la instal·lació de panells solars i altres tecnologies renovables en els aeroports per contribuir a la descarbonització.
- Millorar la integració intermodal. Establir connexions eficients entre els aeroports i altres sistemes de transport, com el ferroviari, per facilitar una mobilitat sostenible.
- Reduir l'impacte ambiental. Implementar mesures per mitigar la contaminació acústica i atmosfèrica, com zones de baixes emissions en els aeroports.
- Fomentar la cogestió aèria. Promoure una major implicació de les institucions de les Balears en la gestió aèria per adaptar les infraestructures i connexions a les necessitats locals.
- Col·laboració publicoprivada. Incentivar la inversió conjunta en modernització i sostenibilitat aeroportuària.

Mitjançant aquestes accions, les infraestructures aèries de les Balears poden evolucionar cap a un patró més sostenible, resilient i integrat, i contribuir a la millora del benestar i qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3].

Amb tot, el transport aeri a les Balears constitueix una infraestructura essencial per a la connectivitat del territori, tant a nivell nacional com internacional, i és un pilar fonamental per al desenvolupament econòmic, especialment pel que fa al sistema turístic regional. La xarxa aeroportuària moderna i eficaç, amb un elevat nivell d'innovació tecnològica, ha permès gestionar amb èxit un alt volum de passatgers i ha posicionat les Balears com una destinació competitiva al Mediterrani.

Malgrat aquestes fortaleses, els desafiaments persistents, com l'estacionalitat, l'impacte ambiental i la necessitat de millorar la connectivitat fora de temporada, requereixen un enfocament estratègic per garantir la sostenibilitat. L'adopció de combustibles alternatius, la implementació de tecnologies més netes i la cogestió de les infraestructures podrien oferir solucions àmplies i adaptades a la realitat insular.

En resum, l'èxit futur del transport aeri a les Balears dependrà de la capacitat de conjugar el creixement econòmic amb la sostenibilitat ambiental, la integració social i la millora de l'experiència dels usuaris. Només amb una planificació estratègica i col·laborativa, les infraestructures aeroportuàries podran facilitar l'orientació del sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

II. Context i diagnòstic · Transport marítim

El transport marítim és una altra de les peces fonamentals per a la connectivitat i el desenvolupament econòmic de les Balears. Les connexions marítimes no només garanteixen l'arribada de mercaderies i recursos essencials, sinó que també afavoreixen la mobilitat de passatgers entre illes i amb la Península. Aquesta infraestructura és clau per mantenir la competitivitat i, per tant, la qualitat de vida dels residents.

Actualment, la xarxa de transport marítim de les Balears és robusta i compta amb una gran diversitat de rutes que connecten les illes entre si i amb altres punts d'Espanya i Europa. Els ports de Palma, Maó i Eivissa actuen com a nodes logístics essencials i gestionen un volum considerable de passatgers i mercaderies. No obstant això, aquesta infraestructura també presenta desafiaments vinculats a la sostenibilitat ambiental, la saturació en temporada alta i la necessitat de modernització per adaptar-se als nous reptes tecnològics i econòmics.

El diagnòstic del transport marítim s'estructurarà en tres subàrees: (1) Connectivitat, enfocada en les rutes i l'accessibilitat; (2) Infraestructures portuàries, centrada en la capacitat i eficiència dels ports; i (3) Diversificació de serveis als ports, abordant la necessitat d'ampliar i optimitzar els serveis portuaris per millorar la competitivitat.

Connectivitat marítima

La connectivitat marítima té un paper estratègic en la cohesió territorial i econòmica de les Balears. Les connexions entre illes, així com amb el territori peninsular, són essencials per garantir la mobilitat de persones i mercaderies i enfortir la cadena de valor turística.

Actualment, les Balears compten amb una xarxa marítima extensa que connecta els principals ports de l'arxipèlag amb altres nodes estratègics d'Espanya i d'Europa. Les rutes de ferris i vaixells de transport permeten una mobilitat flexible per als residents, així com per als visitants. No obstant això, aquesta xarxa presenta limitacions pel que fa a la disponibilitat i la qualitat del servei, especialment durant la temporada baixa.

Entre els reptes més importants de la connectivitat marítima s'hi troben:

- L'estacionalitat, que limita les opcions de mobilitat fora dels mesos d'estiu. Això afecta especialment les illes menys poblades, com Menorca i Formentera, que sovint disposen de menys serveis regulars.
- A més, l'alt cost associat a alguns serveis marítims representa una barrera tant per als residents com per a les empreses locals.
- L'impacte ambiental del transport marítim, vinculat a les emissions de CO_2, la contaminació marina i l'impacte en la biodiversitat, és un problema creixent que requereix solucions urgents per garantir la sostenibilitat.

Malgrat aquests reptes, la connectivitat marítima també ofereix oportunitats significatives. La implementació de tecnologies sostenibles, com ara combustibles menys contaminants o motors elèctrics, pot reduir l'impacte ambiental i millorar l'eficiència energètica. A més, el desenvolupament de rutes que connectin les illes de manera més directa i eficient pot millorar la cohesió territorial i reduir els costos associats al transport.

Exemples internacionals com Noruega, que lidera l'operació de ferris elèctrics, ofereixen una guia per reduir les emissions de gasos d'efecte hivernacle en el transport marítim. Alhora, iniciatives a Dinamarca han demostrat com l'optimització logística i l'operació intermodal poden millorar significativament l'eficiència dels serveis portuaris.

Particularment, entre les propostes d'acció, hi sobresurten:

- **Impulsar les tecnologies sostenibles.** Fomentar la investigació i implementació de combustibles verds i motors elèctrics en el transport marítim.

- **Reduir l'estacionalitat.** Crear incentius per a operadors per garantir serveis durant tot l'any, especialment a les illes menys connectades.
- **Millorar la integració intermodal.** Enfortir la coordinació entre el transport marítim i altres modes de transport, com el terrestre, per facilitar una mobilitat integrada.
- **Desenvolupar noves rutes.** Prioritzar l'establiment de connexions més directes i assequibles entre les illes i la Península.
- **Minimitzar l'impacte ambiental.** Establir regulacions més estrictes sobre les emissions i fomentar l'ús de tecnologies netes per als serveis de transport marítim.

Aquestes accions permetran a les Balears aprofitar millor el potencial del transport marítim i convertir-lo en una peça clau per orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

Infraestructures portuàries

Les infraestructures portuàries de les Balears constitueixen un element essencial per garantir el funcionament eficient del transport marítim i sostenir l'activitat econòmica regional. Els ports de l'arxipèlag són nuclis clau per a la mobilitat de passatgers i el transport de mercaderies, però també afronten diversos desafiaments relacionats amb la seva capacitat i adaptació als nous requeriments tecnològics i ambientals.

Els ports principals de les Balears, com els de Palma, Maó i Eivissa, gestionen una gran part del volum de transport marítim de l'arxipèlag. Aquesta ubicació estratègica al Mediterrani també facilita la captació de visitants i posiciona les illes com un punt clau per al trànsit de mercaderies i creuers. Malgrat comptar amb instal·lacions modernes per a passatgers, mercaderies i creuers, hi ha ports secundaris, com els d'Eivissa i Formentera, que requereixen inversions per modernitzar les seves infraestructures i mantenir la competitivitat.

Entre els reptes principals de les infraestructures portuàries, hi destaquen:

- **La saturació** que es produeix durant els mesos d'estiu a causa del turisme de creuers i la congestió en ports com el de Palma. Aquesta situació afecta la qualitat del servei i genera impactes socials i ambientals en els centres urbans adjacents als ports.
- **La insuficiència d'espais dedicats a la nàutica recreativa**, especialment en ports amb alta demanda, com els de Palma i Eivissa. Aquesta limitació redueix la capacitat d'atendre un mercat creixent i dificulta la diversificació de serveis.
- **L'impacte ambiental** associat a l'activitat portuària és un altre desafiament significatiu. Tot i els avanços en sostenibilitat, el trànsit de grans vaixells i embarcacions recreatives contribueix a les emissions de CO_2, la contaminació marina i la pressió sobre el litoral, especialment durant la temporada alta.

Amb tot, aquests desafiaments no fan sinó posar en relleu l'oportunitat de:

- **Augmentar la inversió en sostenibilitat i tecnologies netes** per transformar els ports de les Balears en referents verds al Mediterrani.
- **Accelerar la implementació d'energia renovable** per a les operacions portuàries, sistemes de gestió de residus i mesures de descarbonització que poden millorar significativament la competitivitat.
- També existeix un gran potencial per **promoure la desestacionalització de les activitats nàutiques** i incorporar serveis com l'esport nàutic que pot generar ingressos fora de la temporada alta i alleugerir la pressió durant l'estiu.

Alguns ports europeus com el de Rotterdam han establert sistemes innovadors de sostenibilitat mitjançant l'ús d'energies netes, mentre que el port de Barcelona ha millorat la seva eficiència gràcies a

sistemes de gestió digitalitzada. Aquestes iniciatives demostren el valor de combinar tecnologies modernes amb compromisos de sostenibilitat i apel·la, entre d'altres, a línies d'acció com:

- **Ampliar i modernitzar les infraestructures.** Prioritzar les inversions en ports secundaris per augmentar la seva capacitat i optimitzar la seva eficiència.
- **Reduir l'impacte ambiental.** Promoure l'ús d'energies renovables, instal·lar punts de subministrament per a vaixells elèctrics i establir llindars de capacitat en zones amb alta pressió ambiental.
- **Promoure la digitalització.** Implementar sistemes intel·ligents de gestió per a passatgers i mercaderies millora la seguretat i redueix els costos operatius.
- **Desenvolupar activitats sostenibles.** Fomentar la diversificació de serveis cap al turisme nàutic sostenible i l'esport recreatiu durant tot l'any.
- **Col·laboració publicoprivada.** Enfortir les aliances per accelerar la transformació verda dels ports i compartir inversions en infraestructures.

Diversificació de serveis als ports

La diversificació de serveis en els ports de les Balears és crucial per ampliar el ventall d'oportunitats econòmiques i adaptar-se a les noves necessitats del mercat global. Aquesta estratègia no només augmenta la competitivitat dels ports, sinó que també fomenta la sostenibilitat i la innovació de les activitats portuàries.

Actualment, els ports de les Balears concentren gran part de la seva activitat en el transport de passatgers i mercaderies. No obstant això, existeix un gran potencial per diversificar els serveis cap a activitats com la reparació i manteniment naval, que pot convertir les Balears en un centre de referència per a embarcacions grans. Alhora hi ha oportunitats per promoure esdeveniments relacionats amb el sector nàutic i potenciar l'oferta d'activitats recreatives durant tot l'any.

Per això, cal afrontar la manca d'infraestructures especialitzades per a noves activitats i l'escassetat de personal qualificat, atès que dificulten la capacitat dels ports per atendre les noves demandes. Tanmateix, cal assegurar que la diversificació no compromet la sostenibilitat ambiental i evitar un augment desmesurat de la pressió sobre el litoral.

Amb tot, darrere aquests desafiaments s'amaguen oportunitats, com la promoció d'activitats, la reparació i manteniment d'embarcacions o la recerca marítima que pot generar ingressos significatius i diversificar l'economia local. A més, la celebració d'esdeveniments nàutics permetria posicionar els ports com a espais estratègics i dinàmics.

Particularment, el port de València ha establert zones logístiques especialitzades, mentre que el port de Hèlsinki és un exemple d'integració d'activitats comercials, turístiques i ambientals. Entre les propostes d'acció, hi sobresurten:

- **Ampliar l'oferta de serveis.** Desenvolupar infraestructures per a la reparació i manteniment d'embarcacions, així com noves activitats nàutiques.
- **Formació i capacitació.** Implementar programes per formar personal especialitzat en activitats portuàries.
- **Promoure esdeveniments nàutics.** Organitzar esdeveniments esportius i comercials per atreure nous mercats.
- **Integració amb la sostenibilitat.** Assegurar que les noves activitats compleixin criteris estrictes de sostenibilitat ambiental.
- **Cooperació internacional.** Establir aliances amb altres ports per compartir coneixements i implementar projectes innovadors.

Mitjançant aquestes accions, els ports de les Balears poden diversificar-se, enfortir la seva capacitat d'adaptació als reptes globals [Objectiu de transició 5], tot assegurant un creixement econòmic equilibrat i sostenible.

El transport marítim i les infraestructures portuàries de les Balears són una part vital per al desenvolupament econòmic, la connectivitat i la sostenibilitat del territori. La seva posició geogràfica estratègica i les bones condicions climàtiques ofereixen avantatges competitius clars, però també requereixen una gestió acurada per fer front als desafiaments ambientals, socials i econòmics.

Invertir en sostenibilitat, modernitzar les infraestructures i promoure la diversificació de serveis són clau per assegurar que els ports contribueixen a la transició cap a la sostenibilitat de les Balears. Amb un enfocament estratègic i col·laboratiu, les illes poden garantir que les seves infraestructures portuàries segueixin sent una fortalesa que impulsi el benestar i la qualitat de vida de la població [Objecitu de transició 3].

III. Identificació dels factors determinants

La identificació dels factors determinants d'aquesta àrea és fonamental per posar les bases de l'Agenda de transició, per tal com el transport aeri i marítim és una peça fonamental del sistema turístic de les illes. Per abordar aquesta tasca, els membres del Grup de treball, reunits en quatre sessions, han intercanviat reflexions i diàleg recolzats en el marc estructurat que aporta l'anàlisi DAFO. Així les coses, els participants han explorat i analitzat els factors interns (entesos com a fortaleses o debilitats) i externs (situats com a amenaces o oportunitats) que afecten al transport aeri i marítim i que són susceptibles d'integrar-se en les noves estratègies i plans d'acció.

Com a resultat, s'ha tancat una bateria de 28 factors determinants, els quals contraposen la qualitat de la xarxa d'infraestructures a la dependència dels combustibles fòssils. Mentre que, amb la vista posada en l'entorn, les amenaces situades en les regulacions ambientals i l'augment dels costos conviuen amb les oportunitats lligades al desenvolupament dels biocombustibles i la inversió en infraestructures i mitjans més eficients.

Transport aeri

5.1 Infraestructures aèries de capacitat suficient i amb innovacions tecnològiques

Les Balears disposen d'aeroports moderns i eficients, capaços de gestionar un alt volum de passatgers durant la temporada alta,[83] la qual cosa facilita la mobilitat de residents i visitants. La infraestructura permet una connectivitat ràpida i segura tant a nivell nacional com internacional, amb una gestió tecnològica avançada i inversió continuada en les infraestructures per millorar l'experiència dels usuaris. La digitalització inclou avanços en la gestió de fluxos i la seguretat, cosa que redueix els temps d'espera i optimitza els processos de facturació i embarcament. Els aeroports estan implementant tecnologies modernes com la digitalització dels processos i el monitoratge d'operacions per millorar l'eficiència dels serveis.

(82) Tant l'aviació com el transport marítim depenen majoritàriament de combustibles fòssils, com el querosè i el fuel, que són altament contaminants. L'ús de combustibles alternatius com l'hidrogen, l'amoníac o els biocombustibles és clau per a la sostenibilitat.

(83) D'acord amb la darrera informació publicada per AENA, entre els mesos de juny i setembre de 2024, un total de 25,4 milions de passatgers transitaren pels aeroports de les Balears.

5.2 Gran connectivitat internacional

Les Balears tenen múltiples rutes directes amb destinacions europees i internacionals,[84] especialment durant l'estiu,[85] la qual cosa afavoreix el turisme i el comerç. Aquesta xarxa no només és un pilar clau per al turisme, sinó que permet una major diversificació econòmica gràcies al flux de visitants durant tot l'any.

5.3 Estacionalitat i falta de connectivitat fora de temporada

Durant els mesos d'hivern, Eivissa i Menorca experimenten una forta reducció de les connexions aèries,[86] la qual cosa afecta la seva competitivitat com a destinació turística durant la temporada baixa. Aquesta situació es veu agreujada per la manca de vols directes a altres capitals europees fora de temporada.[87]

5.4 Dependència del transport aeri per a la connectivitat i mobilitat

Les Balears depenen gairebé exclusivament del transport aeri per connectar-se amb la resta d'Espanya i Europa.[88] Aquesta dependència fa que qualsevol interrupció en el servei pugui tenir un impacte significatiu sobre l'economia i la mobilitat dels residents.

5.5 Impacte ambiental del transport aeri

Tot i els avanços en sostenibilitat, el transport aeri continua sent un gran emissor de CO_2 i altres contaminants. L'augment de l'aviació no comercial, especialment els jets privats, ha agreujat encara més el problema de la petjada ecològica a l'arxipèlag.

(84) Segons les dades d'AENA, durant l'exercici 2024, els aeroports de les Balears registraren operacions directes amb 734 aeroports diferents d'arreu del planeta.

(85) D'acord amb les dades d'AENA, durant els mesos de juny, juliol, agost i setembre de 2024, els aeroports de les Balears registraren una mitjana de 1.488 operacions aèries comercials cada dia o, el que és el mateix, més d'una operació per minut.

(86) D'acord amb la darrera informació publicada per AENA referent a l'exercici 2024, durant els mesos d'estiu (juny, juliol i agost) es registra una mitjana diària de 544 operacions aèries comercials als aeroports d'Eivissa i Menorca, una xifra que es redueix a una mitjana de 124 operacions diàries durant els mesos d'hivern (gener, febrer i desembre).

(87) Segons les dades d'AENA, referents al 2024, durant els mesos de juny, juliol i agost, els aeroports d'Eivissa i Menorca mantingueren operatives connexions directes amb un total de 411 i 209 aeroports diferents, respectivament, unes xifres que contrasten amb les que es mantingueren operatives els mesos de gener, febrer i desembre (150 i 48, respectivament).

(88) D'acord amb el darrer balanç anual tancat per part d'AENA i de l'Autoritat Portuària de Balears corresponent a l'exercici 2023, el 83,5% dels passatgers arribats a les illes ho feren per via aèria.

5.6 Normativa i innovacions tecnològiques com a vector clau per un transport aeri sostenible

L'ús de SAF, el desenvolupament de tecnologies més netes per a l'aviació i l'ús de tecnologies innovadores –com la intel·ligència artificial, per millorar l'experiència turística i augmentar la competitivitat– ofereixen una oportunitat per posicionar les Balears com un referent en sostenibilitat aeronàutica i com a destinació. La investigació en avions elèctrics i d'hidrogen pot contribuir a reduir significativament les emissions de CO_2 associades al transport aeri, reduir l'impacte ambiental i millorar la qualitat de vida dels residents.

5.7 Cogestió aèria

Les competències de les infraestructures aeroportuàries està centralitzada en el Ministeri de Transports i Mobilitat Sostenible, tant pel que fa a la legislació, la gestió de l'espai aeri i la gestió de la infraestructura aeroportuària. Hi ha una oportunitat per aconseguir que les institucions balears tinguin més capacitat de decisió sobre el transport aeri i la gestió aeroportuària, fet que permetria adaptar les infraestructures a les necessitats locals. Això pot millorar l'eficiència en la gestió de rutes i serveis i afavorir el desenvolupament econòmic local.

5.8 Col·laboració publicoprivada per millorar la infraestructura i la connectivitat

La col·laboració entre institucions públiques i el sector privat pot generar inversions estratègiques en la millora de les infraestructures aeroportuàries, així com en la creació i millora de rutes. Aquesta col·laboració pot ajudar a desestacionalitzar el turisme, millorar la connectivitat aèria a l'hivern i fomentar una oferta més diversificada i sostenible.

5.9 Diversificació del sector aeronàutic

La diversificació del sector aeronàutic, tant pel que fa a operadors com a tipus de serveis oferts, pot generar noves oportunitats de creixement. Això inclou el desenvolupament de nous models de negoci basats en la sostenibilitat i la digitalització.

5.10 Competència d'altres destinacions turístiques

La recuperació d'altres destinacions del Mediterrani, com el nord d'Àfrica,[89] pot representar una amenaça competitiva per a les Balears si ofereixen millors condicions i preus més baixos. Això pot reduir el flux de visitants cap a les Balears, i afectar negativament l'economia local.

5.11 Meteorologia adversa i canvi climàtic

Els fenòmens meteorològics extrems, agreujats pel canvi climàtic, poden afectar la regularitat del transport aeri, generant retards i cancel·lacions.[90] Aquesta situació pot afectar negativament la imatge de les Balears com a destinació fiable, així com augmentar els costos operatius.

5.12 Increment continuat de passatgers

L'augment constant del trànsit aeri pot saturar les infraestructures actuals, especialment durant la temporada alta.[91] Aquest augment continuat pot sobrecarregar els aeroports i afectar la qualitat dels serveis.

5.13 Augment dels costos operatius

L'augment continuat dels costos operatius en el sector aeri pot generar increments significatius en el preu dels bitllets, i afectar a la competitivitat de les Balears com a destinació turística.

Transport marítim

5.14 Posició geogràfica estratègica

La ubicació de les Balears al Mediterrani les converteix en un punt clau per al trànsit de creuers i mercaderies.[92] A més, les bones condicions climàtiques afavoreixen l'activitat portuària durant tot l'any. Aquesta posició estratègica també facilita la captació de visitants i l'ús dels ports com a punt de partida cap a altres destinacions mediterrànies.

(89) Segons la darrera informació publicada per la International Civil Aviation Organization, referent al 2023, els aeroports dels països del nord d'Àfrica que formen part de la ribera del Mediterrani registraren conjuntament un total de 357.149 operacions de sortida de vols comercials.

(90) D'acord amb la informació publicada per la International Air Transport Association, al març de 2024, les condicions meteorològiques adverses justificaren el 30% de tots els retards patits pels vols aeris comercials a Europa durant l'any 2023.

(91) D'acord amb la darrera informació publicada per AENA, durant els dos mesos de màxima activitat de l'exercici 2024 (juliol i agost) passaren pels aeroports de les Balears una mitjana de 218.710 passatgers diaris distribuïts en 1.598 operacions aèries comercials diferents cada dia, unes xifres que equivalen a un trànsit de 152 passatgers i 1,11 aeronaus per minut.

(92) Segons el darrer balanç anual tancat per l'Autoritat Portuària de Balears, els ports de les illes registraren un trànsit de 2,5 milions de passatgers de creuers i 16 milions de tones de mercaderies al llarg de l'any 2023.

5.15 Infraestructura portuària[93] avançada i modernitzada per activitats nàutiques, creuers i mercaderies

Els ports esportius i comercials compten amb instal·lacions ben mantingudes –amb alguns ports com Eivissa, Menorca i Formentera que és necessari modernitzar–, que permeten la gestió eficient del trànsit de passatgers, mercaderies i creuers. És necessari mantenir les inversions per assegurar una bona experiència dels usuaris i la gestió logística. Alhora, la desestacionalització del turisme nàutic, amb expansió de noves activitats –com l'esport nàutic, com a factor clau–, la digitalització dels processos i, especialment, l'optimització de les instal·lacions són clau per mantenir la competitivitat en el mercat internacional.

5.16 Compromís amb la sostenibilitat social i ambiental

Els ports estan adoptant mesures per reduir l'impacte ambiental i social, a través de la implementació de combustibles sostenibles i tecnologies netes, com l'ús d'energia verda per als vaixells, i la integració a la ciutat, mitjançant l'obertura d'espais portuaris a la societat.

5.17 Col·laboració publicoprivada

Les inversions públiques i privades en infraestructures portuàries han estat crucials per mantenir la qualitat dels serveis portuaris i la competitivitat de les Balears com a destinació turística. La cooperació en projectes d'innovació tecnològica i sostenibilitat és una fortalesa afegida.

5.18 Turisme de creuers i saturació puntual

El turisme de creuers pot causar problemes de saturació, especialment en els mesos punta. La concentració de creuers en determinades hores[94] i dies[95] pot provocar congestió als ports i als accessos urbans.

(93) D'acord amb la informació publicada per l'Autoritat Portuària de Balears, corresponent a l'exercici 2023, els principals ports de les illes (Palma, Alcúdia, Maó, Eivissa i La Savina) disposen d'un total de 22.385 metres lineals de dàrsenes comercials i pesqueres i 28.375 metres de dàrsenes de particulars.

(94) Segons la informació facilitada per l'Autoritat Portuària de les Balears, referent al 2023, en les operacions de trànsit el desembarcament dels passatgers es concentra principalment durant les primeres hores del matí (un 87,3% ho fa entre les 7h i les 10h), mentre que l'embarcament es distribueix al llarg de la franja d'horabaixa-vespre (un 95,2% dels passatgers ho fan entre les 16h i les 23h).

(95) D'acord amb la informació de l'Autoritat Portuària de Balears, corresponent a l'any 2023, un total de 47 dies varen desembarcar al port de Palma més de 8.500 passatgers de creuers.

5.19 Oferta limitada d'espais portuaris per a la nàutica recreativa

Algunes instal·lacions, especialment les zones d'amarrament i infraestructures per a embarcacions esportives, són insuficients per fer front a la demanda creixent.[96] Aquesta falta d'espai limita la capacitat d'atendre la demanda de certs ports, com el de Palma i Eivissa, on la congestió és particularment notable.

5.20 Impacte del trànsit marítim

Tot i els esforços per implementar tecnologies sostenibles, l'activitat portuària continua sent una font de contaminació, especialment en el trànsit de grans vaixells. Sovint es registra una gran afluència d'embarcacions d'esbarjo en un litoral limitat, que provoca saturacions puntuals en determinades zones. Es necessiten millores addicionals en la reducció de les emissions de CO_2, com pugui ser l'establiment de llindars de capacitat en el litoral, i traçabilitat de la gestió de residus.

5.21 Inversions en sostenibilitat i tecnologies netes

L'impuls cap a ports més sostenibles i altres tecnologies ofereix una oportunitat clau per millorar la competitivitat de les Balears. La implementació de sistemes de gestió de residus i la descarbonització són tendències a seguir.

5.22 Desestacionalització de les activitats nàutiques

La possibilitat d'allargar la temporada turística i fomentar activitats nàutiques fora de temporada alta pot generar nous ingressos i reduir la pressió sobre les infraestructures durant l'estiu.[97] La creació de nous serveis orientats al turisme nàutic sostenible també és una oportunitat de creixement.[98]

5.23 Diversificació econòmica amb la reparació i manteniment d'embarcacions

Els ports de les Balears tenen el potencial de convertir-se en un centre de referència per a la reparació d'embarcacions, cosa que augmentaria la diversificació econòmica. Aquesta oportunitat, però, requereix inversions en infraestructures especialitzades per poder acollir grans embarcacions.

(96) Segons la informació publicada per Ports de les Balears i l'Autoritat Portuària de Balears, a finals de 2024 hi havia un total de 6.319 persones en llista d'espera per obtenir un amarrament als ports de les Balears.

(97) D'acord amb les dades facilitades per l'IBESTAT, referides a l'exercici 2023, un total de 13.325 treballadors vinculats a les activitats nàutiques (construcció i reparació d'embarcacions, venda i lloguer d'embarcacions, activitats de transport marítim i gestió d'instal·lacions portuàries) es trobaven d'alta a la Seguretat Social a finals del mes de juny, mentre que, a final del mes de desembre, tan sols 7.954 treballadors vinculats a les mateixes activitats es trobaven d'alta.

(98) D'acord amb la darrera informació publicada per l'AETIB, dels 2,9 milions de visitants arribats a les Balears durant el 2023 que declararen haver practicat alguna activitat esportiva durant la seva estada, un 23,7% indicaren que havien practicat algun tipus d'esport nàutic (surf, busseig, pesca...) i un 13,4% indicaren que havien sortit a navegar amb algun tipus d'embarcació.

5.24 Col·laboració amb el sector privat per al desenvolupament d'infraestructures verdes

Les associacions publicoprivades poden ser una via per finançar la modernització de les infraestructures, especialment en termes de sostenibilitat i eficiència energètica. Aquestes col·laboracions poden accelerar la transformació dels ports cap a la sostenibilitat.

5.25 Noves tecnologies per optimitzar la gestió i seguretat portuària

La introducció de sistemes de gestió intel·ligent per al trànsit de mercaderies i passatgers pot millorar l'eficiència dels ports, la seguretat del trànsit de persones i mercaderies i reduir els costos operatius a llarg termini.

5.26 Competència d'altres ports del Mediterrani

Els ports de països veïns com Itàlia i França també estan implementant millores tecnològiques i sostenibles, cosa que pot reduir l'afluència de vaixells cap a les Balears. El rebuig social cap als creuers, degut a la percepció d'una saturació dels centres urbans i els seus impactes ambientals, pot posar en risc aquest sector.[99] La competència és particularment intensa en el sector de reparació d'embarcacions.

5.27 Fenòmens climàtics que intensifiquen la pressió de les infraestructures

El canvi climàtic pot afectar les infraestructures costaneres amb l'augment del nivell del mar i l'increment de fenòmens meteorològics extrems. La vulnerabilitat dels ports davant d'aquests fenòmens posa en risc les instal·lacions i requereix inversions addicionals en adaptació.

5.28 Augment de costos associats a un transport marítim sostenible

L'aplicació de normatives ambientals[100] més rigoroses, especialment en termes de reducció d'emissions amb l'adopció de tecnologies netes, la gestió de residus i la modernització de les infraestructures, pot augmentar els costos operatius dels ports i les navilieres. Aquestes regulacions podrien reduir la competitivitat de les Balears si no s'adopten ràpidament mesures per adaptar-s'hi.

(99) En aquest sentit, cal recordar l'acord signat durant el mes de maig de 2022 entre el Govern de les Illes Balears i les navilieres, segons el qual s'establiren tres llindars màxims a l'activitat de creuers al port de Palma: (1) l'arribada de com a màxim tres creues el mateix dia, (2) l'arribada de com a màxim un megacreuer (amb una capacitat superior als 5.000 passatgers) al dia i (3) no assolir un còmput setmanal mitjà de 8.500 passatgers/dia.

(100) Les iniciatives com l'Acord de París, l'estratègia de descarbonització de la UE i els plans de la International Maritime Organization (OMI) i la International Civil Aviation Organization (OACI) exigeixen la integració d'aquests sectors en plans de sostenibilitat.

IV. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants del transport aeri i marítim en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Així les coses, l'anàlisi impacte-desafiament ha permès reconèixer el potencial de l'adopció de mitjans de transport més eficients o la implementació de tecnologies que permeten reduir l'impacte ambiental, entre d'altres factors, per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat. Ho fa en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

Transport aeri

Impacte		Desafiament
Permet gestionar eficientment un alt volum de passatgers, reduir els temps d'espera i millorar l'experiència dels usuaris.	5.1	Garantir el manteniment continuat i l'actualització tecnològica sense incrementar significativament els costos operatius.
Afavoreix el turisme durant tot l'any i impulsa la diversificació econòmica.	5.2	Mantenir la competitivitat en termes de rutes i serveis davant altres destinacions emergents.
Redueix la capacitat de desestacionalitzar el turisme i afecta l'economia local durant la temporada baixa.	5.3	Desenvolupar estratègies per mantenir connexions aèries i atreure turisme fora de temporada.
Una interrupció en els vols pot paralitzar el flux de visitants i residents i afectar l'economia i la mobilitat.	5.4	Diversificar els mitjans de transport i assegurar plans de contingència davant possibles interrupcions.
El transport aeri és una font significativa d'emissions de CO_2 i altres contaminants.	5.5	Accelerar l'ús de combustibles sostenibles i reduir l'impacte ecològic sense comprometre l'eficiència del servei.
Pot reduir l'empremta ecològica i millorar la competitivitat com a destinació sostenible.	5.6	Garantir la implementació ràpida de noves tecnologies i complir amb les normatives europees sense impactar els costos.
Una major participació local pot millorar l'adaptació de les infraestructures a necessitats específiques.	5.7	Assegurar una coordinació eficient entre les autoritats locals i nacionals per evitar conflictes d'interessos.
Pot generar inversions estratègiques que modernitzin les infraestructures i millorin els serveis.	5.8	Assegurar que les col·laboracions tinguin un enfocament sostenible i no només orientat al benefici econòmic.

Impacte		Desafiament
Pot generar noves oportunitats de negoci i reduir la dependència econòmica.	5.9	Invertir en formació i tecnologia per integrar nous enfocaments de sostenibilitat i digitalització.
Pot reduir el flux de visitants cap a les Balears.	5.10	Diferenciar-se amb una oferta única i sostenible per mantenir l'atractiu competitiu.
Els fenòmens extrems poden interrompre els serveis aeris i generar, així, pèrdues econòmiques.	5.11	Adaptar les infraestructures per fer-les més resilients als impactes climàtics.
Pot provocar saturació i una disminució de la qualitat del servei.	5.12	Ampliar les infraestructures de manera sostenible per absorbir la demanda creixent.
Pot incrementar el preu dels bitllets i reduir l'afluència de visitants.	5.13	Optimitzar recursos i implementar tecnologies que redueixin els costos sense afectar la qualitat del servei.

Transport marítim

Impacte		Desafiament
La ubicació al Mediterrani facilita el trànsit de creuers i mercaderies a les Balears i les posiciona com a punt clau en rutes internacionals.	5.14	Maximitzar aquest avantatge competitiu mentre es gestiona l'impacte ambiental i es manté la seguretat logística.
Una bona infraestructura permet una gestió més eficient del trànsit portuari i millora l'experiència dels usuaris.	5.15	Mantenir les inversions necessàries per modernitzar ports clau, com els d'Eivissa i Formentera, sense incrementar els costos excessivament.
Millora la qualitat ambiental i la percepció pública.	5.16	Implementar tecnologies netes i integrar els ports a la ciutat sense afectar l'activitat econòmica.
Afavoreix la modernització i la innovació en les infraestructures portuàries.	5.17	Garantir que aquesta col·laboració beneficiï tant el sector públic com el privat amb una visió sostenible i equilibrada.

Impacte		Desafiament
La massificació en determinats ports genera congestió urbana i problemes ambientals.	5.18	Regular l'arribada de creuers per distribuir millor els fluxos i evitar saturacions.
La manca d'instal·lacions suficients limita el creixement del turisme nàutic.	5.19	Ampliar l'oferta d'amarraments i infraestructures sense perjudicar l'entorn natural.
El trànsit de grans vaixells genera contaminació i pressió sobre el litoral.	5.20	Establir límits de capacitat i adoptar mesures per reduir les emissions i gestionar els residus adequadament.
Pot posicionar les Balears com a referent en ports verds, millorar la competitivitat i reduir l'impacte ambiental.	5.21	Assegurar el finançament necessari per implementar aquestes tecnologies i mantenir la competitivitat.
Pot generar ingressos fora de temporada alta i alleugerir la pressió sobre les infraestructures durant l'estiu.	5.22	Crear una oferta atractiva i sostenible per al turisme nàutic durant tot l'any.
Pot convertir els ports en centres de referència per a serveis tècnics i atreure nous ingressos.	5.23	Invertir en infraestructures especialitzades i personal qualificat per satisfer la demanda de tot tipus d'embarcacions.
Pot accelerar la transformació dels ports cap a la sostenibilitat.	5.24	Garantir que els projectes siguin sostenibles i estiguin alineats amb les prioritats ambientals.
Millora l'eficiència i la seguretat dels ports i redueix els costos operatius.	5.25	Formar el personal en l'ús de noves tecnologies i assegurar-ne una implementació eficient.
Altres ports amb millores sostenibles i tecnològiques poden atreure més trànsit.	5.26	Invertir en innovació i sostenibilitat per mantenir la competitivitat i diferenciar-se de la competència.
Els fenòmens meteorològics extrems poden fer malbé les infraestructures i interrompre els serveis.	5.27	Adaptar les instal·lacions per fer-les més resilients al canvi climàtic.
Els costos associats a la implementació de normatives més estrictes poden afectar la competitivitat.	5.28	Cercar finançament europeu i aplicar mesures que redueixin els costos a llarg termini.

5.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
5.1	Infraestructures aèries de capacitat suficient i amb innovacions tecnològiques	Molt alt	Moderat	Moderat	Alt
5.2	Gran connectivitat internacional	Alt	Moderat	Baix	Moderat
5.3	Estacionalitat i falta de connectivitat fora de temporada	Molt alt	Moderat	Alt	Moderat
5.4	Dependència del transport aeri per a la connectivitat i mobilitat	Molt alt	Moderat	Molt alt	Moderat
5.5	Impacte ambiental del transport aeri	Molt alt	Baix	Baix	Molt alt
5.6	Normativa i innovacions tecnològiques com a vector clau per un transport aeri sostenible	Molt alt	Moderat	Moderat	Molt alt
5.7	Cogestió aèria	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
5.8	Col·laboració publicoprivada per millorar la infraestructura i la connectivitat	Moderat	Alt	Moderat	Alt
5.9	Diversificació del sector aeronàutic	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
5.10	Competència d'altres destinacions turístiques	Alt	Alt	Alt	Alt
5.11	Meteorologia adversa i canvi climàtic	Alt	Moderat	Alt	Alt
5.12	Increment continuat de passatgers	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
5.13	Augment dels costos operatius	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
5.14	Posició geogràfica estratègica	Molt alt	Alt	Baix	Alt
5.15	Infraestructura portuària avançada i modernitzada per activitats nàutiques, creuers i mercaderies	Molt alt	Molt alt	Moderat	Molt alt
5.16	Compromís amb la sostenibilitat social i ambiental	Moderat	Molt alt	Molt alt	Alt
5.17	Col·laboració publicoprivada	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt
5.18	Turisme de creuers i saturació puntual	Baix	Moderat	Baix	Baix
5.19	Oferta limitada d'espais portuaris per a la nàutica recreativa	Moderat	Baix	Baix	Baix
5.20	Impacte del trànsit marítim	Moderat	Moderat	Moderat	Alt
5.21	Inversions en sostenibilitat i tecnologies netes	Alt	Alt	Molt alt	Molt alt
5.22	Desestacionalització de les activitats nàutiques	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
5.23	Diversificació econòmica amb la reparació i manteniment d'embarcacions	Moderat	Alt	Alt	Moderat
5.24	Col·laboració amb el sector privat per al desenvolupament d'infraestructures verdes	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
5.25	Noves tecnologies per optimitzar la gestió i seguretat portuària	Moderat	Alt	Alt	Alt
5.26	Competència d'altres ports del Mediterrani	Molt alt	Moderat	Baix	Baix
5.27	Fenòmens climàtics que intensifiquen la pressió de les infraestructures	Alt	Alt	Moderat	Alt
5.28	Augment de costos associats a un transport marítim sostenible	Moderat	Moderat	Baix	Moderat

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

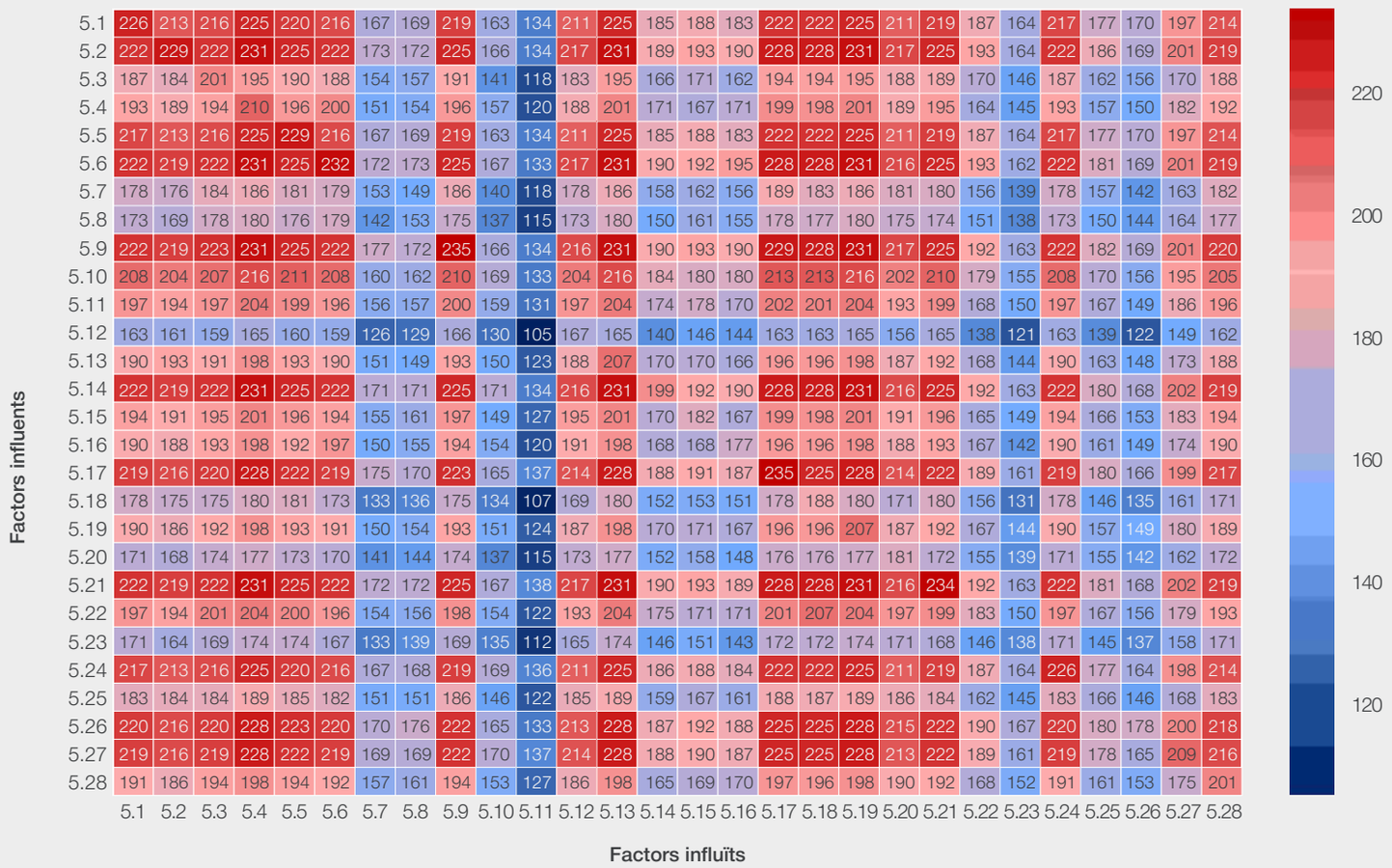
V. Mapatge de les interrelacions

El rol que els diferents factors determinants del transport aeri i marítim poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 28 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a incidir en les dinàmiques d'ambdós tipus de mobilitat.

Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

5.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats



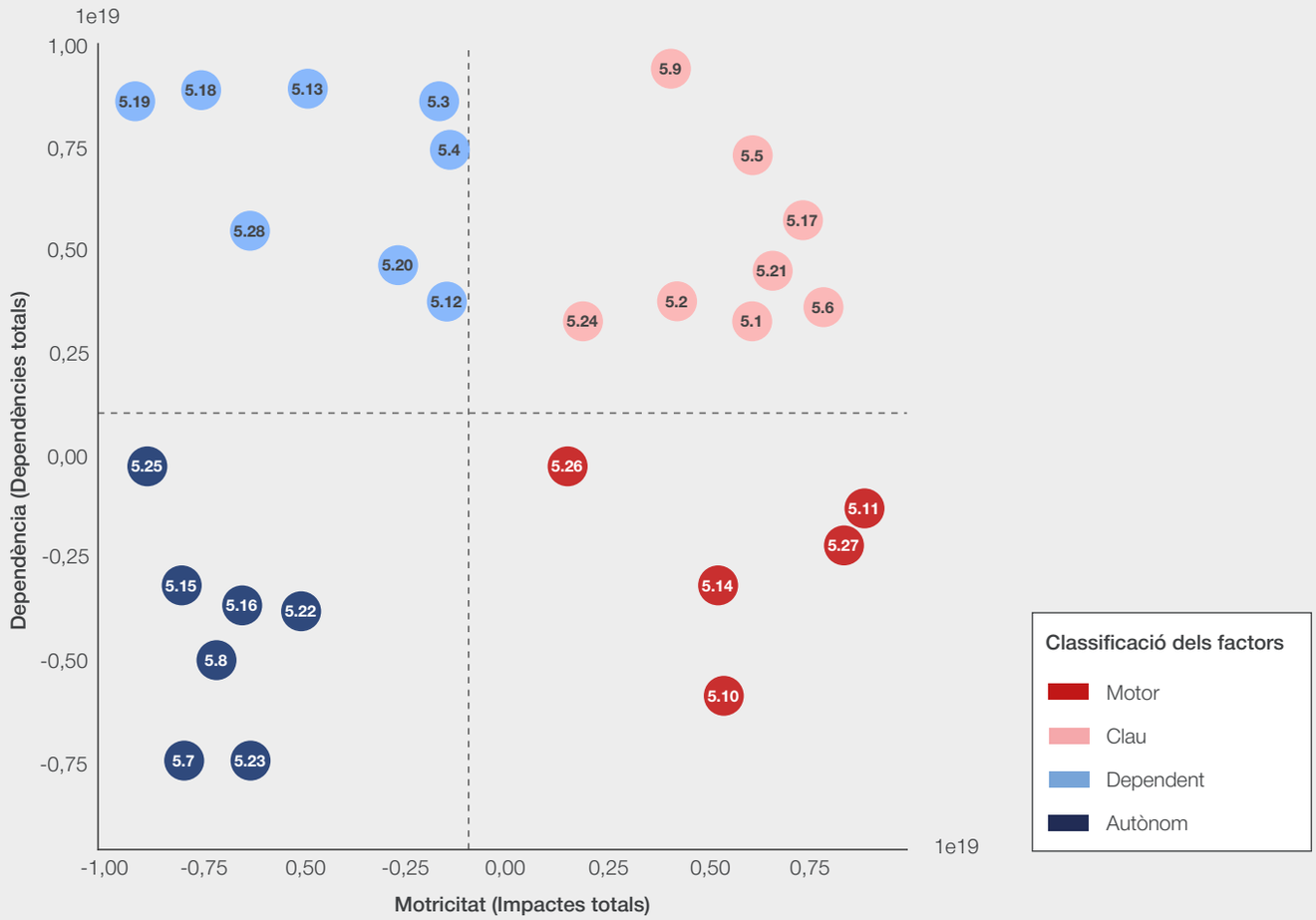
La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 105 a 235. Així, els factors amb valors elevats a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar el transport aeri i marítim a favor de la sostenibilitat. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 28 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

5.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors, amb alta influència però baixa dependència, actuen com a condicionants estructurals que arrosseguen la dinàmica del transport. Elements com la competència d'altres destinacions, la meteorologia adversa i el canvi climàtic subratllen la necessitat d'inversions en innovació, resiliència i adaptació per mantenir la competitivitat. Aquests factors externs, tot i estar fora del control directe de la gestió local, influeixen fortament en la planificació estratègica i exigeixen un enfocament proactiu per minimitzar els riscos. En aquesta categoria, s'hi troben:

- **[5.10 Competència d'altres destinacions turístiques]** La recuperació de destinacions competidores (p. ex. nord d'Àfrica) pot representar una amenaça per a les Balears si ofereixen millors condicions i preus. És un factor extern que pot afectar la demanda (si altres destins es posen de moda, hi ha menys flux cap a les Balears). No depèn tant de la gestió interna local però sí que impacta a la planificació del transport (menys vols, menys trànsit marítim) i obliga a millorar la competitivitat.

- **[5.11 Meteorologia adversa i canvi climàtic]** Fenòmens meteorològics extrems, agreujats pel canvi climàtic, poden causar retards, cancel·lacions i costos operatius més alts en el transport aeri. El clima és un factor extern i estructural, poc modulable des del sector. En canvi, condiciona fortament la regularitat del transport i la percepció de fiabilitat de la destinació. Cal desenvolupar plans de contingència i adaptació per minimitzar l'impacte en l'economia local i la reputació turística.

- **[5.14 Posició geogràfica estratègica]** La ubicació de les Balears al Mediterrani les converteix en un punt clau per al trànsit de creuers i mercaderies, amb bones condicions climàtiques tot l'any. És un atribut extern i estable (la geografia i el clima), que influeix fortament la connectivitat i l'atractiu logístic, però no depèn de les polítiques locals. Facilita la captació de visitants i l'ús dels ports com a base per altres destinacions. També incideix en la configuració de rutes aèries i marítimes.

- **[5.26 Competència d'altres ports del Mediterrani]** Ports d'Itàlia, França i altres països estan aplicant millores tecnològiques i sostenibles, competint amb les Balears per atreure vaixells de creuers, de mercaderies i de reparació d'embarcacions. De nou, és un factor extern potent: si altres ports ofereixen millors condicions, es pot reduir el trànsit cap a les Balears i afectar l'economia local. Exigeix continuar invertint en innovació portuària, sostenibilitat i serveis de qualitat per no perdre avantatge davant competidors regionals.

- **[5.27 Fenòmens climàtics intensifiquen la pressió de les infraestructures]** L'augment del nivell del mar i els fenòmens meteorològics extrems afecten les infraestructures costaneres (ports) i obliguen a inversions addicionals en adaptació. Similar al rol del factor 5.11. És un factor extern associat al canvi climàtic que condiciona molt la capacitat d'operació i la seguretat en el transport marítim. Pot obligar a reubicar o reforçar infraestructures, i, per tant, incrementar els costos i afectar la competitivitat. Fa necessari un pla de resiliència costanera a llarg termini.

Factors determinants clau

Els factors clau, amb alta influència i alta dependència, tenen el potencial de transformar profundament el sistema turístic regional si es gestionen adequadament. Aspectes com les infraestructures modernes, la connectivitat internacional o la diversificació del sector aeronàutic són decisius per millorar la competitivitat i la sostenibilitat del transport. No obstant això, requereixen recursos significatius, col·laboració entre actors públics i privats i un marc institucional favorable. Una mala gestió d'aquests factors pot comprometre la qualitat dels serveis i el posicionament estratègic de la regió. En aquest rol, hi destaquen:

- **[5.1 Infraestructures aèries de capacitat suficient i amb innovacions tecnològiques]** Apel·la a la importància de comptar, entre altres, amb aeroports moderns i eficients, amb capacitat de gestionar passatgers, digitalització de processos i seguretat, per tal com determinen la qualitat del servei aeri, l'eficiència en moments punta i la imatge

de la destinació. Encara que, necessita inversions, bones polítiques de gestió i coordinació amb altres actors, una bona infraestructura pot reduir saturacions i millorar la competitivitat turística.

- **[5.2 Gran connectivitat internacional]** Les Balears tenen múltiples rutes directes, especialment a l'estiu, cosa que afavoreix el turisme i la diversificació econòmica. La connectivitat és bàsica per assegurar els fluxos de visitants i per obrir-se a altres mercats. Encara que, depèn de l'estratègia de les aerolínies, de la demanda real, de la competència d'altres destinacions (5.10) i augment dels costos operatius (5.13), una bona connectivitat consolida la posició de les Balears com a destí clau.

- **[5.5 Impacte ambiental del transport aeri]** Malgrat els avanços, l'aviació és un emissor significatiu de CO_2 i altres contaminants. L'aviació privada (jets) agreuja la petjada ecològica. Es tracta d'un eix central en la percepció de sostenibilitat de la destinació, que pot condicionar les decisions polítiques i la imatge de les Balears. Encara que, depèn de normes internacionals, tecnologia de combustibles nets i la pressió social per reduir emissions, si es troben solucions (SAF, avions elèctrics, etc.), pot millorar la sostenibilitat aèria. Si no, pot créixer l'oposició social i la pèrdua de reputació.

- **[5.6 Normativa i innovacions tecnològiques com a vector clau per a un transport aeri sostenible]** L'ús de SAF (combustibles sostenibles), la investigació en avions elèctrics/hidrogen, l'adopció d'IA per millorar l'experiència i reduir emissions i una regulació i recerca adequades poden transformar l'aviació cap a models més nets i competitius. Encara que, necessita inversió i col·laboració, les Balears podrien posicionar-se com a referent en sostenibilitat aeronàutica.

- **[5.9 Diversificació del sector aeronàutic]** Noves oportunitats, nous operadors, nous models de negoci enfocats en la sostenibilitat i la digitalització poden generar creixement i ocupació, mentre es redueix, la dependència de mercats de baix cost. Això, milloraria la resiliència econòmica i ambiental. Encara que requereix de suport financer, millores en R+D, normatives adaptades i col·laboració publicoprivada, pot ajudar a crear un entorn aeronàutic variat (manteniment, logística, formació…) i fer la regió més competitiva i dinàmica.

- **[5.17 Col·laboració publicoprivada]** Les inversions conjuntes en infraestructures portuàries i projectes d'innovació són essencials per mantenir la qualitat dels serveis i la competitivitat del sector marítim i turístic. L'aportació de capital privat i la gestió institucional poden transformar les instal·lacions, mitjançant l'adopció de tecnologies punteres i serveis de més valor afegit. Encara que, requereix seguretat jurídica, voluntat política i un clima de confiança mútua entre administracions i empreses pot accelerar la modernització de ports i aeroports, però sense aquesta col·laboració, és difícil abordar grans projectes de sostenibilitat o digitalització.

- **[5.21 Inversions en sostenibilitat i tecnologies netes]** Les iniciatives per implantar ports més verds, sistemes de gestió de residus, descarbonització del transport marítim, etc. són fonamentals per mantenir la competitivitat i la reputació de les Balears en un mercat cada cop més sensible als temes ambientals. Encara que depèn de la disponibilitat de fons, la voluntat d'actors públics i privats i la pressió normativa (tots ells factors motor de caire intern) millora la qualitat de l'entorn, minora la petjada ecològica i reforça la imatge de destinació avançada i responsable.

- **[5.24 Col·laboració amb el sector privat per al desenvolupament d'infraestructures verdes]** Les associacions publicoprivades per finançar i modernitzar les infraestructures marítimes i portuàries en termes de sostenibilitat i eficiència energètica permeten mobilitzar el capital, la tecnologia i el coneixement empresarial necessari per accelerar la transformació de les instal·lacions. Encara que, necessita un marc legal clar, incentius econòmics i la predisposició de les parts accelera el desenvolupament de ports verds i sostenibles, redueix l'impacte ambiental i potencia l'atractiu econòmic.

Factors determinants dependents

Els factors dependents, amb alta dependència i baixa influència, són conseqüència de les polítiques i dinàmiques generals del conjunt de factors considerats. La falta de connectivitat fora de temporada, l'increment continuat de passatgers o l'impacte del trànsit marítim són problemes que reflecteixen les limitacions actuals i que requereixen accions indirectes per millorar. Sense un enfocament adequat en els factors motors i clau, aquests factors dependents continuaran limitant la resiliència i la sostenibilitat del transport. Concretament, sobresurten:

- **[5.3 Estacionalitat i falta de connectivitat fora de temporada]** Eivissa i Menorca pateixen reduccions fortes de connexions aèries a l'hivern que afecten la competitivitat durant la temporada baixa. Aquest fet, deriva de la concentració de vols en temporada alta i es veu influit per factors motors (p. ex. competència) i per factors clau (p. ex. la planificació). Per ell mateix, no pot revertir la situació sense polítiques d'incentius. Es redueixen oportunitats de turisme fora de temporada, la mobilitat dels residents es veu limitada.

- **[5.4 Dependència del transport aeri per a la connectivitat i mobilitat]** Les Balears gairebé només tenen l'avió per connectar-se amb la resta d'Espanya i Europa, de manera que qualsevol interrupció és crítica. Deriva de la geografia insular i de l'evolució històrica de l'activitat turística. No pot arrossegar la resta de factors, sinó que rep la influència de la política de rutes aèries, la competència d'altres destinacions (5.10) o fenòmens climàtics i episodis extrems (5.11). Retards, vagues o crisis poden fer que els residents i el turisme es vegin ràpidament afectats.

- **[5.12 Increment continuat de passatgers]** El creixement constant del trànsit aeri, que pot saturar les infraestructures actuals (sobretot en temporada alta), és conseqüència d'una demanda turística creixent, de la ubicació estratègica i de polítiques de promoció. No impulsa la resta de factors, sinó que en pateix la intensitat. Si no s'adapten els aeroports i la gestió de fluxos, es pot afectar la qualitat del servei i la percepció del destí, a més de generar problemes ambientals.

- **[5.13 Augment dels costos operatius]** El creixement dels costos en el sector aeri (combustibles, taxes, personal) pot repercutir en el preu dels bitllets i afectar la competitivitat. La pujada de costos depèn de factors externs (preu del petroli, polítiques ambientals, etc.) i no es pot revertir des de dins. No empeny la resta de factors. Si els bitllets pugen, la destinació pot veure's ressentida en comparació amb altres llocs, especialment en segments de turisme més sensibles al preu.

- **[5.18 Turisme de creuers i saturació puntual]** L'arribada de creuers en determinades hores/dies pot provocar massificació als ports i als accessos urbans. Aquest fenomen és conseqüència de les estratègies comercials de les navilieres i de la manca de límits o planificació portuària eficaç. No arrossega la resta de factors, sinó que reflecteix l'oferta i la demanda de creuers. Sense una regulació o gestió de *slots* d'arribada, es pot afectar la qualitat de vida dels residents i la percepció del turisme massiu.

- **[5.19 Oferta limitada d'espais portuaris per a la nàutica recreativa]** Algunes instal·lacions (zones d'amarraments, infraestructures esportives) són insuficients per a la demanda creixent i causen congestions en ports com el de Palma o el d'Eivissa. Aquest factor rep el creixement de la demanda nàutica i la manca d'inversions o planificació (factors clau, p. ex. 5.15, 5.21). No genera un canvi sistèmic per si mateix. Amb espais limitats, hi ha saturació i cues d'espera, cosa que afecta la competitivitat i la qualitat de l'experiència nàutica, així com la possible diversificació fora de temporada.

- **[5.20 Impacte del trànsit marítim]** L'activitat portuària i el trànsit de grans vaixells continua sent una font de contaminació, a més de saturacions puntuals en el litoral i residus. És conseqüència d'un mercat marítim creixent i de polítiques ambientals més o menys restrictives. No arrossega la resta de factors, sinó que s'hi adapten o s'hi sumen. Sense millores tecnològiques o regulacions (factors clau), aquestes emissions poden seguir en augment i fer malbé la imatge verda de les Balears, a més de generar queixes socials.

- **[5.28 Augment de costos associats a un transport marítim sostenible]** Les normatives ambientals més rigoroses (reducció d'emissions, gestió de residus, modernització d'infraestructures) poden incrementar costos per ports i navilieres. És un efecte de les polítiques ambientals globals i europees i de les exigències del mercat. No imposa canvis en la resta de factors, sinó que rep l'esforç de la transició cap a la sostenibilitat. Si s'afronta amb inversions i col·laboracions adequades, pot millorar la competitivitat a llarg termini. Si no, els costos poden reduir la quota de mercat enfront de destinacions que s'adaptin més ràpid.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms, amb baixa influència i baixa dependència, tenen un paper més tècnic i complementari. Elements com la cogestió aèria o les tecnologies per a la seguretat portuària poden millorar aspectes específics de l'operativitat, però no condicionen ni són condicionats per altres factors. Aquests elements poden evolucionar de manera paral·lela a la resta i representar millores puntuals sense alterar significativament les dinàmiques globals.

- **[5.7 Cogestió aèria]** Actualment, la legislació i la gestió de l'espai aeri i d'infraestructures aeroportuàries recauen en el Ministeri de Transports i Mobilitat Sostenible. S'estudia incrementar la capacitat de decisió balear. Tot i que podria semblar rellevant, la matriu indica que ni rep gaire interacció d'altres factors ni genera un canvi sistèmic. Pot millorar l'eficiència en la gestió de rutes i adaptar infraestructures a les necessitats locals, però no està clar que això canviï la dinàmica fonamental del transport aeri.

- **[5.8 Col·laboració publicoprivada per millorar la infraestructura i la connectivitat]** Inversions estratègiques conjuntes per modernitzar infraestructures aeroportuàries, crear i millorar rutes, etc. No sembla rebre una forta influència d'altres factors ni condicionar-los profundament. Es percep com a una iniciativa que pot sorgir aïlladament. Pot ajudar a desestacionalitzar, però la matriu no detecta que tingui un efecte tractor ni que rebi gran pressió d'altres factors.

- **[5.15 Infraestructura portuària avançada i modernitzada per activitats nàutiques, creuers i mercaderies]** Ports esportius i comercials amb instal·lacions ben mantingudes, tot i que alguns (Eivissa, Menorca, Formentera) requereixen modernització. S'entén que no es veu gaire afectat pels altres factors i tampoc arrossega la transformació global. Si es manté l'estat actual, la competitivitat es conserva. Les necessitats de modernitzar no semblen lligades a la majoria de factors motor i clau, segons la matriu.

- **[5.16 Compromís amb la sostenibilitat social i ambiental]** Els ports adopten mesures per reduir l'impacte ambiental i social (combustibles sostenibles, integració ciutat-port, etc.). No s'observa que rebi gaire pressió d'altres factors ni que en transformi la resta, sinó que s'implementa per tendències sectorials i bones pràctiques. Pot millorar la imatge dels ports i reduir conflictes socials, però no és considerat un eix tractor, d'acord amb la matriu.

- **[5.22 Desestacionalització de les activitats nàutiques]** Allargar la temporada i fomentar activitats nàutiques fora de l'estiu per generar ingressos nous i reduir la pressió en mesos punta. No arrossega la resta ni està fortament condicionat per altres factors. Podria desenvolupar-se mitjançant iniciatives puntuals. Si s'aplica, pot ampliar els ingressos del sector nàutic, però la matriu no el veu com un factor central en la dinàmica del transport.

- **[5.23 Diversificació econòmica amb la reparació i manteniment d'embarcacions]** Potencial de convertir-se en centre de referència per a la reparació de grans embarcacions i augmentar la diversificació econòmica. Els projectes d'infraestructura especialitzada i inversió no estan molt relacionats amb la resta de factors motors o clau. Pot generar nínxols d'ocupació i negocis, però la seva rellevància no es veu reflectida en la matriu.

- **[5.25 Noves tecnologies per optimitzar la gestió i seguretat portuària]** Implementar sistemes intel·ligents de gestió de mercaderies i passatgers pot millorar l'eficiència, la seguretat i reduir els costos operatius a llarg termini. No mostra una

forta relació bidireccional amb altres factors; és un element més aviat tècnic que es pot desenvolupar independentment. Millora l'operativitat dels ports, però segons la matriu no esdevé un factor crucial que mogui la resta de factors ni rebi molta pressió d'aquests.

La classificació dels factors d'aquesta àrea, segons la lògica motor, clau, dependent i autònom que deriva de l'anàlisi MICMAC, permet una visió global de com s'interrelacionen (o no) els fenòmens que afecten el transport aeri i marítim a les Balears. L'anàlisi revela que la sostenibilitat i la competitivitat del transport aeri i marítim a les Balears depenen d'una gestió equilibrada dels factors clau i motors, amb especial èmfasi en la col·laboració institucional, les inversions en innovació i sostenibilitat i l'adaptació a les noves demandes i reptes ambientals. La gestió dels factors dependents i autònoms pot complementar aquestes accions. Aquest enfocament permetria consolidar les Balears com un referent en connectivitat i sostenibilitat al Mediterrani.

VI. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants del transport aeri i marítim culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_5.1

Promoure la descarbonització del transport aeri i marítim

Descripció: Impulsar la transició cap a tecnologies netes, com els biocombustibles sostenibles, els motors elèctrics i les energies renovables, per minimitzar l'impacte ambiental.

Factors relacionats: Impacte ambiental del transport aeri (5.5), Impacte del trànsit marítim (5.20), Normativa i innovacions tecnològiques com a vector clau per un transport aeri sostenible (5.6), Inversions en sostenibilitat i tecnologies netes (5.21), Posició geogràfica estratègica (5.14), Compromís amb la sostenibilitat social i ambiental (5.16), Augment de costos associats a un transport marítim sostenible (5.28).

Resultats esperats: Reducció de les emissions de CO_2, millora de la qualitat de l'aire i reforç de la imatge de les Balears com a destinació sostenible.

OE_5.2

Garantir una bona connectivitat durant tot l'any

Descripció: Desenvolupar estratègies per reduir l'estacionalitat, garantir connexions regulars i diversificar rutes cap a mercats emergents.

Factors relacionats: Estacionalitat i falta de connectivitat fora de temporada (5.3), Competència d'altres destinacions turístiques (5.10), Turisme de creuers i saturació puntuals (5.18), Infraestructures aèries de capacitat suficient i amb innovacions tecnològiques (5.1), Cogestió aèria (5.7).

Resultats esperats: Augment de la competitivitat, millora de l'accés per a residents i empreses i estabilitat econòmica.

OE_5.3

Integrar el transport aeri i marítim en una mobilitat sostenible i intermodal

Descripció: Establir connexions eficients entre aeroports, ports i altres modes de transport per millorar la mobilitat interna i reduir la dependència del transport privat.

Factors relacionats: Infraestructura portuària avançada i modernitzada per activitats nàutiques, creuers i mercaderies (5.15), Col·laboració publicoprivada (5.17), Col·laboració amb el sector privat per al desenvolupament d'infraestructures verdes (5.24), Augment dels costos operatius (5.13).

Resultats esperats: Reducció de la saturació viària, millora de l'experiència dels usuaris i optimització dels recursos logístics.

OE_5.4

Augmentar la resiliència del transport davant els efectes del canvi climàtic

Descripció: Implementar mesures d'adaptació per protegir infraestructures portuàries i aeroportuàries dels fenòmens climàtics extrems i garantir la continuïtat del servei.

Factors relacionats: Meteorologia adversa i canvi climàtic (5.11), Fenòmens climàtics que intensifiquen la pressió de les infraestructures (5.27), Competència d'altres destinacions turístiques (5.10), Competència d'altres ports del Mediterrani (5.26), Dependència del transport aeri per a la connectivitat i mobilitat (5.4).

Resultats esperats: Reducció de la vulnerabilitat de les infraestructures i millora de la seguretat i estabilitat.

Objectius de desenvolupament

OD_5.1

Implementar tecnologies netes en aeroports i ports

Descripció: Introduir sistemes d'energia renovable, punts de càrrega per a vaixells i avions elèctrics, i tecnologies per a la gestió eficient dels residus.

Factors relacionats: Normativa i innovacions tecnològiques com a vector clau per a un transport aeri sostenible (5.6), Inversions en sostenibilitat i tecnologies netes (5.21), Impacte ambiental del transport aeri (5.5), Impacte del trànsit marítim (5.20), Noves tecnologies per optimitzar la gestió i seguretat portuària (5.25)

Resultats esperats: Reducció de l'empremta ecològica i millora de la sostenibilitat operativa.

OD_5.2

Millorar la connectivitat interinsular

Descripció: Establir noves rutes regulars entre illes amb horaris accessibles, especialment fora de temporada alta, i promoure nous models com el transport amb drons elèctrics.

Factors relacionats: Gran connectivitat internacional (5.2), Estacionalitat i falta de connectivitat fora de temporada (5.3), Normativa i innovacions tecnològiques com a vector clau per a un transport aeri sostenible (5.6), Inversions en sostenibilitat i tecnologies netes (5.21).

Resultats esperats: Augment de la cohesió territorial i millora de la mobilitat per a residents i empreses.

OD_5.3

Fomentar la diversificació d'activitats en ports i aeroports

Descripció: Desenvolupar serveis addicionals com la reparació i manteniment d'embarcacions, la logística verda i activitats nàutiques sostenibles.

Factors relacionats: Diversificació econòmica amb la reparació i manteniment d'embarcacions (5.23), Col·laboració amb el sector privat per al desenvolupament d'infraestructures verdes (5.24), Oferta limitada d'espais portuaris per a la nàutica recreativa (5.19), Diversificació del sector aeronàutic (5.9), Desestacionalització de les activitats nàutiques(5.22).

Resultats esperats: Reducció de l'estacionalitat i augment dels ingressos fora de la temporada turística.

OD_5.4

Regular i planificar l'arribada de creuers per evitar saturacions

Descripció: Establir límits per a l'arribada de creuers en ports clau i promoure zones protegides amb límits d'aforament.

Factors relacionats: Turisme de creuers i saturació puntual (5.18), Impacte del trànsit marítim (5.20), Inversions en sostenibilitat i tecnologies netes (5.21).

Resultats esperats: Millora de l'experiència turística i reducció dels impactes ambientals.

OD_5.5

Optimitzar la gestió dels transport des de la innovació i la col·laboració publicoprivada

Descripció: Incentivar la inversió conjunta en infraestructures verdes i tecnologies intel·ligents per optimitzar la gestió del transport.

Factors relacionats: Col·laboració publicoprivada (5.17), Col·laboració amb el sector privat per al desenvolupament d'infraestructures verdes (5.24), Col·laboració publicoprivada per millorar la infraestructura i la connectivitat (5.8), Increment continuat de passatgers (5.12).

Resultats esperats: Millora de la sostenibilitat i augment de la competitivitat del transport.

VII. Conclusió

Els modes de transport aeri i marítim no només representen una infraestructura essencial per a la connectivitat interna i internacional de les Balears, sinó que són un component clau per al desenvolupament turístic de la regió. No obstant això, també plantegen desafiaments significatius vinculats a l'impacte ambiental, l'estacionalitat i la saturació d'infraestructures, aspectes que s'han d'abordar per garantir la transició cap a la sostenibilitat de l'arxipèlag.

Les Balears es troben en un punt clau per liderar una transformació del transport aeri i marítim que integri la sostenibilitat ambiental, la cohesió territorial i l'adaptació als reptes globals. Segons el Travel & Tourism Development Index (TTDI) del World Economic Forum, el sector del transport i el turisme poden actuar com a motors per a la sostenibilitat global, sempre que es promoguin pràctiques responsables i es redueixin els desequilibris socioeconòmics i ambientals. Entre les prioritats a les quals s'enfronta la regió, sobresurten:

- Descarbonització i innovació tecnològica. L'ús de combustibles sostenibles com els SAF, així com el desenvolupament d'aeronaus i vaixells elèctrics o d'hidrogen, és imprescindible per reduir les emissions de gasos d'efecte hivernacle associades al transport. Així mateix, la implementació de tecnologies digitals, com els sistemes intel·ligents de gestió del trànsit i la digitalització dels processos, pot millorar l'eficiència i minimitzar els costos operatius.
- Connectivitat equilibrada i desestacionalització. L'actual dependència de mercats tradicionals i la concentració del trànsit durant els mesos d'estiu fan que sigui prioritari diversificar mercats i rutes, especialment en temporada baixa. Això pot alleugerir la saturació d'infraestructures i generar un impacte econòmic més estable i inclusiu per a les illes més petites, com Menorca i Formentera.
- Infraestructures integrades i sostenibles. La modernització d'aeroports i ports amb tecnologies verdes i intermodals pot contribuir a una mobilitat integrada que respongui tant a les necessitats dels residents com a les del turisme. A més de la inversió en sistemes d'energia renovable i la promoció de zones de baixes emissions, establir sinergies amb les activitats turístiques tradicionals, la mobilitat urbana i el comerç circular són essencials per reduir l'impacte ambiental.
- Col·laboració publicoprivada. Per garantir un finançament adequat i accelerar el desenvolupament d'un transport més verd, és fonamental fomentar aliances entre governs i empreses privades. Aquesta col·laboració pot facilitar la implementació de projectes d'innovació i sostenibilitat, com ara la modernització de ports i aeroports o la creació de noves rutes que responguin a les prioritats locals. En aquesta línia, cal contemplar la possibilitat d'establir taxes ecològiques sobre emissions, crear incentius per a la transició a tecnologies netes o establir estàndards ambientals més estrictes.

Les Balears tenen l'oportunitat de posicionar-se com un referent internacional en transport sostenible al Mediterrani. Com destaca el TTDI, integrar la sostenibilitat no només és una necessitat ambiental, sinó també una oportunitat estratègica per millorar la competitivitat global de les destinacions i enfortir el vincle amb les comunitats locals. Aquesta transformació requereix un compromís ferm amb la governança col·laborativa, la innovació i la protecció del patrimoni natural.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

6 MOBILITAT TERRESTRE





La mobilitat terrestre és un element central per garantir la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Balears. El transport té un paper determinant en la configuració del territori, en la qualitat de vida de les persones i en la percepció del destí per part dels visitants. En un context de canvi climàtic, transició energètica i pressió turística creixent, abordar la mobilitat terrestre des d'un enfocament sostenible no només és necessari, sinó també estratègic. No debades, el transport motoritzat és una de les principals fonts d'emissions de gasos d'efecte hivernacle, amb conseqüències directes sobre la salut pública i el medi ambient. Alhora, és important no oblidar que el transport de passatgers i la distribució de mercaderies és fonamental per la logística de les ciutats i dels centres turístics.

Els, els desafiaments associats a la mobilitat terrestre no es limiten a qüestions de congestió o contaminació. Inclouen també la necessitat d'equilibrar el desenvolupament territorial, fomentar l'accés equitatiu als serveis de transport i garantir que la mobilitat contribueixi a la descarbonització i la resiliència del territori. Impulsar la mobilitat neta i eficient és, doncs, una de les claus per assolir els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i complir amb els compromisos de l'Agenda 2030. Al mateix temps, representa una oportunitat única per innovar i integrar tecnologies que permetin una millor gestió dels fluxos de mobilitat, una menor dependència del vehicle privat i un ús més eficient dels recursos energètics.

I és que, parlar de mobilitat terrestre implica molt més que discutir sobre mitjans de transport. És abordar el desenvolupament urbanístic, la prestació de serveis públics i la configuració del territori. Per avançar cap a una mobilitat sostenible, cal treballar simultàniament en dos objectius complementaris i essencials: reduir l'ús del vehicle privat i fomentar alternatives com el transport públic i els mitjans no motoritzats. Això no només implica una oferta ampliada, sinó també una experiència més atractiva per als usuaris.

I. Context i diagnòstic

La mobilitat terrestre és especialment rellevant en un territori com les Balears, caracteritzat per una alta densitat poblacional i una intensa pressió turística. Aquesta situació genera desafiaments creixents, com la saturació de les infraestructures, la contaminació ambiental i la necessitat d'adaptar-se als patrons de mobilitat canviants. Alhora, ofereix oportunitats úniques per transformar la xarxa de transport en un element clau per a la sostenibilitat del territori.

En els darrers anys, l'augment de la demanda de mobilitat ha evidenciat la necessitat d'una planificació integrada i coordinada que consideri no només els fluxos de desplaçaments, sinó també les particularitats territorials i socioeconòmiques de l'arxipèlag. Aquest diagnòstic general permet identificar les principals problemàtiques i reptes, així com les oportunitats associades a la mobilitat terrestre. A partir d'aquest punt de partida, s'analitzen tres subàrees fonamentals per abordar la transformació de la mobilitat terrestre de manera integral: (1) la infraestructura de mobilitat –la base física que sustenta el transport terrestre, que inclou carreteres, carrils bici, vials cívics i punts de recàrrega–, (2) els mitjans de transport –els vehicles i sistemes utilitzats pels residents i turistes per desplaçar-se i distribuir mercaderies, amb un focus especial en el transport públic i no motoritzat– i (3) els patrons de mobilitat –els hàbits i fluxos de desplaçament que defineixen l'ús de les infraestructures i mitjans de transport.

Aquesta divisió permet una anàlisi exhaustiva i articulada, que integra les necessitats dels residents, les expectatives dels visitants i amb l'ODS 11.2 de proporcionar l'accés a sistemes segurs i sostenibles. A continuació, s'exploren les tres subàrees en detall.

Infraestructura de mobilitat

Les infraestructures de mobilitat terrestre són la base fonamental per garantir un transport sostenible, eficient i inclusiu a les Balears. Per entendre el paper central que aquestes infraestructures tenen, és essencial analitzar el context i els reptes que marquen la situació actual:

- **Saturació viària crònica.** Durant els mesos d'estiu, les carreteres de les zones costaneres i els accessos als principals atractius turístics experimenten col·lapses constants. Això genera pèrdues de temps, augmenta la contaminació, atmosfèrica i acústica i afecta la qualitat de vida dels residents.

- **Infraestructures limitades i desiguals.** L'absència de xarxes adequades per a mitjans alternatius, com els carrils bici segurs i interconnectats, impedeix una transició efectiva cap a la mobilitat sostenible. Alhora, hi ha una insuficiència de punts de càrrega per a vehicles elèctrics, especialment en ubicacions estratègiques com aeroports, hotels i zones perifèriques com aparcaments dissuasius.

- **Desconnexió del transport públic.** Molts pobles i zones perifèriques no estan ben connectades amb els principals nuclis urbans ni amb punts clau com ports o aeroports. La manca d'una xarxa transversal (ara és radial) entre els pobles i la capital, i entre municipis, no només limita l'accessibilitat sinó que també afavoreix la desigualtat territorial.

Davant d'aquests reptes, sorgeixen diverses oportunitats que permeten transformar les infraestructures de mobilitat per fer-les més sostenibles i eficients. Les oportunitats per a la millora de les infraestructures de mobilitat són múltiples i inclouen:

- **Modernització de les infraestructures existents.** La transformació de les xarxes viàries pot incorporar carrils específics per a bicicletes i vehicles elèctrics, així com espais dedicats a mitjans de transport compartit. La renovació de les vies secundaries i la seva integració amb la xarxa de transport públic també és clau per assegurar una millor connectivitat territorial.

- **Zones de baixes emissions i la regulació d'entrada de vehicles.** L'establiment de restriccions progressives a la circulació de vehicles contaminants, per nuclis urbans de poblacions de més de 50.000 habitants, i la regulació en l'entrada de vehicles no només pot reduir les emissions i millorar la qualitat de l'aire, sinó millorar substancialment la mobilitat.

- **Infraestructures intel·ligents i tecnològiques.** Sistemes avançats de gestió de trànsit basats en dades en temps real permetrien optimitzar els fluxos viaris, reduir les esperes i minimitzar la congestió. La implementació de plataformes digitals que ofereixen informació sobre rutes òptimes, disponibilitat de transport públic i temps estimat de desplaçament pot transformar l'experiència de mobilitat.

A més d'aquestes oportunitats, altres regions han implementat iniciatives inspiradores que poden servir com a referència. Les experiències internacionals demostren que és possible transformar les infraestructures de mobilitat cap a la sostenibilitat:

- A **València (Espanya**), la creació d'una xarxa de carrils bici interconnectats ha impulsat l'ús de la bicicleta com a mitjà de transport principal, i ha reduït la dependència del cotxe privat.

- A **Oslo (Noruega)**, l'eliminació progressiva del vehicle privat al centre urbà ha millorat la qualitat de l'aire i ha incentivat l'ús de transport públic i mitjans no motoritzats.

- A **Palma (Balears)**, els programes pilot de zones de baixes emissions que es comencen a aplicar el 2025, seguint l'exemple d'altres ciutats, conviden a pensar en resultats prometedors, amb una reducció significativa en els nivells de contaminació atmosfèrica.

Aquestes bones pràctiques ofereixen pistes valuoses per a l'acció. A continuació, es detallen algunes propostes concretes que poden ser implementades a les Balears per avançar en la sostenibilitat de les infraestructures de mobilitat:

- **Ampliació i millora de les infraestructures sostenibles**. Incrementar els carrils bici i els punts de càrrega per a vehicles elèctrics en ubicacions estratègiques. Modernitzar carreteres clau per incorporar tecnologies intel·ligents.
- **Regulacions i incentius.** Establir normatives que restringeixin progressivament l'ús de vehicles contaminants, especialment durant la temporada alta, i proporcionar incentius per a alternatives netes.
- **Educació i sensibilització.** Promoure campanyes dirigides tant a residents com a visitants per destacar els beneficis ambientals, socials i econòmics d'una mobilitat sostenible. Incloure programes educatius en escoles i espais públics per fomentar un canvi cultural cap a l'ús de mitjans de transport alternatius.

Transformar les infraestructures de mobilitat de les Balears no és només una necessitat ambiental; també és una oportunitat per millorar el benestar i la qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3]. Mitjançant un enfocament coordinat que combini modernització, tecnologia i sensibilització, és possible aconseguir que la mobilitat contribueixi a reduir les pressions ambientals i preservació dels recursos naturals [Objectiu de transició 2].

Mitjans de transport

Els mitjans de transport són una peça fonamental per assolir una mobilitat sostenible a les Balears. La configuració actual presenta diverses mancances que cal abordar, però també ofereix oportunitats per avançar cap a una mobilitat més eficient i respectuosa amb el medi ambient.

Els reptes relacionats amb els mitjans de transport són diversos i estan estretament vinculats al predomini del vehicle privat i les limitacions del transport públic:

- **Dependència del cotxe privat.** El vehicle privat continua sent el mitjà de transport predominant, tant per a residents com per a visitants. Aquesta realitat es tradueix en un alt consum de combustibles fòssils, emissions contaminants elevades i congestió viària, especialment en els accesos a les ciutats i zones turístiques.
- **Limitacions del transport públic.** Tot i els avanços, el transport públic encara presenta mancances significatives en termes de cobertura insuficient a molts de pobles i zones perifèriques de les ciutats; freqüències inadequades en moments de màxima demanda, especialment durant la temporada alta i desconnexió entre diferents modalitats, com autobusos, trens i bicicletes compartides.
- **Adopció lenta de vehicles elèctrics.** Malgrat els incentius per a la transició energètica, la implantació de vehicles elèctrics continua sent limitada. Això es deu, en part, a la manca de punts de recàrrega i a la falta d'infraestructures específiques en llocs estratègics.

Tot i aquests reptes, existeixen nombroses oportunitats per modernitzar el mitjans de transport i fer-los més sostenibles:

- **Renovació de les flotes de transport públic.** La incorporació d'autobusos elèctrics i híbrids en la xarxa de transport públic no només contribueix a reduir les emissions, sinó que també millora la percepció del servei entre els residents i els visitants. A més, una renovació progressiva de les flotes de vehicles de lloguer amb models elèctrics pot tenir un gran impacte positiu en termes ambientals.
- **Promoció del transport intermodal.** Integrar efectivament diferents formes de transport, com autobusos, trens, bicicletes i vehicles elèctrics compartits, pot facilitar desplaçaments més sostenibles i reduir la necessitat d'utilitzar cotxes privats. Les plataformes digitals poden jugar un paper clau en aquesta integració i oferir informació

en temps real sobre horaris, rutes òptimes i disponibilitat de serveis.

- **Tecnologia i innovació com a catalitzadors.** L'aplicació de sistemes intel·ligents pot optimitzar la gestió del transport públic i ajustar freqüències i rutes segons la demanda. A més, iniciatives com la mobilitat com a servei (MaaS, per les seves sigles en anglès) poden oferir als usuaris una experiència integrada i còmoda.

Per reforçar aquestes propostes, altres regions ja han implementat iniciatives inspiradores que poden servir de model. Les bones pràctiques internacionals evidencien que és possible transformar els mitjans de transport amb èxit:

- **Oslo (Noruega)** ha prioritzat el transport públic elèctric, fet que, combinat amb una oferta de bicicletes compartides, ha reduit significativament l'ús del cotxe privat.
- **Amsterdam (Països Baixos)** ha aconseguit una integració exemplar entre bicicletes, autobusos i trens, gràcies a plataformes digitals que permeten als usuaris planificar rutes fàcilment.
- **Barcelona (Espanya)** ha implantat autobusos elèctrics en rutes clau, fet que ha millorat la qualitat de vida i ha reduït les emissions contaminants.

Aquestes bones pràctiques demostren que les accions prioritàries poden tenir un gran impacte positiu si s'implementen de manera coordinada i estratègica. Amb tot, en un intent de modernitzar i fer més sostenibles els mitjans de transport a les Balears, es proposa:

- **Ampliar les flotes elèctriques i híbrides.** Incorporar més autobusos elèctrics, híbrids i de gas en rutes interurbanes en el transport públic, especialment en rutes d'alta demanda. Incentivar les empreses de lloguer de vehicles perquè renovin les seves flotes amb models elèctrics.
- **Desplegar massivament punts de recàrrega.** Instal·lar estacions de recàrrega en ubicacions estratègiques, com zones turístiques, aeroports, ports, estacions de transport públic i aparcaments dissuasius. Implantar subvencions per als establiments turístics que ofereixin punts de recàrrega als seus clients.
- **Millorar la intermodalitat.** Crear nodes intermodals que connectin diferents mitjans de transport, i assegurin una transició fluida. Desenvolupar plataformes digitals que permetin planificar i reservar desplaçaments combinant autobusos, trens, bicicletes i altres opcions sostenibles.
- **Educació i sensibilització.** Realitzar campanyes de conscienciació per promoure l'ús del transport públic i mitjans no motoritzats. Informar sobre els beneficis dels vehicles elèctrics per fomentar-ne l'adopció.

Els mitjans de transport poden esdevenir una eina poderosa per accelerar la transició cap a la sostenibilitat de les Balears. Mitjançant la combinació d'inversions estratègiques, innovacions tecnològiques i un enfocament integrador, és possible reduir la dependència del cotxe privat i convertir la mobilitat en un element clau per millorar el benestar i la qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3].

Patrons de mobilitat

Els patrons de mobilitat a les Balears estan fortament influenciats per factors com el turisme estacional, la distribució geogràfica del territori i la dependència del vehicle privat. Per comprendre els desafiaments i oportunitats que aquests patrons presenten, és essencial analitzar primer el context que els determina. Diversos reptes marquen la mobilitat terrestre:

- **Estacionalitat extrema.** La concentració de desplaçaments durant la temporada turística alta provoca un increment exponencial de la pressió sobre les infraestructures i serveis de mobilitat. Aquesta situació es tradueix en congestió viària, saturació de punts clau com aeroports i ports, i impactes ambientals que dificulten la gestió sostenible.
- **Dependència del vehicle de lloguer.** La preferència per estades més curtes i l'augment

de visitants que opta per vehicles de lloguer, en comptes de paquets turístics amb trasllats i excursions programades incloses, agreuja els problemes de saturació, especialment durant l'estiu, i incrementa la petjada ecològica de l'activitat turística.

- **Desconnexió entre municipis.** Els pobles i les zones perifèriques sovint queden fora de les rutes principals del transport públic, cosa que limita l'accessibilitat i afavoreix la desigualtat territorial. Aquest fet obliga a l'ús de vehicles privats per cobrir necessitats bàsiques de mobilitat.

- **Impactes en la qualitat de vida.** La congestió viària i d'espais públics no només afecta als residents, sinó que també redueix la satisfacció de l'experiència turística. A més, aquest fet s'agreuja en èpoques de màxima afluència, quan la capacitat d'altres serveis públics es veu superada.

Davant d'aquests desafiaments, és possible visualitzar diverses oportunitats per transformar els patrons de mobilitat:

- **Gestió avançada dels fluxos de mobilitat.** La implementació de sistemes tecnològics que permetin monitoritzar i gestionar els fluxos de mobilitat en temps real pot ajudar a redistribuir la demanda de manera més eficient. Les plataformes digitals poden informar els usuaris sobre les millors hores per viatjar, rutes òptimes i disponibilitat de transport públic.

- **Promoció de mitjans sostenibles.** L'ampliació de xarxes de carrils bici interconnectats i serveis de mobilitat compartida, com patinets elèctrics i cotxes elèctrics, pot reduir significativament la dependència del vehicle privat. La integració d'aquests mitjans en una xarxa de mobilitat sostenible pot facilitar el canvi cap a patrons més respectuosos amb el medi ambient.

- **Reequilibri territorial.** Promoure un repartiment més equitatiu del turisme cap a zones menys saturades pot ajudar a descongestionar infraestructures viàries i reduir l'impacte ambiental en els punts més freqüentats. Desenvolupar atractius turístics en zones amb una menor afluència permet distribuir millor els fluxos de mobilitat.

A escala internacional, hi ha experiències que poden inspirar la transformació dels patrons de mobilitat a les Balears:

- A **Dinamarca**, l'èxit de la seva xarxa ciclista, segura i contínua, ha reduït dràsticament la dependència del vehicle privat, fins i tot en zones urbanes d'alta densitat.

- A **Nova Zelanda**, la integració de transport ecològic en les experiències turístiques ha fomentat l'ús de mitjans verds per accedir a atraccions naturals.

- A **Àustria**, a les regions alpines, els bons turístics, que inclouen accés gratuït al transport públic, han reduït l'ús de cotxes privats i han millorat l'accessibilitat.

Aquestes bones pràctiques permeten considerar un conjunt de propostes d'acció prioritàries per avançar cap a una mobilitat més sostenible. Les accions següents podrien ser decisives per modificar els patrons de mobilitat:

- **Implementació de sistemes de mobilitat intel·ligent.** Desenvolupar plataformes digitals que integrin opcions de transport públic, vehicles compartits i rutes de mobilitat activa, tot oferint una experiència coherent i sostenible. Utilitzar tecnologies de *big data* per analitzar els patrons de mobilitat, anticipar colls d'ampolla i ajustar els serveis segons la demanda.

- **Ampliació de l'oferta de transport públic.** Incrementar la freqüència i cobertura del transport públic, especialment en zones rurals i perifèriques, per fer-lo més atractiu tant per a residents com per a visitants. Introduir sistemes de transport flexibles, com autobusos a demanda, que responguin a necessitats específiques de desplaçaments en zones menys poblades.

- **Desenvolupament de xarxes de mobilitat activa.** Crear xarxes de carrils bici interconnectats i zones

per a vianants, per tal de prioritzar la seguretat i l'accessibilitat. Incentivar l'ús de bicicletes elèctriques i patinets mitjançant programes de subvencions i serveis de lloguer accessibles.

- **Promoció de l'equilibri territorial.** Dissenyar estratègies per redistribuir l'afluència turística, orientades a potenciar les zones amb una menor pressió i fomentar activitats que es puguin realitzar durant la temporada baixa. Coordinar accions entre municipis per assegurar un desenvolupament homogeni del territori.

Un canvi en els patrons de mobilitat no només permetria optimitzar l'experiència turística, sinó també garantir la sostenibilitat de les Balears. Mitjançant accions coordinades que combinin tecnologia, innovació i planificació territorial és possible millorar el benestar i la qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3] i reduir les pressions ambientals [Objectiu de transició 2].

Amb tot, l'anàlisi de les infraestructures, els mitjans de transport i els patrons de mobilitat a les Balears posa de manifest els importants desafiaments que afronta el territori en la transició cap a la sostenibilitat. Les infraestructures necessiten modernitzar-se i adaptar-se per promoure mitjans de transport més nets i eficients. Alhora, els mitjans de transport s'han de diversificar i integrar-se millor per reduir la dependència del vehicle privat. Finalment, els patrons de mobilitat requereixen una reestructuració que afavoreixi una distribució més equilibrada dels fluxos i una major equitat territorial.

El diagnòstic revela oportunitats significatives, com la implementació de tecnologies innovadores, la potenciació del transport públic i no motoritzat, i la possibilitat de reduir les emissions mitjançant mesures reguladores i incentius. Aquests factors són clau per articular línies estratègiques que responguin a les necessitats detectades i aprofitin totes les oportunitats. Amb una visió coordinada i valenta, les Balears poden enfortir la capacitat d'adaptació als reptes globals [Objecitu de transició 5] i convertir-se en un referent en mobilitat sostenible al Mediterrani.

II. Identificació dels factors determinants

La identificació dels factors determinants d'aquesta àrea ha estat fruit de les dinàmiques participatives que han dut a terme els membres del Grup de treball al llarg de cinc sessions. Es tracta, sens dubte, d'una tasca fonamental per establir les bases de l'Agenda de transició, no en va la mobilitat terrestre és un segment clau del sistema turístic de l'arxipèlag, especialment, quan es tracta de formular noves estratègies i plans d'acció en favor de la sostenibilitat.

El procés de reflexió i intercanvi de perspectives i coneixement ha pres com a marc de feina l'anàlisi DAFO, de manera que s'han explorat i analitzat tant els factors interns (entesos com a fortaleses o debilitats), com els factors externs (situats com a amenaces o oportunitats) que, actualment, afecten a la mobilitat terrestre a l'arxipèlag. En conjunt, s'ha conformat una bateria de 18 factors determinants que posen en relleu importants fortaleses, com l'expansió d'una xarxa de transport públic interconnectada i la creació d'infraestructures per a bicicletes, alhora que també destaquen debilitats significatives, com l'elevada dependència del vehicle privat i la saturació viària.

Pel que fa a les oportunitats, no s'han deixat passar les vinculades a la integració de tecnologies avançades, els sistemes de mobilitat elèctrica, el transport compartit i les plataformes digitals per a la gestió intel·ligent del trànsit. Tot plegat pot contribuir a transformar la mobilitat terrestre i fomentar l'adopció de pràctiques que redueixin emissions de carboni, millorin l'eficiència energètica i assegurin una accessibilitat més equitativa per a residents i visitants. Així mateix, les amenaces han posat esment en els efectes del canvi climàtic, les limitacions del territori insular per expandir infraestructures viàries i la possible manca de finançament per implementar noves solucions a favor de la sostenibilitat.

6.1 Dimensió metropolitana i mobilitat sostenible

Les Balears tenen una configuració territorial que facilita la implantació de solucions de mobilitat sostenible i permet una integració més àgil de la mobilitat intermodal i una millora de la connectivitat entre ciutats i pobles. Aquesta estructura facilita la gestió de la mobilitat, especialment en zones d'alta densitat turística, i fa viable la integració de solucions de mobilitat intel·ligent, més netes i eficients.

6.2 Capacitat normativa i legislativa pròpia

Les Balears tenen competència per decidir sobre les seves infraestructures i patrons de mobilitat, qüestió que facilita una ràpida adaptació a les necessitats locals. Aquest fet permet que es puguin introduir normatives específiques, com la restricció d'entrada de vehicles de lloguer durant la temporada alta i l'establiment de zones de baixes emissions[101] per mitigar la congestió.

6.3 Bona infraestructura viària per al transport per carretera i desenvolupament de la mobilitat no motoritzada

Les infraestructures per a bicicletes[102] i vianants s'estan ampliant, amb projectes com eixos cívics i vies verdes. Aquests projectes no només milloren la qualitat de vida dels residents, sinó que també afavoreixen l'atracció d'altres segments,[103] especialment el cicloturisme.

6.4 Xarxa de transport públic ben interconnectada entre territoris insulars

La xarxa de transport públic interconnecta bé les zones urbanes, amb freqüències altes.[104] Alhora, existeix una consciència social creixent tant de residents com de visitants, sobre la necessitat d'assolir una mobilitat sostenible i incrementar l'ús de transport públic, afavorit per la gratuïtat del servei. Tot i això, s'està treballant per millorar la intermodalitat, amb una major integració entre autobús, tren, tramvia i altres formes de transport, fet que ha de garantir una bona connexió amb ports i aeroports i oferir una experiència d'usuari més eficient, capaç d'absorbir l'increment de la demanda.

(101) L'1 de gener de 2025 va entrar en vigor la Zona de Baixes Emissions de Palma, amb l'objectiu de millorar la qualitat de l'aire, mitigar les emissions de gasos d'efecte hivernacle i promoure un transport més sostenible.

(102) D'acord amb la informació d'OpenStreetMap, les Balears compten amb un total de 761 kilòmetres de vies segregades per a ciclistes o carrils bici. Concretament, 587 km s'ubiquen a Mallorca, 76 km a Menorca, 74 km a Formentera i 24 km a Eivissa.

(103) Un informe del World Travel & Tourism Council, publicat a principis de 2023, assenyala que el 69% dels turistes s'interessen i cerquen activament opcions de turisme sostenible.

(104) D'acord amb la informació facilitada pels Serveis Ferroviaris de Mallorca i el TIB, referent al juliol de 2024, el transport públic de les Balears ofereix un mínim de quatre connexions diàries directes amb la capital de l'illa i amb l'hospital de referència al 53,7% dels municipis de l'arxipèlag.

6.5 Innovació tecnològica aplicada a la mobilitat

Les empreses que operen en l'àmbit de la mobilitat terrestre de les Balears són un motor econòmic. L'arxipèlag ha estat pioner en implantar sistemes per a la gestió del transport públic i estan en fase d'implementació aplicacions mòbils. L'ús d'aplicacions mòbils i plataformes de mobilitat com a servei (MaaS) està millorant l'accessibilitat i optimitzant la gestió de la mobilitat en temps real.

6.6 Sector del vehicle de lloguer amb capacitat d'avançar cap a nous models de mobilitat

El sector de lloguer de vehicles està ben adaptat a la demanda turística, amb flotes suficients per cobrir l'afluència de visitants. No obstant això, hi ha un creixent interès per augmentar la proporció de vehicles elèctrics en aquestes flotes i reduir l'impacte ambiental.[105]

6.7 Territori limitat i insular que dificulta la implantació de noves infraestructures viàries

La limitació física de les Balears restringeix l'expansió d'infraestructures, fet que provoca saturacions durant la temporada alta turística. Aquesta limitació obliga a optimitzar l'ús de les infraestructures existents i prioritzar la mobilitat sostenible com a solució a llarg termini.

6.8 Saturacions derivades de l'estacionalitat i la congestió viària

Les principals vies públiques pateixen saturacions, amb pics de demanda per l'estacionalitat del turisme, que afecten la mobilitat, tant dels residents com dels visitants, especialment a les zones d'elevada atracció turística.[106] Aquesta estacionalitat complica la gestió de les flotes de transport públic i el dimensionament de les infraestructures.[107] La saturació en carreteres cap a zones turístiques clau suposa un repte important per a la gestió de la mobilitat, que es veu agreujat per la falta d'alternatives adequades de transport públic.[108] La xarxa de transport públic requereix una gestió més flexible i dinàmica.

(105) D'acord amb les dades de la DGT, a finals de 2023, tan sols un 0,9% del parc vehicular de les Balears era de tipus elèctric.

(106) Segons la darrera informació publicada per l'IBESTAT, el dia de 2024 amb una major presència de població a l'arxipèlag (dia 7 d'agost) es trobaven a les Balears un total de 2.079.541 persones, una xifra que supera un 68,7% la població resident a les illes a principi d'any.

(107) D'acord amb la darrera informació publicada per l'Eurostat, referent al 2022, les Balears presenten una densitat de 431,9 kilòmetres lineals de carreteres per cada 1.000 kilòmetres quadrats de superfície.

(108) D'acord amb la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les illes es troben entre les 100 regions amb una menor densitat de vies ferroviàries (23,4 kilòmetres de via per cada 1.000 kilòmetres quadrats de superfície), d'entre les 325 regions que compara l'entitat en l'elaboració de l'Índex de Desenvolupament Turístic.

6.9 Infraestructura insuficient per a la mobilitat elèctrica

Encara hi ha un nombre insuficient de punts de recàrrega per a vehicles elèctrics, cosa que frena l'expansió d'aquest tipus de mobilitat. El ritme d'implementació de punts de recàrrega és insuficient per satisfer la demanda, especialment durant la temporada turística alta, en què el nombre de vehicles elèctrics de lloguer augmenta.

6.10 Infraestructura ferroviària insuficient

Les Balears pateixen una manca significativa d'infraestructures ferroviàries, especialment en comparació amb altres regions europees.[109] Aquesta carència limita la capacitat de proporcionar una alternativa real al transport per carretera. La xarxa ferroviària actual és reduïda i no arriba a moltes zones d'interès turístic ni a parts importants del territori. La falta d'inversió en l'ampliació de la xarxa ferroviària dificulta la mobilitat sostenible, incrementa la dependència del vehicle privat i contribueix a la saturació de les principals vies durant la temporada alta turística. La millora i l'expansió d'aquesta infraestructura serien clau per reduir les emissions i fomentar una mobilitat més neta i eficient.

6.11 Dispersió laboral, residencial i turística

La dispersió geogràfica provoca una mobilitat induïda, que augmenta l'ús del vehicle privat i dificulta una gestió integrada del transport públic. Aquest fet contribueix a la fragmentació de la xarxa de transport públic, que no pot cobrir adequadament els desplaçaments entre zones rurals i urbanes, i limita la inclusió per a persones amb mobilitat reduïda.

6.12 Absència d'infraestructures adequades per a la recepció i distribució de mercaderies

L'absència d'infraestructures per a la recepció i distribució de mercaderies a les Balears complica la logística i incrementa el trànsit de vehicles pesants per carreteres. Aquesta mancança afecta la mobilitat de mercaderies de manera ineficient i contribueix, per tant, a l'augment del trànsit i la congestió viària.

6.13 Dependència excessiva del vehicle privat

La resistència a models de mobilitat més sostenibles segueix sent un repte. L'alta dependència del vehicle privat[110] es manté com un dels principals obstacles per una mobilitat més neta i sostenible.

(109) Ídem 108.

(110) Segons la informació publicada al darrer Pla Director Sectorial de Mobilitat de les Illes Balears, corresponent a l'exercici 2017, el 52,5% dels desplaçaments diaris de les Balears es realitzen en cotxe privat.

6.14 Normativa i sensibilització social com a vectors clau per impulsar el canvi

La legislació europea impulsa l'adopció de tecnologies més netes, com els vehicles elèctrics, i la reducció d'emissions en el transport, fet que ofereix una oportunitat per modernitzar la infraestructura i implementar tecnologies de mobilitat més neta. Tant els ciutadans com les empreses estan cada vegada més alineats amb la necessitat d'una mobilitat més respectuosa amb el medi ambient. Aquest marc pot accelerar projectes d'infraestructures, com els carrils bici, els punts de recàrrega de vehicles elèctrics i les xarxes de transport públic digitalitzat, i reforçar l'educació i sensibilització mitjançant campanyes dirigides tant a visitants com a residents.

6.15 Desenvolupament tecnològic aplicat a la mobilitat

Les noves tecnologies ofereixen eines per gestionar el trànsit de manera més eficient i millorar l'accés als serveis de transport, amb una participació tant del sector públic com del privat. L'ús de sistemes de gestió del trànsit basats en intel·ligència artificial i plataformes de mobilitat intermodal pot transformar significativament l'eficiència del transport terrestre a les Balears.

6.16 Vulnerabilitat davant ciberatacs en sistemes de mobilitat digitalitzats

L'ús creixent de tecnologies digitals en la gestió de la mobilitat pot exposar aquests sistemes a ciberatacs. La seguretat digital ha d'estar al centre de les inversions per protegir els sistemes de mobilitat contra vulnerabilitats tecnològiques.[111]

6.17 Increments demogràfics i fenòmens climàtics intensifiquen la pressió en les infraestructures

Els fenòmens meteorològics extrems poden fer malbé les infraestructures, provocar interrupcions de servei i requerir inversions addicionals per adaptar-les al nou context climàtic. Les inundacions i l'augment de les temperatures poden tenir un impacte directe en la durabilitat de les infraestructures viàries i en el seu ús continuat.

6.18 Reducció dels fons disponibles per a la mobilitat sostenible

La falta de creixement econòmic o el canvi de prioritats de la Unió Europea poden limitar els recursos financers destinats a projectes de mobilitat sostenible, que són costosos. Les restriccions econòmiques poden retardar la implementació de les millores estructurals necessàries per aconseguir una mobilitat verda a llarg termini.

(111) Segons el darrer balanç de criminalitat del Ministeri de l'Interior, les Balears són la comunitat autònoma on més ha incrementat la ciberdelinqüència durant els nou primers mesos del 2024 (19,5% *vs* 2,5%, Espanya).

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants de la mobilitat terrestre en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

L'avaluació realitzada en aquests termes pels membres del Grup de treball ha donat lloc a uns resultats que s'han condensat a través de l'anàlisi impacte-desafiament, el qual reconeix el potencial de cada factor identificat per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

En concret, l'anàlisi posa en relleu desafiaments crítics, com l'elevada dependència del transport privat, la saturació viària en temporada alta i les mancances en infraestructures com la xarxa ferroviària o els punts de recàrrega per a vehicles elèctrics.

Paral·lelament, s'identifica un impacte potencial important per fomentar la mobilitat sostenible, a través de l'adopció de tecnologies innovadores, la implementació de zones de baixes emissions i la millora de la intermodalitat entre diferents opcions de transport. Aquestes iniciatives poden reduir les emissions de carboni, descongestionar les vies i millorar la qualitat de vida de residents i visitants.

Aquesta anàlisi proporciona una base estratègica per prioritzar accions orientades a superar les debilitats existents i potenciar les fortaleses identificades. Això inclou impulsar la inversió en noves infraestructures, promoure el transport públic i sensibilitzar la població sobre els beneficis de la mobilitat neta.

Impacte		Desafiament
Afavoreix una gestió àgil de la mobilitat intermodal, que millora la connectivitat i redueix l'impacte ambiental.	6.1	Garantir la coordinació entre les diferents solucions de mobilitat intel·ligent i assegurar la seva adopció generalitzada.
Permet una adaptació ràpida a les necessitats locals mitjançant normatives específiques.	6.2	Assegurar l'efectivitat i el compliment de les normatives per evitar la congestió i la contaminació.
Fomenta el cicloturisme i millora la qualitat de vida.	6.3	Mantenir i expandir aquestes infraestructures en zones amb pressió turística alta.
Facilita una mobilitat sostenible per a residents i turistes.	6.4	Millorar la intermodalitat i garantir connexions eficients a emplaçaments estratègics.
Optimitza la gestió del transport i millora l'experiència de l'usuari.	6.5	Implementar tecnologies a gran escala i garantir la seva adopció per part dels usuaris.
Satisfà la demanda turística amb opcions sostenibles.	6.6	Augmentar la proporció de vehicles elèctrics per reduir l'impacte ambiental.

Impacte		Desafiament
Limita l'expansió d'infraestructures i augmenta la pressió sobre les existents.	6.7	Optimitzar les infraestructures actuals i prioritzar solucions sostenibles.
Afecta la mobilitat i la qualitat de vida durant la temporada alta.	6.8	Implementar models de gestió flexibles per absorbir pics de demanda.
Dificulta l'expansió de vehicles elèctrics.	6.9	Accelerar la instal·lació de punts de recàrrega.
Limita opcions de transport sostenible d'alta capacitat, amb temps de desplaçament competitius enfront altres mitjans, en recorreguts interurbans.	6.10	Desenvolupar i modernitzar la xarxa ferroviària.
Incrementa l'ús del vehicle privat i complica la gestió del transport públic.	6.11	Millorar la cobertura i integració del transport públic.
Incrementa el trànsit de vehicles pesants i la congestió viària.	6.12	Desenvolupar infraestructures logístiques eficients.
Retarda la transició cap a una mobilitat sostenible.	6.13	Promoure alternatives sostenibles i canviar hàbits de mobilitat.
Impulsa l'adopció de tecnologies netes i la modernització de les infraestructures.	6.14	Mantenir campanyes educatives i divulgatives i garantir l'eficàcia dels projectes.
Millora l'eficiència del transport terrestre.	6.15	Assegurar el finançament i la implementació d'innovacions tecnològiques.
Compromet la seguretat de la mobilitat terrestre.	6.16	Garantir la seguretat digital i protegir els sistemes contra ciberatacs.
Fa malbé les infraestructures i provoca interrupcions en el servei.	6.17	Adaptar les infraestructures al canvi climàtic.
Retarda projectes de mobilitat verda.	6.18	Assegurar el finançament necessari per a la implementació de millores estructurals.

6.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
6.1	Dimensió metropolitana i mobilitat sostenible	Alt	Moderat	Moderat	Alt
6.2	Capacitat normativa i legislativa pròpia	Alt	Alt	Alt	Alt
6.3	Bona infraestructura viària per al transport per carretera i desenvolupament de la mobilitat no motoritzada	Moderat	Alt	Moderat	Moderat
6.4	Xarxa de transport públic ben interconnectada entre territoris insulars	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
6.5	Innovació tecnològica aplicada a la mobilitat	Alt	Alt	Moderat	Alt
6.6	Sector del vehicle de lloguer amb capacitat d'avançar cap a nous models de mobilitat	Alt	Moderat	Alt	Alt
6.7	Territori limitat i insular que dificulta la implantació de noves infraestructures viàries	Molt alt	Moderat	Alt	Molt alt
6.8	Saturacions derivades de l'estacionalitat i la congestió viària	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
6.9	Infraestructura insuficient per a la mobilitat elèctrica	Alt	Moderat	Baix	Alt
6.10	Infraestructura ferroviària insuficient	Molt alt	Moderat	Moderat	Alt
6.11	Dispersió laboral, residencial i turística	Alt	Moderat	Moderat	Moderat
6.12	Absència d'infraestructures adequades per a la recepció i distribució de mercaderies	Baix	Baix	Moderat	Moderat
6.13	Dependència excessiva del vehicle privat	Molt alt	Moderat	Alt	Molt alt
6.14	Normativa i sensibilització social com a vectors clau per impulsar el canvi	Moderat	Moderat	Moderat	Alt
6.15	Desenvolupament tecnològic aplicat a la mobilitat	Moderat	Alt	Moderat	Moderat
6.16	Vulnerabilitat davant ciberatacs en sistemes de mobilitat digitalitzats	Baix	Baix	Baix	Baix
6.17	Increments demogràfics i fenòmens climàtics intensifiquen la pressió en les infraestructures	Alt	Alt	Alt	Alt
6.18	Reducció dels fons disponibles per a la mobilitat sostenible	Alt	Moderat	Moderat	Alt

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

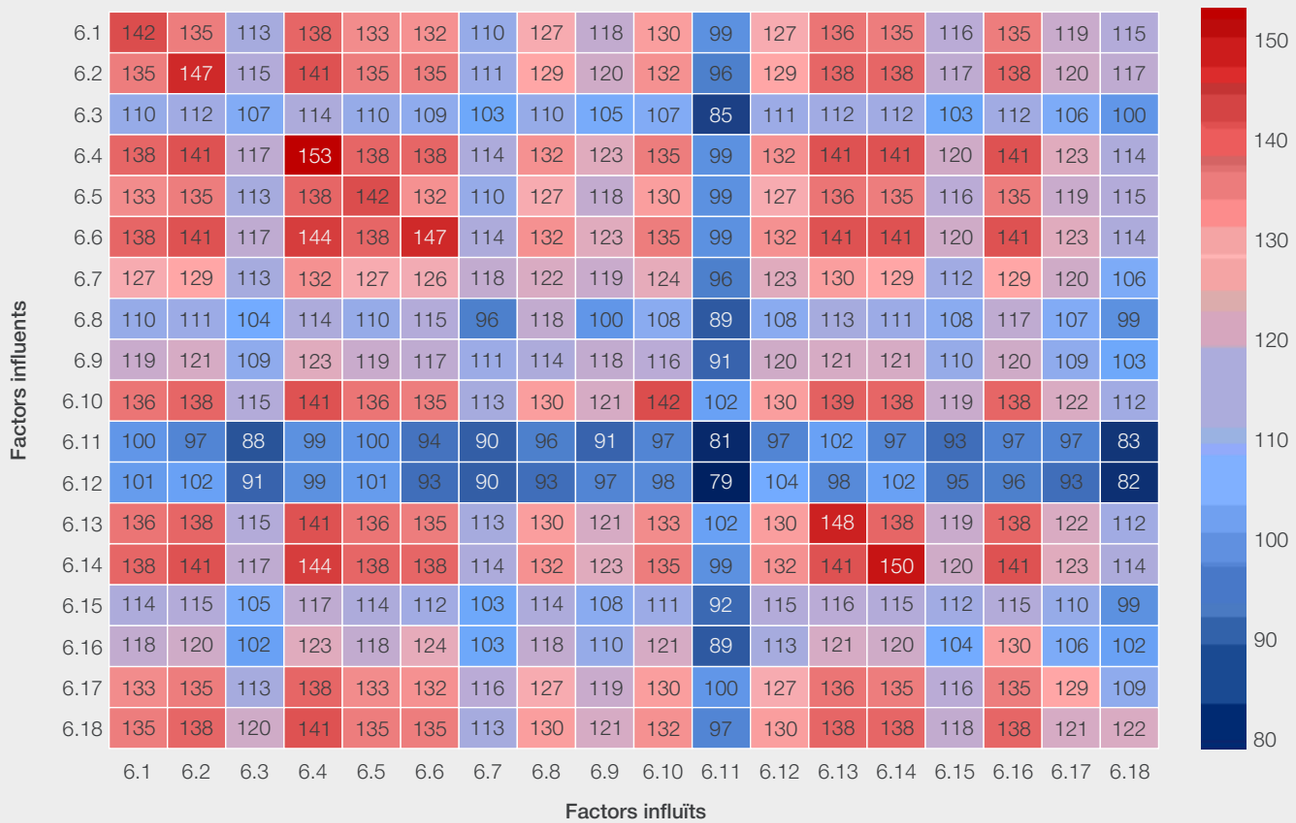
IV. Mapatge de les interrelacions

El rol que els diferents factors determinants de la mobilitat terrestre poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 18 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a abordar les debilitats estructurals –com la manca de connectivitat intermodal o d'infraestructures per als vehicles elèctrics– i, per suposat, a potenciar les oportunitats –com les relacionades amb la innovació tecnològica o el foment del transport compartit.

Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

6.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats



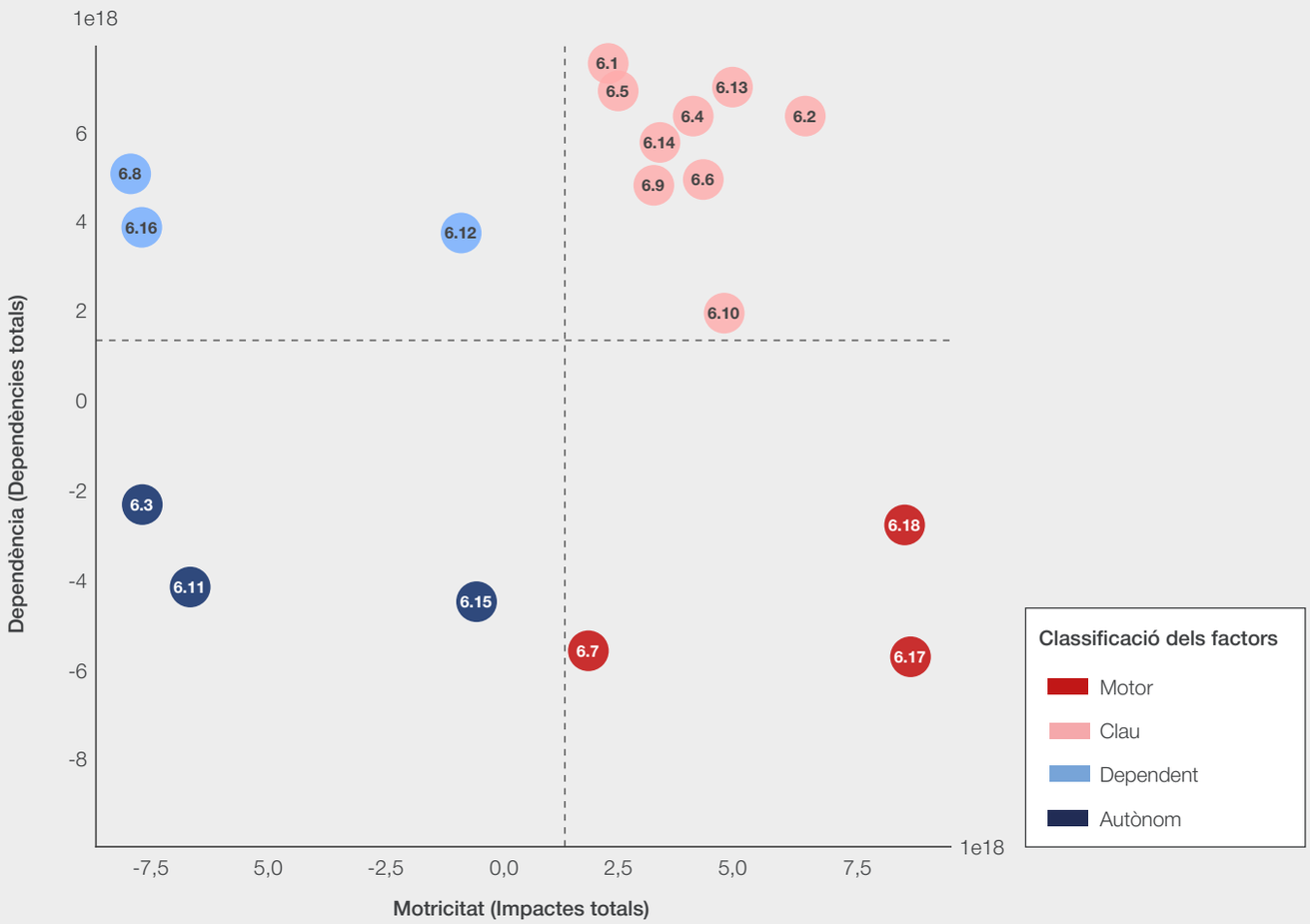
La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 79 a 153. Així, els factors amb valors elevats a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar la mobilitat terrestre a favor de la sostenibilitat. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 18 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

6.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors, com la limitació del territori insular, els increments demogràfics i fenòmens climàtics, o la disponibilitat de fons per a projectes sostenibles, són elements externs o estructurals que condicionen fortament la mobilitat, però que no reben l'impacte de la resta de factors. Aquests factors impulsen la necessitat d'innovar i adaptar-se, però requereixen respostes proactives, com la millora d'infraestructures, la planificació a llarg termini i l'adopció de polítiques resilients.

- **[6.7 Territori limitat i insular que dificulta la implantació de noves infraestructures viàries]** La limitació física de les Balears restringeix l'expansió de les infraestructures, fet que obliga a optimitzar-les i prioritzar la mobilitat sostenible. Es tracta d'un un condicionant estructural que no depèn de mesures puntuals. Alhora, afecta fortament la manera de planificar i desenvolupar el transport per carretera o altres sistemes. Particularment, impulsa la necessitat de reforçar el transport públic i els sistemes no motoritzats, i accelerar l'aposta per solucions més sostenibles i intel·ligents.

- **[6.17 Increments demogràfics i fenòmens climàtics intensifiquen la pressió en les infraestructures]** L'augment de població i els fenòmens meteorològics extrems (inundacions, onades de calor) poden fer malbé o saturar les infraestructures i requerir inversions addicionals. És un factor extern que condiciona molt la mobilitat (més usuaris, més risc de desperfectes), sense que rebi gaire influència de la resta de factors. Obliga a adaptar i reforçar carreteres, sistemes de drenatge, transport públic. Sense inversions per fer front a l'augment demogràfic i al clima advers, la qualitat de la mobilitat pot empitjorar ràpidament.

- **[6.18 Reducció dels fons disponibles per a la mobilitat sostenible]** Una manca de creixement econòmic o canvis en les prioritats (p. ex. de la UE) poden limitar els recursos per a projectes de mobilitat sostenible, que són costosos. És un factor extern que influeix molt sobre la capacitat local d'impulsar millores. Té poca dependència de la gestió local, però, si no es troben finançaments alternatius, pot provocar estancament i frenar la implantació de sistemes més nets i eficients. Augmenta la dependència de subvencions puntuals i pot provocar un alentiment de projectes estratègics (carrils bici, punts de recàrrega, etc.).

Factors determinants clau

Els factors clau, com la dimensió metropolitana, la capacitat normativa pròpia, una xarxa de transport públic interconnectada i la innovació tecnològica aplicada a la mobilitat, tenen un gran potencial per transformar la mobilitat terrestre i fer-la més sostenible. No obstant això, aquests factors depenen de recursos financers, voluntat política i suport institucional i social. Sense una gestió adequada, el seu impacte positiu pot quedar diluït i perpetuar la dependència del vehicle privat i les conseqüències negatives associades.

- **[6.1 Dimensió metropolitana i mobilitat sostenible]** Les Balears tenen una configuració territorial que pot afavorir la mobilitat intermodal, millorar la connectivitat entre zones urbanes i rurals i fomentar l'ús de sistemes intel·ligents. Això, permet desplegar solucions de mobilitat sostenible (carrils bici, tren, etc.) que poden reduir l'ús del vehicle privat i l'impacte associat. Tanmateix, perquè això sigui així, es necessita suport institucional, inversions en infraestructures i planificació conjunta. Si s'aprofita bé, aquest element facilita la integració de serveis i la reducció de la congestió. Ans al contrari, existeix el risc que la fragmentació i la manca d'una estratègia comuna duguin a desaprofitar aquest avantatge.

- **[6.2 Capacitat normativa i legislativa pròpia]** Les Balears tenen competències per regular les seves infraestructures i patrons de mobilitat. Poden introduir normatives com la regulació d'entrada de vehicles en temporada alta o zones de baixes emissions. La legislació pot incidir directament en la quantitat de cotxes, la qualitat de l'aire, l'ús del transport públic, etc. Encara que requereix consens polític, acceptació social, recursos i coordinació amb els actors implicats

(administració local, operadors turístics, etc.). La capacitat normativa pot accelerar una mobilitat més neta i sostenible amb mesures efectives (restriccions de trànsit, zones d'emissions baixes, etc.). Sense el recolzament suficient i una estratègia clara, la capacitat legislativa pot quedar infrautilitzada.

- **[6.4 Xarxa de transport públic ben interconnectada entre territoris insulars]** El transport públic enllaça zones urbanes i rurals, amb freqüències altes, i amb l'objectiu de millorar la intermodalitat (autobús, tren, tramvia, connexió amb ports i aeroports). Una xarxa pública eficaç pot reduir la dependència del vehicle privat, descongestionar vies i millorar l'experiència de residents i visitants. Encara que necessita finançament, planificació integral, coordinació entre institucions i acceptació social (6.14), si es reforça, pot contrarestar la saturació (6.8) i l'estacionalitat i oferir alternatives durant la temporada alta. També ajuda a millorar la cohesió social (zones rurals, col·lectius sense cotxe) i a avançar cap a una mobilitat sostenible.

- **[6.5 Innovació tecnològica aplicada a la mobilitat]** L'ús de *big data,* plataformes MaaS, aplicacions mòbils, etc. –ja sigui per optimitzar fluxos, millorar l'accessibilitat o gestionar el transport en temps real– pot transformar la manera de moure's, facilitar l'aparició d'opcions com el *carsharing*, la reserva dinàmica de bus, la gestió intel·ligent de semàfors, etc. Encara que necessita la col·laboració de les empreses de transport, suport institucional (6.2) i infraestructures digitals, la innovació tecnològica en aquest camp pot reduir congestions, millorar la informació per als usuaris i incrementar l'eficiència. També requereix inversions en ciberseguretat (6.16) i una base d'usuaris prou àmplia.

- **[6.6 Sector del vehicle de lloguer amb capacitat d'avançar cap a nous models de mobilitat]** El sector de lloguer de vehicles a les Balears té un interès creixent en ampliar flotes elèctriques i reduir l'impacte ambiental. Si aquest sector s'implica en la mobilitat neta (vehicles híbrids/elèctrics, sistemes compartits, etc.), pot reduir dràsticament les emissions i la congestió. Encara que depèn de l'existència d'infraestructures de recàrrega (6.9) i de normatives que incentivin o obliguin a aquesta adaptació, una bona estratègia pot fer del lloguer de vehicles un aliat de la transició, mitjançant la transformació de l'experiència del visitant i la imatge de la destinació.

- **[6.9 Infraestructura insuficient per a la mobilitat elèctrica]** El nombre de punts de recàrrega és insuficient, sobretot en temporada alta, fet que limita l'expansió de la mobilitat elèctrica. Sense punts de recàrrega és molt difícil que creixi el parc de vehicles elèctrics. Encara que necessita inversions (p. ex. fons públics), suport d'empreses i una planificació que prevegi la demanda futura, corregir la manca d'infraestructura pot impulsar la reducció d'emissions en la mobilitat. Alhora, aquest fet, dona seguretat als visitants i residents per optar pel vehicle elèctric. En cas contrari, es consolida la dependència dels motors de combustió.

- **[6.10 Infraestructura ferroviària insuficient]** Les Balears pateixen una manca significativa d'infraestructures ferroviàries, fet que limita l'alternativa al transport per carretera. La xarxa és reduïda i no arriba a zones d'interès turístic. Si s'amplia i millora, el ferrocarril podria descongestionar carreteres, reduir emissions i oferir una opció còmoda i ràpida. Encara que necessita d'una inversió pública elevada, planificació a llarg termini, suport social i voluntat política, un ferrocarril competitiu suposa un pas important cap a la mobilitat verda i la diversificació d'opcions de transport. Si es manté la insuficiència ferroviària, seguirà la dependència del cotxe i l'autobús i s'agreujarà la saturació (6.8).

- **[6.13 Dependència excessiva del vehicle privat]** L'alta resistència a mitjans de mobilitat més sostenibles manté el cotxe particular com a principal forma de transport, fet que incrementa la congestió i les emissions. L'ús massiu del vehicle privat és un dels factors que provoca congestió (6.8), saturació i dificultats per implementar

alternatives. Encara que depèn de la disponibilitat de transport públic de qualitat (6.4), de la consciència social (6.14) i de la limitació d'espai viari (6.7), la transició cap a la sostenibilitat de les Balears ha de trencar aquesta inèrcia i impulsar campanyes, restriccions i millores en l'oferta de mobilitat perquè la població i els visitants deixin el cotxe privat en benefici d'opcions més netes.

- **[6.14 Normativa i sensibilització social com a vectors clau per impulsar el canvi]** La legislació europea i la conscienciació ciutadana (les empreses incloses) impulsen l'adopció de tecnologies més netes i la reducció d'emissions. L'existència de fons disponibles poden accelerar projectes d'infraestructures i promoure l'educació vers la mobilitat sostenible. Alhora, una combinació de marcs normatius i suport social pot obligar o incentivar la transició a vehicles elèctrics, carrils bici, etc. Així, encara que requereix que el sector públic destini recursos i que el sector privat/ciutadania accepti i recolzi aquestes mesures, la normativa pot canviar la cultura de la mobilitat en pocs anys, si s'acompanya de mesures efectives (p. ex. zones d'emissions baixes). Sense sensibilització, moltes polítiques queden sense efecte real.

Factors determinants dependents

Els factors dependents, com les saturacions viàries o la vulnerabilitat davant ciberatacs en sistemes digitalitzats, reflecteixen els efectes de les dinàmiques generals de la resta de factors. Aquests factors, per si sols, no poden transformar la mobilitat, però són indicadors clars de les millores urgents, que es necessiten, com el reforç del transport públic, l'adopció de tecnologies segures i l'optimització logística per a la distribució de mercaderies.

- **[6.8 Saturacions derivades de l'estacionalitat i la congestió viària]** Les principals vies pateixen saturacions, especialment en temporada alta, que afecten la mobilitat tant dels residents com dels turistes. És un efecte directe de l'arribada massiva de visitants, l'ús del vehicle privat i la manca d'alternatives de transport. No arrossega la resta de factors, sinó que en pateix els seus efectes. Redueix la qualitat de vida, empitjora la percepció del destí i pot augmentar la contaminació. Sense millores en el transport públic (6.4), nous models de mobilitat (6.13) i inversions, la saturació persistirà.

- **[6.12 Absència d'infraestructures adequades per a la recepció i distribució de mercaderies]** La manca d'infraestructures específiques per gestionar l'arribada de mercaderies genera més trànsit de vehicles pesants en carreteres saturades. Rep la dinàmica de l'economia local (demanda de productes) i la manca d'una planificació logística. No arrossega la mobilitat, sinó que en reflecteix les carències. Afavoreix la congestió, genera contaminació i costos operatius alts en transport de mercaderies. Necessita inversions en centres logístics i polítiques de distribució urbana de mercaderies més eficients.

- **[6.16 Vulnerabilitat davant ciberatacs en sistemes de mobilitat digitalitzats]** L'ús creixent de tecnologies digitals (sistemes de trànsit, app de pagament, etc.) pot exposar aquests sistemes a ciberatacs i vulnerabilitats. Depèn del grau de digitalització i de la voluntat d'invertir en seguretat informàtica. No té capacitat d'arrossegar el sector tecnològic, sinó que en rep els efectes de la transformació digital. Un ciberatac podria causar caos en la gestió de la mobilitat (p. ex. senyalització), que perjudicaria a usuaris i visitants. Cal incloure mesures de ciberseguretat, tot i que aquesta dependència no transforma la mobilitat per si sola.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms, amb baixa influència i baixa dependència, com la dispersió laboral i residencial o el desenvolupament tecnològic puntual, queden al marge de les dinàmiques principals de causa-efecte. Tot i així, poden contribuir a millores específiques o complementar les accions estratègiques, especialment en iniciatives locals o sectorials.

- **[6.3 Bona infraestructura viària per al transport per carretera i desenvolupament de la mobilitat no motoritzada]** Les infraestructures per a bicicletes i vianants s'estan ampliant (eixos cívics, vies verdes) i contribueixen a un augment del cicloturisme i la qualitat de vida. La matriu indica que no rep fortes pressions ni arrossega la resta. És un aspecte positiu però no crucial per a la

transformació global. Malgrat la seva rellevància pràctica (promoció del cicloturisme, reducció de contaminació), segons l'anàlisi, queda al marge de la gran interacció causa-efecte. Pot ampliar-se a través de projectes concrets, però no es veu com un eix principal d'influència o dependència.

- **[6.11 Dispersió laboral, residencial i turística]** La dispersió geogràfica de les zones de treball, residència i atracció turística incrementa l'ús del vehicle privat i dificulta disposar d'un transport públic integrat. La matriu indica que ni rep gaires pressions directes d'altres factors ni arrossega la transformació (és una realitat urbana i territorial ja establerta). Dificulta l'eficiència dels sistemes integrats (p. ex. no hi ha suficient densitat per mantenir certes rutes) i promou la dependència del cotxe. Tot i que no aparegui com a factor clau, pot requerir estratègies d'ordenació territorial a llarg termini.

- **[6.15 Desenvolupament tecnològic aplicat a la mobilitat]** Malgrat que les noves tecnologies (IA, plataformes MaaS, etc.) milloren l'accés als serveis de transport, la matriu mostra que no exerceix una gran influència en la resta de factors ni es veu fortament condicionat per aquests; potser perquè es desenvolupa de manera paral·lela a través d'iniciatives puntuals. Pot millorar la gestió del trànsit i la seguretat, però no resulta decisiu per canviar estructuralment la mobilitat si no es combina amb mesures més àmplies (infraestructures, conscienciació social…).

Amb tot, l'anàlisi posa en evidència la necessitat d'un enfocament integral i multidimensional per abordar els reptes de la mobilitat terrestre. La priorització dels factors clau i motors és essencial per impulsar la transició cap a la sostenibilitat de les illes, mentre que l'atenció als factors dependents i autònoms pot ajudar a consolidar els avanços i abordar debilitats específiques.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de la mobilitat terrestre culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_6.1

Reduir la dependència del vehicle privat

Descripció: Impulsar polítiques i alternatives que disminueixin l'ús del cotxe privat, com el reforç del transport públic, la creació de carrils bici i la implementació de zones de baixes emissions.

Factors relacionats: Dependència excessiva del vehicle privat (6.13), Capacitat normativa i legislativa pròpia (6.2), Xarxa de transport públic ben interconnectada entre territoris insulars (6.4), Infraestructura ferroviària insuficient (6.10), Normativa i sensibilització social com a vectors clau per impulsar el canvi (6.14).

Resultats esperats: Reducció de la congestió viària, millora de la qualitat de l'aire i increment de l'ús de mitjans sostenibles.

OE_6.2

Promoure l'avanç cap a una mobilitat elèctrica i compartida

Descripció: Accelerar la instal·lació de punts de recàrrega per a vehicles elèctrics, fomentar el *carsharing* i renovar les flotes de vehicles de lloguer cap a models elèctrics.

Factors relacionats: Infraestructura insuficient per a la mobilitat elèctrica (6.9), Sector del vehicle de lloguer amb capacitat d'avançar cap a nous models de mobilitat (6.6), Innovació tecnològica aplicada a la mobilitat (6.5).

Resultats esperats: Reducció de les emissions de CO_2, increment de l'ús de vehicles elèctrics i millora de la imatge de les Balears com a destinació sostenible.

OE_6.3

Garantir la cohesió territorial mitjançant un transport públic accessible i eficient

Descripció: Ampliar la cobertura i la freqüència del transport públic, amb una especial atenció a les zones rurals i turístiques menys connectades.

Factors relacionats: Xarxa de transport públic ben interconnectada entre territoris insulars (6.4), Dispersió laboral, residencial i turística (6.11), Saturacions derivades de l'estacionalitat i la congestió viària (6.8).

Resultats esperats: Millora de l'accessibilitat, reducció de desigualtats territorials i descongestió de les vies principals.

OE_6.4

Integrar tecnologies innovadores per a la gestió de la mobilitat

Descripció: Desenvolupar plataformes digitals i sistemes intel·ligents per monitorar fluxos, planificar rutes i optimitzar l'oferta de transport en temps real.

Factors relacionats: Innovació tecnològica aplicada a la mobilitat (6.5), Vulnerabilitat davant ciberatacs en sistemes de mobilitat digitalitzats (6.16), Desenvolupament tecnològic aplicat a la mobilitat (6.15).

Resultats esperats: Millora de l'eficiència de la mobilitat terrestre de transport i augment de la satisfacció dels usuaris.

OE_6.5

Adaptar les infraestructures viàries al canvi climàtic i als nous models de mobilitat

Descripció: Reforçar les infraestructures per fer-les més resilients davant fenòmens climàtics extrems i adequar-les per a mitjans no motoritzats com bicicletes i patinets.

Factors relacionats: Territori limitat i insular que dificulta la implantació de noves infraestructures viàries (6.7), Increments demogràfics i fenòmens climàtics intensifiquen la pressió en les infraestructures (6.17).

Resultats esperats: Infraestructures més segures i sostenibles, i reducció de la vulnerabilitat davant el canvi climàtic.

Objectius de desenvolupament

OD_6.1

Ampliar la xarxa de carrils bici i zones per a vianants

Descripció: Incrementar els carrils bici interconnectats i crear zones exclusives per a vianants en centres urbans i punts turístics.

Factors relacionats: Bona infraestructura viària per al transport per carretera i desenvolupament de la mobilitat no motoritzada (6.3), Capacitat normativa i legislativa pròpia (6.2).

Resultats esperats: Foment de la mobilitat activa i reducció de la contaminació urbana.

OD_6.2

Millorar la intermodalitat del transport públic

Descripció: Crear nodes intermodals que connectin autobusos, trens, bicicletes i vehicles elèctrics compartits per facilitar desplaçaments combinats.

Factors relacionats: Xarxa de transport públic ben interconnectada entre territoris insulars (6.4), Innovació tecnològica aplicada a la mobilitat (6.5), Dimensió metropolitana i mobilitat sostenible (6.1).

Resultats esperats: Experiència de transport més fluida i increment de l'ús del transport públic.

OD_6.3

Establir zones de baixes emissions en àrees clau

Descripció: Implementar zones amb restriccions de trànsit per a vehicles contaminants en ciutats i zones turístiques.

Factors relacionats: Dependència excessiva del vehicle privat (6.13), Capacitat normativa i legislativa pròpia (6.2).

Resultats esperats: Reducció de les emissions i millora de la qualitat de l'aire.

OD_6.4

Implementar un pla de renovació de flotes cap a vehicles nets

Descripció: Subvencionar la renovació de flotes d'autobusos, taxis, vehicles de lloguer i vehicles privats amb models híbrids o elèctrics.

Factors relacionats: Sector del vehicle de lloguer amb capacitat d'avaçar cap a nous models de mobilitat (6.6), Infraestructura insuficient per a la mobilitat elèctrica (6.9), Reducció dels fons disponibles per a la mobilitat sostenible (6.18).

Resultats esperats: Reducció de la petjada ecològica del sector transport i augment de la percepció de sostenibilitat.

OD_6.5

Crear centres logístics per optimitzar la distribució de mercaderies

Descripció: Desenvolupar infraestructures específiques per a la recepció i distribució de mercaderies, que redueixin el trànsit de vehicles pesants a les ciutats.

Factors relacionats: Absència d'infraestructures adequades per a la recepció i distribució de mercaderies (6.12), Saturacions derivades de la estacionalitat i la congestió viària (6.8), Capacitat normativa i legislativa pròpia (6.2).

Resultats esperats: Reducció de la congestió viària i millora de l'eficiència logística.

VI. Conclusió

La mobilitat terrestre a les Balears és un factor estratègic que transcendeix la simple gestió del transport. Esdevé una peça clau per garantir la sostenibilitat econòmica, social i ambiental en un context d'alta pressió turística, canvi climàtic i transició energètica. La situació actual posa en evidència com la dependència del vehicle privat, la saturació viària i la insuficiència d'infraestructures sostenibles són reptes estructurals que comprometen la qualitat de vida dels residents, l'experiència dels visitants i la viabilitat ambiental.

Malgrat aquests desafiaments, s'identifiquen oportunitats per fer de la mobilitat terrestre un eix vertebrador de la transició de les Balears cap a la sostenibilitat. La millora de les infraestructures, l'impuls del transport públic i no motoritzat, l'adopció de tecnologies intel·ligents i la transició cap a vehicles elèctrics són línies d'acció amb un alt potencial per avançar cap a una mobilitat més neta, eficient i inclusiva. Amb aquestes iniciatives no només es reduirien les emissions de carboni i descongestionarien les vies, sinó que també milloraria l'eficiència de la xarxa de transport i es contribuiria a un desenvolupament territorial més equilibrat.

Tanmateix, la contribució de la mobilitat terrestre a la transició de les Balears cap a la sostenibilitat requereix d'un marc normatiu sòlid, finançament estratègic i una governança integrada que harmonitzi els interessos dels diferents actors implicats i permeti articular una visió a llarg termini. És imprescindible abordar les inversions necessàries amb criteris de sostenibilitat i equitat territorial. En aquest context, el reforç de la connectivitat intermodal i del transport públic a municipis petits i àrees perifèriques adquireix un protagonisme destacat.

Un altre aspecte fonamental és la necessitat d'integrar solucions sostenibles en la logística de mercaderies, una àrea sovint oblidada però que genera un impacte significatiu en la congestió de les vies i el consum energètic. Desenvolupar infraestructures específiques per a la recepció i distribució de mercaderies pot contribuir a optimitzar els recursos, reduir el trànsit de vehicles pesants, minimitzar els costos operatius i afavorir un model logístic més eficient i respectuós amb el medi ambient.

A més, la transformació de la mobilitat terrestre a les Balears no pot ser vista únicament des de la perspectiva ambiental o tècnica. És igualment imprescindible adoptar un enfocament adaptatiu i resilient que permeti respondre als desafiaments futurs. El canvi climàtic, amb fenòmens com l'augment de la temperatura i els episodis meteorològics extrems, exigeix infraestructures viàries més robustes i preparades per fer front a aquestes situacions. Així mateix, el creixement de la població i l'augment de l'afluència turística exigeixen una planificació dinàmica capaç d'absorbir increments de demanda sense comprometre la qualitat del servei ni la sostenibilitat de la regió.

En definitiva, la mobilitat terrestre a les Balears ha d'evolucionar cap a un model integrador que sigui alhora sostenible, equitatiu i resilient. Aquest canvi no només és una necessitat per garantir la qualitat de vida dels residents i l'atractiu turístic de la destinació, sinó també una oportunitat per liderar la transició cap a la sostenibilitat que sigui exemple al Mediterrani i més enllà. La transformació de la mobilitat és imprescindible per consolidar les Balears com una destinació capdavantera en sostenibilitat i qualitat de vida, alineada amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i els compromisos de l'Agenda 2030.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

7 SERVEIS I INFRAESTRUCTURES TURÍSTIQUES





El fet que el sistema turístic regional s'articuli al voltant d'una demanda derivada i no finalista atorga una importància clau als serveis i infraestructures turístiques en àmbits tan diversos com l'allotjament, la restauració, la intermediació i la comercialització o el transport i l'oci, entre d'altres. No obstant això, no es pot perdre de vista que les interrelacions que s'estableixen entre aquestes activitats acaben determinant la localització dels factors productius, modelant l'estructura socioeconòmica i ambiental dels municipis i configurant l'esquelet de difusió de les externalitats positives i negatives que es deriven de la producció i el consum de béns i serveis turístics.

D'aquí deriva la importància de disposar d'una planificació integral, com a mecanisme per definir una racionalitat global, capaç de garantir la competitivitat i la sostenibilitat del sistema turístic regional, enfront d'una racionalitat individual o parcial, excessivament orientada a la consecució de resultats a curt termini. I és que sovint, no es consideren amb la intensitat necessària aspectes cabdals a llarg termini com el control i la inversió en modernització d'instal·lacions per adaptar-les a les noves exigències del mercat i als criteris de sostenibilitat que promouen l'eficiència energètica, la reducció d'emissions i la integració paisatgística, entre d'altres.

El desenvolupament i manteniment d'infraestructures sostenibles no només contribueix a millorar l'experiència del visitant, sinó que també actua com a catalitzador per a la innovació tecnològica, la desestacionalització i la diversificació de l'oferta turística. Tanmateix, aquest àmbit planteja reptes significatius com l'impacte ambiental, l'excés de capacitat en determinats moments de l'any i la necessitat de prendre en compte les preferències de la comunitat local.

Amb tot, les Balears tenen l'oportunitat de posicionar-se com a referent internacional en serveis i infraestructures turístiques sostenibles, mitjançant inversions estratègiques, la implementació de tecnologies innovadores i la promoció de models de col·laboració entre els sectors públic i privat. Per això, aquesta àrea s'aborda des d'un enfocament integrador, analitzant fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces i proposant objectius estratègics i de desenvolupament que permetin forjar un sistema turístic, sostenible i resilient, favorable al progrés de la societat.

I. Context i diagnòstic

Els serveis i infraestructures turístiques de les Balears representen un element fonamental per garantir la competitivitat de la destinació i assegurar la qualitat de l'experiència dels visitants. Tanmateix, aquest àmbit es troba en una cruïlla marcada per diversos desafiaments: l'excés d'oferta, l'expansió de l'oferta il·legal i la necessitat de reconvertir i millorar les infraestructures existents per adaptar-les a les noves exigències de la demanda turística.

D'una banda, el creixement descontrolat de l'oferta, especialment en els segments d'allotjament i serveis, ha generat una pressió significativa sobre els recursos naturals i els serveis i les infraestructures públiques. Aquesta situació s'ha vist agreujada per la proliferació de l'oferta il·legal, que no només competeix de manera deslleial amb el sector formal, sinó que també contribueix a la saturació dels serveis locals i a l'increment de problemàtiques com la gentrificació i la manca d'habitatge assequible.

D'altra banda, la reconversió i millora de la qualitat de les infraestructures, tant públiques com privades, constitueix un repte clau, tant en termes de modernització d'instal·lacions i adopció de tecnologies més sostenibles com d'integració de criteris ambientals en el disseny i manteniment d'infraestructures. Aquest procés no només és crucial per garantir la satisfacció dels visitants, sinó també per acollir-los de manera compatible amb la preservació dels recursos disponibles i el benestar social.

Aquestes i altres qüestions s'analitzen en aquest apartat, seguint l'acord del Grup de treball, en tres subàrees: (1) Control de l'oferta, que abasta les accions destinades a regular la quantitat i qualitat de l'oferta turística; (2) Oferta il·legal, regulació i el compliment normatiu; i (3) Reconversió i millora de la qualitat de les infraestructures públiques i privades, amb l'objectiu de garantir la sostenibilitat i la competitivitat.

D'aquesta manera, es pretén identificar tant les fortaleses com les debilitats, així com les oportunitats i amenaces i oferir una base sòlida per dissenyar accions que permetin assegurar la contribució dels serveis i infraestructures turístiques a la transició cap a la sostenibilitat de les Balears.

Control de l'oferta

Un control eficaç de l'oferta turística és essencial per garantir una transició efectiva cap a la sostenibilitat, ja que afecta directament la capacitat de càrrega de les Balears i la qualitat de l'experiència turística. Com indica l'informe *The State of Tourism and Hospitality* 2024, les destinacions que no supervisen adequadament l'oferta corren el risc de saturació, amb conseqüències negatives per a residents i visitants.

En aquest context, les Balears afronten el desafiament de controlar el creixement de l'oferta d'allotjaments i serveis turístics. La proliferació d'oferta il·legal, en combinació amb una competència desordenada en el mercat formal, crea un escenari insostenible que genera tensions importants sobre el mercat, el medi ambient i la qualitat de vida dels residents. És imperatiu actuar per mantenir una oferta equilibrada i d'alta qualitat, mitjançant mesures que contemplin tant la regulació com l'aplicació efectiva de les normes.

Per garantir aquest control és necessari desenvolupar i implementar tecnologies que permetin supervisar en temps real la capacitat de càrrega i l'ús d'infraestructures. Així mateix, resulta imprescindible la col·laboració publicoprivada per a la gestió d'aquestes mesures, tal com han assenyalat altres regions que han implementat sistemes similars amb èxit. Segons les dades recollides, les destinacions que incorporen estratègies innovadores en aquest àmbit aconsegueixen reduir els impactes negatius associats a una oferta descontrolada i milloren la percepció de sostenibilitat per part de residents i visitants.

D'altra banda, el control de l'oferta no només ha d'abordar la quantitat, sinó també la qualitat i l'adequació als objectius de sostenibilitat. Això implica promoure iniciatives que redueixin l'impacte ambiental, com ara certificacions verdes per als establiments turístics i la incorporació de criteris d'eficiència energètica, entre d'altres.

A mesura que les Balears treballen per convertir-se en una destinació sostenible, el control de l'oferta ha de ser considerat com l'instrument fonamental per protegir tant el medi ambient com el benestar dels residents, fet que obliga a prendre en compte:

- **La proliferació de l'oferta il·legal.** L'existència d'allotjaments no registrats distorsiona el mercat i dificulta la planificació estratègica.
- **L'impacte ambiental i social.** L'expansió de l'oferta turística augmenta la pressió sobre els recursos naturals i genera conflictes amb les comunitats locals.
- **Els desafiaments normatius.** La manca d'una regulació homogènia entre les diferents illes complica l'aplicació de mesures efectives de control.
- **El patró de creixement centrat en l'acumulació.** La tendència a ampliar l'oferta sense prioritzar la qualitat posa en risc la reputació i l'atractiu de la destinació.

En aquest sentit, aquestes dificultats requereixen accions coordinades que connectin els esforços normatius amb la participació dels actors clau. Tot i els reptes descrits, hi ha un ventall d'oportunitats que, si es gestionen adequadament, poden contribuir a un millor control de l'oferta, com ara:

- **El reforç de la regulació.** Implementar sistemes de registre obligatori i un sistema de quotes per a llicències de nous establiments, especialment en zones en zones amb alta saturació turística.

- **La promoció de la qualitat.** Substituir infraestructures obsoletes per establiments amb certificacions de sostenibilitat i incorporar mesures per limitar l'impacte ambiental.
- **L'ús de tecnologies innovadores.** Crear sistemes de supervisió amb tecnologies d'intel·ligència artificial per ajudar a monitorar l'oferta i detectar infraccions.
- **Cooperació publicoprivada.** Promoure aliances entre administracions i empreses per facilitar la implementació de mesures de control o fiscals (com ara l'incrementar de taxes turístiques) en zones amb alta densitat de visitants, segons l'època de l'any o el tipus d'allotjament.

Aquestes oportunitats representen la base per dissenyar estratègies que transformin els desafiaments en avantatges competitius. Els exemples d'altres destinacions ofereixen lliçons valuoses que poden inspirar solucions adaptades a les Balears, com ara:

- **Sistemes de registre i supervisió.** Destinacions com Amsterdam han introduït plataformes de registre obligatori per als allotjaments turístics, amb sancions per als infractors.
- **Certificacions de sostenibilitat.** Implementar etiquetes verdes per als establiments que compleixin criteris ambientals, com ha fet Costa Rica, pot incentivar bones pràctiques.
- **Reducció de places en zones saturades.** Algunes regions han limitat el nombre de places turístiques en àrees amb alta densitat de visitants. A Barcelona, s'ha implementat el PEUAT (Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics), que regula la densitat d'allotjaments turístics per barri, amb l'objectiu de reduir la massificació en algunes zones.
- **Plataformes de denúncia ciutadana.** Facilitar eines perquè els residents puguin informar sobre activitats il·legals contribueix a reforçar el control.

Finalment, amb l'objectiu de consolidar una oferta de qualitat, es proposen les accions següents:

- **Crear un registre unificat.** Establir un sistema digital integrat que reculli totes les dades dels allotjaments turístics i garanteixi la seva transparència.
- **Incrementar les inspeccions.** Destinar més recursos a la supervisió i sancionar els establiments que operin fora del marc legal.
- **Fomentar la formació.** Oferir programes de capacitació per als propietaris d'allotjaments sobre normes i bones pràctiques en sostenibilitat.
- **Desenvolupar una estratègia regional.** Dissenyar una política comuna per a totes les illes que harmonitzi la regulació i garanteixi la coherència en l'aplicació de mesures.
- **Revisió periòdica de les llicències.** Establir mecanismes per renovar les llicències cada cert període (per exemple, cada 3 o 5 anys), condicionades al compliment de criteris de qualitat i sostenibilitat i, arribat el cas, cancel·lar les llicències d'aquells establiments que infringeixin la normativa, especialment pel que fa a qüestions laborals, sostenibilitat o impacte ambiental.

A través d'aquestes accions, les Balears poden posicionar-se com una destinació sostenible i reduir els impactes negatius associats a la proliferació descontrolada de l'oferta. Aquesta estratègia, recolzada en un enfocament integrador i participatiu, garanteix l'equilibri entre el creixement dels serveis i infraestructures turístiques i la reducció de pressions ambientals i preservació dels recursos naturals [Objectiu de transició 2].

Oferta il·legal, regulació i el compliment normatiu

La proliferació de l'oferta turística il·legal representa un dels desafiaments més importants de les Balears, ja que no només desvirtua la competència, sinó que també genera impactes socials, econòmics i ambientals significatius. Per fer front a aquesta problemàtica és essencial desenvolupar un marc normatiu sòlid, acompanyat de mecanismes efectius de supervisió i sanció i d'una estratègia que integri tecnologies modernes amb la participació activa dels actors locals.

A les Balears, l'oferta il·legal ha experimentat un creixement notable en els darrers anys, especialment amb l'aparició de plataformes digitals que faciliten la comercialització d'allotjaments fora del marc regulador. Aquesta realitat ha contribuït a la competència deslleial, la saturació turística i la pressió sobre els recursos públics, alhora que dificulta l'aplicació de polítiques de sostenibilitat. Per comprendre millor aquesta situació, és fonamental analitzar tant les causes estructurals com les condicions actuals que afavoreixen l'expansió d'aquesta oferta no regulada.

L'absència de registres adequats i la dificultat per seguir de prop aquesta activitat posa de manifest la necessitat d'una acció coordinada entre administracions públiques, empreses i comunitats locals. A més, la falta de transparència i control fomenta la percepció de desprotecció entre els actors del sector formal, que sovint veuen compromesa la seva viabilitat econòmica.

Per tal de revertir aquesta situació, és imprescindible identificar els principals reptes que dificulten una gestió eficient de l'oferta il·legal:

- **Identificació i control de l'oferta il·legal.** La falta d'un cens exhaustiu complica la detecció de les activitats fora del marc normatiu, especialment en plataformes digitals que operen globalment.
- **Impacte econòmic.** L'oferta il·legal provoca pèrdues significatives en ingressos fiscals, desestabilitza el mercat formal i competeix deslleialment amb els establiments regulats.
- **Efectes sobre el benestar social i ambiental.** La massificació derivada d'aquesta oferta no regulada incrementa la pressió sobre infraestructures, serveis públics i espais naturals i afecta negativament la convivència entre visitants i residents.
- **Bretxes tecnològiques.** Les eines actuals no sempre són suficientment eficaces per seguir i rastrejar les activitats il·legals en plataformes digitals, la qual cosa complica la detecció i sanció d'infraccions.

Malgrat els reptes, aquest context també ofereix oportunitats importants per reforçar la sostenibilitat de l'activitat turística:

- **Implementació de tecnologies avançades.** L'ús de *big data* i intel·ligència artificial pot millorar la detecció i el seguiment de l'oferta il·legal, a partir de dades en temps real, aptes per a la presa de decisions.
- **Participació ciutadana.** La implicació dels residents a través de mecanismes de denúncia pot complementar els esforços institucionals i millorar l'eficàcia de les mesures de control.
- **Harmonització normativa.** Establir regles clares i coherents entre les illes pot reduir les llacunes legals que afavoreixen l'oferta il·legal i generar un marc regulador més robust i equitatiu.
- **Promoció de l'oferta formal.** Potenciar els avantatges de l'allotjament regulat, a través de beneficis fiscals i incentius per a la sostenibilitat, pot augmentar la seva competitivitat enfront de l'oferta il·legal.

Diverses experiències internacionals ofereixen models a seguir per gestionar l'oferta il·legal de manera efectiva:

- **Control digital.** Ciutats com Barcelona han desenvolupat sistemes de monitoratge en línia que detecten anuncis d'allotjaments no registrats, mitjançant l'ús d'algoritmes per identificar patrons d'irregularitat.
- **Col·laboració amb plataformes.** Algunes destinacions han negociat amb empreses com Airbnb per eliminar anuncis d'allotjaments il·legals i assegurar el compliment normatiu.
- **Fons destinats a la supervisió.** Destinar recursos específics a equips d'inspecció ha donat resultats positius a altres regions i ha millorat la seva capacitat per actuar contra infraccions.
- **Campanyes de sensibilització.** Informar els visitants i els residents sobre la importància de contractar allotjaments legals contribueix a la conscienciació i reducció de la demanda d'oferta il·legal.

Per lluitar contra l'oferta il.legal i avançar en el compliment normatiu, es proposen les següents accions:

- **Desenvolupar una plataforma digital integrada.** Crear una eina que centralitzi el registre d'allotjaments, amb accés públic per garantir la transparència i facilitar la detecció d'irregularitats.
- **Establir sancions contundents.** Incrementar les penalitzacions econòmiques i administratives per a les activitats il·legals, enfocades a una dissuasió efectiva.
- **Col·laborar amb plataformes digitals.** Negociar acords de col·laboració perquè les plataformes comparteixin dades amb les autoritats locals per garantir la transparència i retirin els anuncis no registrats que no compleixin amb les normatives locals, i estableixin sancions per incompliments.
- **Implementar eines d'intel·ligència artificial.** La IA es pot fer servir per monitorar plataformes com Airbnb, Booking i similars per detectar allotjaments sense llicència o establir sistemes de geolocalització.
- **Participació ciutadana.** Crear canals perquè els residents puguin informar sobre activitats turístiques no regulades al seu barri. Fomentar la col·laboració amb associacions de veïns per identificar les problemàtiques que se'n deriven.
- **Incrementar les inspeccions.** Ampliar els equips de supervisió i millorar les seves capacitats tècniques per identificar i sancionar infraccions de manera proactiva.
- **Impulsar programes educatius.** Informar tant els visitants com els propietaris sobre les conseqüències de l'oferta il·legal i els avantatges de regularitzar la seva activitat.

La lluita contra l'oferta il·legal no només és una necessitat per garantir la competitivitat de l'activitat turística regional, sinó que també és una oportunitat per enfortir la cohesió social i preservar els recursos naturals. Mitjançant un enfocament integrador que combini regulació i tecnologia, les Balears poden desplegar una governança i participació ciutadana efectiva [Objectiu de transició 4].

Reconversió i millora de la qualitat de les infraestructures públiques i privades

La reconversió i millora de la qualitat de les infraestructures turístiques, tant públiques com privades, constitueix un eix estratègic per forjar un sistema turístic sostenible i resilient, favorable al progrés de la societat. Aquesta reconversió és especialment necessària per adaptar les instal·lacions a les noves exigències dels visitants i dels residents, minimitzar l'impacte ambiental i maximitzar els beneficis econòmics i socials. Per assolir aquests objectius, cal una planificació integrada que harmonitzi els interessos dels diversos actors implicats.

Les infraestructures actuals, en molts casos, són el resultat d'un creixement extensiu del turisme, sovint vinculat a la massificació i a una explotació intensiva dels recursos. Això es tradueix en una degradació progressiva de l'atractiu turístic i en la percepció de saturació per part dels residents i visitants. I és que, tot i les inversions que el sector privat ha fet en matèria de modernització, continua havent-hi una part substancial de la infraestructura que no compleix amb els estàndards actuals de qualitat, accessibilitat i sostenibilitat. En aquest sentit, una millora de les infraestructures pot contribuir no només a una millora de competitivitat, sinó també a una distribució més equilibrada dels fluxos turístics i, sobretot, a una reducció de la pressió a les zones més saturades.

Amb tot, aquesta situació ofereix l'oportunitat d'impulsar un canvi profund cap a un turisme regeneratiu, basat en la innovació i l'eficiència. Això requereix d'un marc de col·laboració publicoprivada que no només garanteixi els recursos necessaris per dur a terme una reconversió efectiva, sinó també l'establiment de sinergies amb altres sectors, com l'energètic i el tecnològic, per optimitzar els recursos

disponibles. Particularment, entre els reptes a afrontar hi sobresurten:

- **Obsolescència de les infraestructures.** Tot i els esforços realitzats per modernitzar l'oferta d'allotjament, encara resten moltes instal·lacions turístiques sense estar adaptades a les noves necessitats del mercat i les exigències ambientals.
- **Desigualtat territorial en la qualitat de les infraestructures públiques.** Les àrees turístiques perifèriques sovint no reben les mateixes inversions que les zones més concorregudes, fet que genera desequilibris significatius.
- **Pressió sobre els recursos naturals.** La manca d'infraestructures eficients contribueix a una gestió inadequada dels recursos, com l'aigua i l'energia.
- **Competitivitat internacional.** Altres destinacions han implementat millores substancials en les seves infraestructures, posant en perill la posició competitiva de les Balears.

Aquests reptes destaquen la necessitat d'una estratègia integral que combini la modernització amb la sostenibilitat i garanteixi un desenvolupament equilibrat. Les oportunitats en aquest àmbit són múltiples i inclouen:

- **Innovació tecnològica.** L'aplicació de tecnologies intel·ligents pot millorar l'eficiència en la gestió d'infraestructures i serveis.
- **Finançament europeu.** L'aprofitament dels fons Next Generation EU i altres iniciatives de la UE pot impulsar projectes de sostenibilitat i modernització, entre d'altres.
- **Certificacions de sostenibilitat.** La implementació de sistemes de certificació pot posicionar les Balears com a referent en qualitat i sostenibilitat.
- **Integració amb el patrimoni local.** La renovació de les infraestructures pot contribuir a posar en valor els recursos culturals i naturals de les illes.

En aquest marc, es poden identificar experiències internacionals que permetin aprofitar millor els recursos disponibles. Particularment, destaquen:

- **Renovació d'instal·lacions hoteleres.** Destinacions com Costa Rica han implementat programes per incentivar la modernització dels establiments turístics, prioritzant criteris ambientals.
- **Infraestructures verdes.** Alguns territoris han desenvolupat edificis i instal·lacions amb un consum energètic net zero.
- **Modernització del transport públic.** La introducció de xarxes de transport sostenible ha estat clau per millorar la mobilitat en diverses destinacions europees.
- **Cooperació publicoprivada.** A nivell global, els acords entre governs i empreses han facilitat l'execució de projectes de gran envergadura.
- **Diversificació turística.** A Portugal i a França el turisme rural s'ha potenciat com una alternativa al turisme massiu de les zones costaneres, especialment, en èpoques de baixa demanda.
- **Invertir en comunicació que destaqui els beneficis del turisme de qualitat i responsable.** Islàndia va llançar la campanya "Inspired by Iceland" per educar tant a visitants com a la població local sobre el respecte pel medi ambient i la importància de preservar el patrimoni natural.

Aquestes experiències internacionals poden inspirar accions concretes que siguin adaptables a la realitat de les Balears, tenint en compte la seva condició insular. Entre aquestes, hi sobresurten:

- **Impulsar plans de reconversió integral.** Desenvolupar programes específics per a la renovació de les infraestructures més antigues, públiques i privades, que incorporin tecnologies eficients i sostenibles. En l'esfera privada, això inclou tant la modernització d'establiments turístics amb criteris de sostenibilitat, com la seva reconversió en habitatges per a residents, espais culturals o comercials.

- **Fomentar la certificació de qualitat.** Establir incentius per als establiments que obtinguin certificacions de sostenibilitat i qualitat reconegudes.
- **Invertir en infraestructures públiques sostenibles.** Millorar serveis com el transport públic i les xarxes de gestió de residus per augmentar l'eficiència i reduir l'impacte ambiental.
- **Crear un marc normatiu adaptat.** Establir regulacions que incentivin la modernització i penalitzin les pràctiques que comprometin la qualitat i la sostenibilitat.
- **Promoure la formació especialitzada.** Implementar programes formatius per als professionals de l'activitat turística enfocats en la gestió d'infraestructures de qualitat.

Amb tot, aquestes accions han d'anar acompanyades d'una avaluació i monitoratge continu per garantir tant la seva eficàcia com la seva adequació a un entorn global i local canviant. Només així, es pot assegurar que els serveis i les infraestructures turístiques exerceixen un rol motor en el procés d'orientació del sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

II. Identificació dels factors determinants

La identificació dels factors determinants és una de les etapes clau per establir les bases de l'Agenda de transició, per tal com són els pilars sobre els quals, des d'aquesta àrea, es construeix el procés de canvi. En conjunt, representen els aspectes crítics que influeixen significativament en l'èxit de la transició, ja que permeten definir estratègies efectives, entendre millor el punt de partida i abordar els reptes prioritaris.

Per tal d'abordar aquesta labor, els membres del Grup de treball han dedicat cinc sessions a explorar, des de l'aplicació de l'anàlisi DAFO, els factors interns (fortaleses i debilitats) i els factors externs (amenaces i oportunitats) que, actualment, afecten als serveis i infraestructures turístiques de les illes.

Particularment, s'ha conformat una bateria de 20 factors determinants que fan referència, per exemple, a les fortaleses que s'atribueixen a una oferta diversa i consolidada, al mateix temps que es reconeixen debilitats en la manca d'innovació, l'obsolescència de determinades instal·lacions i la proliferació d'oferta il·legal, especialment durant la temporada alta.

A més, des de la vessant externa, s'han destacat les oportunitats per impulsar infraestructures intel·ligents, que no només redueixin l'impacte ambiental, sinó que també millorin l'experiència del visitant. Això inclou l'adopció de tecnologies innovadores, l'optimització de serveis i la creació de nous models de gestió que prioritzin la sostenibilitat. L'anàlisi també ha permès reconèixer amenaces, com les fluctuacions en la demanda turística, la sobreexplotació dels recursos locals o els efectes del canvi climàtic sobre les infraestructures clau.

7.1 Diversitat d'allotjament

Les Balears disposen d'una àmplia oferta d'allotjament adaptada a diferents perfils turístics,[112] des d'allotjaments de luxe fins a opcions assequibles,[113] ben distribuïda en zones clau.[114] Aquesta diversitat inclou una alta densitat d'habitacions d'hotel i lloguers vacacionals ben regulats.[115]

7.2 Infraestructures turístiques d'alta qualitat amb polítiques de manteniment i renovació consolidades

Les infraestructures de qualitat, combinades amb polítiques de modernització, asseguren la competitivitat internacional i contribueixen a millorar la gestió energètica i hídrica.[116]

7.3 Elevada capacitat d'atracció d'inversió i reinversió privada

Les Balears són atractives per a la inversió estrangera[117] i local, fet que juntament amb l'esforç dels propietaris per renovar les infraestructures, augmenta la rendibilitat gràcies al major valor dels serveis. Aquestes inversions contribueixen a incrementar la intensitat de capital turístic, mantenint la qualitat i l'actualització de les instal·lacions.

7.4 Compromís amb la sostenibilitat en infraestructures

Les inversions en sostenibilitat milloren l'eficiència energètica de les infraestructures,[118] redueixen el seu l'impacte ambiental, faciliten la seva integració en el medi ambient i contribueixen a una oferta turística més responsable.

(112) D'acord amb les darreres dades disponibles a IBESTAT, corresponents a l'exercici 2023, les Balears disposen d'una oferta total de 447.389 places en establiments d'allotjament turístic, el 52,4% de les quals pertanyen a establiments hotelers, el 23% a hotels-apartaments, el 16,4% a apartaments turístics i el 8,2% restant a agroturismes, hostals, càmpingBs, ciutats de vacances, hostatgeries o pensions, entre d'altres.

(113) Segons les dades de l'IBESTAT, un 69,8% de l'oferta de places a hotels i hotels-apartaments correspon a establiments de quatre o cinc estrelles, mentre que el 30,2% restant es distribueix en establiments de tres estrelles o menys.

(114) D'acord amb la informació publicada per l'IBESTAT, referent al 2023, els 67 municipis de les Balears compten amb algun tipus d'establiment d'allotjament turístic. Entre els municipis amb una major oferta de places turístiques hi destaquen Calvià (61.398 places), Palma (51.909 places), Alcúdia (27.999 places), Sant Llorenç des Cardassar (26.487 places) o Ciutadella (24.576 places).

(115) D'acord amb les darreres dades de l'INE, corresponents al mes d'agost de 2024, les Balears presenten una densitat de places disponibles per cada 100.000 habitants de 30.525 places en establiments hotelers i de 13.555 places en habitatges destinats al lloguer turístic.

(116) D'acord amb la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les illes ocupen la 5 posició en matèria de disponibilitat, esforç inversor i productivitat dels equipaments i serveis turístics, en el rànquing de 325 regions que pren en compte l'entitat en l'elaboració de l'Índex de Desenvolupament Turístic.

(117) Segons les darreres dades del Ministeri d'Economia, Comerç i Empresa, al llarg de la darrera dècada, les activitats vinculades a la cadena turística de valor han atret 2.138 milions d'euros d'inversió estrangera directa cap a les Balears. La cadena turística de valor engloba les següents divisions d'activitat de la CNAE-09: (49) Transport terrestre; (50) Transport marítim i per vies navegables interiors; (51) Transport aeri; (55) Serveis d'allotjament; (56) Serveis de menjar i begudes; (68) Activitats immobiliàries; (79) Activitats de les agències de viatges, operadors turístics, serveis de reserves i activitats que s'hi relacionen; (90) Activitats de creació, artístiques i espectacles; (91) Activitats de biblioteques, arxius, museus i altres activitats culturals, (92) Activitats dels jocs d'atzar i les apostes i (93) Activitats esportives, recreatives i d'entreteniment.

(118) D'acord amb la informació facilitada pel Govern de les Illes Balears, el 67,4% dels edificis comercials de les Balears construïts en els darrers trenta anys disposen d'un certificat de qualificació energètica A, B o C.

7.5 Deficiències en la renovació d'enclavaments i manca d'incentius per modernitzar sectors

L'obsolescència en alguns enclavaments, juntament amb la manca d'incentius i poca flexibilitat reguladora, frena la renovació i modernització d'infraestructures clau.

7.6 Distribució desigual de les inversions en infraestructures

Les zones turístiques principals estan ben equipades, però els municipis d'interior presenten dèficits significatius, fet que limita l'oferta alternativa.

7.7 Desconnexió entre administracions i insuficient regulació de l'oferta vacacional

La manca de coordinació administrativa i la insuficient regulació d'allotjament vacacional afegeixen pressió sobre les infraestructures i serveis, fet que genera competència deslleial i redueix ingressos fiscals.

7.8 Aprofitament dels fons europeus per a la modernització d'infraestructures

Els fons Next Generation EU i altres mecanismes financers són una oportunitat per renovar i digitalitzar infraestructures[119] clau amb criteris sostenibles.

7.9 Demanda creixent de serveis turístics sostenibles

La demanda d'infraestructures sostenibles i l'optimització de la mobilitat local ofereixen avantatges competitius i responen a les preferències de visitants conscienciats. [120]

(119) El seguiment dels Fons MMR (NextGenerationEU) efectuat per l'Oficina d'Inversions Estratègiques del Govern de les Illes Balears, assenyala que, en data de 30 de setembre de 2024, a les Balears s'han executat 9.278.736 euros en projectes de digitalització.

(120) Segons el World Travel & Tourism Council el 69% dels visitants s'interessen i cerquen activament opcions de turisme sostenible.

7.10 Integració de tecnologia i digitalització com a base per a la innovació turística

La incorporació de tecnologia intel·ligent millora la gestió d'infraestructures, optimitza els fluxos turístics i garanteix una experiència més eficient i sostenible.

7.11 Regulació de l'oferta d'allotjament

El control de lloguers vacacionals[121] legals i il·legals millora els ingressos fiscals, fomenta la competència lleial i redueix l'excés d'oferta.

7.12 Ús de béns locals compartits i regeneració d'enclavaments turístics

La regulació i regeneració d'espais naturals i culturals augmenta la sostenibilitat i el valor a llarg termini de les infraestructures.

7.13 Nivell de connectivitat molt alt

La connectivitat internacional de les Balears impulsa l'economia, atreu visitants[122] i facilita el desenvolupament d'altres sectors vinculats.

7.14 Estadi de desenvolupament elevat

Les infraestructures ben desenvolupades requereixen actualitzacions constants per competir en els mercats d'alt valor afegit.

7.15 Desajustos en l'ús d'infraestructures entre temporada alta i baixa

L'ús desigual en temporades pot causar saturació i infrautilització, fet que redueix la rendibilitat i la qualitat dels serveis.[123]

(121) Segons la darrera informació facilitada per l'INE, corresponent al mes d'agost de 2024, les Balears disposen d'un total de 26.994 habitatges destinats al lloguer turístic.

(122) D'acord amb les dades d'AENA, durant l'exercici 2024 passaren pels aeroports de les Balears 46,5 milions de passatgers, després de registrar operacions directes amb 734 destinacions diferents d'arreu del planeta.

(123) D'acord amb la informació publicada per AENA, referent a 2024, durant els mesos d'estiu (juny, juliol i agost) els aeroports de les Balears registren una mitjana diària de 1.519 operacions comercials, xifra que es redueix a 419 en els mesos d'hivern (gener, febrer, desembre).

7.16 Impacte del canvi climàtic en infraestructures costaneres

L'augment del nivell del mar[124] i els fenòmens extrems amenacen ports i infraestructures costaneres, fet que demanda inversions addicionals.

7.17 Increment de la competència de destinacions emergents

Destinacions modernes i més sostenibles atreuen visitants amb preus i serveis competitius, fet que pressiona la quota de mercat balear.

7.18 Sobreexplotació de recursos locals compartits

La pressió sobre els recursos naturals amenaça la sostenibilitat i la qualitat de vida dels residents.[125]

7.19 Falta d'inversió pública en la renovació de l'entorn

La insuficient inversió pública limita la capacitat de renovar i modernitzar infraestructures clau.

7.20 Dependència de mercats externs

La vulnerabilitat als canvis econòmics i polítics internacionals afecta la demanda i l'estabilitat de l'activitat.

(124) D'acord amb l'*Informe Mar Balear 2021*, les platges retrocediran entre 7 i 50 metres d'aquí a finals d'aquest segle. Això equivaldria a reduir a la meitat la superfície de platja de l'arxipèlag.

(125) D'acord amb la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les illes es posicionen en el top-10 de les 325 regions europees i de la conca del Mediterrani que formen part de l'Índex de Desenvolupament Turístic amb un major volum de pernoctacions turístiques per població (56.857 pernoctacions/1.000 habitants).

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants dels serveis i les infraestructures turístiques en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Els resultats de l'avaluació realitzada en aquests termes pels membres del Grup de treball s'han condensat a través de l'anàlisi impacte-desafiament, el qual reconeix el potencial de cada factor identificat per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

Així les coses, en un context en què la pressió turística i els desafiaments ambientals són creixents, aquest anàlisi proporciona informació essencial per actuar sobre els serveis i infraestructures turístiques, de manera que no només responguin a les necessitats actuals, sinó que també es preparin per a les demandes futures.

Impacte		Desafiament
Permet satisfer diferents segments de la demanda turística i, per tant, millorar l'atractiu i la competitivitat de les Balears.	7.1	Assegurar que aquesta diversitat estigui equilibrada i regulada, especialment pel que fa a la creixent densitat de lloguers vacacionals.
Garanteix una oferta moderna i competitiva que atreu visitants d'alt valor afegit.	7.2	Mantenir el ritme de renovació i assegurar una distribució equitativa de les inversions.
Facilita la millora contínua de les infraestructures i el desenvolupament de nous serveis.	7.3	Garantir que aquestes inversions siguin sostenibles i alineades amb la transició ecològica.
Redueix l'impacte ambiental i augmenta l'eficiència energètica, de manera que reforça el posicionament de les Balears com a destinació sostenible.	7.4	Ampliar aquestes pràctiques a totes les zones i activitats turístiques.
Degrada la qualitat dels serveis i infraestructures i disminueix, per tant, l'atractiu turístic.	7.5	Implementar tecnologies a gran escala i garantir la seva adopció per part dels usuaris.
Satisfà la demanda turística amb opcions sostenibles.	7.6	Implementar polítiques efectives per incentivar la modernització i garantir el compliment d'estàndards actualitzats.
Afegeix pressió a les infraestructures i redueix els ingressos fiscals.	7.7	Millorar la coordinació entre els distints nivells administratius i regular l'oferta vacacional de manera efectiva.

Impacte		Desafiament
Permet renovar i digitalitzar infraestructures per fer-les més sostenibles.	7.8	Optimitzar l'ús d'aquests recursos per garantir resultats a llarg termini.
Posiciona les Balears com a destinació responsable i atreu visitants conscienciats.	7.9	Adaptar les infraestructures i serveis a les noves expectatives de sostenibilitat.
Millora la gestió de recursos i fluxos turístics i incrementa, així, l'eficiència i la competitivitat.	7.10	Garantir que aquesta tecnologia s'implementi de manera inclusiva i sostenible.
Millora la competència lleial i redueix l'excés d'oferta, de manera que s'incrementen els ingressos fiscals.	7.11	Desenvolupar mecanismes de registre i inspecció efectius per controlar l'oferta il·legal.
Millora la sostenibilitat i el valor a llarg termini de les infraestructures turístiques.	7.12	Assegurar una regulació adequada per evitar la sobreexplotació.
Facilita l'accés i la competitivitat del destí i atreu visitants d'arreu d'Europa.	7.13	Integrar la connectivitat amb estratègies de sostenibilitat i mobilitat interna.
Garanteix infraestructures de qualitat, que atenen les necessitats dels visitants i residents.	7.14	Mantenir el desenvolupament constant per competir amb destinacions emergents.
Genera ineficiència i redueix la usabilitat de les infraestructures.	7.15	Desenvolupar un sistema turístic més equilibrat i diversificat.
Amenaça la viabilitat d'infraestructures clau i requereix inversions addicionals.	7.16	Adaptar les infraestructures a riscos climàtics creixents.
Redueix la quota de mercat de les Balears i la seva competitivitat.	7.17	Innovar en infraestructures i serveis per diferenciar-se.
Amenaça la sostenibilitat i la qualitat de vida dels residents.	7.18	Implementar límits clars d'ús per evitar el deteriorament dels recursos.
Limita la capacitat de mantenir i millorar les infraestructures clau.	7.19	Prioritzar la renovació de l'entorn a les polítiques públiques.
Genera vulnerabilitat davant fluctuacions.	7.20	Diversificar els mercats.

7.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
7.1	Diversitat d'allotjament	Molt alt	Moderat	Baix	Alt
7.2	Infraestructures turístiques d'alta qualitat amb polítiques de manteniment i renovació consolidades	Molt alt	Moderat	Moderat	Alt
7.3	Elevada capacitat d'atracció d'inversió i reinversió privada	Moderat	Alt	Moderat	Moderat
7.4	Compromís amb la sostenibilitat en infraestructures	Molt alt	Moderat	Moderat	Alt
7.5	Deficiències en la renovació d'enclavaments i manca d'incentius per modernitzar sectors	Alt	Moderat	Molt alt	Moderat
7.6	Distribució desigual de les inversions en infraestructures	Alt	Moderat	Alt	Moderat
7.7	Desconnexió entre administracions i insuficient regulació de l'oferta vacacional	Alt	Alt	Molt alt	Moderat
7.8	Aprofitament dels fons europeus per a la modernització d'infraestructures	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
7.9	Demanda creixent de serveis turístics sostenibles	Alt	Moderat	Moderat	Alt
7.10	Integració de tecnologia i digitalització com a base per a la innovació turística	Alt	Moderat	Moderat	Alt
7.11	Regulació de l'oferta d'allotjament	Moderat	Alt	Alt	Moderat
7.12	Ús de béns locals compartits i regeneració d'enclavaments turístics	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
7.13	Nivell de connectivitat molt alt	Alt	Moderat	Moderat	Moderat
7.14	Estadi de desenvolupament elevat	Alt	Moderat	Moderat	Moderat
7.15	Desajustos en l'ús d'infraestructures entre temporada alta i baixa	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
7.16	Impacte del canvi climàtic en infraestructures costaneres	Alt	Moderat	Moderat	Molt alt
7.17	Increment de la competència de destinacions emergents	Alt	Moderat	Moderat	Moderat
7.18	Sobreexplotació de recursos locals compartits	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
7.19	Falta d'inversió pública en la renovació de l'entorn	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt
7.20	Dependència de mercats externs	Alt	Moderat	Moderat	Baix

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

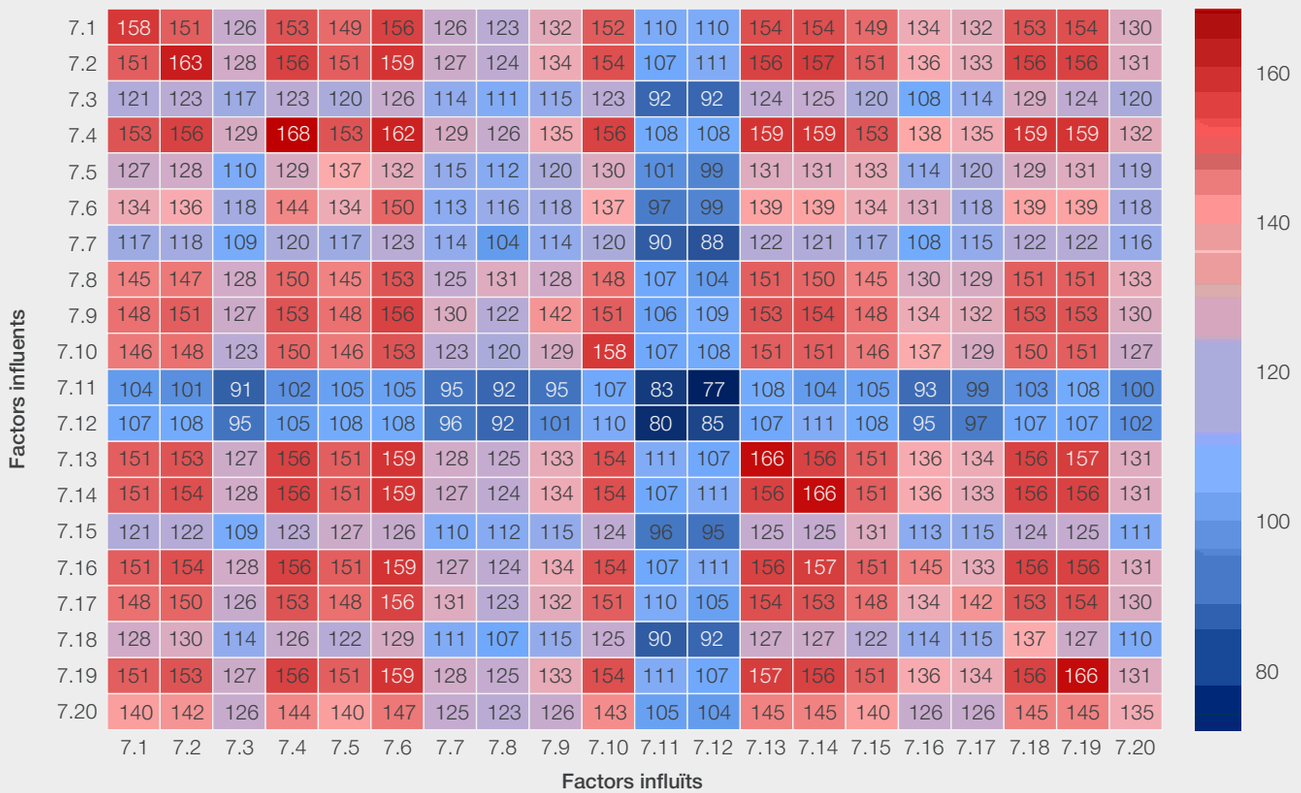
IV. Mapatge de les interrelacions

El rol que els diferents factors determinants dels serveis i infraestructures turístiques poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 20 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a orquestrar el sistema turístic.

Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

7.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats



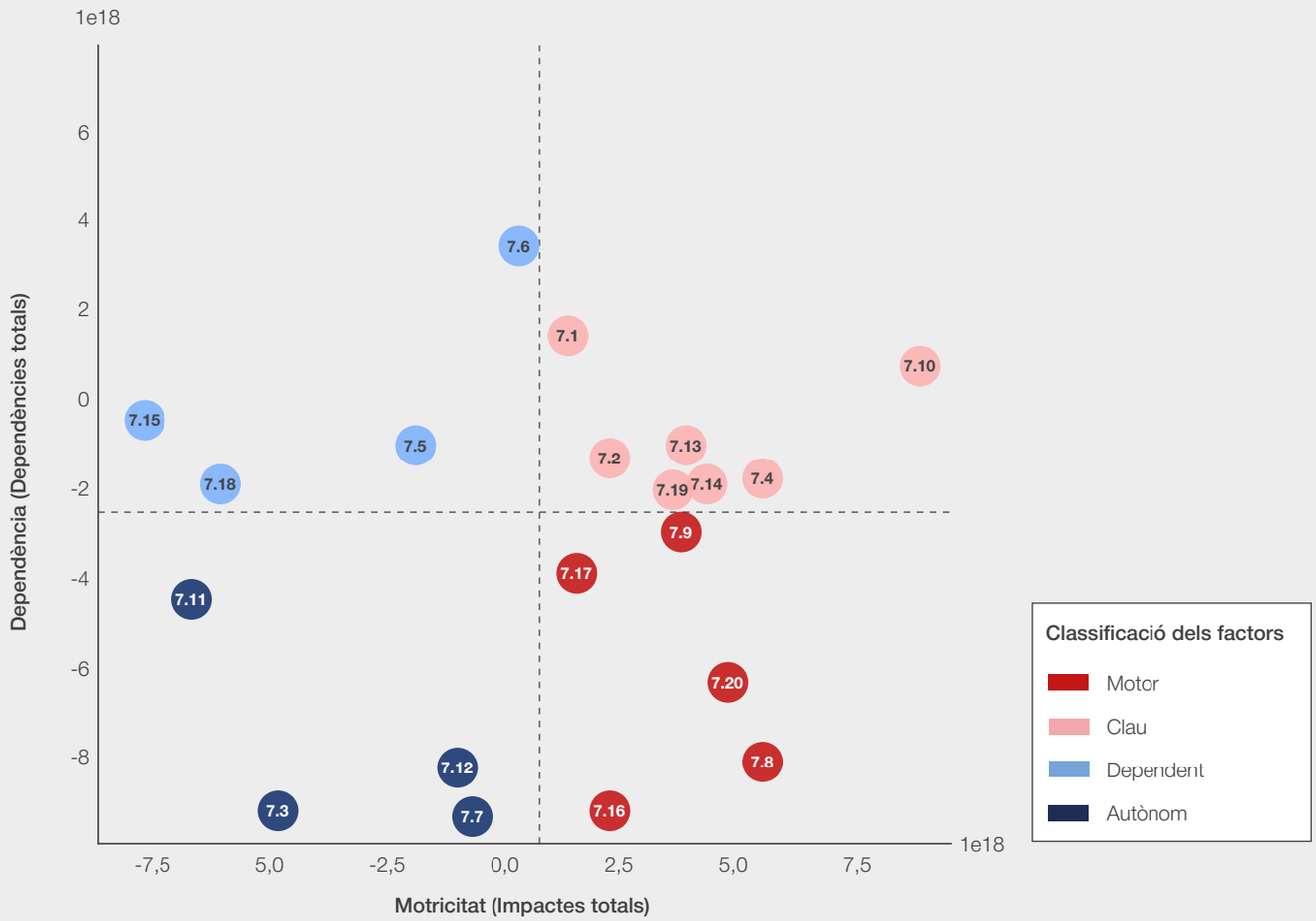
La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 77 i 168. Així, els factors amb valors elevats a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar els serveis i les infraestructures turístiques a favor de la sostenibilitat. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 20 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

7.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors representen forces externes que obliguen les Balears a actualitzar-se constantment per no perdre quota de mercat. Aquests factors subratllen la importància de mantenir-se alineats amb les tendències globals i aprofitar oportunitats de finançament extern.

- **[7.8 Aprofitament dels fons europeus per a la modernització d'infraestructures]** Els fons Next Generation EU i altres mecanismes de la UE són una oportunitat per digitalitzar i renovar infraestructures clau amb criteris sostenibles. És tracta d'un factor extern que pot arrossegar grans projectes de modernització sense dependre tant de factors interns. Si s'aprofita bé, pot finançar renovacions i solucions verdes; si no, es perd una oportunitat clau de transformació.

- **[7.9 Demanda creixent de serveis turístics sostenibles]** Cada vegada, més visitants i agències valoren els servies i les infraestructures respectuoses amb el medi ambient i la qualitat de vida local. És una tendència global de consum responsable, no tant un resultat de la gestió local. Aquesta pressió per tenir infraestructures i serveis verds impulsa inversions i canvis d'estratègia necessaris per mantenir i millorar la competitivitat de la destinació.

- **[7.16 Impacte del canvi climàtic en infraestructures costaneres]** L'augment del nivell del mar i els fenòmens extrems amenacen els ports i les infraestructures costaneres, fet que requereix d'inversions addicionals. És un factor extern (fenomen mundial) que condiciona fortament el futur de les infraestructures, sense dependre gaire de les polítiques locals. Caldrà adaptar o reforçar nombrosos enclavaments i fer inversions extraordinàries per garantir la seguretat i la viabilitat de la costa.

- **[7.17 Increment de la competència de destinacions emergents]** Noves destinacions, modernes i sostenibles, atreuen visitants amb preus i serveis competitius i pressionen la quota de mercat balear. És una amenaça externa que pot desplaçar la demanda i forçar canvis en la qualitat i l'oferta d'infraestructures. Les Balears han d'innovar i actualitzar constantment els seus serveis i infraestructures per no perdre competitivitat davant aquests nous actors.

- **[7.20 Dependència de mercats externs]** La vulnerabilitat als canvis econòmics i polítics internacionals afecta la demanda i l'estabilitat de l'activitat turística. Aquest fet és estructural: si el mercat extern cau (p. ex., crisis a Regne Unit o Alemanya), l'ús d'infraestructures locals també fluctua. Això obliga a diversificar l'oferta i cercar mercats alternatius perquè un sotrac extern no paralitzi l'activitat i deixi infraestructures infrautilitzades.

Factors determinants clau

Els factors clau esdevenen palanques de transformació sota les condicions específiques de marcs legals, inversions constants i estratègies ben coordinades. La manca d'inversions públiques (7.19) sorgeix com una amenaça estructural que pot limitar la transició cap a la sostenibilitat.

- **[7.1 Diversitat d'allotjament]** Apel·la a l'àmplia varietat d'allotjament (de luxe a assequibles, d'hotels a lloguers vacacionals ben regulats). Permet atraure segments diversos i desestacionalitzar i millorar la competitivitat. Encara que requereix inversions, regulació (7.11) i demanda real, la diversitat d'allotjament ben gestionada potencia un mercat equilibrat i evita l'excés d'oferta il·legal.

- **[7.2 Infraestructures turístiques d'alta qualitat]** Les polítiques de manteniment i renovació constant asseguren la competitivitat i són clau per a una gestió energètica/hídrica sostenible. No debades, aquest factor determina l'experiència del visitant i la imatge de la destinació. Encara que requereix de finançament (7.8), marc institucional, etc., augmenta la percepció de qualitat i pot atreure visitants amb més capacitat de despesa.

- **[7.4 Compromís amb la sostenibilitat en infraestructures]** Les inversions per millorar l'eficiència energètica, reduir l'impacte ambiental i

integrar l'entorn permeten posicionar les Balears com a destinació responsable, amb un avantatge competitiu. Encara que necessita suport públic, conscienciació (7.9) i recursos econòmics, si s'executa correctament, es reforça la qualitat de les infraestructures i l'acceptació social del turisme.

- **[7.10 Integració de tecnologia i digitalització]** La tecnologia intel·ligent aplicada a la gestió de les infraestructures, els fluxos turístics i la millora de l'eficiència, pot optimitzar recursos i experiències i augmentar la sostenibilitat i la personalització. Encara que requereix d'inversions (7.8) i una voluntat institucional i empresarial, l'adopció de solucions digitals permet millorar el control d'aforaments, detectar situacions de saturació, augmentar la gestió energètica i, en definitiva, repercutir positivament en la qualitat dels serveis.

- **[7.13 Nivell de connectivitat molt alt]** Les Balears gaudeixen d'una connectivitat internacional notable, fet que impulsa l'economia i facilita el desenvolupament d'altres sectors. Encara que necessita aerolínies, mercats externs (7.20), polítiques de promoció i manteniment d'infraestructures de transport, si es conserva i potencia, la connectivitat es manté la capacitat logística; ans al contrari, pot decaure l'ús d'infraestructures i reduir la competitivitat de la destinació.

- **[7.14 Estadi de desenvolupament elevat]** Les infraestructures ben desenvolupades requereixen actualitzacions constants per competir en mercats d'alt valor afegit. Mantenir-se al capdavant en qualitat d'infraestructures consolida la posició internacional de la destinació. Encara que necessita d'un flux d'inversió (7.3) i innovació, l'adaptació continua als nous estàndards allunya la destinació de l'obsolescència.

- **[7.19 Falta d'inversió pública en la renovació de l'entorn]** La insuficient inversió pública limita la renovació i modernització d'infraestructures clau (carrers, zones turístiques, espais públics). Les inversions públiques ajuden a la millora de l'entorn turístic. Encara que depenen de pressupostos, prioritat política i, sovint, de col·laboració amb el sector privat, si no s'inverteix, es degrada l'entorn i la imatge de la destinació.

Factors determinants dependents

Els factors dependents reflecteixen les conseqüències de la dinàmica global i les repercussions de decisions estratègiques inadequades o de la falta de regulació en altres àrees. Aquests factors evidencien vulnerabilitats que, si no són abordades, poden deteriorar la qualitat de les infraestructures i afectar la imatge de la destinació.

- **[7.5 Deficiències en la renovació d'enclavaments i manca d'incentius per modernitzar sectors]** L'obsolescència en alguns enclavaments, juntament amb la manca d'incentius i flexibilitat reguladora, frena la renovació d'infraestructures. És una conseqüència de l'absència d'estratègia o de fons insuficients (p. ex., si no s'activa el factor 7.8). No provoca per si mateix transformacions. Si no es renoven certs enclavaments, es perd competitivitat i qualitat de l'experiència turística.

- **[7.6 Distribució desigual de les inversions en infraestructures]** Les zones turístiques principals reben més inversió, mentre que zones rurals i d'interior presenten dèficits notables, fet que limita l'oferta alternativa. És el resultat de decisions d'inversió i de la priorització d'àrees de major rendiment. No genera canvis sistèmics. Si es perpetua, es perpetua també la concentració de turisme en determinades zones i la manca d'equilibri territorial.

- **[7.15 Desajustos en l'ús d'infraestructures entre temporada alta i baixa]** L'ús desigual d'infraestructures pot causar saturació en temporada alta i infrautilització en temporada baixa, motiu pel qual es redueix la rendibilitat i la qualitat dels serveis. Reflecteix l'estacionalitat de l'activitat, la manca de diversificació i la connectivitat estacional (tot plegat, vinculat a factors motor i clau). Si no hi ha una bona planificació, les infraestructures es veuen saturades uns mesos i sobredimensionades la resta, fet que genera ineficiències.

- **[7.18 Sobreexplotació de recursos locals compartits]** La pressió sobre els recursos naturals (aigua, espais naturals) amenaça la sostenibilitat de l'activitat i la qualitat de vida dels residents. És el resultat d'una gestió que no regula adequadament l'ús d'aquests recursos i d'una alta demanda turística (factors motor i clau). Pot empitjorar la imatge de la destinació si no es fa una gestió òptima i perjudicar tant el medi ambient com la percepció dels residents.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms tenen un impacte més limitat i no arrosseguen grans canvis en la resta de factors. No obstant això, són essencials com a elements de suport per millorar l'eficiència, la sostenibilitat i la percepció general de la destinació.

- **[7.3 Elevada capacitat d'atracció d'inversió i reinversió privada]** Les Balears atreuen inversió estrangera i local, que troba un bon aliat en l'augment del valor dels serveis. La matriu MICMAC indica que aquest factor no interacciona amb la resta (ni els mou ni es veu gaire afectat). Tot i que pot semblar rellevant, l'anàlisi quantitativa el situa al marge de les fortes interdependències. Pot desenvolupar-se igualment sense canvis majors.

- **[7.7 Desconnexió entre administracions i insuficient regulació de l'oferta vacacional]** La manca de coordinació administrativa i l'oferta no regulada afegeixen pressió sobre les infraestructures i serveis, fet que deriva en una competència deslleial i menys ingressos fiscals. Segons la matriu MICMAC, no rep gaire influència d'altres factors ni arrossega la resta. Es tracta d'un problema d'articulació institucional que no és considerat clau ni motor. Pot perpetuar la competència deslleial i el descontrol en la gestió de l'activivitat.

- **[7.11 Regulació de l'oferta d'allotjament]** La regulacio de l'oferta, especialment del lloguer vacacional legal i il·legal, millora els ingressos fiscals, fomenta la competència lleial i redueix l'excés d'oferta. D'acord amb la matriu, no mostra grans interdependències: no arrossega els altres factors, ni en rep fortament la influència.

- **[7.12 Ús de béns locals compartits i regeneració d'enclavaments turístics]** La regeneració d'espais naturals i culturals és clau per la transició cap a la sostenibilitat de les Balears i la preservació del valor a llarg termini de les infraestructures turístiques. L'anàlisi indica que no hi ha gaires vincles d'interdependència amb altres factors. Les actuacions sobre aquest factor milloren la percepció del destí i la qualitat de vida local, independentment del comportament dels altres factors.

L'anàlisi dels factors determinants revela una complexa interacció entre elements que condicionen la qualitat, sostenibilitat i competitivitat de les infraestructures i serveis turístics a les Balears. Cada grup de factors –clau, motors, dependents i autònoms– destaca per la seva contribució específica i el seu estudi permet establir prioritats estratègiques per orientar la transició cap a la sostenibilitat. L'anàlisi subratlla la necessitat d'una acció integrada que combini:

- **Inversions estratègiques.** Maximitzar els beneficis dels factors motors, com els fons europeus i la creixent demanda de sostenibilitat.

- **Gestió proactiva dels factors clau.** Impulsar infraestructures de qualitat, tecnologies intel·ligents i mesures de sostenibilitat.

- **Correcció de vulnerabilitats.** Reduir les deficiències estructurals reflectides en els factors dependents, especialment en la renovació d'infraestructures i l'equilibri territorial.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de les infraestructures i serveis turístics culmina amb una proposta dels objectius estratègics i de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_7.1

Situar les Balears com a destinació líder en sostenibilitat infraestructures turístiques

Descripció: Impulsar la renovació i modernització d'infraestructures amb criteris de sostenibilitat per reduir l'impacte ambiental i millorar l'eficiència energètica.

Factors relacionats: Compromís amb la sostenibilitat en infraestructures (7.4), Deficiències en la renovació d'enclavaments i manca d'incentius per modernitzar sectors (7.5), Estadi de desenvolupament elevat (7.14), Impacte del canvi climàtic en infraestructures costaneres (7.16).

Resultats esperats: Millora de la percepció de la destinació, reducció de les emissions i augment de l'atractiu per a visitants conscienciats.

OE_7.2

Diversificar i equilibrar l'oferta d'infraestructures i serveis turístics

Descripció: Fomentar inversions en zones menys saturades per reduir la concentració turística en els principals nuclis i diversificar l'economia.

Factors relacionats: Distribució desigual de les inversions en infraestructures (7.6), Diversitat d'allotjament (7.1), Compromís amb la sostenibilitat en infraestructures (7.4), Desajustos en l'ús d'infraestructures entre temporada alta i baixa (7.15), Dependència de mercats externs (7.20).

Resultats esperats: Major equilibri territorial, millora de l'atractiu de zones menys concorregudes i descongestió de les àrees saturades.

OE_7.3

Enfortir la resiliència de les infraestructures davant dels riscos climàtics i socials

Descripció: Adaptar les infraestructures a fenòmens climàtics extrems i garantir la seva capacitat de resposta davant fluctuacions de la demanda turística.

Factors relacionats: Impacte del canvi climàtic en infraestructures costaneres (7.16), Nivell de connectivitat molt alt (7.13), Ús de béns locals compartits i regeneració d'enclavaments turístics (7.12).

Resultats esperats: Infraestructures més segures i adaptades, amb capacitat de mantenir la qualitat del servei en escenaris de crisi.

OE_7.4

Integrar tecnologia i digitalització en la gestió d'infraestructures i serveis

Descripció: Desenvolupar solucions intel·ligents per monitorar fluxos turístics, optimitzar recursos i personalitzar l'experiència del visitant.

Factors relacionats: Integració de tecnologia i digitalització com a base per a la innovació turística (7.10), Deficiències en la renovació d'enclavaments i manca d'incentius per modernitzar sectors (7.5), Creixent demanda de serveis turístics sostenibles (7.9).

Resultats esperats: Millora de l'eficiència en la gestió, augment de la satisfacció del visitant i reducció de l'impacte ambiental.

OE_7.5

Accelerar la modernització de les infraestructures turístiques des de la cooperació publicoprivada

Descripció: Establir models de col·laboració per accelerar la modernització d'instal·lacions i serveis turístics, amb la finalitat de garantir-ne la sostenibilitat i la competitivitat.

Factors relacionats: Aprofitament dels fons europeus per a la modernització d'infraestructures (7.8), Elevada capacitat d'atracció d'inversió i reinversió privada (7.3), Regulació de l'oferta d'allotjament (7.11).

Resultats esperats: Major capacitat d'inversió, execució de projectes estratègics i millora de la qualitat del sector.

Objectius de desenvolupament

OD_7.1

Implementar programes de renovació integral per a infraestructures obsoletes

Descripció: Desenvolupar programes específics per actualitzar infraestructures públiques i privades, enfocats a la sostenibilitat i la innovació.

Factors relacionats: Deficiències en la renovació d'enclavaments i manca d'incentius per modernitzar sectors (7.5), Falta d'inversió pública en la renovació de l'entorn (7.19).

Resultats esperats: Infraestructures modernes, millorades i adaptades a les noves demandes del mercat.

OD_7.2

Millorar la regulació i el control de l'oferta turística

Descripció: Crear sistemes digitals per monitorar l'oferta, detectar irregularitats i garantir una competència lleial.

Factors relacionats: Regulació de l'oferta d'allotjament (7.11), Desconnexió entre administracions i insuficient regulació de l'oferta vacacional (7.7), Increment de la competència de destinacions emergents (7.17).

Resultats esperats: Reducció de l'oferta il·legal, augment dels ingressos fiscals i millora de la qualitat de l'oferta.

OD_7.3

Establir criteris clars per a la distribució equitativa d'inversions

Descripció: Dissenyar plans que assegurin que totes les zones, les rurals i perifèriques incloses, rebin una inversió adequada per al desenvolupament turístic.

Factors relacionats: Infraestructures turístiques d'alta qualitat amb polítiques de manteniment i renovació consolidades (7.2), Distribució desigual de les inversions en infraestructures (7.6).

Resultats esperats: Reducció de les desigualtats entre zones i promoció del turisme a àrees menys explotades.

OD_7.4

Fomentar certificacions de sostenibilitat per a infraestructures turístiques

Descripció: Establir incentius per als establiments que implementin pràctiques sostenibles, per tal de millorar la seva eficiència energètica i impacte ambiental.

Factors relacionats: Compromís amb la sostenibilitat en infraestructures (7.4), Ús de béns locals compartits i regeneració d'enclavaments turístics (7.12).

Resultats esperats: Augment de l'oferta turística responsable i millora de la percepció ambiental de la destinació.

OD_7.5

Utilitzar les infraestructures per posar en valor el patrimoni cultural i natural

Descripció: Projectar infraestructures que posin en valor els recursos naturals i culturals de les Balears.

Factors relacionats: Sobreexplotació de recursos locals compartits (7.18), Ús de béns locals compartits i regeneració d'enclavaments turístics (7.12), Deficiències en la renovació d'enclavaments i manca d'incentius per modernitzar sectors (7.5), Infraestructures turístiques d'alta qualitat amb polítiques de manteniment i renovació consolidades (7.2).

Resultats esperats: Infraestructures més autèntiques i alineades amb l'essència de la destinació que milloren l'experiència del visitant.

VI. Conclusió

Els serveis i les infraestructures turístiques de les Balears són un element clau de la transició cap a la sostenibilitat. Aquestes estructures no només sostenen l'activitat turística, sinó que actuen com a catalitzadors del desenvolupament econòmic, social i ambiental. L'anàlisi realitzada posa en evidència com l'obsolescència d'una part significativa d'aquestes infraestructures, combinada amb la proliferació d'oferta il·legal i una distribució desigual de les inversions, ha exacerbat els impactes negatius del turisme massiu i ha acabat generant desequilibris territorials i tensions socials.

Tanmateix, aquesta realitat també obre una finestra d'oportunitat. Les Balears es poden situar com un referent global de turisme regeneratiu que no només mitiga i/o compensa els impactes negatius, sinó que es capaç de millorar el capital natural o social de l'arxipèlag. L'aportació del Grup de treball és clara:

- La renovació d'infraestructures amb criteris ambientals, l'ús intel·ligent de les tecnologies i una gestió equilibrada de l'oferta són pilars fonamentals per transformar els reptes actuals en avantatges competitius a llarg termini.
- El canvi climàtic, la competència de destinacions emergents i les expectatives creixents dels visitants en termes de sostenibilitat exigeixen una acció coordinada, amb una visió integradora que inclogui administracions, empreses i la ciutadania.
- La gestió turística no pot quedar limitada a resultats a curt termini, sinó que ha de respondre a una planificació estratègica integral que asseguri beneficis a llarg termini per als residents, el medi ambient i els visitants.

Aquestes aportacions no només emfatitzen el paper fonamental dels serveis i de les infraestructures turístiques en la transició cap a la sostenibilitat, sinó que també ofereixen una visió integrada que connecta la seva actualització i modernització amb el benestar social i la preservació del medi ambient. Les Balears poden, així, convertir-se en un laboratori global de turisme sostenible que inspiri altres regions a transformar les infraestructures en un motor de sostenibilitat, des d'un marc de col·laboració publicoprivada que reforci les aliances per maximitzar recursos i acceleri la implementació de projectes estratègics.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

8 RECURSOS NATURALS





El desenvolupament turístic de les Balears s'ha basat en la privilegiada dotació de recursos naturals, i unes condicions climàtiques favorables. No obstant això, aquesta interacció turisme-natura ha comportat tensions significatives, derivades d'unes funcions de producció i consum intensives en la utilització de matèria i energia, les quals sovint s'han contraposat als cicles de regeneració i reproducció dels ecosistemes naturals.

Amb el temps, la pressió demogràfica, l'estacionalitat dels fluxos turístics i l'explotació intensiva dels recursos han derivat en un increment de la tendència al deteriorament, o entropia, fins a posar en perill els serveis d'aprovisionament, regulació, culturals i de suport a la vida que brinden els ecosistemes. En aquest context, la degradació del sòl –provocada per impactes com l'erosió, la pèrdua de matèria orgànica, la contaminació, la salinització o la pèrdua de biodiversitat– compromet l'execució de funcions fonamentals i repercuteix en processos clau com el cicle de l'aigua, el flux d'energia o el cicle de nutrients. Aquests impactes subratllen la necessitat d'adoptar un enfocament més equilibrat, basat en la interacció harmònica entre turisme i naturalesa, que prioritzi la regeneració dels recursos i la resiliència ecològica.

La necessitat urgent de gestionar els recursos naturals de manera sostenible per garantir la preservació dels ecosistemes insulars i el benestar de les generacions actuals i futures obliga a forjar un sistema turístic sostenible, que sigui també capaç de generar valor afegit a través de la preservació activa del capital natural, l'eficiència energètica i la mitigació del canvi climàtic.

I. Context i diagnòstic

Els recursos naturals de les Balears constitueixen un patrimoni de valor incalculable, tant pel seu paper essencial en el manteniment dels processos ecològics, com per la seva contribució directa a l'economia i al benestar de la població. Aquests recursos, que inclouen el territori, l'aigua, els espais de rellevància ambiental, la biodiversitat i altres aspectes relacionats amb els ecosistemes, han estat històricament la base sobre la qual s'ha sustentat el desenvolupament social i econòmic de l'arxipèlag.

No obstant això, la pressió creixent exercida per l'activitat humana, especialment a causa de l'activitat turística i urbanística, ha posat en risc aquest patrimoni natural. L'estacionalitat, la concentració de la població en determinades zones i l'explotació intensiva de recursos com l'aigua i el territori han generat tensions significatives sobre els ecosistemes que han incrementat el risc de degradació i compromès la seva capacitat regenerativa.

Aquest apartat aborda el context i diagnòstic general dels recursos naturals a les Balears, amb l'objectiu d'oferir una visió integradora que permeti comprendre els principals reptes i oportunitats associats a la seva gestió. Per tal d'analitzar de manera estructurada els aspectes clau, se seguiran cinc subàrees, d'acord a la recomanació del Grup de treball: (1) Territori, l'ordenació i l'ús del territori com a eina per a la sostenibilitat; (2) Aigua, la gestió d'un recurs limitat i fonamental a les illes; (3) Espais de rellevància ambiental, la protecció i valorització dels espais naturals clau; (4) Biodiversitat, la conservació dels ecosistemes i espècies endèmiques davant el canvi climàtic; i (5) Altres aspectes transversals, com la qualitat del sòl, els cicles biogeocímics i la contaminació.

Així, es pretén oferir una diagnosi precisa i fonamentada que serveixi per proposar accions concretes orientades a preservar i gestionar els recursos naturals de les Balears de manera sostenible.

Territori

La singularitat del paisatge balear, amb una combinació d'espais costaners i interiors d'alt valor ambiental i cultural, és un actiu essencial de la funció de benestar social. No obstant això, el territori representa un recurs limitat i fràgil que ha estat sotmès a una pressió constant derivada de l'expansió urbanística, l'augment de la població resident i flotant, el desenvolupament d'infraestructures vinculades al turisme i l'apetit per rendibilitats extraordinàries a curt termini. Aquestes dinàmiques han transformat profundament el paisatge, alterat els equilibris ecològics i compromès la capacitat del territori per sostenir funcions essencials, especialment en les zones litorals, que concentren la major part del desenvolupament urbanístic i de l'activitat turística.

Particularment, els participants del Grup de treball han identificat una sèrie de reptes clau que amenacen l'equilibri territorial i ecològic. A saber:

- **Sobresaturació urbanística.** L'expansió del sòl urbà i turístic ha reduït els espais naturals, forestals i agrícoles, fet que ha incrementat el risc de fragmentació d'hàbitats i la pèrdua de biodiversitat.
- **Pressió demogràfica.** L'augment de la població, resident i turística, ha provocat tensions significatives sobre els serveis i les infraestructures del territori.
- **Degradació del paisatge.** La construcció descontrolada i la falta de regulació en certs espais han afectat negativament la qualitat del paisatge, que és un actiu essencial per al turisme.
- **Canvi climàtic.** Els impactes del canvi climàtic, com la pujada del nivell del mar i l'increment d'episodis meteorològics extrems, amplifiquen les vulnerabilitats del territori insular.
- **Pèrdua de funcions ecològiques.** L'erosió i la pèrdua de sòl han compromès serveis ecosistèmics clau, com l'emmagatzematge de carboni, la regulació del cicle de l'aigua i el suport a la biodiversitat.

En aquest context, resulta imprescindible adoptar una visió estratègica que no només abordi aquestes problemàtiques, sinó que estableixi un model de gestió territorial basat en la sostenibilitat, la restauració ambiental i la resiliència davant els impactes climàtics. Per això, la transició cap a la sostenibilitat de les Balears ha d'aspirar a la regeneració dels recursos naturals com a pilar fonamental. Aquests desafiaments no són insalvables; al contrari, obren la porta a noves oportunitats que poden transformar el territori en un exemple de sostenibilitat i innovació. Particularment, les oportunitats giren a entorn de la:

- **Rehabilitació d'espais degradat.** La restauració de zones urbanitzades i naturals degradades pot millorar la qualitat ambiental i paisatgística.
- **Planificació territorial estratègica.** L'aplicació d'estratègies d'ordenació que prioritzin la conservació del territori pot equilibrar el desenvolupament econòmic amb la sostenibilitat ambiental.
- **Innovació tecnològica.** L'ús de tecnologies digitals i sistemes d'informació geogràfica (SIG) pot millorar la gestió i el monitoratge de l'ordenació del territori.
- **Diversificació econòmica.** Promoure activitats econòmiques respectuoses amb el territori, com l'agricultura sostenible o el turisme de natura, pot contribuir no només a reduir la dependència del turisme massiu sino a regenerar els recursos naturals.
- **Resiliència climàtica.** Implementar mesures d'adaptació al canvi climàtic pot protegir el territori dels impactes previstos.

Per reforçar aquest enfocament, és útil analitzar exemples d'altres regions que han aconseguit implementar bones pràctiques, com ara:

- **Zones de Desenvolupament Sostenible (ZDS).** Diverses regions europees han implementat zones de desenvolupament sostenible per limitar l'expansió urbana i preservar els espais naturals.

- **Plans de paisatge.** A Itàlia, els plans de paisatge han demostrat ser eines efectives per integrar la conservació del territori amb les activitats econòmiques.

- **Projectes de restauració ecològica.** A Alemanya, la restauració de les zones mineres abandonades ha generat nous espais naturals i turístics.

- **Gestió de franges de transició.** A diverses illes mediterrànies s'han establert franges de transició per evitar la degradació del territori costaner.

Amb la finalitat de traduir aquestes bones pràctiques i oportunitats en accions concretes, es proposen les següents línies d'intervenció:

- **Definir llindars de capacitat territorial.** Establir criteris clars sobre el creixement urbanístic i la densitat d'infraestructures per evitar la saturació del territori.

- **Impulsar la rehabilitació urbana.** Prioritzar la regeneració d'espais ja urbanitzats abans de permetre noves construccions en zones no urbanitzades.

- **Idear el 'Pla de paisatge de les Illes Balears'.** Dissenyar un pla que integri la conservació del patrimoni natural i cultural amb les necessitats de desenvolupament.

- **Promoure usos agrícoles sostenibles.** Donar suport a iniciatives que protegeixin el paisatge agrícola tradicional i fomentin una agricultura respectuosa amb el medi ambient.

- **Adoptar tecnologies de monitoratge territorial.** Utilitzar drons i SIG per controlar i prevenir usos indeguts del territori.

- **Incorporar solucions climàtiques:** Desenvolupar infraestructures adaptades al canvi climàtic i promoure la regeneració d'hàbitats costaners vulnerables.

Aquest conjunt d'accions no només cerca abordar els desafiaments actuals, sinó també transformar el model de gestió territorial, per tal de preservar els recursos naturals [Objectiu de transició 2] i enfortir la capacitat d'adaptació als reptes globals [Objectiu de transició 5].

Aigua

L'aigua és un dels recursos més valuosos i vulnerables de les Balears, fonamental per al manteniment dels ecosistemes, les activitats econòmiques i el benestar de la població. Tradicionalment, la gestió hídrica s'ha centrat en satisfer les demandes immediates, sovint a costa de la sostenibilitat. La seva importància transcendeix l'àmbit ambiental, convertint-se en un element clau per a la sostenibilitat econòmica i social. La disponibilitat limitada d'aigua està condicionada per la insularitat, la variabilitat climàtica i l'augment de la demanda associada al creixement demogràfic i turístic. Aquesta realitat s'ha vist agreujada pels efectes del canvi climàtic, que redueixen la recàrrega dels aqüífers i augmenten la freqüència de sequeres.

A més, el turisme massiu intensifica aquesta problemàtica, per tal com genera una demanda d'aigua significativament més alta a l'estiu, fet que sotmet a una major pressió els recursos hídrics. Alhora, la gestió de l'aigua a les Balears es veu afectada per factors com la degradació dels aqüífers a causa de la intrusió salina i la contaminació per nitrats, derivada en part de les activitats agrícoles intensives i del tractament insuficient de les aigües residuals en algunes zones.

En contrast amb aquest enfocament reactiu, l'enfocament estratègic que guia la transició cap a la sostenibilitat de les Balears aposta per una gestió integrada i innovadora, centrada en la preservació dels aqüífers, l'optimització del consum i l'ús d'infraestructures sostenibles. Tot i els avanços en la gestió de l'aigua, com la implementació de plantes dessaladores i sistemes de reutilització, la situació actual evidencia la necessitat de redefinir l'estratègia de gestió hídrica per afrontar els reptes de futur amb garanties. Aquest canvi estratègic no només garanteix la sostenibilitat dels recursos, sinó que també assegura la resiliència econòmica i ecològica de l'arxipèlag.

Amb tot, la gestió de l'aigua a les Balears s'enfronta a un conjunt de reptes específics que posen en risc la sostenibilitat d'aquest recurs:

- **Sobreexplotació dels aqüífers.** L'extracció excessiva d'aigua subterrània ha provocat una disminució dels nivells freàtics i la intrusió salina en diversos punts de l'arxipèlag, fets que amenacen tant els ecosistemes com el subministrament per a la població.
- **Contaminació dels aqüífers.** Els nivells elevats de nitrats procedents de fertilitzants agrícoles i altres fonts han afectat la qualitat de l'aigua subterrània i compromès una utilització segura.
- **Pèrdues en les infraestructures.** Un percentatge significatiu de l'aigua potable es perd a causa del mal estat de les xarxes de distribució, un problema que cal abordar urgentment per garantir l'eficiència.
- **Alt consum en temporada alta.** L'estacionalitat del turisme genera pics de demanda que posen en risc la sostenibilitat del subministrament, especialment en les zones costaneres.
- **Canvi climàtic.** L'augment de les temperatures i la reducció de les precipitacions impacten negativament en la recàrrega dels aqüífers i agreugen la vulnerabilitat hídrica de les illes.
- **Desigualtat en l'accés.** Certes zones, especialment les més allunyades dels nuclis urbans principals, presenten dificultats per accedir a un subministrament adequat, sobretot en èpoques de sequera.

En resposta a aquests reptes, cal prioritzar accions transformadores que aprofiti les oportunitats per millorar la gestió hídrica. Particularment, les referides a:

- **Reutilització d'aigua regenerada.** Ampliar l'ús d'aigües residuals tractades per a usos agrícoles, industrials i de regadiu pot reduir la pressió sobre els recursos naturals i fomentar l'economia circular.
- **Innovació tecnològica.** Incorporar sistemes intel·ligents de monitoratge i gestió pot optimitzar el consum, detectar pèrdues en la xarxa i promoure una distribució més eficient.
- **Dessalinització sostenible.** Millorar l'eficiència energètica de les plantes dessaladores i integrar fonts d'energia renovable pot reduir els costos ambientals i econòmics.
- **Sensibilització ciutadana.** Impulsar campanyes per fomentar un consum responsable i reduir el malbaratament d'aigua és una estratègia que ha demostrat ser efectiva en altres regions.
- **Col·laboració publicoprivada.** Promoure inversions conjuntes en la modernització de les infraestructures hidràuliques, permet aprofitar la innovació del sector privat per complementar les estratègies públiques.
- **Gestió integral de l'aigua.** Promoure una planificació integral que consideri les necessitats d'ús agrícola, urbà i ambiental permet assegurar una distribució equitativa i sostenible.

Els exemples següents de bones pràctiques il·lustren com altres regions han aconseguit avançar cap a una gestió hídrica més sostenible bassada en:

- **Reutilització d'aigües regenerades.** Israel lidera la reutilització d'aigües tractades per a l'agricultura, amb sistemes eficients que han reduït la pressió sobre els aqüífers.
- **Sistemes intel·ligents.** La ciutat-estat de Singapur ha desenvolupat tecnologies de monitoratge per gestionar la demanda i prevenir pèrdues en la xarxa.
- **Energia renovable a plantes dessaladores.** A Austràlia, integrar energia solar en les operacions ha reduït el cost i l'impacte ambiental de la dessalinització.
- **Campanyes de conscienciació.** A Califòrnia, durant les sequeres, s'han implementat mesures per incentivar l'estalvi d'aigua entre la població.

Per tal de superar els reptes identificats i aprofitar les oportunitats existents, es proposen les accions següents:

- **Reduir les pèrdues d'aigua.** Renovar les xarxes de distribució per minimitzar les pèrdues i optimitzar el subministrament.
- **Promoure la reutilització.** Incrementar l'ús d'aigua regenerada en sectors com l'agricultura, els espais verds i la indústria.
- **Implementar la dessalinització verda.** Millorar l'eficiència de les plantes dessaladores i integrar-hi fonts d'energia renovable.
- **Fomentar la responsabilitat compartida.** Desenvolupar programes educatius i campanyes per conscienciar sobre l'estalvi d'aigua.
- **Implementar tecnologies intel·ligents.** Desenvolupar sistemes de monitoratge i gestió en temps real per millorar l'eficiència en l'ús de l'aigua.
- **Protegir els aqüífers.** Establir normatives més estrictes per prevenir la sobreexplotació i evitar la intrusió salina.
- **Controlar la contaminació.** Implementar polítiques per reduir els nitrats procedents de l'agricultura i millorar el tractament d'aigües residuals.
- **Gestionar de manera coordinada.** Crear protocols específics per garantir el subministrament en èpoques de major demanda turística.

Aquestes accions se centren en garantir un subministrament d'aigua eficient i equitatiu, al mateix temps que poden fer de les illes un referent europeu en gestió hídrica transformadora. Tot plegat permet orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1] i reduir les pressions ambientals [Objectiu de transició 2].

Espais de rellevància ambiental

Els espais de rellevància ambiental de les Balears constitueixen un patrimoni natural d'importància vital per al manteniment dels serveis ecosistèmics, la conservació de la biodiversitat i la mitigació del canvi climàtic. La seva preservació és clau per garantir l'equilibri ecològic i el benestar de la població, especialment en un context d'elevada pressió humana i canvi climàtic. Tradicionalment, la gestió d'aquests espais s'ha limitat a la protecció legal i a la creació d'àrees protegides, sense abordar de manera integral els desafiaments socioeconòmics que posen en risc la seva viabilitat a llarg termini.

Tot i el reconeixement legal i les polítiques de protecció existents, la vulnerabilitat d'aquests espais s'ha accentuat pels efectes combinats de la urbanització, el turisme massiu i la sobreexplotació de recursos. Els participants del Grup de treball posen de manifest la singularitat i diversitat d'aquests espais com a fortalesa clau, però també alerten de debilitats, com la falta de recursos per a la gestió i la manca d'integració efectiva de les zones protegides amb els usos econòmics i socials del territori. A més, els participants subratllen l'impacte positiu de mesures com la creació de reserves marines i la protecció de zones de biodiversitat, que han contribuït a mitigar els efectes negatius de l'ocupació costanera i l'alteració d'hàbitats.

La transició cap a la sostenibilitat de les Balears ha d'apel·lar necessàriament a una gestió proactiva i transformadora que equilibri la conservació ambiental amb el desenvolupament econòmic i promogui un ús responsable i regeneratiu dels espais naturals, tota vegada que els espais de rellevància ambiental s'enfronten a múltiples reptes que dificulten la seva preservació i posen en risc els serveis ecosistèmics que proporcionen. Concretament, en sobresurten:

- **La pressió humana.** La massificació turística, especialment durant la temporada alta, incrementa la degradació dels espais naturals i provoca la pèrdua d'hàbitats.
- **La urbanització descontrolada.** L'expansió urbanística posa en risc zones de gran valor ecològic, com les dunes i aiguamolls costaners.
- **Les espècies invasores.** L'arribada d'espècies exòtiques amenaça l'equilibri dels ecosistemes locals i afecta les praderies de posidònia.

- **El canvi climàtic.** L'augment de temperatures, la desertificació i la pujada del nivell del mar impacten greument els hàbitats costaners i marins.
- **La manca de recursos per a la gestió.** La falta de finançament i personal limita l'eficàcia de les mesures de conservació, especialment en espais amb una alta afluència turística.

Davant d'aquests reptes, s'obren oportunitats significatives, com ara:

- **La promoció del turisme sostenible,** desenvolupant activitats turístiques que valoritzin els espais naturals sense comprometre la seva integritat ecològica.
- **La implementació de tecnologies verdes,** utilitzant drons, sistemes de monitoratge i intel·ligència artificial (IA) per millorar la vigilància i la gestió dels espais protegits.
- **El foment de la participació ciutadana,** implicant les comunitats locals en la conservació dels espais naturals pot augmentar-ne la protecció i la valorització.
- **L'accés a fons europeus,** utilitzant programes com LIFE o Horizon Europe per finançar projectes de restauració ecològica i adaptació al canvi climàtic.
- **La restauració ecològica,** promovent iniciatives que recuperin les zones degradades i reforcin la resiliència dels ecosistemes.

Algunes experiències internacionals i locals il·lustren com una gestió efectiva pot millorar la protecció i ús sostenible d'aquests espais. Aquest és el cas de:

- **La reserva marina de les Columbretes (Espanya)** és un exemple de gestió exitosa que combina conservació i activitat econòmica sostenible.
- **El projecte de reforestació a Costa Rica** és un exemple de restauració d'hàbitats degradats mitjançant la participació comunitària.
- **Els sistemes de vigilància amb drons a Austràlia**, utilitzats per monitorar espais naturals extensos i protegir espècies vulnerables.
- **La integració de comunitats locals al Parc Nacional Kruger (Sud-Àfrica)** és un exemple d'implicació local en la gestió d'espais protegits.
- **El Parc Nacional Marítim-Terrestre de Cabrera (Balears)** és un referent de com combinar la protecció marina amb activitats sostenibles com el turisme i la recerca.

Per respondre als reptes i aprofitar les oportunitats identificades, es proposen les accions concretes següents:

- **Ampliar les zones protegides.** Crear noves reserves naturals i incrementar la protecció d'hàbitats vulnerables, especialment en zones marines.
- **Millorar la vigilància i la gestió.** Implementar tecnologies innovadores, com drons i sensors, per monitorar l'estat dels espais naturals.
- **Restaurar espais degradats.** Invertir en projectes de recuperació ecològica que millorin la funcionalitat dels ecosistemes.
- **Fomentar el turisme responsable.** Desenvolupar estratègies per desestacionalitzar el turisme i fomentar activitats que promoguin la conservació.
- **Augmentar el finançament.** Aconseguir recursos addicionals mitjançant col·laboracions publicoprivades i fons europeus per reforçar la gestió dels espais naturals.
- **Sensibilitzar la població.** Promoure campanyes educatives que fomentin el respecte i la protecció dels espais naturals entre residents i visitants.
- **Desenvolupar plans integrats.** Establir plans d'ordenació que concilïin la conservació amb l'ús recreatiu dels espais protegits.

Amb aquestes accions, les Balears poden consolidar un model de gestió dels espais naturals que no només asseguri la seva preservació, sinó que també potenciï la seva contribució al desenvolupament socioeconòmic i al benestar de les generacions futures.

Biodiversitat

La biodiversitat de les Balears és un patrimoni natural excepcional que inclou espècies endèmiques, ecosistemes marins i terrestres de gran valor ecològic i processos clau per al manteniment dels serveis ecosistèmics. Tradicionalment, les accions de conservació s'han centrat en mesures correctives i aïllades, però aquest enfocament ja no és suficient per abordar els reptes globals i locals que amenacen l'equilibri ecològic. Aquest tresor biològic no només contribueix al benestar ambiental, sinó que també és un element estratègic per al desenvolupament socioeconòmic de l'arxipèlag, especialment en sectors com el turisme i l'agricultura sostenible.

Tot i això, la biodiversitat balear està sotmesa a múltiples amenaces, algunes de caràcter global, com el canvi climàtic, i d'altres derivades d'impactes locals, com la pressió urbanística i l'arribada d'espècies invasores. El Grup de treball destaca com a fortalesa la singularitat de les espècies endèmiques i la presència de zones protegides d'alt valor ecològic. Paral·lelament, s'ha identificat com a debilitat la urbanització creixent del litoral, que ha destruït o alterat significativament hàbitats d'alta rellevància ecològica. En contraposició a la perspectiva tradicional, el nou enfocament persegueix integrar les estratègies de conservació amb polítiques de desenvolupament sostenible que maximitzin el valor ecològic i econòmic de la biodiversitat.

La conservació de la biodiversitat de les Balears es veu dificultada per diversos factors que amenacen l'equilibri ecològic, entre els quals hi sobresurten:

- **La pèrdua d'hàbitats.** L'expansió urbanística i l'alteració dels ecosistemes naturals han reduït significativament els hàbitats disponibles per a moltes espècies.
- **La proliferació d'espècies invasores.** La introducció d'espècies exòtiques representa una de les principals amenaces per a la biodiversitat local, per tal com afecta als els equilibris ecològics.
- **El canvi climàtic.** Les alteracions climàtiques estan modificant els patrons de distribució d'espècies i augmentant la vulnerabilitat dels ecosistemes.
- **La degradació marina.** Les praderies de posidònia, fonamentals per a la biodiversitat marina, estan amenaçades per l'activitat humana i la contaminació.
- **La falta de recursos.** La manca de finançament i personal limita les accions de conservació necessàries per protegir les espècies i els hàbitats vulnerables.

Per contra, aquest escenari presenta oportunitats significatives per reforçar la protecció de la biodiversitat, gràcies a un enfocament estratègic basat en la innovació i la col·laboració que podria estimular activitat de:

- **Conservació activa.** Ampliar programes de conservació i restauració d'hàbitats, com la reforestació d'espècies endèmiques i la recuperació de zones humides.
- **Turisme sostenible.** Promoure iniciatives turístiques centrades en l'observació i protecció de la biodiversitat com a alternativa a altres fórmules més tradicionals.
- **Recerca i la innovació.** Impulsar estudis sobre els efectes del canvi climàtic en la biodiversitat i desenvolupar tecnologies per mitigar-ne els impactes.
- **Educació i sensibilització.** Involucrar la població local en programes de formació i campanyes per promoure la importància de la biodiversitat.
- **Col·laboració internacional.** Participar en xarxes i projectes europeus per al finançament de mesures de conservació i recerca.
- **Zones protegides.** Ampliar i reforçar les àrees naturals protegides, garantint-ne la gestió efectiva i adaptada a les necessitats locals.

Alguns exemples destacats de bones pràctiques i projectes que s'ha desenvolupat amb èxit serveixen d'inspiració a l'hora d'implementar mesures eficaces a les Balears. Aquest és el cas del:

- **Projecte LIFE Posidònia Balears.** Un programa clau per a la conservació de les praderies submarines, essencials per a l'ecosistema marí.

- **Programa de reintroducció d'espècies.** Iniciatives per reintroduir espècies extingides localment, com la tortuga mediterrània, han tingut èxit en altres regions insulars.
- **Zones d'exclusió marina.** L'establiment d'àrees marines protegides ha demostrat millorar la biodiversitat en zones d'alta pressió humana.
- **Aliances amb ONG.** La col·laboració amb organitzacions no governamentals ha potenciat programes de conservació i educació ambiental.

Amb la finalitat d'abordar els reptes i maximitzar les oportunitats en la gestió de la biodiversitat a les Balears, es plantegen les accions següents:

- **Crear corredors ecològics.** Connectar espais naturals per facilitar el moviment de les espècies i evitar l'aïllament genètic.
- **Impulsar programes de control d'espècies invasores.** Establir mecanismes per prevenir i erradicar espècies que amenacin els ecosistemes locals.
- **Protegir els ecosistemes marins.** Incrementar la protecció de les praderies de posidònia i altres hàbitats submarins clau.
- **Fomentar la recerca aplicada.** Desenvolupar estudis sobre les necessitats específiques d'espècies endèmiques i implementar accions concretes per protegir-les.
- **Establir plans d'adaptació al canvi climàtic.** Identificar i mitigar els impactes del canvi climàtic sobre la biodiversitat insular.
- **Augmentar el finançament.** Garantir recursos econòmics estables per a la implementació de mesures de conservació i restauració.

Aquestes accions tenen el potencial de millorar la gestió actual i posicionar les illes com un referent en la protecció de la biodiversitat al Mediterrani. En darrera instància, permeten preservar els recursos naturals [Objetiu 2] i enfortir la capacitat d'adaptació als reptes globals, com el canvi climàtic [Objectiu de transició 5].

Altres aspectes transversals

Els aspectes transversals en la gestió de recursos naturals a les Balears comprenen una sèrie d'elements clau que influeixen en tots els àmbits de la sostenibilitat ambiental, econòmica i social. Tradicionalment, aquestes dimensions han estat abordades de manera sectorial, fet que ha limitat la seva efectivitat. Per això, la transició cap a la sostenibilitat de les Balears ha d'integrar la governança, la innovació tecnològica, la participació ciutadana i l'educació ambiental com a eixos centrals per transformar les pràctiques de gestió actuals i garantir la seva resiliència.

I és que, si bé els participants del Grup de treball han destacat com a fortalesa l'existència d'estructures de col·laboració interinstitucional i els programes d'educació ambiental, la fragmentació administrativa i la manca de recursos econòmics constitueixen reptes significatius que evidencien la necessitat d'avançar cap a una gestió transversal capaç d'abordar els desafiaments globals, des del canvi climàtic fins a la pressió demogràfica, de manera coordinada i eficient. Particularment, les dificultats estructurals i conjunturals que afecten la implementació de polítiques sostenibles tenen a veure amb:

- **La fragmentació administrativa.** La manca de coordinació entre administracions dificulta l'execució de polítiques integrals i eficients.
- **La manca de recursos.** Els recursos econòmics i humans sovint són insuficients per implementar accions de gran abast.
- **La desinformació ambiental.** La manca de coneixement o la difusió d'informació errònia afecta la percepció i l'acció ciutadana.
- **El canvi climàtic.** L'augment de fenòmens extrems i la degradació dels ecosistemes posen en risc les iniciatives de sostenibilitat.

En contraposició als reptes, hi ha oportunitats clau per avançar cap a una gestió més eficaç i integrada dels recursos naturals, a través de:

- **L'accés a fons europeus.** Programes com el Next Generation EU ofereixen recursos per finançar iniciatives sostenibles i innovadores.

- **Les tecnologies digitals.** L'adopció d'eines com els SIG i la IA poden millorar la planificació i la gestió.
- **L'educació ambiental.** Les campanyes de sensibilització i formació ciutadana poden potenciar el suport social a les polítiques de sostenibilitat.
- **La col·laboració publicoprivada.** El foment de les sinergies entre les institucions públiques i les empreses privades pot accelerar la implementació de projectes estratègics.

Entre els exemples de bones pràctiques que aporten casos d'èxit adaptables a la realitat regional, destaquen:

- **El Projecte Horizon Europe,** que promouen la innovació en sostenibilitat i canvi climàtic.
- **Les campanyes de conscienciació a Escandinàvia**, per tal com han aconseguit augmentar la participació ciutadana en accions sostenibles.
- **Les col·laboracions interinstitucionals a Alemanya,** que han desenvolupat un model de coordinació efectiva entre governs locals, regionals i nacionals per optimitzar els recursos.
- **La digitalització en la gestió ambiental al Canadà,** a través de sistemes avançats de monitoratge que han millorat l'eficiència i la presa de decisions.

Per superar els reptes i aprofitar les oportunitats, es proposen les accions concretes següents:

- **Reforçar la governança.** Crear mecanismes de coordinació interinstitucional per implementar polítiques integrades.
- **Millorar el finançament.** Garantir recursos econòmics i humans adequats mitjançant fons europeus i col·laboracions publicoprivades.
- **Promoure la digitalització.** Introduir tecnologies, com els SIG i la IA, per millorar l'eficiència en la gestió de recursos naturals.
- **Ampliar l'educació ambiental.** Dissenyar programes educatius específics per a escoles i comunitats locals que fomentin el respecte pel medi ambient.
- **Desenvolupar xarxes de coneixement.** Establir aliances amb universitats i centres de recerca per promoure la innovació en polítiques ambientals.
- **Fomentar la participació ciutadana.** Crear plataformes de participació on residents i visitants puguin aportar idees i col·laborar en iniciatives de sostenibilitat.

A diferencia de l'enfocament fragmentat i reactiu del passat, la transició cap a la sostenibilitat persegueix alimentar un enfocament integrat que inclou solucions innovadores i col·laboratives per donar resposta als reptes complexos que afronten les Balears. A més, la interconnexió essencial entre territori, aigua, espais de rellevància ambiental, biodiversitat i aspectes transversals persegueix reforçar la visió com un laboratori de sostenibilitat. D'aquesta manera, no només s'assegura el benestar ambiental, econòmic i social, sinó que també s'estableixen les bases per a un turisme regeneratiu que posa en valor el capital natural i social de l'arxipèlag.

II. Identificació dels factors determinants

La identificació dels factors determinants és una de les etapes clau per establir les bases de l'Agenda de transició, per tal com són els pilars sobre els quals, des d'aquesta àrea, es construeix el procés de canvi. En conjunt, representen els aspectes crítics que influeixen significativament en l'èxit de la transició, ja que permeten definir estratègies efectives, entendre millor el punt de partida i abordar els reptes prioritaris.

Per tal d'abordar aquesta labor, els membres del Grup de treball han dedicat cinc sessions a explorar, des de l'aplicació de l'anàlisi DAFO, els factors interns (fortaleses i debilitats) i els factors externs (amenaces i oportunitats) que envolten, actualment, als recursos naturals de l'arxipèlag.

En conjunt, s'ha configurat una bateria de 28 factors determinants a considerar en la formulació de noves estratègies i plans d'acció en favor de la sostenibilitat.

Concretament, a tall d'exemple, s'han identificat i valorat pressions, com la sobreexplotació, la degradació ambiental i l'impacte del canvi climàtic. Al mateix temps, s'han posat en relleu les oportunitats per implementar polítiques de conservació innovadores, impulsar la regeneració d'ecosistemes i promoure pràctiques sostenibles que reforcin el rol dels recursos naturals com a actius estratègics per al desenvolupament econòmic i el benestar social.

Al mateix temps, l'anàlisi DAFO també ha permès anticipar amenaces i identificar accions que minimitzin els impactes negatius, com ara els efectes de la massificació turística o les conseqüències de fenòmens climàtics extrems. Aquesta perspectiva ha de permetre articular una resposta eficaç i proactiva que asseguri que els recursos naturals no només es preserven, sinó que també contribueixen a consolidar les Balears com un referent global en sostenibilitat.

8.1 Consciència ambiental i social

La sensibilització ambiental de la població balear és una de les fortaleses clau per avançar cap a la sostenibilitat. Els ciutadans valoren cada vegada més l'urbanisme sostenible i la preservació del sòl rústic, a més de participar activament en projectes d'educació ambiental i restauració ecològica. Els moviments ecologistes actius i la implicació social en la defensa del territori són pilars fonamentals per transitar cap a la sostenibilitat.

8.2 Marc normatiu sòlid per a la conservació

Les Balears compten amb una legislació robusta que protegeix el territori i els recursos naturals. Figures legals com ZEC, ZEPA i LIC asseguren la conservació d'espais naturals crítics,[126] mentre que plans específics, com el Pla INUNBAL, responen als reptes del canvi climàtic. Aquest marc normatiu facilita la preservació del medi ambient i proporciona eines per mitigar els impactes negatius.

(126) D'acord amb dades de UN Environment Programme World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC), les àrees naturals terrestres protegides representen un 29,2% de la superfície total de les Balears.

8.3 Cooperació i aliances efectives

La col·laboració entre institucions públiques, privades i la societat civil és una fortalesa essencial per a la gestió ambiental. Els acords de custòdia del territori, les aliances internacionals i la integració de la preservació natural amb l'activitat turística han generat sinergies positives que permeten combinar desenvolupament econòmic i protecció del medi.[127]

8.4 Diversitat i riquesa natural

Les Balears tenen un patrimoni natural únic, amb espais protegits emblemàtics com la Serra de Tramuntana i Cabrera, i una biodiversitat rica en espècies endèmiques.[128] Aquesta diversitat ofereix un gran valor ecològic, científic i turístic, sent clau per promoure l'ecoturisme i projectes de recerca que reforcin la protecció del territori.

8.5 Infraestructures i projectes sostenibles

La regió ha desenvolupat infraestructures clau per avançar cap a la sostenibilitat, com una xarxa de depuradores[129] que permet la reutilització d'aigua i projectes d'urbanisme verd que milloren la qualitat de vida. Les inversions europees han permès modernitzar les infraestructures hídriques i han contribuït així, a una gestió més eficient dels recursos naturals.

8.6 Capacitat d'innovació i recerca

La recerca científica i tecnològica és un punt fort per a la protecció del medi ambient. Grups d'investigació d'alt nivell treballen en la restauració d'hàbitats, la gestió d'espècies invasores i la conservació de la biodiversitat marina i terrestre. Aquesta capacitat d'innovació assegura avanços continus en la sostenibilitat de la regió.

8.7 Identitat cultural vinculada al medi natural

El patrimoni cultural de les Balears, estretament lligat al medi natural, reforça la identitat del territori. Pràctiques tradicionals com l'agricultura ecològica[130] contribueixen a la sostenibilitat ambiental i, alhora, preserven els valors culturals. La vinculació entre natura i cultura enriqueix tant la societat local com els visitants, afavoreixen el turisme responsable.

(127) D'acord amb la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les illes ocupen la posició 128 en matèria d'impacte de l'activitat turística en el consum energètic, la contaminació o la protecció dels espais naturals entre les 325 regions que l'entitat inclou en l'elaboració de l'Índex de Desenvolupament Turístic.

(128) Segons dades del Govern de les Illes Balears, l'arxipèlag acull més de 300 espècies animals endèmiques, majoritàriament, insectes, mol·luscs terrestres i altres invertebrats.

(129) Actualment, l'Agència Balear de l'Aigua i la Qualitat Ambiental (ABAQUA) gestiona 79 estacions depuradores d'aigües residuals arreu de l'arxipèlag. Concretament, 56 s'ubiquen a Mallorca, 12 a Menorca, 10 a Eivissa i 1 a Formentera.

(130) D'acord amb dades del Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació i el Consell Balear de la Producció Agrària Ecològica (CBPAE), un 23,1% de la superfície agrària útil de l'arxipèlag es destina a l'agricultura ecològica.

8.8 Pressió urbanística i gestió territorial insuficient

La urbanització descontrolada, la gentrificació i la manca de plans de gestió integral han generat un ús territorial desequilibrat a les Balears.[131] L'especulació urbanística ha provocat l'abandonament de terres agrícoles i la construcció d'habitatges de luxe, desestabilitzant la sostenibilitat del sòl rústic. A més, la temporada turística incrementa la pressió sobre les infraestructures i els serveis, fet que satura els recursos disponibles.

8.9 Vulnerabilitat dels recursos hídrics

Els recursos hídrics de les Balears estan sotmesos a una sobreexplotació creixent a causa de l'alta demanda turística i residencial.[132] Aquesta situació ha resultat en la salinització d'aqüífers, la contaminació per nitrats i pèrdues significatives en una xarxa de distribució d'aigua antiquada.[133] La manca de personal tècnic i de plans integrals de gestió en zones com Eivissa limita la capacitat de resposta a aquests reptes.

8.10 Deteriorament dels espais naturals

La massificació turística i la urbanització en àrees protegides han contribuït a la degradació de nombrosos espais naturals. Tot i l'existència de normatives, la manca de finançament i de plans de gestió adequats dificulta la conservació efectiva d'aquests espais. Aquest deteriorament afecta tant el medi terrestre com el marí i posa en perill la biodiversitat i la qualitat ambiental.

8.11 Biodiversitat en risc

La biodiversitat[134] de les Balears afronta múltiples amenaces, l'expansió d'espècies invasores inclosa,[135] la fragmentació dels hàbitats naturals i la manca de regulació suficient en la pesca recreativa. Tot plegat ha posat en perill les espècies autòctones i la connectivitat ecològica. A més, les mesures de conservació existents, com la protecció de la posidònia, no sempre es duen a terme amb l'eficàcia necessària.

(131) Segons la darrera informació publicada per l'Eurostat, les Balears són la segona comunitat autònoma espanyola amb la major proporció de sòl artificial (9,1% *vs* 3,7%, Espanya).

(132) D'acord amb la darrera informació facilitada pel World Resources Institute referent al 2023, tota la superfície de les Balears es classifica com a zona amb un nivell d'estrès hídric extremadament elevat (atenent a la relació entre la demanda total d'aigua i els subministraments renovables d'aigua superficial i subterrània disponibles).

(133) Segons la darrera informació publicada per l'INE, referent a l'any 2022, el 16,4% del volum total d'aigua subministrada a la xarxa de distribució es va perdre abans d'arribar al consumidor final com a conseqüència de fuites, ruptures i/o averies a la xarxa.

(134) D'acord amb la darrera informació de la International Union for Conservation of Nature, corresponent a l'exercici 2024, a les Balears hi habiten un total de 1.129 espècies diferents de flora i fauna.

(135) D'acord amb la informació publicada pel Govern de les Illes Balears, 21 espècies animals introduïdes a les illes hi habiten de forma silvestre.

8.12 Dependència del turisme massiu

La dependència econòmica del turisme massiu genera desequilibris estructurals a les Balears.[136] Aquesta circumstància no només compromet les infraestructures i serveis durant la temporada alta, sinó que també exposa l'economia local a la volatilitat de la demanda global. A llarg termini, aquesta dependència posa en risc els recursos naturals i la qualitat de vida dels residents.

8.13 Mancances en el marc normatiu i la seva implementació

Tot i disposar d'un marc legal ampli, la seva implementació sovint és insuficient a causa de la manca de recursos i personal. La sensació d'impunitat en casos d'incompliment de normatives urbanístiques i ambientals debilita la credibilitat de les polítiques públiques. A més, la coordinació entre institucions locals i internacionals és limitada, fet que agreuja la manca d'eficiència en la gestió del territori i la biodiversitat.

8.14 Infraestructures i inversions insuficients

Les infraestructures actuals no responen adequadament a les necessitats derivades del creixement turístic i poblacional. Les xarxes d'aigua i de gestió de residus presenten deficiències importants, i la manca d'inversions per modernitzar-les agreuja la situació.[137] A més, els espais naturals protegits no disposen d'infraestructures adequades per gestionar les activitats recreatives de manera sostenible.

8.15 Desconnexió social amb els recursos naturals

Tot i els avanços en consciència ambiental, una part de la població encara no percep la importància de preservar el medi ambient i els espais naturals. Això es reflecteix en l'abandonament de pràctiques tradicionals, com l'agricultura sostenible, que, històricament, han contribuït a mantenir l'equilibri ecològic. Aquesta desconnexió limita la implicació ciutadana en iniciatives de protecció i conservació.

(136) D'acord amb la darreres dades publicades per Impulsa Balears, un 40,3% del valor afegit brut de l'arxipèlag es genera a branques d'activitat directament relacionades amb la cadena turística de valor.

(137) El novembre de 2024, la Comissió de l'Impost de Turisme Sostenible (ITS) va aprovar invertir 247 milions d'euros en projectes relacionats amb el medi ambient i el cicle de l'aigua amb l'objectiu de millorar en termes de sostenibilitat i gestió del subministrament d'aigua per al consum humà i incrementar l'eficiència energètica de les infraestructures d'abastament i sanejament.

8.16 Impuls de la sostenibilitat com a pilar fonamental

La sostenibilitat actua com el principi central que guia el desenvolupament de les Balears, en la manera que integra aspectes ambientals, socials i econòmics. Inclou la promoció de pràctiques urbanístiques sostenibles, la reutilització de recursos hídrics,[138] la conservació d'espais naturals i l'adopció de pautes circulars que redueixen l'impacte ambiental. Això converteix la sostenibilitat en una eina de transformació transversal per a totes les subàrees.

8.17 Enfortiment d'aliances i col·laboració

Les aliances entre institucions públiques, privades, comunitats locals i organismes internacionals faciliten la implementació de polítiques efectives de preservació i desenvolupament sostenible. A nivell territorial, afavoreixen l'urbanisme verd i la protecció del paisatge. En la gestió hídrica, potencien la modernització d'infraestructures, mentre que en termes de biodiversitat i espais naturals asseguren una gestió coordinada i integrada.

8.18 Educació ambiental i participació ciutadana

La integració de la sostenibilitat als programes educatius i el foment d'una participació ciutadana activa són fonamentals per garantir la implicació de la societat en la protecció del medi ambient. Aquesta oportunitat abasta campanyes de sensibilització sobre l'ús eficient de l'aigua, iniciatives per restaurar espais naturals degradats i programes que connecten el coneixement científic amb la població local i els visitants.

8.19 Innovació tecnològica i infraestructures resilients

La innovació tecnològica permet abordar els reptes de manera eficient i sostenible. Això inclou sistemes avançats per a la gestió d'aqüífers, la reutilització d'aigües grises, la restauració d'ecosistemes degradats i la disponibilitat d'infraestructures adaptades als efectes del canvi climàtic. A més, aquestes tecnologies potencien la resiliència territorial davant de fenòmens extrems, com les sequeres, les inundacions i l'erosió costanera.

8.20 Turisme sostenible com a motor de transformació

El turisme sostenible és clau per equilibrar el desenvolupament econòmic amb la preservació del patrimoni natural i cultural. Es prioritza la creació de zones de baix impacte urbanístic, la promoció de l'ecoturisme[139] i el turisme científic com a eines educatives i la integració del turisme amb l'economia local, a través de l'impuls de sectors com l'agricultura ecològica[140] i els productes artesanals.[141]

(138) Segons la informació publicada per l'INE, un 42,1% de les aigües residuals tractades es varen reutilitzar durant l'exercici 2022.

(139) Segons la darrera informació publicada per l'AETIB referent al 2023, 7,6 milions de turistes arribats a les Balears (un 42,5% del total) declararen haver realitzat alguna activitat relacionada amb la natura durant la seva estada.

(140) Segons les dades del Consell Balear de la Producció Agrària Ecològica (CBPAE), les Balears compten amb 1.258 operadors ecològics. D'aquests, 946 són a Mallorca, 135 a Menorca, 159 a Eivissa i 18 a Formentera.

(141) D'acord amb la informació del Govern de les Illes Balears, actualment existeixen a l'arxipèlag 2.246 artesans, mestres artesans, mestres artesans honorífics o unitats econòmiques amb qualificació artesanal.

8.21 Polítiques públiques i planificació integral

La creació de polítiques públiques específiques, recolzades per fons europeus, assegura una planificació territorial coherent que connecta urbanisme, espais naturals i infraestructures. Aquesta planificació integral és essencial per maximitzar els beneficis del desenvolupament sostenible, adaptar-se als efectes del canvi climàtic i assegurar, així, la conservació dels recursos naturals i el benestar social.

8.22 Regeneració ecològica com a procés transformador

La regeneració ecològica emergeix com una oportunitat estratègica per restaurar ecosistemes degradats i promoure hàbitats resilients. En termes de biodiversitat, això inclou programes de reforestació, recuperació d'espècies amenaçades[142] i restauració de zones humides i aqüífers. Aquesta oportunitat destaca l'ús d'estratègies innovadores i aliances per recuperar el valor ambiental i paisatgístic del territori.

8.23 Valorització del patrimoni natural i cultural

El patrimoni natural i cultural esdevé un actiu diferenciador que potencia la identitat de les Balears i atrau visitants responsables.[143] La connexió entre patrimoni cultural i medi natural fomenta pràctiques sostenibles, mentre que l'educació ambiental i l'ecoturisme reforcen el vincle de la societat amb els seus valors territorials i històrics, i promouen, per tant, la seva la protecció a llarg termini.

8.24 Pressió sobre els recursos naturals i territorials

La massificació turística i l'urbanització descontrolada exerceixen una forta pressió sobre el territori, els recursos hídrics i els espais naturals protegits.[144] Aquesta amenaça es reflecteix en l'augment de la demanda d'aigua, la fragmentació dels hàbitats naturals i la degradació dels ecosistemes, especialment durant la temporada alta. El sòl rústic, clau per a la sostenibilitat territorial, està amenaçat per la gentrificació i la construcció d'habitatges de luxe.

(142) D'acord amb la darrera informació de la International Union for Conservation of Nature, corresponent a l'exercici 2024, a les Balears hi habiten un total de 156 espècies de flora i fauna que es troben en situació vulnerable, en perill d'extinció o en perill crític d'extinció.

(143) D'acord amb la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les Balears ocupen la posició 20 regions en matèria de disponibilitat de capital natural i desenvolupament d'activitats turístiques a l'aire lliure i la posició 80 pel que fa a la dotació i disponibilitat de capital cultural entre les 325 regions que l'entitat pren en compte a l'hora d'elaborar l'Índex de Desenvolupament Turístic.

(144) Segons la darrera informació publicada per l'IBESTAT, el dia amb major pressió humana a l'arxipèlag (dia 7 d'agost de 2024) es registra un total de 2.079.541 persones, una xifra que suposa ampliar en un 68,7% la població resident a 1 de gener.

8.25 Canvi climàtic i fenòmens extrems

Els efectes del canvi climàtic, com l'erosió costanera,[145] la salinització d'aqüífers, la desertificació i les inundacions, posen en risc la sostenibilitat de les Balears. La variabilitat climàtica agreuja els problemes d'escassetat d'aigua i l'augment de temperatures afecta tant els hàbitats naturals com les activitats econòmiques dependents del clima, com l'agricultura i el turisme.

8.26 Degradació i sobreexplotació dels ecosistemes

La destrucció d'hàbitats naturals, la contaminació d'aqüífers i la sobreexplotació dels espais protegits per activitats recreatives i turístiques intensives representen una amenaça directa a la biodiversitat. A més, la pesca recreativa i comercial sense una regulació suficient contribueix a la pèrdua de biodiversitat marina. La manca de mesures de restauració efectives intensifica la fragilitat dels ecosistemes.

8.27 Infraestructures insuficients i desactualitzades

Les infraestructures hídriques antigues, les pèrdues significatives en la xarxa de distribució i la manca de sistemes avançats per gestionar aigües residuals limiten la sostenibilitat dels recursos. Aquesta situació es veu agreujada per la pressió estacional de la demanda. A més, la manca d'inversions per modernitzar infraestructures complica la resposta a les necessitats creixents de la població i dels visitants.

8.28 Amenaces globals interconnectades

Factors externs com els canvis en la legislació europea, les crisis energètiques i alimentàries i l'escalada de tensions geopolítiques poden impactar en la gestió dels recursos naturals i territorials a les Balears. Això inclou dificultats en l'accés al finançament, canvis en les preferències turístiques globals i desafiaments en l'adopció de tecnologies innovadores.

(145) D'acord amb l'*Informe Mar Balear 2021*, les platges retrocediran entre 7 i 50 metres d'aquí a finals d'aquest segle. Això equivaldria a pedre la meitat de la superfície de platja de l'arxipèlag.

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants vinculats als recursos naturals en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Els resultats de l'avaluació realitzada en aquests termes pels membres del Grup de treball s'han condensat a través de l'anàlisi impacte-desafiament, el qual reconeix el potencial de cada factor identificat per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

Així les coses, l'anàlisi proporciona una visió clara de com aspectes, com la pressió sobre els recursos hídrics, la degradació del sòl o l'afectació dels ecosistemes marins, condicionen l'equilibri ambiental. Alhora, els resultats no només posen en relleu els riscos derivats del canvi climàtic, la sobreexplotació i la massificació, sinó que també identifiquen la idoneïtat d'implementar polítiques de conservació, millorar la gestió dels recursos i, fins i tot, promoure pràctiques regeneratives. Aquesta visió integrada permet prioritzar accions que abordin tant les amenaces més urgents, com les necessitats de llarg termini per afavorir la transició cap a la sostenibilitat.

Impacte		Desafiament
La sensibilització ambiental pot accelerar l'adopció de pràctiques sostenibles i reforçar la protecció dels espais naturals.	8.1	Mantenir i ampliar la implicació ciutadana en iniciatives ambientals, especialment en àrees amb una menor sensibilització ecològica.
Un marc normatiu robust proporciona una base per implementar polítiques eficaces de protecció ambiental.	8.2	Assegurar l'aplicació efectiva de la normativa, i superar les mancances en recursos i personal.
La col·laboració interinstitucional pot potenciar projectes sostenibles i generar sinergies en la gestió ambiental.	8.3	Consolidar i ampliar aquestes aliances per garantir una governança coordinada i duradora.
La biodiversitat es pot convertir en un motor per a l'ecoturisme i la recerca científica.	8.4	Protegir els hàbitats vulnerables davant de l'amenaça creixent de la pressió humana i el canvi climàtic.
Millorar la qualitat de vida i la gestió dels recursos naturals mitjançant infraestructures modernes i eficients.	8.5	Garantir el manteniment i la modernització continuada d'aquestes infraestructures.
La recerca pot aportar solucions innovadores per afrontar els reptes ambientals.	8.6	Assegurar el finançament estable i l'aplicació pràctica dels resultats de la recerca.
La promoció del patrimoni cultural pot afavorir un turisme més respectuós i sostenible.	8.7	Integrar aquestes pràctiques en les estratègies turístiques sense perdre l'autenticitat cultural.

Impacte		Desafiament
La urbanització descontrolada pot comprometre greument l'equilibri ecològic del territori.	8.8	Implementar una planificació territorial més estricta que limiti l'expansió urbanística.
L'escassetat d'aigua podria limitar el creixement econòmic i deteriorar els ecosistemes.	8.9	Desenvolupar una gestió integrada dels recursos hídrics que asseguri la seva sostenibilitat.
La degradació dels espais naturals redueix la qualitat ambiental i els serveis ecosistèmics.	8.10	Incrementar el finançament i la capacitat de gestió per recuperar i protegir aquests espais.
La pèrdua d'espècies endèmiques pot desequilibrar els ecosistemes insulars.	8.11	Implementar programes de restauració i control d'espècies invasores.
La pressió turística pot saturar les infraestructures i degradar els recursos naturals.	8.12	Fomentar un sistema turístic més diversificat i sostenible.
La normativa ineficient pot debilitar la protecció del medi ambient i del territori.	8.13	Reforçar la capacitat d'aplicació de les polítiques existents.
La manca d'infraestructures adequades pot limitar el desenvolupament sostenible.	8.14	Modernitzar les infraestructures mitjançant inversions públiques i privades.
Una baixa implicació ciutadana pot reduir l'eficàcia de les polítiques ambientals.	8.15	Fomentar l'educació i la sensibilització ambiental per reforçar el vincle amb la natura.
La sostenibilitat pot actuar com un eix transversal que harmonitzi desenvolupament econòmic, social i ambiental.	8.16	Consolidar aquest enfocament com una prioritat efectiva en totes les polítiques públiques i pràctiques privades.
Les aliances poden accelerar la implementació de projectes sostenibles.	8.17	Mantenir la cohesió i compromís entre múltiples actors, tant locals com internacionals.
La implicació activa de la societat pot garantir la protecció dels recursos naturals.	8.18	Promoure un canvi cultural que prioritzi pràctiques sostenibles.
L'ús de tecnologies avançades pot millorar l'eficiència en la gestió dels recursos naturals.	8.19	Assegurar l'accessibilitat i la implementació a gran escala d'aquestes tecnologies.

Impacte		Desafiament
Pot diversificar l'economia i reduir la pressió sobre recursos naturals.	8.20	Fer compatible l'atractiu turístic amb la preservació del medi ambient.
Una planificació coherent pot optimitzar l'ús del territori i dels recursos naturals.	8.21	Superar la fragmentació administrativa i garantir l'execució efectiva de les polítiques.
La restauració d'ecosistemes degradats pot augmentar la resiliència ambiental i millorar la qualitat de vida.	8.22	Garantir el finançament a llarg termini i la implicació de tots els actors en els processos de restauració.
Pot enfortir la identitat local i promoure un turisme més conscient i respectuós.	8.23	Integrar de manera equilibrada la promoció cultural amb la preservació del medi natural.
La degradació pot comprometre la viabilitat econòmica i ambiental del territori.	8.24	Establir límits clars a l'explotació i garantir la seva aplicació efectiva.
Pot exacerbar la vulnerabilitat dels recursos naturals i infraestructures.	8.25	Adaptar els sistemes de gestió per mitigar els efectes del canvi climàtic.
Pot accelerar la pèrdua de biodiversitat i d'hàbitats essencials.	8.26	Implementar mesures de conservació i restauració més rigoroses.
Les deficiències infraestructurals poden agreujar els problemes de sostenibilitat.	8.27	Mobilitzar inversions per modernitzar les xarxes d'aigua, energia i residus.
Les crisis externes poden desestabilitzar els esforços locals de sostenibilitat.	8.28	Desenvolupar estratègies de resiliència davant els impactes externs, integrant el territori en xarxes de col·laboració internacional.

8.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
8.1	Consciència ambiental i social	Molt alt	Alt	Alt	Molt alt
8.2	Marc normatiu sòlid per a la conservació	Molt alt	Moderat	Moderat	Alt
8.3	Cooperació i aliances efectives	Alt	Alt	Baix	Alt
8.4	Diversitat i riquesa natural	Molt alt	Moderat	Moderat	Molt alt
8.5	Infraestructures i projectes sostenibles	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
8.6	Capacitat d'innovació i recerca	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
8.7	Identitat cultural vinculada al medi natural	Moderat	Alt	Moderat	Moderat
8.8	Pressió urbanística i gestió territorial insuficient	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
8.9	Vulnerabilitat dels recursos hídrics	Alt	Alt	Molt alt	Alt
8.10	Deteriorament dels espais naturals	Moderat	Moderat	Alt	Alt
8.11	Biodiversitat en risc	Alt	Moderat	Alt	Alt
8.12	Dependència del turisme massiu	Moderat	Alt	Alt	Alt
8.13	Mancances en el marc normatiu i la seva implementació	Alt	Moderat	Alt	Alt
8.14	Infraestructures i inversions insuficients	Moderat	Alt	Alt	Alt
8.15	Desconnexió social amb els recursos naturals	Baix	Alt	Baix	Baix
8.16	Impuls de la sostenibilitat com a pilar fonamental	Molt alt	Alt	Moderat	Moderat
8.17	Enfortiment d'aliances i col·laboració	Alt	Alt	Baix	Baix
8.18	Educació ambiental i participació ciutadana	Alt	Alt	Moderat	Moderat
8.19	Innovació tecnològica i infraestructures resilients	Alt	Alt	Moderat	Alt
8.20	Turisme sostenible com a motor de transformació	Alt	Alt	Alt	Alt
8.21	Polítiques públiques i planificació integral	Alt	Alt	Alt	Alt
8.22	Regeneració ecològica com a procés transformador	Alt	Alt	Alt	Alt
8.23	Valorització del patrimoni natural i cultural	Alt	Alt	Moderat	Moderat
8.24	Pressió sobre els recursos naturals i territorials	Moderat	Alt	Alt	Alt
8.25	Canvi climàtic i fenòmens extrems	Alt	Moderat	Alt	Alt
8.26	Degradació i sobreexplotació dels ecosistemes	Alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
8.27	Infraestructures insuficients i desactualitzades	Alt	Moderat	Alt	Alt
8.28	Amenaces globals interconnectades	Baix	Alt	Alt	Baix

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

IV. Mapatge de les interrelacions

El rol que els diferents factors determinants dels recursos naturals poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 28 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a alinear protecció ambiental i benestar social.

Matriu d'impactes creuats

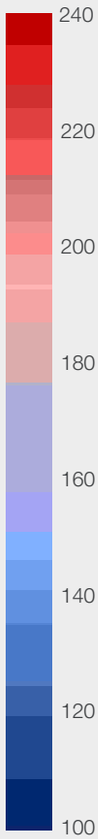
La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 100 a 240. Així, els factors amb valors

8.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats

Factors influents	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10	8.11	8.12	8.13	8.14	8.15	8.16	8.17	8.18	8.19	8.20	8.21	8.22	8.23	8.24	8.25	8.26	8.27	8.28
8.1	204	223	185	228	188	202	219	187	226	220	208	159	225	226	200	197	202	178	211	197	206	199	172	220	223	222	228	200
8.2	194	232	186	228	189	202	219	187	226	220	208	159	225	226	200	197	202	184	205	197	206	200	172	220	223	222	228	201
8.3	188	217	192	222	184	197	213	188	220	214	203	155	219	220	196	191	196	179	200	197	200	194	169	214	217	217	222	196
8.4	196	225	186	240	189	210	222	189	228	222	210	156	228	228	201	199	204	180	207	198	207	201	174	222	225	225	231	201
8.5	197	220	182	225	195	199	216	185	223	217	205	157	222	223	197	194	199	175	203	195	203	196	175	217	220	219	225	198
8.6	198	222	183	228	186	211	219	186	225	219	207	155	225	225	198	201	201	177	205	195	204	198	171	219	222	222	228	198
8.7	187	216	185	222	181	196	223	183	219	213	202	151	219	219	192	190	201	174	198	197	199	193	168	213	216	216	222	198
8.8	166	187	166	192	166	175	185	173	190	185	182	135	190	190	179	165	171	156	179	169	174	167	156	185	188	193	192	176
8.9	171	191	169	195	166	171	192	160	203	188	177	140	192	194	175	172	172	157	175	170	182	174	148	188	191	189	195	172
8.10	159	173	142	177	160	163	170	151	176	181	168	128	175	176	161	164	162	142	166	154	160	159	145	177	174	173	177	163
8.11	128	134	115	138	124	126	137	125	137	138	137	100	141	137	130	122	131	110	135	129	128	122	115	138	140	140	138	132
8.12	132	144	124	144	127	131	139	123	147	143	136	111	142	147	133	132	130	118	134	132	139	128	114	143	145	140	144	132
8.13	198	228	189	234	192	207	225	192	231	225	213	159	240	231	204	201	207	183	210	201	210	204	177	225	228	228	234	204
8.14	168	194	166	198	163	180	189	163	197	191	180	141	195	206	178	176	180	159	177	177	185	177	151	191	194	192	198	174
8.15	173	191	166	195	169	173	187	171	194	189	184	140	193	194	184	167	178	157	184	170	182	169	153	189	192	192	195	175
8.16	195	223	185	228	188	208	219	187	226	220	208	159	225	226	200	207	202	178	205	197	206	199	172	220	223	222	228	200
8.17	198	228	189	234	192	207	225	192	231	225	213	159	231	231	204	201	216	183	210	201	210	204	177	225	228	228	234	204
8.18	188	216	184	222	187	196	214	182	219	213	202	151	219	219	192	190	195	184	198	191	199	199	168	213	216	216	222	198
8.19	201	225	186	231	189	204	222	189	228	222	210	157	228	228	201	198	204	180	217	198	207	201	174	222	225	225	231	201
8.20	188	217	187	222	184	197	213	189	220	214	203	155	219	220	196	191	196	174	200	202	200	193	174	214	217	217	222	196
8.21	194	223	186	228	189	202	219	187	226	220	208	159	225	226	200	197	202	184	205	197	215	200	172	220	223	222	228	201
8.22	195	225	187	231	190	204	222	189	228	222	210	156	228	228	201	198	204	186	207	198	207	211	174	222	225	225	231	202
8.23	188	216	181	222	188	197	214	188	219	213	203	152	219	219	194	190	195	174	199	196	199	193	180	213	216	217	222	199
8.24	164	188	157	192	169	171	184	164	191	192	181	137	190	191	171	172	176	159	174	173	173	174	157	196	189	188	192	174
8.25	194	223	185	228	189	202	219	188	226	220	208	159	225	226	200	197	202	178	205	198	206	199	178	220	232	222	228	201
8.26	166	190	161	195	163	180	188	173	193	188	185	136	193	193	179	173	178	158	177	174	176	175	155	188	191	201	195	179
8.27	172	199	170	198	167	173	189	166	196	190	179	136	195	196	172	167	172	160	183	170	182	176	151	190	193	193	207	173
8.28	161	179	155	183	158	167	181	155	182	177	171	129	181	182	161	162	161	151	165	166	170	164	146	177	180	179	183	174

Factors influïts



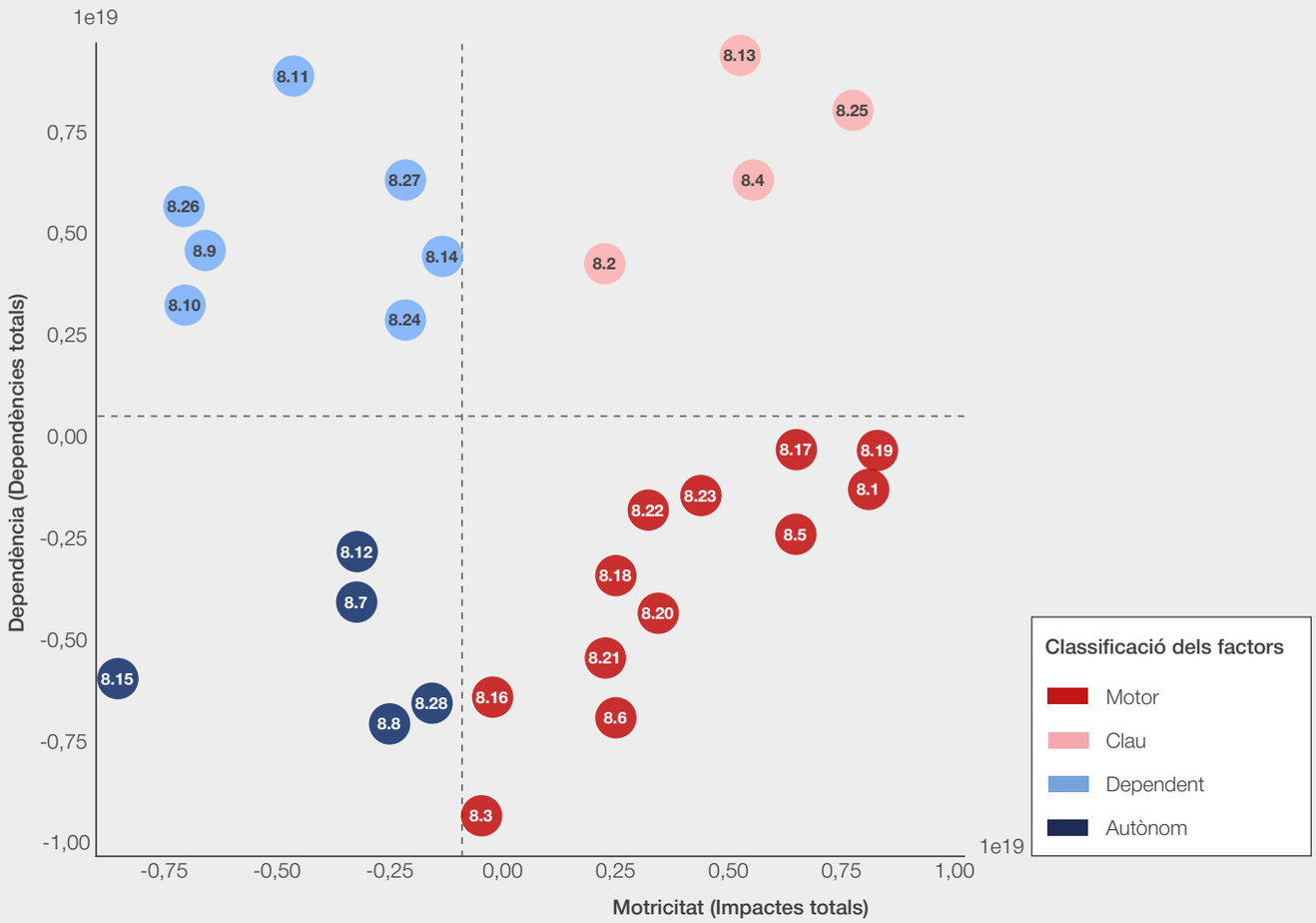
elevats a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar les dinàmiques actuals al voltant dels recursos naturals. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 28 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

8.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors són impulsors decisius per a la transició sostenible de l'arxipèlag, amb capacitat per transformar el model de gestió sense dependre significativament d'altres elements. I és que, tots tenen una alta influència (condicionen fortament la gestió ambiental) i una baixa dependència (no en reben gaire de la resta).

- **[8.1 Consciència ambiental i social]** La població balear mostra una creixent sensibilització pel medi ambient defensant el sòl rústic i participant en projectes d'educació ambiental i restauració ecològica. Aquesta consciència impulsa la demanda de polítiques sostenibles i projectes ecològics, sense que sigui gaire influïda per factors concrets de la gestió local. Alhora, facilita la pressió ciutadana envers governs i empreses i promou canvis en la preservació de recursos naturals.

- **[8.3 Cooperació i aliances efectives]** La col·laboració entre institucions públiques, privades i societat civil, mitjançant acords de custòdia del territori i aliances internacionals, integra la preservació natural i l'activitat econòmica. Aquesta col·laboració arrossega projectes transformadors, i no depèn tant d'altres factors específics, sinó d'una voluntat de cooperació ja arrelada. Pot generar sinergies positives en sectors com el turisme i l'agricultura i combinar desenvolupament i protecció ambiental.

- **[8.5 Infraestructures i projectes sostenibles]** Les Balears han desenvolupat infraestructures (depuradores, urbanisme verd) que ajuden a una gestió més eficient dels recursos naturals. Les infraestructures són un suport estructural que millora la sostenibilitat, sense dependre gaire de la dinàmica dels altres factors. Faciliten l'avanç cap a models d'economia circular i preserven la qualitat de vida, si es consoliden al llarg del temps.

- **[8.6 Capacitat d'innovació i recerca]** L'existencia de grups d'investigació que treballen en la restauració d'hàbitats, la gestió d'espècies invasores i la conservació de la biodiversitat marina i terrestre impulsa avanços i solucions ambientals. Aquesta dinàmica no està condicionada pels altres factors, sinó que exerceix de motor de noves idees, millora de manera continuada la protecció del medi, n'incrementa el coneixement i la capacitat de resposta davant problemes ambientals.

- **[8.16 Impuls de la sostenibilitat com a pilar fonamental]** La sostenibilitat actua com a principi central del desenvolupament, per tal que inclou aspectes ambientals, socials i econòmics. Es tracta d'un enfocament transversal que encamina cap a pràctiques urbanístiques netes, conservació d'espais naturals, etc.

- **[8.17 Enfortiment d'aliances i col·laboració]** Les aliances entre institucions públiques, privades, comunitats locals i organismes internacionals per a la preservació i desenvolupament sostenible, a l'igual que (8.3), empeny la implementació de polítiques efectives, sense dependre tant d'altres factors. Millora l'eficiència en la gestió hídrica, l'urbanisme verd i la biodiversitat, al mateix temps que assegura una acció coordinada.

- **[8.18 Educació ambiental i participació ciutadana]** La integració de la sostenibilitat en els programes educatius, ensenya valors ambientals, estimula la participació i genera noves visions i plantejaments. Alhora, assegura el relleu generacional en la consciència ecològica, la mobilització social i fomenta un canvi cultural profund.

- **[8.19 Innovació tecnològica i infraestructures resilients]** La tecnologia, a través de sistemes avançats per a la gestió d'aqüífers, la reutilització d'aigües grises, la restauració d'ecosistemes degradats i l'adaptació al canvi climàtic imprimeixen un nou enfocament. Sense rebre pressió d'altres factors, millora la capacitat de resposta davant les sequeres, les inundacions i l'erosió i assegura la continuïtat dels serveis ecològics.

- **[8.20 Turisme sostenible com a motor de transformació]** Un turisme que equilibra desenvolupament econòmic i preservació impulsa zones de baix impacte, fomenta l'ecoturisme i la integració amb l'economia local (agricultura

ecològica, productes artesanals) i redefineix la relació amb el territori. Encara que no depèn tant dels altres factors, sinó d'una orientació estratègica global, pot generar ingressos respectant els recursos naturals i culturals, i reduir la pressió massiva.

- **[8.21 Polítiques públiques i planificació integral]** La creació de polítiques recolzades en fons europeus, que asseguren una planificació territorial integral entre urbanisme, espais naturals i infraestructures, arrosseguen tot la resta de factors, sense dependre fortament d'ells. Al cap i a la fi, és una decisió política que maximitza els beneficis del desenvolupament sostenible, protegeix els recursos naturals i assegura el benestar social.

- **[8.22 Regeneració ecològica com a procés transformador]** Restaurar ecosistemes degradats (reforestació, recuperació d'espècies, zones humides i aqüífers) amb estratègies innovadores i aliances múltiples canvia l'estat dels ecosistemes de manera profunda. Encara que no es veu molt afectat per la resta de factors, revaloritza el territori, incrementa la biodiversitat i augmenta la resiliència davant fenòmens extrems.

- **[8.23 Valorització del patrimoni natural i cultural]** El patrimoni natural i cultural esdevé un actiu diferenciador que potencia la identitat de les Balears i atreu visitants responsables. Aporta un relat transversal que no depèn de factors puntuals, sinó de la voluntat de posar en valor la natura i la cultura. Fomenta l'ecoturisme i la conservació a llarg termini, connecta la població local i els visitants i els valors territorials amb els històrics-culturals.

Factors determinants clau

Els factors clau posen en relleu la necessitat de gestió coordinada i suport estructural en la conservació dels recursos naturars. Tenen una alta influència i una alta dependència: poden fer canviar la situació (forta influència), però també necessiten suports, recursos, acceptació social (alta dependència).

- **[8.2 Marc normatiu sòlid per a la conservació]** Les Balears disposen d'una legislació robusta per a la protecció del territori i els recursos naturals (ZEC, ZEPA, LIC, Pla INUNBAL, etc.). Aquest marc legal estableix figures de protecció i obligacions per conservar espais naturals crítics i mitigar els impactes del canvi climàtic. Un marc normatiu ben aplicat pot transformar profundament l'ús del territori, establir límits a l'especulació i protegir els hàbitats. Alhora, determina també com es gestionen les activitats econòmiques (turisme, urbanisme) per fer-les més sostenibles. Encara que necessita recursos per a la seva implementació (personal, finançament), una forta voluntat política i social per exigir-ne el compliment i una amplia coordinació entre les diverses institucions i administracions, si s'executa i controla adequadament, el marc normatiu assegura la conservació efectiva del medi, evita la destrucció d'hàbitats i facilita la gestió sostenible de recursos. Per contra, una regulació insuficient o mal aplicada pot donar lloc a la sensació d'impunitat i a la destrucció progressiva del patrimoni natural.

- **[8.4 Diversitat i riquesa natural]** La gran riquesa de la biodiversitat a les Balears, amb espais protegits emblemàtics (Serra de Tramuntana, Cabrera...) i espècies endèmiques, ofereix un valor ecològic, científic i turístic únic. Tanmateix, la seva aportació de valor depèn del respecte i la gestió que se'n faci (marc normatiu, inversions, conscienciació social). Sense protecció efectiva, aquest patrimoni es pot degradar. Si es conserva i es posa en valor, la diversitat natural pot impulsar un turisme sostenible, la recerca i una imatge diferenciada de les Balears. En canvi, la seva degradació (p. ex. per l'urbanisme, la contaminació) malmetria tant la salut ambiental com la competitivitat del territori.

- **[8.13 Mancances en el marc normatiu i la seva implementació]** Tot i disposar d'un marc legal ampli per protegir el territori, la seva implementació és sovint insuficient, amb una manca de recursos i personal, sensació d'impunitat en casos d'incompliment urbanístic o ambiental i una coordinació limitada. Un marc legal mal executat pot obrir la porta als abusos i la degradació dels recursos, mentre que sí funciona, assegura la protecció eficaç de la biodiversitat i l'urbanisme

sostenible. Necessita voluntat política, recursos per a la inspecció i sanció i el compromís de les administracions per actuar de manera coordinada. Si es resol, es redueix la destrucció d'hàbitats naturals i l'especulació urbanística.

- **[8.25 Canvi climàtic i fenòmens extrems]** Els efectes del canvi climàtic (erosió costanera, salinització d'aqüífers, desertificació, inundacions…) posen en risc la sostenibilitat de les Balears. La variabilitat climàtica agreuja l'escassetat d'aigua i l'augment de les temperatures afecta. Significativament els recursos naturals, l'ordenació territorial i l'economia local (sobretot en l'agricultura i el turisme), de manera que en conjunt, genera canvis que poden exigir reorientacions profundes en la gestió. Requereix estratègies d'adaptació (polítiques públiques, recerca i innovació, inversions en infraestructures resilients) i la coordinació de múltiples actors. A més, depèn de decisions i compromisos a escala local i supranacional (UE, acords climàtics globals) per reduir emissions i finançar l'adaptació. Si es prenen mesures d'adaptació i mitigació, es millora la capacitat de resposta davant fenòmens extrems, es reforça la resiliència dels ecosistemes i es protegeix la seguretat hídrica i alimentària. La inacció o una resposta lenta podria derivar en danys irreversibles a la costa, la biodiversitat i els recursos hídrics, a més d'impactar l'economia i la qualitat de vida dels residents.

Factors determinants dependents

Els factors dependents assenyalen vulnerabilitats estructurals, com les relacionades amb els recursos hídrics (8.9), la degradació d'espais naturals (8.10) i la pressió sobre els ecosistemes (8.24). Aquests factors no tenen la capacitat de revertir per si mateixos la situació, sinó que requereixen accions coordinades per garantir la sostenibilitat i mitigar riscos crítics com la pèrdua de biodiversitat i la sobreexplotació de recursos.

- **[8.9 Vulnerabilitat dels recursos hídrics]** La sobreexplotació creixent per l'alta demanda turística i residencial provoca salinització d'aqüífers, contaminació per nitrats, etc. És un efecte de la intensitat turística (8.20) i la manca de regulació efectiva (factors clau). Amenaça la disponibilitat d'aigua, empitjora la qualitat ambiental i pot frenar el desenvolupament econòmic.

- **[8.10 Deteriorament dels espais naturals]** La massificació turística i la urbanització en àrees protegides han degradat molts espais al mateix temps que falta finançament i una gestió eficaç. La pèrdua de biodiversitat i de valor natural, perjudica l'atractiu i la salut ecològica del territori.

- **[8.11 Biodiversitat en risc]** Amenaces com l'expansió d'espècies invasores, la fragmentació d'hàbitats i la manca de regulació suficient en la pesca recreativa reflecteixen la ineficàcia de la gestió i la intensitat de l'ús humà del medi. Sense capacitat de revertir-se per si sol, si no s'actua damunt aquest factor, es perden espècies autòctones, es trenca la connectivitat ecològica i empitjora l'estat dels ecosistemes.

- **[8.14 Infraestructures i inversions insuficients]** Les infraestructures existents no responen al creixement turístic i poblacional. A més, les xarxes d'aigua i de gestió de residus presenten deficiències, conseqüència de la manca de planificació integral (8.21) i de la baixa inversió pública. S'agreuja la saturació dels serveis que afecta tant a residents com a visitants.

- **[8.24 Pressió sobre els recursos naturals i territorials]** La massificació turística i la urbanització exerceixen una forta pressió sobre territori, els recursos hídrics i els espais naturals protegits. Aquest factor reflecteix la intensa demanda dels factors motors i clau, sense capacitat de 'retornar' per si sol a l'equilibri.

- **[8.26 Degradació i sobreexplotació dels ecosistemes]** Apel·la a la destrucció d'hàbitats naturals, la contaminació, la sobreexplotació d'espais protegits, la pesca recreativa i comercial sense prou regulació, etc. És conseqüència de la manca de mesures de restauració i l'elevada intensitat d'ús humà. Per si sol, aquest factor no impulsa canvis, sinó que n'és la víctima. No obstant això, amenaça la biodiversitat i els serveis

ecosistèmics (p. ex. qualitat de l'aigua, regulació climàtica…) i perjudica l'estabilitat ecològica.

- **[8.27 Infraestructures insuficients i desactualitzades]** Xarxes d'aigua antiquades, pèrdues en la distribució i manca de sistemes avançats de gestió d'aigües residuals, agreujades per la pressió estacional, són el resultat de la manca d'inversions (factors clau) i la forta demanda turística. Dificulta la sostenibilitat dels recursos i complica la resposta a les necessitats creixents de població i visitants.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms, com la identitat cultural vinculada al medi natural (8.7) i la desconnexió social (8.15), tenen un impacte més limitat i no condicionen significativament la dinàmica general de l'àrea. Tot i així, poden complementar altres accions, promovent la preservació i posant en valor els recursos locals.

- **[8.7 Identitat cultural vinculada al medi natural]** Les pràctiques tradicionals i l'agricultura ecològica reforcen la identitat del territori, per tal com enllacen la natura i la cultura. Aquest factor no rep grans canvis ni arrossega la resta de factors. Pot afavorir alternatives de turisme responsable i la preservació del medi, però segons la matriu no té interdependències fortes.

- **[8.8 Pressió urbanística i gestió territorial insuficientl]** La urbanització descontrolada, la gentrificació i la manca de plans de gestió integral han generat un ús territorial desequilibrat a les Balears. Alhora, l'especulació urbanística provoca l'abandonament de terres agrícoles i desestabilitza les funcions del sòl rústic. Tot i la seva importància pràctica, segons l'anàlisi de la matriu de causa-efecte, no arrossega o condiciona la resta de factors de manera decisiva. Tampoc queda clar que la pressió urbanística sigui extremadament modulada pels altres factors; es percep com un fenomen relativament independent, heretat d'una trajectòria de creixement urbanístic. Afavoreix la pèrdua de sòl rústic, l'homogeneïtzació del paisatge i redueix l'equilibri territorial i la qualitat ambiental. La manca d'una gestió territorial coordinada pot fer encara més difícil la protecció d'hàbitats naturals i l'ordenació del turisme.

- **[8.12 Dependència del turisme massiu]** Posa en risc els recursos naturals i la qualitat de vida durant la temporada alta. La matriu l'ubica al marge de la interacció forta (no el veu ni com a motor ni com a factor clau), potser perquè li atribuieix una elevada probabilitat al fet que la massificació es perpetuï.

- **[8.15 Desconnexió social amb els recursos naturals]** Malgrat els avanços en consciència ambiental, una part de la població segueix sense percebre la importància de preservar el medi ambient i els espais naturals. Això es reflecteix en l'abandonament de pràctiques tradicionals (com l'agricultura sostenible) i limita la implicació ciutadana en iniciatives de protecció i conservació. No arrossega la resta de factors, ja que la desconnexió no sembla desencadenar directament canvis profunds en la gestió de recursos naturals. Tanmateix, dificulta la mobilització popular a favor de la protecció natural i frena l'aplicació de polítiques ambientals ambicioses. Si aquesta desconnexió persisteix, la ciutadania no adopta comportaments sostenibles ni col·labora en projectes de restauració ecològica.

- **[8.28 Amenaces globals interconnectades]** Canvis en la legislació europea, crisis energètiques, tensions geopolítiques i preferències turístiques globals poden impactar damunt la gestió de recursos. Es tracta d'un factor extern que pot afectar, però que ni rep la pressió local ni arrossega la resta de factors sistemàticament. Pot dificultar l'accés a finançament, canviar la demanda turística o alentir l'adopció de tecnologies innovadores.

Amb tot, la classificació dels factors permet assenyalar on cal actuar preferentment (els factors clau), quines forces externes o estructurals condueixen la dinàmica actual (els factors motors), com es manifesten els problemes (els factors dependents) i quins queden al marge (els autònoms). D'aquesta manera, la transició

cap a la sostenibilitat troba la manera de prioritzar els recursos i polítiques per consolidar la protecció dels recursos naturals i la resiliència del territori balear. Particularment, l'anàlisi MICMAC suggereix:

- **Enfortir els factors clau.** Garantir una implementació efectiva del marc normatiu i invertir en preservar i posar en valor la biodiversitat com un actiu estratègic.
- **Aprofitar els factors motors.** Promoure la col·laboració publicoprivada, reforçar la consciència ambiental i consolidar el turisme sostenible.
- **Mitigar les vulnerabilitats dels factors dependents.** Implementar polítiques per protegir els recursos hídrics, millorar la gestió dels espais naturals i abordar la pressió sobre els ecosistemes.
- **Reforçar els factors autònoms.** Integrar la identitat cultural i el patrimoni natural en projectes educatius i promocionals per sensibilitzar la població i els visitants.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants dels recursos naturals culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_8.1

Reforçar la protecció dels recursos naturals mitjançant un marc normatiu robust i eficaç

Descripció: Assegurar una aplicació efectiva de la normativa ambiental existent i establir-ne de nova per protegir ecosistemes crítics i gestionar els recursos naturals de manera sostenible.

Factors relacionats: Marc normatiu sòlid per a la conservació (8.2), Mancances en el marc normatiu i la seva implementació (8.13), Polítiques públiques i planificació integral (8.21).

Resultats esperats: Reducció de la destrucció d'hàbitats, millor gestió territorial i augment de la confiança en les polítiques públiques.

OE_8.2

Promoure la restauració d'ecosistemes degradats

Descripció: Implementar programes integrals de restauració ecològica per recuperar hàbitats degradats, protegir la biodiversitat i augmentar la resiliència davant el canvi climàtic.

Factors relacionats: Regeneració ecològica com a procés transformador (8.22), Biodiversitat en risc (8.11).

Resultats esperats: Increment de la biodiversitat, millora de la funcionalitat dels ecosistemes i reducció dels efectes dels fenòmens climàtics extrems.

OE_8.3

Protegir, millorar i regenerar les masses d'aigua subterrànies

Descripció: Establir un pla integral per preservar els aqüífers, reduir la contaminació i optimitzar l'ús d'aigua regenerada i dessalinitzada fins assolir el bon estat de les aigües subterrànies.

Factors relacionats: Vulnerabilitat dels recursos hídrics (8.9), Canvi climàtic i fenòmens extrems (8.25).

Resultats esperats: Major disponibilitat i qualitat de l'aigua, augment de l'eficiència hídrica i seguretat hídrica garantida.

OE_8.4

Integrar criteris de conservació ambiental en la gestió turística

Descripció: Redirigir el turisme cap a pràctiques responsables que integrin la conservació dels recursos naturals com un valor diferenciador de les Balears.

Factors relacionats: Identitat cultural vinculada al medi natural (8.7), Dependència del turisme massiu (8.12), Impuls a la sostenibilitat com a pilar fonamental (8.16), Turisme sostenible com a motor de transformació (8.20), Valorització del patrimoni natural i cultural (8.23), Pressió sobre els recursos naturals i territorials (8.24).

Resultats esperats: Reducció de la pressió sobre els ecosistemes, diversificació de l'oferta turística i millora de la percepció ambiental de la destinació.

OE_8.5

Optimitzar a la gestió dels recursos naturals a partir de la innovació tecnològica

Descripció: Integrar tecnologies avançades en la gestió ambiental per millorar l'eficiència, el monitoratge i la presa de decisions en temps real.

Factors relacionats: Capacitat d'innovació i recerca (8.6), Innovació tecnològica i infraestructures resilients (8.19), Infraestructures insuficients i desactualitzades (8.27).

Resultats esperats: Optimització de recursos, reducció d'impactes ambientals i augment de la capacitat d'adaptació davant nous desafiaments.

Objectius de desenvolupament

OD_8.1

Desenvolupar programes de restauració d'hàbitats naturals

Descripció: Reforestar zones degradades, restaurar zones humides i protegir espais marins essencials.

Factors relacionats: Regeneració ecològica com a procés transformador (8.22), Biodiversitat en risc (8.11), Deteriorament dels espais naturals.

Resultats esperats: Increment de la connectivitat ecològica i millora de la qualitat ambiental.

OD_8.2

Protegir els aqüífers i zones humides i evitar la contaminació i la sobreexplotació dels recursos hídrics

Descripció: Implementar mesures de control per reduir la contaminació difusa i puntual, fomentar la gestió sostenible dels aqüífers i zones humides, limitar l'extracció excessiva d'aigua i promoure tècniques de recàrrega artificial.

Factors relacionats: Diversitat i riquesa natural (8.4), Pressió urbanística i gestió territorial insuficient (8.8), Vulnerabilitat dels recursos hídrics (8.9).

Resultats esperats: Conservació dels aqüífers i zones humides, reducció del risc de salinització i esgotament, millora de la qualitat de l'aigua i equilibri en l'ús dels recursos hídrics.

OD_8.3

Promoure la sensibilització ciutadana i l'educació ambiental

Descripció: Impulsar campanyes d'educació i programes de participació ciutadana que reforcin el vincle amb els recursos naturals.

Factors relacionats: Consciència ambiental i social (8.1), Desconnexió social amb els recursos naturals (8.15), Educació ambiental i participació ciutadana (8.18).

Resultats esperats: Major implicació de la població en la conservació del medi i augment del suport social a les polítiques ambientals.

OD_8.4

Implementar zones de baixa pressió turística

Descripció: Crear àrees protegides amb accés regulat per reduir la degradació d'espais naturals i millorar la seva capacitat regenerativa.

Factors relacionats: Amenaces globals interconnectades (8.28), Degradació i sobreexplotació dels ecosistemes (8.26), Pressió sobre els recursos naturals i territorials (8.24), Turisme sostenible com a motor de transformació (8.20).

Resultats esperats: Conservació d'espais vulnerables i millora de l'experiència dels visitants.

OD_8.5

Finançar projectes de regeneració a partir de la col·laboració publicoprivada

Descripció: Establir acords que assegurin els recursos per implementar projectes ambientals innovadors i sostenibles.

Factors relacionats: Cooperació i aliances efectives (8.3), Infraestructures i projectes sostenibles (8.5), Infraestructures i inversions insuficients (8.14), Impuls de la sostenibilitat com a pilar fonamental (8.16).

Resultats esperats: Major capacitat d'inversió i acceleració de la transició ecològica.

VI. Conclusió

Els recursos naturals de les Balears han estat històricament la base del seu desenvolupament econòmic i social, amb el turisme com a motor principal. No obstant això, el creixement d'aquesta activitat ha generat tensions ambientals considerables, amb un impacte directe sobre la qualitat i disponibilitat dels recursos hídrics, la biodiversitat i la integritat dels ecosistemes. La combinació de pressió demogràfica, estacionalitat turística i infraestructures insuficients ha accentuat la degradació ambiental i ha posat en risc la resiliència ecològica de l'arxipèlag.

Aquesta realitat evidencia la necessitat urgent de redefinir la gestió dels recursos naturals, adoptant un enfocament que prioritzi la regeneració i la preservació a llarg termini, alineada amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), especialment pel que fa als vinculats a la protecció ambiental, la gestió eficient dels recursos i la millora de la qualitat de vida. En aquest sentit, cal apel·lar a:

- **ODS 6. Aigua neta i sanejament.** La preservació dels aqüífers i la gestió eficient dels recursos hídrics és fonamental per garantir l'abastiment d'aigua en un territori en què la disponibilitat és limitada. Accions com la reducció de la sobreexplotació, la reutilització d'aigües regenerades i la millora de les infraestructures hídriques contribuiran a un ús més equitatiu i sostenible de l'aigua.

- **ODS 11. Ciutats i comunitats sostenibles.** L'ordenació del territori ha de garantir un equilibri entre desenvolupament urbà i conservació dels ecosistemes naturals. La regulació del creixement urbanístic, la rehabilitació d'espais degradats i la promoció d'habitatge sostenible ajudaran a mitigar la pressió sobre el territori i a millorar la qualitat de vida dels residents.

- **ODS 12. Producció i consum responsables.** La necessitat d'avançar cap a l'economia circular és clau per reduir la pressió sobre els recursos naturals. La implementació de pràctiques com l'eficiència en l'ús de materials, la millora en el tractament de residus i la reutilització de recursos contribuiran a un progrés econòmic més equilibrat i respectuós amb l'entorn.

- **ODS 13. Acció climàtica.** Els efectes del canvi climàtic, com la pujada del nivell del mar i l'increment d'episodis meteorològics extrems, impacten directament en la sostenibilitat de l'arxipèlag. Per això, és crucial adoptar mesures d'adaptació i mitigació que garanteixin la resiliència del territori, la restauració d'ecosistemes i la protecció de zones vulnerables.

- **ODS 14. Vida submarina.** La protecció de les zones marines, especialment les praderies de posidònia i altres hàbitats costaners, és essencial per preservar la biodiversitat i garantir la sostenibilitat del sector pesquer i turístic. La implementació d'àrees marines protegides i la regulació de les activitats recreatives i extractives contribuiran a mantenir la salut dels ecosistemes marins.

- **ODS 15. Vida terrestre.** La gestió forestal sostenible, la protecció de la biodiversitat i la restauració d'ecosistemes degradats són accions clau per garantir l'equilibri ecològic i la capacitat regenerativa del territori. La conservació d'espais naturals i la lluita contra la desertificació reforçaran la capacitat d'adaptació dels ecosistemes davant dels canvis ambientals.

La transició cap a la sostenibilitat de les Balears requereix també un canvi de paradigma en la relació entre turisme i territori. Cal avançar cap a un turisme regeneratiu que no només minimitzi els impactes negatius, sinó que contribueixi activament a la conservació del medi natural i a la diversificació econòmica. En aquest sentit, la implementació de mesures com la limitació de la pressió turística en zones vulnerables, la promoció de patrons de consum i producció alternatius, l'agricultura sostenible i el foment de la recerca aplicada a la gestió ambiental són línies d'acció prioritàries juntament amb la col·laboració interinstitucional, el compliment de les regulacions ambientals, així com d'un impuls decidit a la innovació tecnològica i a la governança participativa.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

9 PATRIMONI CULTURAL





El patrimoni cultural, entès com el conjunt de manifestacions materials i immaterials que una societat hereta, interpreta, dota de significat, preserva, transforma i transmet, constitueix un pilar fonamental de la transició cap a la sostenibilitat de les Balears, per tal com enforteix les bases de la identitat col·lectiva i de la cohesió social. Això és així, perquè actua com a element de referència compartida per a la comunitat, fomenta el sentit de pertinença i la transmissió de valors i coneixements intergeneracionals. En el cas de les illes, aquest arrelament és fonamental en un context de pressió turística i globalització creixent.

Cal, doncs, en el marc del sistema turístic regional, transcendir la perspectiva tradicional de veure el patrimoni cultural només com un recurs turístic, i emfatitzar, precisament, el seu paper com a element integrador que contribueix a la sostenibilitat econòmica, social i ambiental. Aquest enfocament holístic no només marca una diferència respecte a plantejaments més convencionals, sinó que estableix les bases per a una gestió més equilibrada i respectuosa del patrimoni cultural, vinculada directament amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible i les necessitats locals. Es tracta de un enfocament ambiciós però absolutament necessari per afrontar els reptes actuals i futurs a les Balears i garantir l'equilibri entre desenvolupament econòmic, benestar comunitari i preservació de la cultura local.

És, precisament, aquest enfocament holístic el que ha de guiar les actuacions i l'interès per la cultura com a valor d'ús turístic, especialment tenint en compte que, en molts casos, el turisme actua com a catalitzador per impulsar la declaració de zones patrimonials i la preservació del llegat històric. Així, és fonamental que l'estratègia turística integri el respecte i la valorització del patrimoni cultural i promoguin, alhora, els trets identitaris, com ara les estructures econòmiques, els valors, les tradicions, la història i la llengua pròpia.

Només amb una visió holística que reconegui les interrelacions entre patrimoni cultural, cohesió social i competitivitat, les Balears podran consolidar-se com una destinació que combina un atractiu turístic basat en la cultura amb criteris sòlids de sostenibilitat. Aquest posicionament permetrà que el turisme esdevingui una eina efectiva per regenerar i protegir el llegat cultural i garantir-ne la transmissió a les generacions presents i futures, en plena sintonia amb els objectius de l'Agenda 2030.

I. Context i diagnòstic

El patrimoni cultural de les Balears, en les seves manifestacions materials i immaterials, és un reflex del ric llegat històric i de la diversitat cultural que defineixen l'arxipèlag. Aquest patrimoni es configura com un dels principals pilars per a la diferenciació de les Balears com a destinació turística.

D'una banda, el patrimoni material, format per monuments arquitectònics, jaciments arqueològics, museus i infraestructures culturals, actua com a eix vertebrador de l'atractiu turístic. D'altra banda, el patrimoni immaterial, que inclou tradicions, festes populars i l'artesania local, enforteix la identitat cultural i fomenta un vincle directe entre els residents i els visitants.

El diàleg intercultural entre residents i visitants és una bona manera de garantir la preservació del patrimoni cultural i també d'augmentar la valoració i el respecte per altres indentitats i tradicions. En aquest sentit, el turisme no només s'ha de considerar una activitat econòmica, sinó també una activitat humana amb un potencial valuós per contribuir al coneixement i al respecte per les persones, els seus llocs i la seva cultura.

Per treballar aquest enfocament, és imprescindible identificar els principals factors que condicionen la sostenibilitat del patrimoni cultural, tant des d'una perspectiva econòmica com social i ambiental. I és que, tal com han assenyalat els participants del Grup de treball, la pressió derivada de l'alta afluència turística, la manca de finançament adequat i la insuficient valoració del patrimoni immaterial plantegen reptes significatius per garantir-ne, tant la preservació com

la seva promoció. A més, l'excessiva comercialització d'algunes tradicions amenaça la seva autenticitat i valor cultural original.

En paral·lel, sorgeixen oportunitats que poden revertir aquests reptes: la digitalització del patrimoni permet ampliar-ne l'abast i l'accessibilitat, mentre que els fons europeus obren noves vies per a la restauració i modernització d'infraestructures culturals. Així mateix, la promoció de projectes col·laboratius entre institucions i empreses privades poden destapar el potencial de la innovació social, la cocreació i la inversió conjunta.

Tot plegat posa de manifest la necessitat d'adoptar una visió holística en la gestió del patrimoni cultural, que no només garanteixi la seva conservació, sinó que també en potenciï el valor com a actiu estratègic per al desenvolupament de les Balears. Aquest enfocament s'alinea amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible de l'Agenda 2030, que insten a protegir i promoure el patrimoni cultural com a element clau per al desenvolupament inclusiu i sostenible. Una conclusió important que emergeix d'aquest enfocament és que la coordinació interinstitucional i la implicació activa de la societat civil són elements fonamentals per generar una visió comuna i aconseguir un milor equilibri entre residents, visitants i patrimoni cultural.

Per abordar en major profunditat el context i diagnòstic actual, els actors regionals acordaren el passat 20 de setembre de 2024 diferenciar dues subàrees: (1) patrimoni material, que engloba elements arquitectònics, arqueològics, artístics, industrials, museístics i expositius; i (2) patrimoni immaterial, que inclou tradicions, festes, fires, festivals, així com la llengua, l'artesania i el producte local. En cadascuna d'aquestes subàrees s'identifiquen els reptes, les oportunitats i les accions necessàries per assegurar que cada una contribueixi, de manera sinèrgica, a l'objectiu general de sostenibilitat i preservació cultural.

Patrimoni material

Els esforços de les Balears per protegir i restaurar el seu patrimoni material han estat notables, amb nombroses declaracions d'interès cultural que han contribuït a preservar edificis històrics i conjunts arquitectònics. No obstant això, la priorització del turisme massiu ha retardat la plena integració del patrimoni cultural com a element diferenciador de l'arxipèlag com a destinació turística. Museus i centres d'exposició, tot i el seu paper fonamental, sovint operen amb recursos limitats que en dificulten la projecció i manteniment. Aquest panorama requereix una intervenció estratègica per garantir l'equilibri entre conservació i explotació turística, a partir de mesures integrades que assegurin la sostenibilitat i l'accessibilitat del patrimoni a llarg termini.

Cal un canvi de mentalitat de tots els actors, tant públics com privats, implicats en l'experiència cultural/turística per preservar la integritat del patrimoni cultural i afegir valor a les experiències que s'ofereixen. Una 'storytelling' atractiva és una eina potent per afavorir el respecte dels visitants pel lloc que visiten i fer-los prendre consciència dels possibles impactes de les seves accions.

La gestió del patrimoni material s'enfronta a diversos desafiaments que cal abordar amb urgència, entre els quals sobresurten:

- **Massificació turística en zones històriques.** L'elevada afluència de visitants afecta la conservació de monuments i altres espais patrimonials, fet que posa en risc el seu valor cultural original. La UNESCO alerta sobre l'impacte del turisme descontrolat en aquests entorns.
- **Infraestructures inadequades.** La manca d'equipaments moderns en molts espais culturals limita l'experiència dels visitants i redueix l'atractiu del patrimoni.
- **Desigualtats territorials.** Existeix una concentració d'atractius culturals en zones turístiques principals, mentre que altres àrees amb potencial queden infrarepresentades.
- **Limitació de recursos per a la conservació.** L'insuficient finançament públic i privat restringeix les possibilitats de restauració i manteniment.
- **La manca de catàlegs municipals de patrimoni històric.** Aquests documents són una eina urbanística, però també l'instrument que facilita

la protecció dels béns patrimonials. La seva elaboració i actualització és clau desplegar declaracions de Bé d'Interès Cultural (BIC) i el Bé Catalogat (BC).

Malgrat aquests reptes, les Balears compten amb oportunitats significatives per reforçar la gestió del patrimoni material:

- **Digitalització del patrimoni.** Tecnologies com visites virtuals i recreacions 3D poden ampliar l'accés i atreure nous segments de visitants interessats en el patrimoni cultural.
- **Fons europeus per a la conservació.** Els programes com Next Generation EU proporcionen recursos per a la modernització de museus i la restauració d'edificis històrics.
- **Promoció de rutes temàtiques.** La creació d'itineraris culturals que connectin diversos punts patrimonials pot descongestionar zones saturades i dinamitzar espais menys coneguts.
- **Col·laboració publicoprivada.** Les aliances estratègiques poden generar finançament addicional i fomentar iniciatives innovadores per mitjà de la creació de productes, la interpretació del patrimoni, la digitalització i la intel·ligència empresarial.

Diversos projectes locals i internacionals exemplifiquen com superar aquests reptes i aprofitar aquestes oportunitats. És el cas de:

- **L'assignació de fons procedents de l'Impost de Turisme Sostenible (ITS).** A les Balears, la darrera convocatòria ha aprovat 12 projectes de recuperació, conservació i divulgació del patrimoni històric i cultural, entre els quals s'inclouen els projectes de Son Boter (Fundació Miró) o la Caixa de Música.
- **La revitalització del barri de Bornholm (Dinamarca).** Aquest projecte es va centrar en la restauració d'edificis històrics i en la creació d'espais culturals com galeries d'art i tallers per a artistes locals. Aquesta combinació d'intervenció arquitectònica i activitat cultural ha contribuït a dinamitzar l'economia local i ha atret un turisme cultural.
- **L'Alhambra de Granada i les rutes sostenibles.** L'Alhambra ha establert itineraris culturals específics per descongestionar zones amb alta afluència de visitants. Alhora, promou visites fora de temporada, la qual cosa redueix la pressió sobre el monument i augmenta l'interès per altres punts culturals menys coneguts de la regió.
- **La digitalització del Museu del Louvre (París).** El Louvre ha creat una plataforma digital interactiva que permet explorar col·leccions en línia. Aquesta iniciativa ha aconseguit ampliar l'accés global al patrimoni artístic, i fomentar l'interès de visitants potencials que després poden planificar una visita física.
- **La conservació participativa al Cusco (Perú).** A Cusco, la restauració de monuments incaics s'ha realitzat amb la participació activa de les comunitats locals, que han rebut formació especialitzada. Això ha garantit la transmissió de tècniques tradicionals i ha generat un sentiment de pertinença i orgull cultural.
- **Disseny de visites immersives a Pompeia (Itàlia).** Pompeia ha incorporat tecnologies de realitat augmentada per recrear escenes de la vida quotidiana a l'antiga Roma. Aquest format innovador no només enriqueix l'experiència del visitant, sinó que també redueix la necessitat de manipular o accedir directament a les restes arqueològiques, fet que contribueix a la seva preservació.

Per avançar cap a una gestió sostenible del patrimoni material, es proposen les següents accions:

- **Desenvolupar un pla estratègic de conservació i difusió.** Incloure mesures específiques per integrar el patrimoni cultural en les polítiques turístiques amb criteris de sostenibilitat.
- **Fomentar la formació en gestió cultural.** Capacitar gestors i professionals per millorar la conservació i promoció del patrimoni.

- **Incentivar fiscalment la restauració.** Oferir avantatges fiscals als propietaris d'edificis patrimonials que en promoguin la restauració.
- **Desplegar projectes participatius.** Involucrar la comunitat local en la preservació del patrimoni per generar un sentiment de pertinença i responsabilitat col·lectiva.
- **Crear un contingut cultural per a experiències significatives i úniques.** Aprofitar la interpretació professional del patrimoni per construir relacions entre el lloc i els visitants.

Amb un enfocament estratègic basat en la sostenibilitat i la inclusió, les Balears poden convertir el seu patrimoni material en un motor de desenvolupament turístic i social. Aquest enfocament no només assegura la conservació d'un llegat valuós, sinó que també permet consolidar l'arxipèlag com una destinació cultural de referència, capaç de generar un impacte positiu a llarg termini per a residents i visitants. Tot plegat permet orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

Patrimoni immaterial

El patrimoni cultural, especialment el patrimoni intangible, és un concepte viu molt arrelat. Els residents són una part activa d'aquest patrimoni: contribueixen a l'autenticitat d'un lloc li donen vida, preserven i conserven la seva cultura única i el seu llegat irreemplaçable (tradicions, gastronomia, llocs històrics, etc.) i alhora ajuden a garantir-ne la sostenibilitat.

El patrimoni immaterial de les Balears es manifesta en diverses formes: des de les celebracions de Sant Joan a Menorca fins a les danses tradicionals mallorquines, passant per l'artesania d'Eivissa i les fires gastronòmiques de Formentera. Aquestes tradicions no només aporten autenticitat a l'experiència turística, sinó que també actuen com a pont entre visitants i comunitats locals, i fomenten un intercanvi cultural enriquidor. Tot i això, persisteixen reptes vinculats a la seva preservació i adaptació a les noves demandes turístiques. La manca de visibilitat d'alguns elements immaterials en l'oferta turística global exigeix una estratègia més cohesionada i integradora. A més, existeix una insuficient capacitació lingüística i una pèrdua progressiva de l'ús del català com a llengua vehicular en molts àmbits culturals.

Per tal d'assegurar la preservació del patrimoni immaterial, cal abordar tot un seguit de reptes, entre els quals destaquen:

- **Risc de pèrdua d'autenticitat.** La comercialització excessiva de tradicions i costums pot diluir-ne el valor cultural original.
- **Falta de suport institucional.** Moltes manifestacions immaterials no disposen de recursos suficients per a la seva conservació i promoció.
- **Desigualtats territorials.** Algunes zones reben una atenció desigual en la promoció de les seves tradicions, fet que compromet el seu desenvolupament turístic.
- **Pressió turística sobre festes i esdeveniments.** L'afluència massiva de visitants pot comprometre la qualitat i l'essència de les celebracions tradicionals.
- **Risc de minva lingüística.** La progressiva substitució del català en activitats turístiques i culturals amenaça l'ús social d'aquesta llengua.

En contraposició als reptes, el patrimoni immaterial presenta diverses oportunitats per contrarestar els desafiaments identificats i garantir la sostenibilitat del patrimoni cultural. Particularment, es pot apel·lar a:

- **Promoció de l'autenticitat com a reclam turístic.** Posicionar les tradicions locals com a element diferenciador en l'oferta turística.
- **Digitalització i difusió.** Utilitzar tecnologies digitals per fer més accessible i visible el patrimoni immaterial a un públic global.
- **Creació de rutes culturals.** Desenvolupar itineraris que incloguin festes populars, artesania i productes locals.

- **Fons europeus per a projectes culturals.** Aprofitar recursos com els fons Next Generation EU per a la preservació i promoció del patrimoni immaterial.
- **Col·laboració entre actors locals.** Implicar institucions, associacions culturals i empreses privades en la gestió i promoció del patrimoni.
- **Turisme lingüísticocultural.** Fomentar experiències turístiques que posin en valor la llengua catalana com a part del patrimoni immaterial.

L'estudi d'exemples o bones pràctiques locals i d'altres indrets pot servir d'inspiració per aplicar accions futures amb èxit. Així, cal prendre en compte:

- **Mercats d'artesania locals.** Els mercats d'Eivissa, com el de Las Dalias, han esdevingut referents internacionals sense perdre la seva essència original.
- **Programes de formació en oficis tradicionals.** Iniciatives per a l'aprenentatge d'oficis com la ceràmica o la cistelleria, que garanteixen la continuïtat d'aquestes tradicions.
- **Plataformes digitals per a visites virtuals.** Projectes que permeten realitzar visites virtuals a fires i festivals, augmentar-ne la visibilitat.

Per respondre als reptes i oportunitats identificats i consolidar el patrimoni immaterial es recomana:

- **Crear un inventari digital del patrimoni immaterial.** Desenvolupar una plataforma en línia que reculli i promocioni les principals tradicions i esdeveniments culturals de les Balears.
- **Impulsar la formació en gestió cultural.** Capacitar professionals per a la preservació i difusió del patrimoni immaterial.
- **Fomentar la investigació i la documentació.** Donar suport a projectes que aprofundeixin en l'estudi de les tradicions locals, i garanteixin la transmissió a futures generacions.
- **Promoure l'autenticitat en la promoció turística.** Desenvolupar campanyes que posin en valor les tradicions i els productes locals, i destaquin la singularitat i l'impacte positiu en la comunitat.
- **Organitzar esdeveniments inclusius i sostenibles.** Garantir que les celebracions populars integrin mesures per minimitzar els impactes ambientals i socials.
- **Incorporar el català en totes les activitats culturals.** Assegurar que la llengua catalana sigui present en esdeveniments, materials promocionals i senyalitzacions turístiques.

És important crear experiències culturals/turístiques més basades en la qualitat que en la quantitat, que inspirin els visitants a trobar temps per visitar i conèixer millor el lloc i la seva identitat a fi de comprendre'n i apreciar-ne la importància. A més, cal prendre en compte la capacitat de càrrega com a indicador estratègic per gestionar millor els fluxos de visitants i definir millor les activitats que es duen a terme en un lloc. L'ús d'indicadors per millorar la gestió del funcionament del patrimoni cultural ha d'anar més enllà dels indicadors quantitatius tradicionals i incorporar aspectes i objectius qualitatius. Només així, aquest patrimoni contribuirà a enfortir la cohesió social i el sentiment de pertinença, i a promoure una experiència única i autèntica tant per als residents com per als visitants.

En definitiva, el patrimoni cultural de les Balears, en les seves manifestacions materials i immaterials, representa no només una riquesa cultural i històrica inestimable, sinó també una oportunitat estratègica per orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1]. Mitjançant una gestió integrada i sostenible, que combini la preservació dels valors patrimonials amb l'impuls d'iniciatives innovadores, el turisme pot afegir valor al patrimoni cultural tangible i intangible.

II. Identificació dels factors determinants

Identificar els factors que determinen el rol que el patrimoni cultural pot jugar en les noves formulacions estratègiques i plans d'acció a favor de la sostenibilitat és una passa inicial i indefugible per establir les bases de l'Agenda de transició. Per encetar i culminar aquesta tasca, els membres del Grup de treball han dedicat tres sessions a explorar, des de l'aplicació de l'anàlisi DAFO, els factors interns (fortaleses i debilitats) i els factors externs (amenaces i oportunitats) que afecten, actualment, al patrimoni cultural de l'arxipèlag.

El resultats s'expressa a través d'una bateria de 18 factors determinants que s'entén condicionen la preservació i promoció del patrimoni cultural. A tall d'exemple, apel·len a fortaleses relacionades amb la diversitat cultural i el valor històric del patrimoni balear, al mateix temps que revelen les debilitats vinculades a la manca d'un esforç inversor suficient en conservació, la fragmentació en la gestió o la baixa implicació social en protecció.

Des del cantó extern, el participants han posat l'èmfasi en oportunitats interessants, com la integració del patrimoni cultural en iniciatives de turisme que posin en valor la seva singularitat sense comprometre la seva autenticitat. Alhora, han anticipat amenaces, com la pèrdua d'autenticitat cultural o els impactes negatius derivats de l'explotació turística intensiva.

9.1 Riquesa i diversitat cultural i patrimonial

Les Balears compten amb un patrimoni cultural extraordinàriament ric i divers, que inclou llocs declarats Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO, com la Serra de Tramuntana, Eivissa i la recent inclusió de la Menorca Talaiòtica. Aquests elements reforcen la identitat local i atreuen visitants interessats en la història, la cultura i l'autenticitat del territori.[146] A més, la llengua catalana, com a idioma propi, esdevé un element clau d'identitat cultural que contribueix al valor diferencial del territori. Aquest aspecte lingüístic hauria de ser una part destacada en les polítiques de promoció cultural.

9.2 Equilibri i compromís comunitari

Les Balears disposen d'una estructura pública, un teixit empresarial consolidat i una extensa xarxa d'entitats i comunitats locals dedicades a la preservació i difusió del patrimoni cultural.[147] Aquesta col·laboració ha permès consolidar un compromís actiu en la protecció i conservació del patrimoni, aprofitant-lo com a motor de desenvolupament econòmic i social.

(146) D'acord amb la darrera informació publicada per Impulsa Balears, les Balears ocupen la 80a posició, en un rànquing de 325 regions, en disponibilitat de capital cultural i la seva posada en valor.

(147) D'acord amb les darrers dades publicades pel Ministeri de Cultura corresponents a l'exercici 2023, les empreses culturals representen el 5,7% del teixit productiu de les Balears.

9.3 Diversitat d'activitats culturals

Festivals, exposicions, concerts i fires formen part d'una oferta cultural vibrant que atreu turistes[148] i reforça el sentiment de pertinença de les comunitats locals. Potenciar aquesta diversitat amb visibilitat internacional és essencial per a un turisme més sostenible.

9.4 Iniciatives per a la conservació del patrimoni

Els esforços institucionals, juntament amb entitats com margers o associacions de ball de bot, contribueixen activament a mantenir viu el patrimoni cultural i històric. Aquests esforços asseguren la protecció del patrimoni com un actiu econòmic i cultural fonamental.

9.5 Contribució del turisme al patrimoni

Els ingressos derivats del turisme permeten el manteniment i la conservació d'elements patrimonials.[149] Tanmateix, és important garantir que no es desvirtuïn els valors històrics ni culturals.

9.6 IB3 com a altaveu cultural

La creativitat de les Illes s'integra en el patrimoni a través d'IB3, la Radiotelevisió pública de les Illes Balears, que actua com a espai de trobada per enfortir aliances culturals i promoure una major visibilitat nacional i internacional del patrimoni balear.

9.7 Desigualtat en l'accés i distribució cultural

Existeix una manca de coordinació entre museus, galeries i altres actors culturals, fet que dificulta la creació d'una oferta cultural coherent i equitativa en tot el territori. Cal treballar per descentralitzar i millorar l'accés a la cultura.

9.8 Turistificació del patrimoni

Molts centres històrics s'orienten exclusivament al turisme, fet que desplaça la població local i encareix el cost de la vida.[150] La manca de normatives efectives i de catalogació adequada complica la gestió sostenible.

(148) Segons la darrera informació publicada per l'AETIB, referent al 2023, 4,5 milions de visitants arribats a les Balears (un 25,1% del total) declararen haver realitzat alguna activitat cultural durant la seva estada.

(149) El novembre de 2024, la Comissió de l'Impost de Turisme Sostenible (ITS) va aprovar invertir 29,7 milions d'euros addicionals de les anualitats 2024 i 2025 a dotze projectes de recuperació, conservació i divulgació del patrimoni històric i cultural de les Illes Balears, tot elevant a 34 el nombre total de projectes finançats des de la implantació de l'impost l'any 2016.

(150) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, corresponent al 2023, les Balears es posicionen com la comunitat autònoma amb major despesa mitjana per llar de tot l'Estat espanyol (39.081€), part damunt Madrid (37.360 €), País Basc (36.331 €), Navarra (35.044 €) i Catalunya (34.259 €).

9.9 Manca de formació del personal nouvingut

Moltes persones que treballen en sectors relacionats amb el turisme desconeixen la llengua i la cultura locals, la qual cosa limita la integració i contribueix a la pèrdua de valors culturals. Programes formatius poden millorar aquesta situació.

9.10 Problemes de relleu generacional en l'artesania

Les tècniques tradicionals estan en risc a causa de la manca de programes educatius adaptats i del desinterès de les noves generacions.

9.11 Creixent demanda de turisme cultural i sostenible

Hi ha una demanda global creixent d'experiències culturals que respectin el medi ambient. Aquest fet ofereix una oportunitat única per posicionar el patrimoni cultural com a eix central de l'oferta turística.[151]

9.12 Ús de tecnologies digitals

La digitalització del patrimoni cultural pot millorar la seva gestió i promoció, i atreure visitants interessats en experiències innovadores.

9.13 Accés a fons nacionals i europeus

Els recursos econòmics disponibles poden impulsar projectes de conservació i millora d'infraestructures culturals. És crucial assegurar una distribució eficient i equitativa.

9.14 Pressió turística i sobreexplotació

L'afluència excessiva de visitants[152] pot posar en risc els recursos naturals i culturals. És imprescindible equilibrar l'activitat turística amb la conservació del patrimoni.

(151) Segons la darrera informació publicada per l'AETIB, el nombre total de visitants arribats a les Balears que declaren haver participat en alguna activitat cultural durant la seva estada s'ha incrementat en un 14,1% entre els exercicis 2019 i 2023.

(152) D'acord amb les darreres dades disponibles de l'INE, les Balears han rebut 18,7 milions de visitants durant l'exercici 2024 o, el que és el mateix, 15,2 visitants per cada resident.

9.15 Canvi climàtic

Els fenòmens meteorològics extrems posen en risc edificis històrics i zones arqueològiques, especialment en zones costaneres.

9.16 Gentrificació i mercantilització

La pujada dels preus de l'habitatge[153] i l'adaptació del patrimoni a les demandes turístiques poden desvirtuar les tradicions i afectar la identitat cultural del territori.

9.17 Estratègies de promoció cultural

Encara que els recursos culturals són abundants,[154] cal potenciar la seva promoció, desenvolupament i accessibilitat. L'ús de tecnologies digitals, com aplicacions mòbils, visites virtuals i intel·ligència artificial, podria millorar tant l'experiència dels visitants com la gestió del flux turístic.

9.18 Accessibilitat inclusiva

És necessari garantir que els recursos culturals siguin accessibles per a tots els públics, incloent-hi persones amb diversitat funcional, visitants internacionals i residents locals.

(153) Segons dades del Ministeri de Transports i Mobilitat Sostenible, el valor mitjà de les transaccions immobiliàries d'habitatge lliure a les Balears (426.757 €) dupliquen amb escreix la mitjana nacional (191.475 €) i acumulen una dècada posicionant-se com el més elevat de tot l'Estat.

(154) D'acord amb els darrers registres de Ministeri de Cultura, corresponents a l'exercici 2022, les Balears disposen de 54 museus i col·leccions museogràfiques, 130 biblioteques, 58 teatres i 80 cinemes.

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants vinculats al patrimoni cultural en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Així les coses, l'anàlisi impacte-desafiament ha permès reconèixer el potencial d'incrementar la inversió en conservació o abordar els reptes associats a la pèrdua d'autenticitat, entres d'altres factors, per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat. Ho fa en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions. Es tracta de facilitar el disseny d'estratègies efectives que assegurin la protecció del patrimoni cultural i el consolidin com un element clau de la identitat, l'atractiu turístic i la cohesió social.

Impacte		Desafiament
Reforça la identitat local i consolida la marca Balears com a destinació singular.	9.1	Garantir una gestió sostenible que equilibri l'atractiu turístic amb la preservació del valor històric i cultural. Integrar el català en la promoció cultural internacional.
Facilita la protecció del patrimoni mitjançant una col·laboració efectiva entre institucions, empreses i comunitats locals.	9.2	Mantenir i ampliar el compromís de tots els actors implicats davant possibles conflictes d'interessos entre desenvolupament turístic i preservació cultural.
Potencia l'economia local, enforteix el sentiment de pertinença i desestacionalitza l'activitat turística.	9.3	Assegurar una promoció internacional equilibrada i evitar la massificació en esdeveniments clau.
Protegeixen elements patrimonials fonamentals i promouen la participació comunitària.	9.4	Establir mecanismes estables de finançament i garantir la continuïtat generacional d'aquests esforços.
Assegura recursos per a la restauració i manteniment del patrimoni.	9.5	Prevenir la desnaturalització del patrimoni degut a una excessiva adaptació a les necessitats turístiques.
Dona visibilitat al patrimoni cultural i reforça la difusió nacional i internacional.	9.6	Ampliar l'abast de les seves produccions i garantir la representació equitativa de totes les illes.
Limita el desenvolupament cultural i turístic equilibrat.	9.7	Crear una xarxa integrada de recursos culturals que connecti tots els territoris.
Pot provocar la pèrdua d'autenticitat i afectar la qualitat de vida dels residents.	9.8	Implementar normatives que regulin l'ús del patrimoni i protegeixin els residents.
Redueix la qualitat del servei turístic i afebleix la identitat cultural.	9.9	Impulsar programes de formació que incloguin llengua i cultura locals.

Impacte		Desafiament
Amenaça la continuïtat de tècniques tradicionals i el seu valor com a reclam turístic.	9.10	Incentivar programes educatius i fomentar l'interès entre les noves generacions.
Proporciona una oportunitat per reposicionar les Balears com a referent de turisme sostenible.	9.11	Adaptar l'oferta cultural a les noves expectatives sense comprometre els valors tradicionals.
Millora l'accessibilitat, incrementa la visibilitat i enriqueix l'experiència del visitant.	9.12	Garantir la qualitat i actualització de les eines digitals implementades.
Ofereix recursos per a projectes de conservació i millora.	9.13	Assegurar una distribució eficient i transparent d'aquests recursos.
Posa en risc la integritat dels recursos culturals i naturals.	9.14	Desenvolupar estratègies de gestió que limitin l'afluència turística en zones vulnerables.
Amenaça la preservació de llocs històrics i arqueològics.	9.15	Aplicar mesures d'adaptació per protegir el patrimoni davant els fenòmens extrems.
Pot desvirtuar les tradicions i augmentar la desigualtat social.	9.16	Desenvolupar normatives per evitar la substitució de residents i protegir la identitat cultural.
Millora la visibilitat i l'atractiu del patrimoni cultural.	9.17	Coordinar esforços promocionals i aprofitar al màxim les noves tecnologies.
Garanteix que totes les persones puguin gaudir del patrimoni cultural.	9.18	Implementar infraestructures accessibles i sensibilitzar els gestors culturals.

9.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
9.1	Riquesa i diversitat cultural i patrimonial	Molt alt	Alt	Moderat	Alt
9.2	Equilibri i compromís comunitari	Moderat	Alt	Alt	Alt
9.3	Diversitat d'activitats culturals	Alt	Alt	Moderat	Alt
9.4	Iniciatives per a la conservació del patrimoni	Alt	Moderat	Molt alt	Alt
9.5	Contribució del turisme al patrimoni	Alt	Alt	Alt	Alt
9.6	IB3 com a altaveu cultural	Moderat	Molt alt	Moderat	Moderat
9.7	Desigualtat en l'accés i distribució cultural	Moderat	Moderat	Moderat	Alt
9.8	Turistificació del patrimoni	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
9.9	Manca de formació del personal nouvingut	Alt	Alt	Molt alt	Alt
9.10	Problemes de relleu generacional en l'artesania	Alt	Moderat	Alt	Alt
9.11	Creixent demanda de turisme cultural i sostenible	Alt	Alt	Alt	Molt alt
9.12	Ús de tecnologies digitals	Moderat	Alt	Moderat	Alt
9.13	Accés a fons nacionals i europeus	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
9.14	Pressió turística i sobreexplotació	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
9.15	Canvi climàtic	Molt alt	Moderat	Alt	Molt alt
9.16	Gentrificació i mercantilització	Alt	Alt	Molt alt	Molt alt
9.17	Estratègies de promoció cultural	Alt	Molt alt	Alt	Alt
9.18	Accessibilitat inclusiva	Moderat	Alt	Moderat	Moderat

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

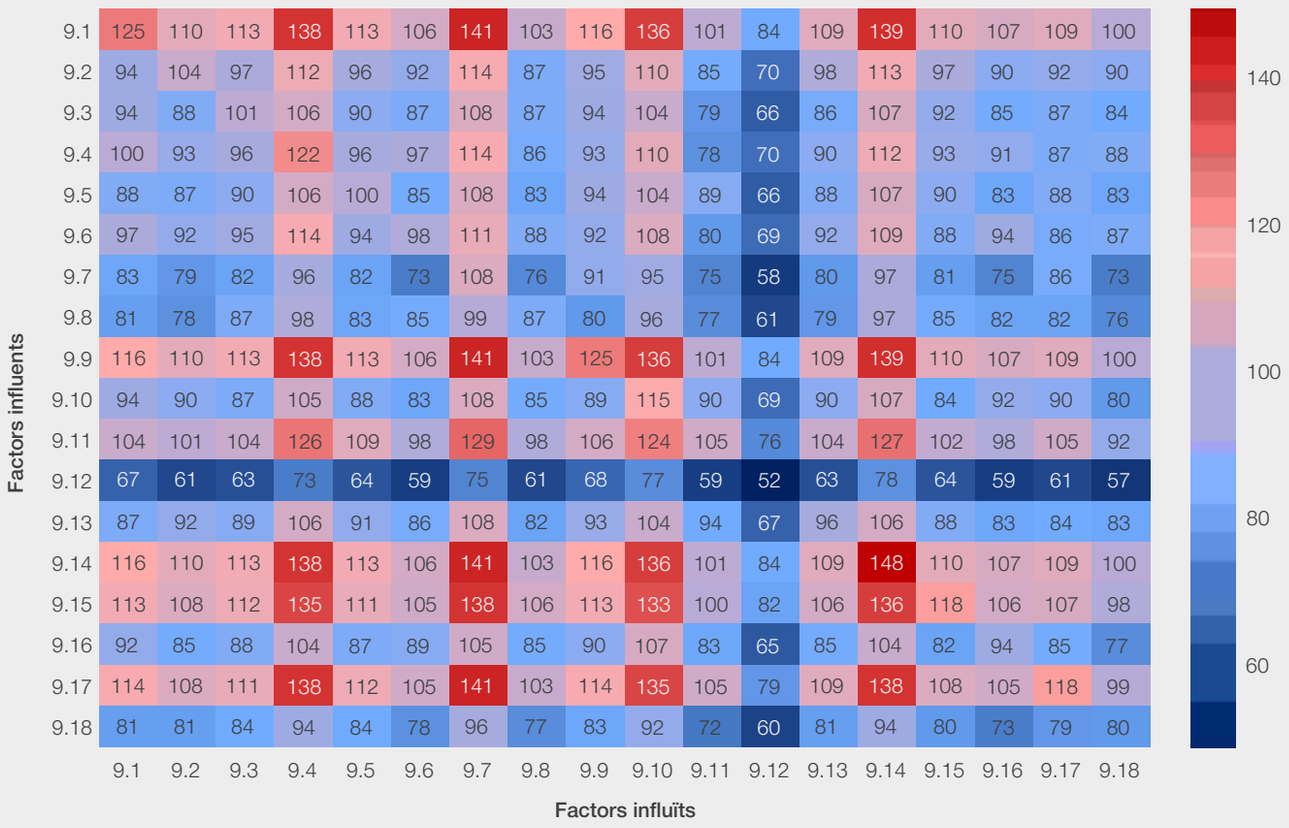
IV. Mapatge de les interrelacions

El rol que els diferents factors determinants del patrimoni cultural poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 18 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a protegir i posar en valor el patrimoni cultural.

Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

9.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats



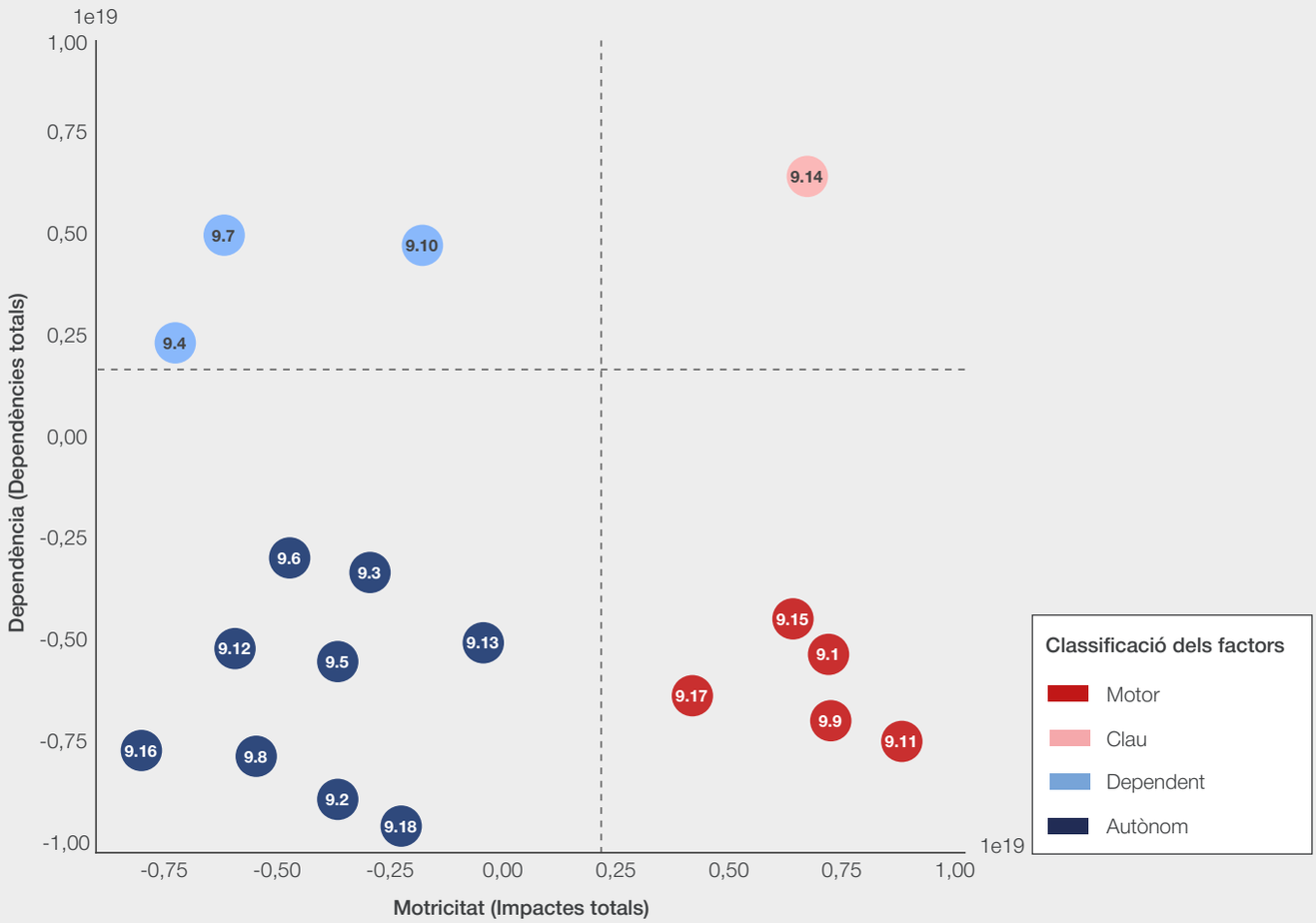
La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 52 a 148. Així, els factors amb valors elevats a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar les dinàmiques actuals al voltant dels patrimoni cultural. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 19 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

9.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motor es caracteritzen per una alta capacitat d'influència i condicionen, per tant, fortament la dinàmica del patrimoni cultural a les Balears, tot i que no depenen significativament d'altres factors per actuar. Aquests impulsors són essencials per generar canvis transformadors i orientar el patrimoni cultural cap a una gestió sostenible i innovadora. I és que, no només condicionen la percepció i ús del patrimoni cultural, sinó que també són palanques estratègiques per orientar-lo cap a la sostenibilitat. La seva gestió proactiva pot garantir la preservació del patrimoni, millorar l'experiència dels visitants i reforçar la identitat cultural de les Balears.

- **[9.1 Riquesa i diversitat cultural i patrimonial]** Patrimoni cultural ric (llocs Patrimoni de la Humanitat, Serra de Tramuntana, Eivissa, Menorca Talaiòtica), que reforça la identitat local i atrau turisme interessat en la història i l'autenticitat. La llengua catalana com a idioma propi n'és part destacada. Aquest patrimoni condiciona fortament l'atracció de visitants i la percepció de les Balears com a destí cultural; no depèn tant de la resta de factors per existir o mantenir-se. Pot reforçar la identitat local i promoure un turisme de qualitat, però també necessita inversions adequades per ser ben conservat i promocionat.

- **[9.9 Manca de formació del personal nouvingut]** Moltes persones que treballen en sectors relacionats amb el turisme desconeixen la llengua i la cultura locals, limitant la integració i contribuint a la pèrdua de valors culturals. La matriu MICMAC indica que té alta influència: la formació (o manca de formació) del personal pot condicionar la transmissió cultural, la satisfacció del visitant i la imatge del destí. En canvi, no es veu condicionat fortament per altres factors (baixa dependència). Si no es corregeix, la cultura local pot perdre's en pro d'una atenció turística més estàndard. En canvi, si es forma adequadament el personal, s'impulsa la preservació i la difusió del patrimoni cultural.

- **[9.11 Creixent demanda de turisme cultural i sostenible]** Existeix una demanda global creixent d'experiències culturals que respectin el medi ambient i posin en valor la història local. Aquesta demanda impulsa canvis en l'oferta cultural i patrimonial, sense dependre massa dels altres factors interns (és una tendència de mercat global), obri l'oportunitat de posicionar el patrimoni cultural de les Balears, encara que obliga a invertir en conservació i promoció.

- **[9.15 Canvi climàtic]** Els fenòmens meteorològics extrems posen en risc edificis històrics i zones arqueològiques, especialment en zones costaneres. És un factor extern que pot fer malbé el patrimoni sense dependre gaire de la resta de factors. Té una gran influència sobre la necessitat de protegir i adaptar els béns culturals. Obliga a fer inversions en protecció i restauració del patrimoni, a preveure estratègies d'adaptació i a repensar la ubicació i l'ús de certs edificis històrics davant la pujada del nivell del mar o fenòmens extrems.

- **[9.17 Estratègies de promoció cultural]** Els recursos culturals són abundants, però cal potenciar la seva promoció, desenvolupament i accessibilitat. L'ús de tecnologies digitals (apps, visites virtuals, IA) podria millorar l'experiència dels visitants i la gestió dels fluxos turístics. Una bona estratègia de promoció pot transformar dràsticament la manera en que es coneix, consumeix i conserva el patrimoni. No depèn tant de la resta, sinó d'una voluntat proactiva d'impulsar la cultura. Si es fa de manera eficaç i innovadora, pot diferenciar el destí, atreure segments de turisme interessats i reforçar el patrimoni local. Sense promoció, molts actius culturals queden invisibles o infrautilitzats.

Factors determinants clau

La matriu MICMAC, assenyala, en aquest cas, la pressió turística i la sobreexplotació (9.14) com un factor clau, fet que li atorga una alta influència però també una forta dependència d'altres elements, com les polítiques públiques i la implicació social.

- **[9.14 Pressió turística i sobreexplotació]** L'afluència excessiva de visitants pot posar en risc els recursos naturals i culturals. Cal equilibrar

l'activitat turística amb la conservació del patrimoni. Si no es regula la sobreexplotació i saturació, es deteriora el patrimoni i l'experiència dels visitants. Encara que requereix polítiques, consciència social, regulació i inversions, entre d'altres, un bon control en la gestió de fluxos i una bona planificació poden evitar els efectes negatius derivats de la massificació i protegir la qualitat del patrimoni. Sense això, es perd l'essència cultural i es genera rebuig social i deteriorament dels espais.

Factors determinants dependents

Els factors dependents, com les iniciatives per a la conservació del patrimoni (9.4) i els problemes de relleu generacional en l'artesania (9.10), reflecteixen les conseqüències d'altres dinàmiques i no tenen capacitat per transformar per si mateixos. Amb un bon suport institucional i finançament, poden consolidar la protecció del patrimoni i reforçar l'economia local. La manca de recursos o de coordinació pot deixar aquests elements en una situació precària, amb projectes fràgils i resultats limitats.

- **[9.4 Iniciatives per a la conservació del patrimoni]** Els esforços institucionals i d'entitats (margers, associacions de ball de bot, etc.) contribueixen activament a mantenir viu el patrimoni cultural i històric. Depenen d'un marc més ampli (polítiques, finançament, voluntat social) i no té prou força per canviar per si mateix la realitat cultural si no hi ha suport institucional i econòmic. Amb un bon suport, aquestes iniciatives consoliden la protecció del patrimoni i lliguen cultura i economia local. Ans al contrari, molts projectes resulten fràgils.

- **[9.7 Desigualtat en l'accés i distribució cultural]** La manca de coordinació entre museus, galeries i altres actors culturals, dificulten una oferta cultural coherent i equitativa a tot el territori. És un efecte de la manca de planificació conjunta i d'inversions en cultura, sense capacitat de forçar una reestructuració. La població i els visitants tenen un accés desigual a la cultura, ja que sovint es concentra en zones turístiques principals, i deixa altres àrees amb poca oferta cultural.

- **[9.10 Problemes de relleu generacional en l'artesania]** Les tècniques tradicionals estan en risc per manca de programes educatius adaptats i desinterès de les noves generacions. Aquest factor pateix la manca de polítiques de formació específica i incentius per mantenir viva l'artesania. No impulsa la resta de factors, sinó que en sofreix la inacció. Si es perd el relleu, es destrueixen oficis i manifestacions culturals clau, fet que empobreix el patrimoni immaterial i l'oferta cultural.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms, com la diversitat d'activitats culturals (9.3) i l'ús de tecnologies digitals (9.12), tenen un impacte menor i queden relativament al marge de les grans interaccions. Tot i això, poden complementar altres accions i reforçar la promoció i el consum cultural. No debades, milloren l'accessibilitat cultural i enriqueixen l'experiència dels usuaris amb eines innovadores. Emperò, sense una estratègia clara, aquests factors poden quedar infrautilitzats o perdre rellevància.

- **[9.2 Equilibri i compromís comunitari]** L'estructura pública i el teixit empresarial, a més de la xarxa d'entitats i comunitats locals, col·laboren en la protecció i difusió del patrimoni cultural. La matriu MICMAC indica que aquest factor no genera interaccions fortes amb la resta ni en rep de manera decisiva. És un estat de col·laboració ja establert que ajuda a mantenir i potenciar el patrimoni.

- **[9.3 Diversitat d'activitats culturals]** Festivals, exposicions, concerts i fires atreuen visitants i reforcen el sentiment de pertinença. La matriu no detecta una forta relació amb altres factors, no els arrossega ni en rep grans pressions. Incrementa la vitalitat cultural i podria afavorir la desestacionalització.

- **[9.5 Contribució del turisme al patrimoni]** Els ingressos derivats del turisme permeten mantenir elements patrimonials, tot i que cal evitar la desnaturalització dels valors culturals. En l'anàlisi, no es veu que rebi molta pressió ni que transformi la resta; és un fet econòmic ja assumit i no

mostra interdependències rellevants. Pot ajudar a finançar la conservació, però també corre el risc de mercantilitzar i devaluar l'autenticitat si no es regula.

- **[9.6 IB3 com a altaveu cultural]** La creativitat de les Illes s'integra en el patrimoni a través de la Radiotelevisió pública de les Illes Balears, que promou aliances culturals i la visibilitat nacional i internacional del patrimoni balear. No exhibeix una gran dependència ni exerceix molta influència sobre la resta, però segons la matriu és un canal de difusió important, encara que no apareix com a factor que inciti canvis sistèmics al patrimoni cultural.

- **[9.8 Turistificació del patrimoni]** L'orientació exclusiva d'alguns centres històrics al turisme, no només desplaça la població local i encareix el cost de la vida, sinó que complica la gestió sostenible. Sorprenentment, la matriu indica poca interdependència amb la resta de factors, possiblement perquè és un fenomen localitzat i no generador de canvis grans. Tanmateix, existeix el risc de perdre l'autenticitat i l'ús social del patrimoni per als residents.

- **[9.12 Ús de tecnologies digitals]** La digitalització del patrimoni (apps, visites virtuals) pot millorar la gestió i la promoció, i atreure visitants interessats en experiències innovadores. Tanmateix, la matriu assenyala un desenvolupament tecnològic que no acaba d'interactuar fortament amb la resta de factors. Pot modernitzar la difusió cultural, però per ell mateix, no és transformador, ni rep canvis de la resta de factors.

- **[9.13 Accés a fons nacionals i europeus]** Apel·la als recursos econòmics que poden impulsar projectes de conservació i millora d'infraestructures culturals, amb necessitat d'una distribució equitativa. L'anàlisi no mostra una alta interacció d'aquest factor, no es veu impulsat per altres factors, ni genera canvis a gran escala, si bé a la `pràctica és del tot necessari. Si s'utilitzen bé, milloren equipaments i projectes, però sense una estratègia forta els fons no impacten en el conjunt del patrimoni.

- **[9.16 Gentrificació i mercantilització]** La pujada de preus de l'habitatge i l'adaptació del patrimoni a la demanda turística poden desvirtuar tradicions i afectar la identitat cultural del territori. La matriu hi veu poca relació amb la resta de factors, tot i l'impacte visible. No rep l'acció d'altres factors ni els modifica decisivament. Pot empènyer la població local fora dels centres històrics, canviant la naturalesa de barris i reduint la 'vida autòctona', però sense *feedback* clar amb altres factors determinants.

- **[9.18 Accessibilitat inclusiva]** Es tracta de garantir que els recursos culturals siguin accessibles per a tots (persones amb diversitat funcional, visitants internacionals, residents locals). Segons la matriu, no genera ni rep grans interaccions. És una iniciativa que pot desenvolupar-se de manera més o menys independent. Si s'hi aposta, millora la inclusió i l'experiència cultural, però la seva implementació no es veu condicionada per la resta de factors ni tampoc en condiciona el desenvolupament.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants del patrimoni cultural culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_9.1

Garantir la protecció i preservació del patrimoni cultural

Descripció: Desenvolupar una estratègia integral de conservació del patrimoni material i immaterial, que prioritzi la sostenibilitat i l'adaptació al canvi climàtic. Per assolir aquest objectiu, és essencial considerar el marc normatiu vigent i les seves possibles millores per reforçar l'efectivitat de la protecció del patrimoni. Cal avaluar la legislació existent i explorar mesures per complementar-la, amb l'objectiu d'incrementar la seva aplicació i adaptació als nous reptes.

Factors relacionats: Riquesa i diversitat cultural i patrimonial (9.1), Canvi climàtic (9.15), Pressió turística i sobreexplotació (9.14).

Resultats esperats: Protecció efectiva dels elements patrimonials, millora de la seva conservació i transmissió a les generacions futures.

OE_9.2

Promoure el patrimoni cultural com a eix de l'estratègia turística sostenible

Descripció: Integrar el patrimoni cultural en l'estratègia turística de manera que reforci l'atractiu del destí, preservi l'autenticitat i promogui experiències responsables. Més enllà de reforçar l'atractiu del destí, es tracta de fer avançar el sistema turístic mitjançant la valorització del patrimoni i la seva integració en una oferta que respecti la identitat cultural i contribueixi a un turisme més responsable i equilibrat.

Factors relacionats: Creixent demanda de turisme cultural i sostenible (9.11), Turistificació del patrimoni (9.8), Estratègies de promoció cultural (9.17).

Resultats esperats: Augment de la diversificació turística, millora de la percepció del destí i impuls de la sostenibilitat.

OE_9.3

Millorar la formació i implicació dels actors locals en la gestió del patrimoni

Descripció: Desenvolupar programes de formació i participació ciutadana que involucrin treballadors i empresaris en la protecció i promoció del patrimoni cultural. En aquest procés, s'ha de donar un pes específic a la llengua pròpia com a vehicle de transmissió del patrimoni cultural, i promoure el seu ús l'ús en formacions, comunicacions i materials de difusió.

Factors relacionats: Manca de formació del personal nouvingut (9.9), Equilibri i compromís comunitari (9.2), Problemes de relleu generacional en l'artesania (9.10).

Resultats esperats: Major implicació de la societat local, preservació dels valors culturals i millor experiència per als visitants.

OE_9.4

Reforçar la gestió i promoció del patrimoni amb tecnologies digitals

Descripció: Implementar eines digitals per millorar l'accessibilitat, la difusió i la gestió del patrimoni cultural, aprofitant tecnologies com les visites virtuals i la intel·ligència artificial. En aquest àmbit, seria pertinent considerar la implicació de la Universitat de les Illes Balears (UIB) en la recerca, desenvolupament i implementació de noves tecnologies per a la gestió patrimonial.

Factors relacionats: Ús de tecnologies digitals (9.12), Estratègies de promoció cultural (9.17), Accessibilitat inclusiva (9.18).

Resultats esperats: Millora de l'experiència del visitant, augment de la visibilitat del patrimoni i optimització dels recursos disponibles.

OE_9.5

Impulsar la descentralització i l'equitat en l'accés al patrimoni cultural

Descripció: Establir mesures per descentralitzar l'oferta cultural i garantir un accés equitatiu a tot el territori, independentment de la ubicació geogràfica o condició socioeconòmica.

Factors relacionats: Pressió turística i sobreexplotació (9.14), Desigualtat en l'accés i distribució cultural (9.7), Contribució del turisme al patrimoni (9.5).

Resultats esperats: Equilibri territorial, dinamització de zones menys desenvolupades i ampliació de l'oferta cultural.

Objectius de desenvolupament

OD_9.1

Crear un inventari digital del patrimoni cultural

Descripció: Desenvolupar una plataforma que centralitzi la informació sobre el patrimoni cultural, i el faci accessible a usuaris, gestors i investigadors de manera sistemàtica i digitalitzada.

Factors relacionats: Ús de tecnologies digitals (9.12), Estratègies de promoció cultural (9.17).

Resultats esperats: Augment de la visibilitat i accessibilitat del patrimoni cultural.

OD_9.2

Impulsar la formació en llengua i cultura locals a les activitats turístiques

Descripció: Desenvolupar cursos de formació dirigits al personal de les activitats turístiques perquè coneguin la llengua, la història i les tradicions locals.

Factors relacionats: Manca de formació del personal nouvingut (9.9), Equilibri i compromís comunitari (9.2).

Resultats esperats: Millora en la transmissió cultural, experiències turístiques més autèntiques i reforç de la identitat local.

OD_9.3

Incentivar fiscalment la restauració i conservació del patrimoni

Descripció: Establir avantatges fiscals per a propietaris d'edificis patrimonials i empreses que inverteixin en projectes de restauració. Es poden analitzar referents en altres països on aquests incentius han estat efectius.

Factors relacionats: Riquesa i diversitat cultural i patrimonial (9.1), Iniciatives per a la conservació del patrimoni (9.4), Accés a fons nacionals i europeus (9.13).

Resultats esperats: Increment de les accions de restauració i millora del manteniment dels béns culturals.

OD_9.4

Desenvolupar rutes culturals temàtiques descentralitzades

Descripció: Crear itineraris que connectin espais i tradicions culturals menys conegudes pot ajudar a garantir una oferta patrimonial més distribuïda i equilibrada. Per treballar en el desenvolupament de rutes culturals temàtiques, la col·laboració amb el Col·legi Oficial de Guies Turístics de Balears és clau.

Factors relacionats: Estratègies de promoció cultural (9.17), Desigualtat en l'accés i distribució cultural (9.7), Diversitat d'activitats culturals (9.3).

Resultats esperats: Redistribució dels fluxos turístics i millora de la visibilitat del patrimoni menys representat.

OD_9.5

Promoure campanyes de sensibilització sobre l'autenticitat cultural

Descripció: Llançar campanyes que posin en valor la importància de preservar la identitat cultural davant la pressió turística i la mercantilització. Aquestes campanyes han de posar en valor la llengua pròpia com a part essencial de la identitat cultural i patrimonial.

Factors relacionats: Turistificació del patrimoni (9.8), Gentrificació i mercantilització (9.16).

Resultats esperats: Reforç de l'autenticitat cultural i millora de la percepció del destí.

VI. Conclusió

El patrimoni cultural és l'essència d'un territori que també representa un valor inherent per a les comunitats locals. Es presenta com un element clau per a la sostenibilitat del territori, no només per la seva rellevància històrica i identitària, sinó també per la seva contribució a cohesió social i al desenvolupament econòmic de la regió. L'anàlisi realitzada evidencia la necessitat de transcendir la visió tradicional que associa el patrimoni exclusivament amb la promoció turística, per adoptar un enfocament holístic que el vinculi directament amb la sostenibilitat social, econòmica i ambiental.

Les Balears es troben en un escenari complex, marcat per la pressió turística i demogràfica, la comercialització excessiva d'alguns elements patrimonials i la manca d'inversió adequada per garantir-ne la preservació. Aquests desafiaments requereixen estratègies integrades que prioritzin la protecció del patrimoni, la descentralització territorial i la implicació dels actors locals en la seva gestió. La digitalització, el foment de la formació en gestió cultural i la creació d'incentius fiscals per a la restauració es perfilen com eines fonamentals per assegurar-ne la sostenibilitat.

Alhora, el patrimoni cultural ha de jugar un rol més destacat en el desenvolupament turistic de la regió, passant d'una explotació intensiva a una valorització estratègica basada en la qualitat i l'autenticitat. Aquesta singularització de l'oferta no només millora l'experiència del visitant, sinó que aporta un valor afegit inqüestionable i fa al sistema turistic regional més resilient als canvis de tendència, en la manera que impulsa sectors com les indústries culturals i creatives, l'artesania i la restauració patrimonial. Aquest enfocament permetria una redistribució dels fluxos turístics, la diversificació de l'oferta i una millor integració de la identitat local en l'experiència dels visitants.

Des del punt de vista social i educatiu, l'accés i el reconeixement del patrimoni enforteixen el teixit comunitari, i fomenten la inclusió i la participació ciutadana en la seva gestió i conservació. La implicació de la societat en la preservació del patrimoni no només assegura la seva protecció efectiva, sinó que també reforça el sentiment de pertinença i de responsabilitat col·lectiva cap als valors i tradicions que defineixen les illes. La protecció i promoció de la llengua pròpia com a element vertebrador de la cultura balear juga també un paper fonamental en aquesta transformació.

Finalment, garantir la coordinació interinstitucional i la participació activa de la societat civil és essencial per aconseguir una gestió patrimonial més eficient i equitativa. Amb una estratègia clara i una governança col·laborativa, les Balears poden consolidar-se com una referència en la preservació del patrimoni cultural, dins d'un marc de sostenibilitat i innovació, que n'asseguri la transmissió a les generacions futures sense comprometre els seus valors essencials.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

10 SOSTENIBILITAT AMBIENTAL





En un context global marcat per la crisi climàtica i la superació dels límits d'absorció del planeta, les Balears es troben en una situació de vulnerabilitat ambiental que exigeix accions immediates i decidides. La petjada ecològica actual alerta d'una dinàmica insostenible que posa en risc els ecosistemes i la qualitat de vida de les futures generacions. Davant aquesta realitat, es fa imprescindible explorar noves vies de progrés que afovoreixin la transició cap a la sostenibilitat de les Balears.

El repte central és conciliar el creixement econòmic amb la preservació ambiental, i superar l'enfocament tradicional basat en l'explotació intensiva dels recursos naturals. Això requereix prioritzar l'eficiència i la innovació i situar la sostenibilitat com a eix transversal. Els límits físics i naturals de l'arxipèlag no han de ser vists només com una restricció, sinó també com una oportunitat per orientar-se cap a un enfocament regeneratiu, que no només persegueix mitigar els impactes ambientals, sinó també restaurar i, si és possible, millorar el capital natural i els serveis ecosistèmics.

Per això, cal dissociar el creixement econòmic de la degradació ambiental i el consum creixent de recursos. No es tracta només de minimitzar l'impacte ambiental, sinó de maximitzar el valor creat per unitat de recurs utilitzat, mitjançant la substitució progressiva de matèria i energia per coneixement i innovació. Aquest canvi ha de ser liderat per polítiques públiques que fomentin l'economia circular, la descarbonització, la protecció de la biodiversitat i una gestió eficient dels recursos. La sostenibilitat ambiental esdevé, així, no només un objectiu estratègic, sinó una responsabilitat compartida entre institucions, empreses i ciutadania.

És l'hora d'impulsar mesures innovadores i transversals que, més enllà de centrar-se en els impactes ambientals, regenerin espais degradats i fomentin la resiliència davant el canvi climàtic. Només amb aquest enfocament serà possible orquestar un sistema turístic que respecti els límits ecològics i contribueixi al benestar de les generacions presents i futures.

I. Context i diagnòstic

Les Balears es troben en una cruïlla pel que fa a la sostenibilitat ambiental, tant per les característiques inherents a la seva condició insular com per la pressió derivada de l'activitat econòmica, especialment el turisme. Aquests factors, sumats al context global de canvi climàtic i degradació dels ecosistemes, plantegen reptes extraordinaris en la gestió dels recursos naturals i exigeixen una resposta àgil i efectiva davant problemàtiques com el consum energètic, la gestió dels residus i la disponibilitat d'aigua.

Els efectes de la inacció són especialment greus en territoris insulars, on l'augment del nivell del mar, la desertificació i l'alteració dels cicles naturals tenen un impacte immediat i acumulatiu. A les Balears, la fragilitat dels ecosistemes insulars requereix mesures urgents i integradores. En particular, el consum energètic intensiu basat en combustibles fòssils, la generació desmesurada de residus i les limitacions en la gestió de l'aigua són amenaces directes tant per als recursos naturals com per a la qualitat de vida de la població. No obstant això, aquesta situació crítica també representa una oportunitat única per adoptar models innovadors i regeneratius que situïn la sostenibilitat com a eix estratègic i transversal.

D'acord amb la proposta realitzada pel Grup de treball, aquest apartat s'estructura al voltant de tres subàrees d'anàlisi: (1) l'energia, centrada en la descarbonització i la transició energètica; (2) l'economia circular, que cerca minimitzar l'impacte dels residus i optimitzar els recursos; i (3) les infraestructures hídriques, essencials per garantir l'eficiència en la gestió d'un recurs tan escàs com és l'aigua. Cadascuna d'aquestes subàrees, representa un pilar fonamental per accelerar la transició cap a la sostenibilitat i forjar un sistema turístic, més eficient i resilient, capaç de generar valor sense comprometre els límits ecològics del territori.

Energia

Les Balears tenen un gran potencial per liderar la transició energètica gràcies a les seves condicions naturals excepcionals, amb una alta radiació solar i vents costaners constants, que les converteixen en un territori idoni per desenvolupar energies renovables com la solar i l'eòlica. Tanmateix, el model energètic tradicional basat en combustibles fòssils ha generat una dependència significativa i ha agreujat la petjada de carboni fins a comprometre la sostenibilitat a llarg termini. Durant dècades, la demanda d'energia ha crescut exponencialment, especialment pel transport, el creixement demogràfic i el pes de l'activitat turística. La pressió estacional sobre els recursos energètics de l'arxipèlag accentua encara més aquesta dinàmica.

Malgrat aquest escenari, els avanços cap a un model energètic sostenible comencen a perfilar un canvi estratègic. Els projectes d'autoconsum, l'expansió de la mobilitat elèctrica i la innovació tecnològica, com la planta d'hidrogen verd de Lloseta, representen oportunitats transformadores. No obstant això, per consolidar aquest canvi, és imprescindible abordar reptes estructurals i adaptar les infraestructures energètiques a les necessitats del segle XXI. Entre aquests, destaquen:

- **Dependència dels combustibles fòssils.** El transport i la generació elèctrica encara depenen significativament del gas i altres combustibles fòssils, amb una elevada petjada de carboni associada.
- **Infraestructures obsoletes.** Les instal·lacions actuals no estan adaptades per integrar energies renovables a gran escala, limitant el seu potencial.
- **Manca de capacitat d'emmagatzematge.** La baixa capacitat per emmagatzemar energia dificulta l'ús continu de fonts renovables.
- **Estacionalitat i pressió demogràfica.** L'augment poblacional estacional i la intensitat del turisme comprometen la sostenibilitat energètica.
- **Lentitud burocràtica.** Els processos administratius retarden la implementació de nous projectes i frenen la transició energètica.

En contraposició, les oportunitats que s'anticipen conviden a pensar que és possible i viable dissenyar un model energètic més resilient a partir de:

- **Fons europeus.** Els Next Generation EU ofereixen recursos per finançar la transició energètica i modernitzar les infraestructures.
- **Desenvolupament de comunitats energètiques.** La creació de projectes col·lectius d'autoconsum pot augmentar la participació ciutadana i reduir la dependència energètica.
- **Potencial de l'energia eòlica marina.** Aprofitar els vents costaners pot incrementar l'autonomia energètica.
- **Eficiència energètica.** La rehabilitació d'edificis i la implantació de tecnologies intel·ligents poden reduir el consum energètic.
- **Innovació tecnològica.** Projectes com la planta d'hidrogen verd poden posicionar les Illes com a referent en energies netes.

A més, els exemples de bones pràctiques que s'observen a nivell regional no només faciliten la replicabilitat i l'adaptació, sinó que esdevenen una bona guia per fer evolucionar processos i estratègies mitjançant l'aprenentatge compartit. Així, destaquen:

- **Planta d'hidrogen verd de Lloseta.** Un projecte pioner que produeix energia neta i obre la porta a noves tecnologies.
- **Expansió de la mobilitat elèctrica.** L'ampliació de la xarxa de punts de recàrrega i el suport al transport públic elèctric.
- **Cooperació publicoprivada.** Projectes agrovoltaics que combinen producció energètica i usos agrícoles sostenibles.
- **Programes de transició energètica locals.** Iniciatives que integren renovables en edificis públics i habitatges privats.
- **Normatives de suport.** L'aplicació de la Llei de Canvi Climàtic com a marc per impulsar polítiques sostenibles.

Amb tot, per avançar cap a un model energètic sostenible, es plantegen les següents accions:

- **Modernitzar infraestructures.** Invertir en xarxes intel·ligents i sistemes d'emmagatzematge per optimitzar l'ús de les renovables.
- **Impulsar la mobilitat sostenible.** Ampliar el transport públic elèctric i incentivar l'ús de vehicles elèctrics mitjançant ajudes fiscals.
- **Fomentar comunitats energètiques.** Facilitar la creació de projectes col·lectius que promoguin l'autoconsum energètic.
- **Rehabilitar edificis.** Promoure la rehabilitació energètica del parc d'habitatges amb ajudes econòmiques i assessorament tècnic.
- **Accelerar la transició burocràtica.** Simplificar els processos administratius per reduir el temps d'aprovació dels projectes.
- **Invertir en recerca.** Destinar recursos a la investigació i desenvolupament de tecnologies netes adaptades a la realitat insular.
- **Sensibilitzar la ciutadania.** Engegar campanyes per conscienciar sobre la importància de la transició energètica i els seus beneficis.
- **Mapatge d'aptitud energètica del territori.** Identificar àrees òptimes per a la instal·lació d'infraestructures energètiques (com parcs solars o eòlics) tenint en compte criteris ambientals, socials i econòmics.
- **Zonificació intel·ligent i normativa específica.** Establir zones prioritàries per al desenvolupament energètic sostenible, definint clares limitacions per protegir ecosistemes vulnerables i hàbitats crítics.

Amb aquestes accions, les Balears poden consolidar-se com un exemple de referència en transició energètica, i demostrar que és possible reduir la dependència dels combustibles fòssils i orientar el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1]. Aquest enfocament estratègic ha de permetre, no només la reducció de les pressions ambientals i la preservació de recursos naturals [Objectiu de transició 2], sinó també la millora del benestar i la qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3].

Economia circular

L'economia circular és un model de producció i consum que cerca allargar la vida dels productes i materials, fer front a l'esgotament dels recursos naturals, minimitzar la generació de residus, en pràctiques com la reutilització i el reciclatge, i evitar la contaminació. Aquest nou paradigma, que contrasta amb el model lineal, basat en l'extracció i el consum desmesurat, permet optimitzar els recursos, reduir els impactes ambientals i crear valor econòmic a llarg termini. En un territori insular amb una elevada dependència de recursos externs i amb un flux turístic intensiu, l'economia circular ofereix l'oportunitat de tancar els cicles de producció i consum, promoure la reutilització, la reducció i el reciclatge de materials i, en definitiva, augmentar la resiliència del sistema turístic regional.

La implementació efectiva d'aquest nou paradigma requereix afrontar un conjunt de reptes interconnectats, que posen en evidència les limitacions del model lineal actual:

- **Alta generació de residus.** L'activitat turística i el consum massiu incrementen la producció de residus, especialment plàstics d'un sol ús i matèries orgàniques.
- **Manca d'infraestructures adequades.** Les instal·lacions actuals de gestió de residus són insuficients per donar resposta a un model circular.
- **Dependència de recursos externs.** L'elevada importació de productes limita la possibilitat de tancar els cicles dins l'arxipèlag.
- **Falta d'incentius econòmics i normatius.** Reptar els governs regionals i locals a desenvolupar polítiques fiscals favorables (reduccions d'impostos, subvencions o bonificacions) per promoure pràctiques circulars com la reutilització de materials, el reciclatge o la simbiosi industrial.
- **Desconeixement i manca de formació.** Aconseguir que empreses i ciutadans entenguin

els beneficis i oportunitats de l'economia circular a través de programes de sensibilització, formació tècnica i divulgació.

- **Escala insuficient per tancar els cercles.** Establir xarxes de col·laboració entre empreses i sectors productius per facilitar la creació de circuits circulars a nivell local o regional, on els residus d'una activitat esdevinguin recursos per a una altra.
- **Normativa fragmentada.** L'absència d'una regulació clara i unificada obstaculitza l'adopció d'aquest model.

Malgrat aquests reptes, les Balears disposen de múltiples oportunitats per accelerar la transició cap a la sostenibilitat des de l'aposta per l'economia circular. Les oportunitats esdevenen factors crítics per transformar el sistema turístic regional i incorporar un enfocament estratègic basat en la circularitat. Entre aquestes oportunitats, cal esmentar:

- **Fons europeus i ajudes.** Iniciatives com el Pacte Verd Europeu i el programa Next Generation EU proporcionen recursos per impulsar projectes d'economia circular.
- **Creació de llocs de treball verds.** El desenvolupament d'activitats relacionades amb el reciclatge, la reutilització i la innovació pot generar ocupació sostenible.
- **Innovació tecnològica.** La introducció de tecnologies com la intel·ligència artificial i el *blockchain* pot optimitzar la gestió de residus i millorar la traçabilitat.
- **Impuls del turisme sostenible.** La integració de principis d'economia circular en el sistema turístic pot millorar la competitivitat i reduir l'impacte ambiental.
- **Participació ciutadana.** L'educació i la implicació de la població en iniciatives circulars pot accelerar la implementació del model circular. A més, cal afavorir espais de trobada on es negocien i construeixen potencials solucions circulars.

És important destacar que aquestes oportunitats només poden materialitzar-se amb una estratègia clara i accions coordinades que involucrin en temps real tots els actors regionals.

Diversos exemples il·lustren, no només els esforços de governança que requereix desplegar iniciatives circulars, sinó també la seva viabilitat. Així, sobresurten:

- **El projecte de compostatge comunitari a Menorca**, que promou el reciclatge de matèries orgàniques per convertir-les en adob, és un exemple de tancament del cicle de nutrients.
- **L'aplicació de l'economia circular en hotels de Mallorca** que, a través de la implementació de sistemes innovadors, millora la gestió de residus i optimitza el consum de recursos.
- **La creació de clústers d'economia circular a Catalunya** que, sobre la base de models col·laboratius entre empreses, explora vies per reutilitzar recursos industrials de manera eficient.
- **Les pràctiques d'ecodisseny i reutilització** que, a través de productes dissenyats per tenir una vida més llarga i minimitzen l'impacte ambiental.
- **El Parc industrial Kalundborg a Dinamarca**, que potser és un dels millors exemples de simbiosi industrial, on les empreses comparteixen recursos i residus per optimitzar la sostenibilitat.

Per fer realitat el potencial transformador de l'economia circular, cal implementar accions concretes amb un fort component estratègic, capaces de connectar reptes i oportunitats. Particularment, a l'arxipelag es fa necessari:

- **Millorar les infraestructures de reciclatge.** Crear i modernitzar plantes de gestió de residus adaptades a les necessitats insulars.
- **Fomentar el consum responsable.** Impulsar campanyes per reduir residus i incentivar l'ús de productes locals i sostenibles.
- **Introduir normatives clares.** Desenvolupar regulacions específiques que promoguin objectius circulars concrets.
- **Impulsar programes de formació.** Capacitar empreses, institucions i ciutadania en pràctiques circulars.

- **Incentivar la reutilització i reparació.** Crear espais i serveis que facilitin la reparació de productes i la reutilització de materials.
- **Apostar per la innovació tecnològica.** Desenvolupar solucions avançades per millorar l'eficiència en la gestió de recursos.
- **Establir una governança multiactor.** Promoure plataformes de col·laboració entre el sector públic, privat i la societat civil per coordinar accions.
- **Monitorar i avaluar progressos.** Desenvolupar indicadors clau per mesurar l'èxit i ajustar les estratègies quan sigui necessari.

Amb aquestes accions, les Balears enforteixen la seva capacitat d'adaptació als reptes globals [Objectiu de transició 5] i poden consolidar-se com un referent en economia circular, reduir l'impacte ambiental i assegurar un futur regeneratiu.

Infraestructures hídriques

Les infraestructures hídriques de les Balears són fonamentals, no només per garantir el benestar de la població i sostenir l'activitat econòmica, sinó també per avançar en la transició cap a la sostenibilitat. En un territori insular amb escassetat d'aigua dolça, la sobreexplotació dels aqüífers i la dependència de tecnologies com la dessalinització, posen en evidència la fragilitat del cicle de l'aigua. Aquest escenari s'agreuja amb l'estacionalitat turística i un règim de precipitacions irregular, que accentua les tensions sobre els recursos hídrics.

Davant d'aquestes limitacions, emergeix l'oportunitat de redefinir la gestió hídrica mitjançant innovacions tecnològiques i pràctiques sostenibles que optimitzin el consum i redueixin l'impacte. En aquest quefer, els principals reptes a abordar estan relacionats amb:

- **Sobreexplotació dels aqüífers.** L'excés d'extracció provoca salinització i deteriorament dels recursos hídrics, especialment en zones amb alta concentració turística.
- **Infraestructures insuficients o obsoletes.** Les xarxes de distribució presenten fuites significatives, que afecten l'eficiència i augmenten els costos operatius.
- **Dependència de la dessalinització.** Tot i ser una solució crítica, el seu elevat consum energètic i els residus salins generen un impacte ambiental significatiu.
- **Desigualtat territorial.** La manca d'infraestructures equitatives dificulta un subministrament uniforme a tot l'arxipèlag.
- **Canvi climàtic.** La reducció de precipitacions i l'augment de temperatures agreugen els problemes d'escassetat i alteren els cabals ecològics.

Paral·lelament, les Balears compten amb múltiples oportunitats que poden transformar el sistema hídric actual en un referent sostenible:

- **Fons europeus per infraestructures hídriques.** Programes com Next Generation EU proporcionen recursos per modernitzar les xarxes i augmentar la reutilització.
- **Tecnologies innovadores.** La telemetria, la intel·ligència artificial i els sistemes de monitoratge permeten optimitzar l'eficiència i detectar problemes en temps real.
- **Reutilització d'aigües residuals.** Ampliar la reutilització d'aigües tractades en agricultura, zones recreatives i ús urbà pot alleujar la pressió sobre els aqüífers.
- **Educació i sensibilització.** Una ciutadania conscient i responsable contribueix a la conservació dels recursos hídrics.
- **Col·laboració publicoprivada.** Les aliances poden accelerar la modernització d'infraestructures i optimitzar la gestió.

Les següents iniciatives demostren l'eficàcia de les solucions estratègiques en gestió hídrica:

- **Plantes dessaladores eficients.** Innovacions tecnològiques que redueixen el consum energètic i milloren la sostenibilitat.

- **Reutilització a Menorca.** Programes pilot per la reutilització d'aigües residuals en agricultura i espais verds, integrant models sostenibles.
- **Monitoratge en temps real.** Sistemes aplicats en altres regions mediterrànies que optimitzen el subministrament mitjançant la detecció de fuites.
- **Dessalinització amb energia renovable.** Projectes que combinen la dessalinització amb energia solar o eòlica per reduir emissions.
- **Regeneració d'aigües residuals.** Polítiques que obliguen al reg de camps de golf amb aigües regenerades, fet que alohra redueix l'extracció d'aqüífers.

Per assolir un model hídric sostenible, cal adoptar accions concretes amb un enfocament estratègic que connecti innovació, sostenibilitat i col·laboració:

- **Modernitzar les xarxes de distribució.** Renovar les canonades per minimitzar les pèrdues i millorar l'eficiència del sistema.
- **Impulsar la reutilització.** Estendre la reutilització d'aigües regenerades en sectors clau com l'agricultura i la jardineria.
- **Integrar energia renovable en la dessalinització.** Prioritzar fonts sostenibles per minimitzar l'impacte ambiental de les plantes dessaladores.
- **Fomentar la gestió intel·ligent.** Implementar sistemes de sensors i telemetria per optimitzar el consum en temps real.
- **Crear campanyes de sensibilització.** Educar la població sobre la importància de l'estalvi i l'eficiència hídrica.
- **Reduir la pressió turística.** Desenvolupar mecanismes per equilibrar la demanda d'aigua durant la temporada alta sense comprometre els recursos.
- **Impulsar la recerca aplicada:** Destinar recursos a investigar tecnologies que millorin la gestió i redueixin costos.
- **Restaurar cabals ecològics:** Garantir que els cabals dels aqüífers compleixin els requisits per mantenir ecosistemes saludables.

L'anàlisi transversal dels recursos energètics, l'economia circular i les infraestructures hídriques confirmen la necessitat d'una estratègia integrada per a les Balears.

Amb tot, la transició cap a la sostenibilitat depèn de la modernització de les infraestructures, el canvi cultural cap a un consum més responsable i la implementació d'iniciatives innovadores. Així mateix, les oportunitats que ofereixen els fons europeus i les tecnologies emergents són fonamentals per aconseguir aquests objectius.

II. Identificació dels factors determinants

Explorar i identificar els factors determinants d'aquesta àrea és una passa fonamental per posar les bases de l'Agenda de transició. No en va, representen els aspectes crítics que influeixen significativament en l'èxit del procés, ja que permeten definir estratègies efectives, entendre millor el punt de partida i abordar els reptes prioritaris.

Així les coses, els membres del Grup de treball han dedicat quatre sessions a explorar, des de l'aplicació de l'anàlisi DAFO, els factors interns (fortaleses i debilitats) i els factors externs (amenaces i oportunitats) que afecten, actualment, a la sostenibilitat ambiental de l'arxipèlag. El resultat es resumeix en una bateria de 23 factors relacionats amb l'energia, l'economia circular i les infraestructures hídriques.

Particularment, es posen en valor les fortaleses del territori, sense obviar les debilitats associades a la pressió humana sobre els ecosistemes i la implementació insuficient de pràctiques a favor de la sostenibilitat en les activitats vinculades a l'aigua i l'energia. Tot plegat parteix del reconeixement d'oportunitats significatives en la transició energètica, la integració dels principis de l'economia circular i, particularment, de la millora de la gestió dels residus.

10.1 Potencial per a energies renovables

Les condicions naturals de les Balears, amb alta radiació solar i vents constants, ofereixen una oportunitat única per al desenvolupament de projectes d'energia neta,[155] com la planta d'hidrogen verd. No obstant això, cal garantir una ordenació territorial efectiva que protegeixi els recursos naturals i eviti la pressió sobre els espais protegits. A més, cal avançar en la creació d'infraestructures d'emmagatzematge per assegurar un subministrament estable i maximitzar l'eficiència energètica en el marc d'un desenvolupament sostenible.

10.2 Infraestructures per a mobilitat sostenible

La xarxa creixent de punts de recàrrega per a vehicles elèctrics[156] i l'aposta pel transport públic no contaminant[157] faciliten la transició cap a una mobilitat sostenible. Seria crucial integrar més energies renovables en els sistemes de mobilitat i fomentar el transport sostenible.

(155) Segons dades de Red Eléctrica de España, corresponents a l'exercici 2024, la potència renovable instal·lada suposa el 17,1% del parc generador d'energia elèctrica de les Balears.

(156) D'acord amb la informació extreta d'Open Charge Map l'octubre del 2024, l'arxipèlag compta amb 1.810 punts de recàrrega de vehicles elèctrics distribuïts en 729 zones de recàrrega diferents.

(157) D'acord amb la informació recollida al Pla estratègic de l'Empresa Municipal de Transports de Palma 2024-2027, durant el primer trimestre de 2025 està previst el començament de les obres de construcció d'un nou Centre d'Operacions ECO/EMT. Una infraestructura que s'espera estigui acabada a principis de 2027 i que comptarà amb un total de 108 punts de recàrrega per a autobusos elèctrics. La posada en marxa del nou centre d'operacions s'acompanya, també, d'un pla "Renove" de la flota d'autobusos amb l'objectiu d'aconseguir que, de cara a l'any 2027, el 50% dels vehicles siguin de zero emissions i que, al 2030, tota la flota d'autobusos sigui de zero emissions.

10.3 Suport institucional i cooperació publicoprivada

Normatives com la Llei de Canvi Climàtic i iniciatives conjuntes entre sectors públics i privats, com els projectes agrovoltaics, són clau per impulsar la sostenibilitat. L'establiment d'incentius específics per a l'ús d'energies netes en grans infraestructures turístiques també podria potenciar aquest suport.

10.4 Adopció creixent de pràctiques circulars

Activitats relacionades amb l'agricultura regenerativa i el turisme sostenible implementen models d'economia circular, que redueixin l'impacte ambiental amb mesures com la disminució de plàstics d'un sol ús. Seria rellevant incloure estratègies per a la gestió de residus derivats de l'activitat turística, especialment en zones amb alta densitat de visitants.

10.5 Inversions en economia circular i educació ambiental

L'augment d'infraestructures de reciclatge[158] i programes de sensibilització fomenten hàbits sostenibles entre la població i el consum de proximitat. A més, es podrien prioritzar iniciatives per combatre la contaminació turística i millorar la consciència sobre l'impacte ambiental de les activitats turístiques.

10.6 Reutilització eficient de recursos hídrics

Les infraestructures per a la dessalinització i la reutilització d'aigües depurades en agricultura i indústria redueixen la pressió sobre els aqüífers.[159] La integració de tecnologies avançades, com l'ús d'excedents d'energia renovable per a la dessalinització, n'augmentaria l'eficiència.

10.7 Bones pràctiques en la gestió hídrica

L'ús de sistemes de reg eficients i els programes de gestió integrada de l'aigua contribueixen a una millor planificació dels recursos hídrics. Implementar mecanismes per monitorar l'impacte del turisme en la disponibilitat d'aigua seria un pas essencial.

(158) Segons les dades de l'INE i el Govern de les Illes Balears, referents a l'exercici 2023, el 67,6% de la població de les Balears resideix a municipis o entitats singulars de més de 1.000 habitants que compten amb, al menys, un punt de recollida selectiva.

(159) D'acord amb la darrera informació publicada per l'INE, corresponent a l'any 2022, un 59,9% de l'aigua captada prové de fonts subterrànies i un 19,4%, de la dessalinització.

10.8 Innovació en transició energètica

Projectes com la planta d'hidrogen verd o el foment de comunitats energètiques locals[160] posicionen les Illes com a referent en sostenibilitat. Aquestes comunitats poden ser claus per reduir la petjada energètica i implicar activament la ciutadania en la gestió de recursos.

10.9 Dependència de combustibles fòssils

Tot i els avanços, gran part de l'energia prové de combustibles fòssils,[161] fet que limita la transició cap a les renovables. Aquesta dependència també afecta sectors com el transport marítim i aeri, amb una petjada ambiental significativa.

10.10 Infraestructures energètiques i hídriques obsoletes

Les xarxes de distribució presenten fuites i són ineficients, i afecten tant la gestió energètica[162] com la hídrica.[163] A més, la manca d'infraestructures per monitorar condicions ambientals, com la qualitat de l'aire i l'aigua, redueix la capacitat d'actuar ràpidament.

10.11 Manca de formació i inversió en innovació

Hi ha un dèficit de formació especialitzada i escasses inversions en recerca i desenvolupament per impulsar noves tecnologies locals. Aquesta situació limita la capacitat de les activitats turístiques per adoptar energies netes i circulars.

10.12 Sobreexplotació i contaminació dels aqüífers

L'ús intensiu de fertilitzants i pesticides[164] degrada la qualitat de l'aigua, agreujant la pressió sobre els recursos hídrics. A més, el canvi climàtic intensifica els problemes d'escassetat d'aigua en temporades de màxima demanda.

(160) D'acord amb la informació facilitada pel Govern de les Illes Balears referida al 2024, el 35,8% dels municipis de les Balears compten amb, al menys, una instal·lació fotovoltaica d'autoconsum compartit.

(161) Segons el darrer Balanç Energètic publicat pel Govern de les Illes Balears, corresponent a l'exercici 2022, el grau de dependència de combustibles fòssils de les Balears es xifra en el 95,6% del consum brut d'energia.

(162) D'acord amb les darreres dades publicades per Red Eléctrica de España, el 2,2% de l'energia subministrada a la xarxa elèctrica durant l'exercici 2024 es va perdre o es va deixar de subministrar per interrupcions en el servei.

(163) Segons la darrera informació publicada per l'INE, referent a l'any 2022, el 16,4% del volum total d'aigua subministrada a la xarxa de distribució es va perdre abans d'arribar al consumidor final com a conseqüència de fuites, ruptures i/o avaries a la xarxa.

(164) D'acord amb les darreres dades publicades pel Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació, a les Balears es varen consumir 6.700 tones de fertilitzants inorgànics (nitrogenats, fosfatats i potàssics) durant l'any 2023.

10.13 Adopció de pràctiques sostenibles en sectors clau

Encara hi ha resistència en sectors de la cadena de valor turística per implementar mesures sostenibles. Per exemple, l'adopció d'energies renovables en allotjaments turístics és encara molt limitada.

10.14 Fons europeus i tecnologies avançades

Els programes com el NextGeneration EU i la introducció de xarxes intel·ligents permeten modernitzar les infraestructures energètiques i hídriques. També ofereixen oportunitats per desenvolupar sistemes d'emmagatzematge energètic i reutilització d'aigües.

10.15 Desenvolupament de comunitats energètiques locals

La implicació de la ciutadania en projectes d'autoconsum energètic genera beneficis locals i una transició més equitativa. Aquestes comunitats també poden contribuir significativament a la sostenibilitat.

10.16 Economia circular i sectors emergents

Les tecnologies de reciclatge avançades i les pràctiques circulars permeten reduir l'impacte ambiental i generar ocupació verda. Els models de negoci circular haurien de prioritzar la preservació d'ecosistemes naturals.

10.17 Reutilització sostenible i innovació hídrica

L'ús de tecnologies per a dessalinització i sistemes de recollida d'aigües pluvials millora la sostenibilitat hídrica.[165] Els projectes en àrees costaneres haurien de minimitzar els impactes ambientals associats.

10.18 Col·laboració internacional i bones pràctiques

La cooperació amb altres regions d'Europa facilita l'intercanvi de coneixement i la implementació de models sostenibles d'èxit, especialment en la preservació de la biodiversitat i la gestió de territoris amb alta pressió turística.

(165) D'acord amb la darrera informació publicada per l'INE, corresponent a l'any 2022, un 20,7% de l'aigua captada prové d'aigües superficials i un 19,4%, de la dessalinització.

10.19 Dependència externa i fluctuacions

La dependència d'energia[166] fa les Balears vulnerables a fluctuacions en preus globals i crisis de subministrament. Això afecta la viabilitat econòmica de projectes sostenibles.

10.20 Impactes del canvi climàtic

Els canvis en els patrons meteorològics, com sequeres i variacions en el vent i la radiació solar, afecten tant la producció energètica com la disponibilitat d'aigua. També agreugen la pèrdua de biodiversitat en zones turístiques.

10.21 Dominància del model lineal

La falta de normatives vinculants i resistències en sectors tradicionals dificulten la transició cap a models d'economia circular. Això té impactes negatius sobre els hàbitats naturals.

10.22 Escassetat i competència per recursos hídrics

L'augment de la demanda turística i les necessitats agrícoles[167] generen conflictes entre sectors i agreugen la pressió sobre els recursos hídrics. Aquestes tensions podrien afectar especialment les zones rurals.

10.23 Infraestructures inadequades

La manca d'inversions en modernització de xarxes hídriques i energètiques limita l'eficiència i la capacitat d'adaptació a les noves demandes.[168] També dificulta el monitoratge i la mitigació d'impactes ambientals.

(166) D'acord amb el darrer Balanç Energètic publicat pel Govern de les Illes Balears, corresponent a l'exercici 2022, el grau de dependència exterior de les Balears es xifra en el 94,9% del consum brut d'energia.

(167) D'acord amb la informació recollida al Pla Hidrològic de les Illes Balears 2022/2027, el sector agrícola acapara el 22,1% del consum total d'aigua de l'arxipèlag.

(168) El novembre de 2024, la Comissió de l'Impost de Turisme Sostenible (ITS) va aprovar la inversió de 247 milions d'euros en projectes relacionats amb el medi ambient i el cicle de l'aigua, amb l'objectiu de millorar la gestió del subministrament d'aigua per al consum humà i incrementar l'eficiència energètica de les infraestructures d'abastament i sanejament.

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants de la sostenibilitat ambiental en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Així les coses, l'anàlisi impacte-desafiament ha permès reconèixer el potencial de la transició energètica, l'economia circular o la gestió de les infraestructures hídriques, entres d'altres factors, per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat. Ho fa en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions. La comprensió dels impactes i desafiaments associats a cada factor és essencial per dissenyar accions que, no només redueixin els impactes ambientals, sinó que també assegurin la resiliència ecològica i social del territori en un context marcat per reptes globals, com és el canvi climàtic.

Impacte		Desafiament
Redueix la dependència de combustibles fòssils, disminueix emissions i crea una economia més verda.	10.1	Desenvolupar infraestructures d'emmagatzematge que permetin estabilitzar el subministrament i maximitzar l'eficiència.
Disminueix l'impacte ambiental del transport, especialment en zones urbanes i turístiques.	10.2	Integrar energies renovables i incentivar el transport sostenible en una activitat turística altament depenent del transport privat.
Impulsa projectes sostenibles i facilita la implementació d'infraestructures verdes.	10.3	Establir incentius efectius i normatives coherents per promoure l'ús d'energies netes en grans infraestructures.
Redueix residus, optimitza recursos i disminueix la pressió sobre els ecosistemes.	10.4	Incorporar estratègies de gestió de residus específiques per a les activitats turístiques en zones d'alta densitat.
Fomenta hàbits sostenibles i redueix la contaminació derivada de l'activitat turística.	10.5	Combatre la contaminació turística i sensibilitzar sobre l'impacte ambiental del turisme.
Redueix la pressió sobre els aqüífers i augmenta la sostenibilitat en sectors com l'agricultura.	10.6	Renovar i modernitzar les infraestructures de depuració i incorporar tecnologies avançades que permetin la reutilització d'aigües salobres i afavoreixin el tancament del cicle hídric.
Millora la planificació i conserva recursos hídrics crítics per als ecosistemes i l'economia.	10.7	Monitorar l'impacte del turisme sobre la disponibilitat d'aigua en temps real.
Redueix la petjada energètica i augmenta la participació ciutadana en la gestió de recursos.	10.8	Escalar projectes com la planta d'hidrogen verd i les comunitats energètiques.
Manté elevades emissions i crea vulnerabilitat enfront de fluctuacions dels preus globals.	10.9	Accelerar la substitució dels combustibles fòssils per energies renovables en sectors crítics com el transport i la generació d'energia.

Impacte		Desafiament
Redueix l'eficiència i incrementa les pèrdues d'aigua i energia.	10.10	Modernitzar xarxes i implementar sistemes de monitoratge eficients.
Limita la capacitat d'adoptar tecnologies avançades en sectors clau com el turisme i l'agricultura.	10.11	Impulsar la formació tècnica i incrementar la inversió en R+D local.
Posa en risc la disponibilitat d'aigua i degrada els ecosistemes locals.	10.12	Regular l'ús intensiu de fertilitzants i implementar pràctiques agrícoles més sostenibles.
Limita el potencial de reducció d'emissions i la protecció dels recursos naturals.	10.13	Incentivar la sostenibilitat en sectors com el transport i els allotjaments turístics.
Faciliten la modernització de les infraestructures i la implementació de solucions sostenibles.	10.14	Garantir una gestió eficient i transparent dels fons per optimitzar el seu impacte.
Redueix la dependència energètica i enforteix el teixit social.	10.15	Superar barreres administratives i tècniques per implementar projectes a gran escala.
Minimitza residus i redueix la degradació dels ecosistemes.	10.16	Prioritzar la circularitat en sectors com el turisme, amb gran consum de recursos.
Millora la sostenibilitat hídrica i redueix l'impacte ambiental.	10.17	Minimitzar l'impacte ambiental en projectes d'infraestructures costaneres.
Enriqueix les polítiques locals amb experiències contrastades i efectives.	10.18	Adaptar models d'èxit d'altres regions a la realitat específica de les Balears.
Genera inestabilitat i vulnerabilitat davant crisis globals.	10.19	Reduir la dependència d'importacions mitjançant la producció local i renovable.
Agreuja la pressió sobre els recursos hídrics i energètics i accelera la pèrdua de biodiversitat.	10.20	Desenvolupar plans d'adaptació que minimitzin els efectes climàtics en els sectors més vulnerables.
Perpetua l'explotació insostenible dels recursos i augmenta els costos ambientals.	10.21	Enfortir regulacions i accelerar la transició cap a l'economia circular.
Provoca conflictes sectorials i posa en risc la cohesió territorial.	10.22	Garantir una distribució equitativa i sostenible dels recursos hídrics.
Limita la capacitat de resposta davant les noves demandes i emergències.	10.23	Invertir en modernització per millorar l'eficiència de les xarxes hídriques i energètiques i la gestió de residus.

10.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
10.1	Potencial per a energies renovables	Molt alt	Alt	Molt alt	Alt
10.2	Infraestructures per a mobilitat sostenible	Alt	Alt	Alt	Molt alt
10.3	Suport institucional i cooperació publicoprivada	Molt alt	Alt	Molt alt	Alt
10.4	Adopció creixent de pràctiques circulars	Molt alt	Moderat	Alt	Molt alt
10.5	Inversions en economia circular i educació ambiental	Molt alt	Moderat	Alt	Alt
10.6	Reutilització eficient de recursos hídrics	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
10.7	Bones pràctiques en la gestió hídrica	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
10.8	Innovació en transició energètica	Alt	Alt	Molt alt	Alt
10.9	Dependència de combustibles fòssils	Molt alt	Moderat	Alt	Molt alt
10.10	Infraestructures energètiques i hídriques obsoletes	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
10.11	Manca de formació i inversió en innovació	Molt alt	Alt	Molt alt	Alt
10.12	Sobreexplotació i contaminació dels aqüífers	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt
10.13	Adopció de pràctiques sostenibles en sectors clau	Molt alt	Moderat	Alt	Alt
10.14	Fons europeus i tecnologies avançades	Molt alt	Alt	Molt alt	Alt
10.15	Desenvolupament de comunitats energètiques locals	Moderat	Alt	Alt	Moderat
10.16	Economia circular i sectors emergents	Alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
10.17	Reutilització sostenible i innovació hídrica	Alt	Alt	Molt alt	Molt alt
10.18	Col·laboració internacional i bones pràctiques	Alt	Moderat	Moderat	Moderat
10.19	Dependència externa i fluctuacions	Alt	Alt	Moderat	Moderat
10.20	Impactes del canvi climàtic	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
10.21	Dominància del model lineal	Alt	Moderat	Alt	Alt
10.22	Escassetat i competència per recursos hídrics	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
10.23	Infraestructures inadequades	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

IV. Mapatge de les interrelacions

Els diferents rols que els factors determinants de la sostenibilitat ambiental poden assumir és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 23 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a garantir l'equilibri dels principals paràmetres ambientals.

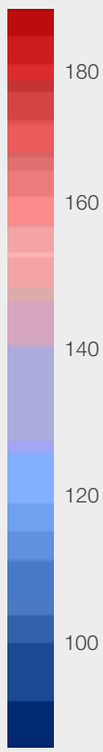
Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 95 a 198. Així, els factors amb valors elevats

10.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats

Factors influents \ Factors influïts	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	10.10	10.11	10.12	10.13	10.14	10.15	10.16	10.17	10.18	10.19	10.20	10.21	10.22	10.23
10.1	198	183	156	186	180	159	153	147	186	150	126	186	189	162	156	183	138	186	138	168	165	183	183
10.2	186	190	155	183	178	157	151	145	183	148	124	183	186	160	154	180	141	183	137	167	164	180	181
10.3	156	152	146	154	150	138	134	135	154	125	112	154	156	144	134	152	126	154	131	142	144	153	153
10.4	186	180	154	193	177	162	150	145	183	147	124	183	186	159	155	180	136	183	136	166	163	180	180
10.5	183	178	153	180	185	155	150	144	180	147	127	181	183	159	152	178	139	181	136	165	162	178	179
10.6	159	154	139	162	152	148	131	133	156	129	110	157	159	138	143	154	124	157	125	147	147	155	155
10.7	150	145	131	147	144	127	135	126	153	125	109	149	150	137	129	152	114	149	122	139	132	147	147
10.8	144	139	132	142	139	130	126	132	142	123	108	143	144	138	130	141	112	143	122	130	130	146	141
10.9	186	180	154	183	177	156	156	145	193	148	125	183	186	160	154	181	136	183	137	166	162	180	180
10.10	183	177	151	180	175	156	150	145	180	157	127	181	183	158	157	178	134	181	135	163	161	178	178
10.11	123	119	110	121	122	108	110	108	122	109	97	126	123	118	110	125	96	126	103	115	112	125	124
10.12	153	154	133	151	147	135	131	124	151	128	111	161	153	139	133	150	118	152	120	144	136	149	150
10.13	189	183	156	186	180	159	153	147	186	150	126	186	198	162	156	183	138	186	138	168	165	183	183
10.14	183	177	153	180	175	155	150	149	180	147	128	181	183	169	153	178	134	181	136	163	160	179	178
10.15	156	151	135	155	149	143	132	133	154	136	112	154	156	137	146	152	120	154	124	141	143	153	152
10.16	183	177	152	180	175	154	155	144	181	147	128	181	183	159	152	188	134	181	136	164	160	178	178
10.17	135	135	123	133	133	119	114	113	133	112	95	133	135	121	118	131	114	133	111	129	129	131	136
10.18	186	180	154	183	178	157	152	146	183	149	129	184	186	161	154	181	136	193	137	166	163	181	181
10.19	174	169	153	171	167	148	149	144	172	140	123	172	174	154	146	170	134	172	142	157	154	170	170
10.20	186	181	155	183	178	157	151	145	183	148	124	183	186	160	154	180	141	183	137	176	164	180	181
10.21	165	161	145	163	159	147	136	133	162	138	115	163	165	143	144	160	132	163	130	150	158	160	162
10.22	141	136	127	139	141	124	121	123	139	123	106	140	141	131	121	138	110	140	118	132	129	148	138
10.23	156	152	134	153	151	134	135	130	154	140	116	155	156	138	139	153	125	155	125	142	145	153	163



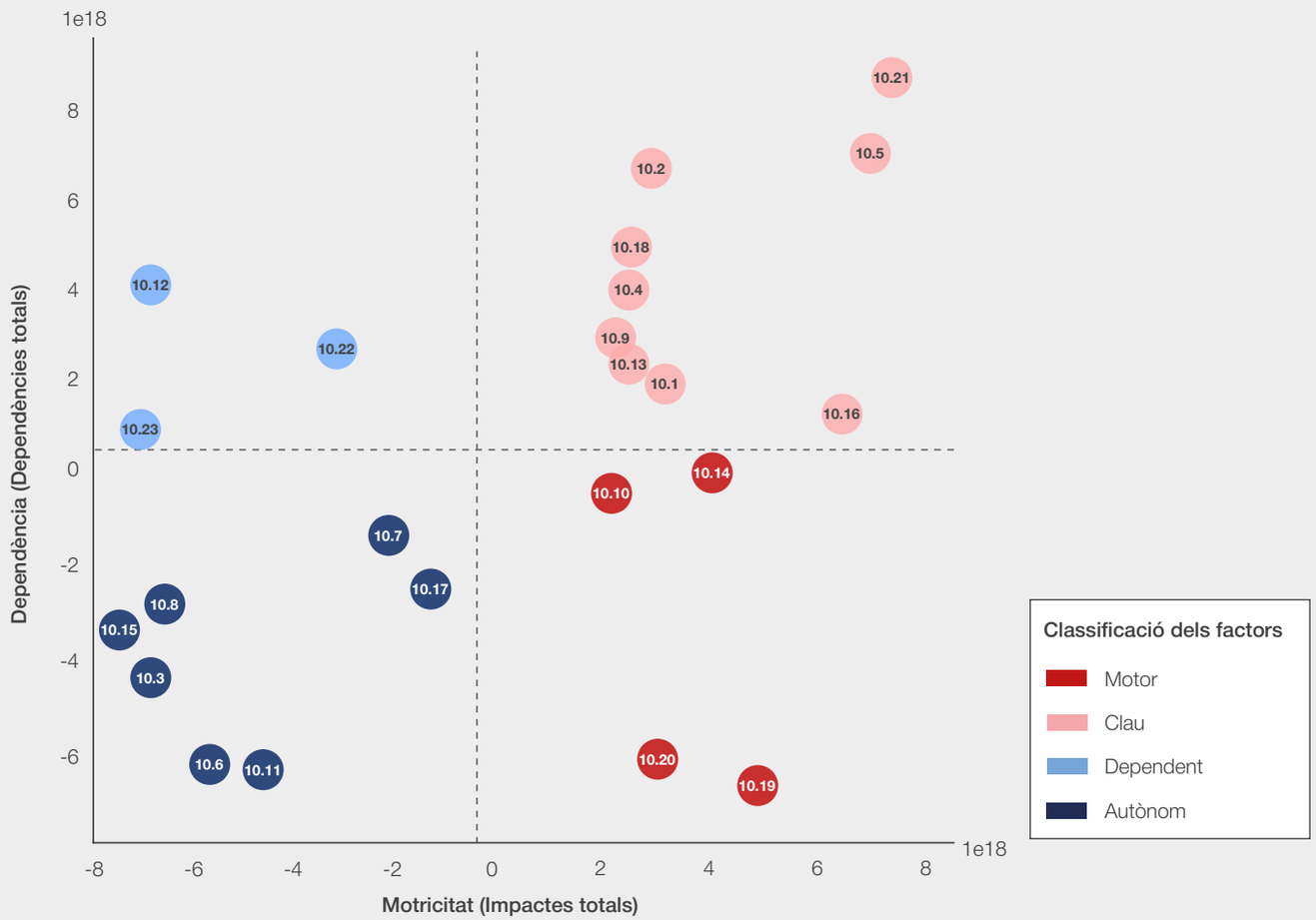
a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per impulsar la sostenibilitat ambiental. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 23 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

10.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors són elements amb una influència decisiva en la configuració del sistema de sostenibilitat ambiental a les Balears. Aquests factors tenen la capacitat d'impulsar transformacions profundes, tot i que no depenen significativament d'altres elements per exercir el seu impacte. Són, per tant, punts estratègics per accelerar la transició cap a la sostenibilitat. Per aprofitar-ne el seu potencial es requereix un compromís ferm en termes d'inversió, planificació i col·laboració. La seva gestió proactiva pot marcar la diferència per garantir un futur sostenible i resilient per al territori i la seva població.

- **[10.10 Infraestructures energètiques i hídriques obsoletes]** Les xarxes de distribució presenten fuites i són ineficients, fet que afecta tant la gestió energètica com la hídrica. A més, la manca d'infraestructures per monitorar la qualitat de l'aire i de l'aigua, redueix la capacitat de reacció i condiciona fortament l'eficiència i la transició cap a models més nets. La modernització de les infraestructures podria transformar l'escenari, reduir pèrdues i millorar la resposta davant impactes ambientals.

- **[10.14 Fons europeus i tecnologies avançades]** Programes com el Next Generation EU i la introducció de xarxes intel·ligents permeten modernitzar les infraestructures energètiques i hídriques. Ofereixen oportunitats per desenvolupar emmagatzematge energètic i reutilització d'aigües. Aquests fons i tecnologies impulsen projectes sostenibles, sense que en rebin gran pressió de la resta (factors externs i supranacionals). Si s'aprofiten bé, poden accelerar la transició ecològica i augmentar la competitivitat de les Balears.

- **[10.19 Dependència externa i fluctuacions]** La dependència d'energia i aigua importades fa les Balears vulnerables a crisis de subministrament i a les fluctuacions de preus globals. Això afecta a la viabilitat econòmica de projectes sostenibles. És un factor estructural que pot 'arrossegar' l'economia local sense que depengui dels factors interns. Necessita estratègies locals per reduir la vulnerabilitat, fomentar l'autosuficiència en energia i millorar la gestió de l'aigua per evitar xocs externs que paralitzin la transició.

- **[10.20 Impactes del canvi climàtic]** Els canvis en patrons meteorològics (sequeres, variacions en vent i radiació solar) afecten la producció energètica i la disponibilitat d'aigua, agreuen la pèrdua de biodiversitat. És un factor global amb influència forta sobre l'escenari local (altera condicions naturals), sense rebre molta influència dels factors interns. Requereix adaptar infraestructures i models econòmics i pot accelerar la necessitat de transició energètica i hídrica.

Factors determinants clau

Els factors clau tenen una alta capacitat d'influència, però també una forta dependència d'altres factors. Són elements crítics per transformar la gestió ambiental, però requereixen recursos, coordinació i suport institucional per assolir el seu potencial. Amb suport adequat, poden accelerar la transició cap a la sostenibilitat d les Balears.

- **[10.1 Potencial per a energies renovables]** Les condicions naturals (alta radiació solar, vents constants) són ideals per a projectes d'energia neta (hidrogen verd, etc.), tot i que calen infraestructures d'emmagatzematge. El seu impuls podria reduir la dependència de combustibles fòssils (10.9) i la petjada ecològica. Encara que necessita inversions, marc regulador, suport institucional i acceptació social, una bona estratègia de renovables pot accelerar la transició energètica i millorar la competitivitat.

- **[10.2 Infraestructures per a mobilitat sostenible]** La xarxa creixent de punts de recàrrega, l'aposta pel transport públic no contaminant i la integració d'energies renovables en els sistemes de mobilitat, poden reduir les emissions del transport i la petjada ambiental de les illes. Encara que necessita la col·laboració del sector públic i privat, normatives, incentius i la voluntat dels consumidors, si la mobilitat neta guanya pes, millora la qualitat de l'aire i la percepció ambiental del destí.

- **[10.4 Adopció creixent de pràctiques circulars]** L'aplicació de solucions circulars a l'agricultura regenerativa, el disseny regeneratiu o el turisme sostenible minimitza la generació de residus, promou l'ús eficient de recursos, transforma la manera de produir i consumir. Encara que necessita de suport institucional (lleis, incentius), inversió empresarial i conscienciació social, fer el salt a pràctiques circulars amaga un gran potencial transformador.

- **[10.5 Inversions en economia circular i educació ambiental]** L'augment d'infraestructures de reciclatge i programes de sensibilització fomenten hàbits sostenibles que poden canviar significativament el comportament de consum i la manera de gestionar residus. Encara que necessita de finançament, voluntat institucional i col·laboració amb empreses, la inversió en economia circular afavoreix la reducció d'impactes negatius.

- **[10.9 Dependència de combustibles fòssils]** Malgrat els avanços, la major part de l'energia prové de combustibles fòssils. Aquest fet, afecta també el transport (marítim i aeri), amb una petjada ambiental significativa, limita la transició a renovables (10.1) i manté unes emissions elevades. Encara que necessita polítiques i inversions per reduir aquesta dependència, un canvi cap a energies netes pot baixar dràsticament la petjada ecològica de les Balears.

- **[10.13 Adopció de pràctiques sostenibles en sectors clau]** Encara hi ha resistència per implementar mesures sostenibles (p. ex. energies renovables en allotjaments). Quan els grans sectors econòmics s'inhibeixen, la petjada ambiental és enorme i es frena la transició. Alhora, calen normatives, incentius, conscienciació i canvis culturals per impulsar l'adopció real de models verds. Si no es canvia la resistència, la contaminació i l'esgotament de recursos continuen. Amb un canvi positiu, pot produir-se un salt significatiu en matèria de sostenibilitat.

- **[10.16 Economia circular i sectors emergents]** Les tecnologies de reciclatge avançades i pràctiques circulars en turisme, construcció i agricultura permeten reduir l'impacte ambiental i generar ocupació verda. Aplicar-les a reorientar la manera de produir i consumir, protegir els ecosistemes i reduir la demanda de recursos naturals. Requereix voluntat política, formació (10.11), finançament i acceptació empresarial. Estimula la diversificació econòmica, enforteix la resiliència ambiental i pot millorar la competitivitat davant destinacions més sostenibles.

- **[10.18 Col·laboració internacional i bones pràctiques]** La cooperació amb altres regions d'Europa per intercanviar coneixement i implementar models sostenibles d'èxit (preservació de biodiversitat, gestió de territoris amb alta pressió turística, etc.). Pot accelerar la implantació de solucions innovadores i canviar la manera de protegir i gestionar recursos. Encara que, necessita de voluntat política, finançament i una estructura de coordinació, augmenta la capacitat de les Balears per aprendre i adaptar models d'èxit i avançar cap a la sostenibilitat.

- **[10.21 Dominància del model lineal]** La manca de normatives vinculants i la resistència en sectors tradicionals dificulten la transició cap a l'economia circular, i perjudiquen hàbitats naturals. Mantenir un model lineal (produir-usar-llançar) genera una pressió forta sobre els recursos naturals i una gran quantitat de residus. Alhora, cal un canvi de mentalitat, regulacions, inversions i acceptació social per abandonar aquest model ineficient. L'estancament en aquest model pot agreujar la contaminació i la sobreexplotació de recursos. Un canvi dirigit pot obrir pas a un model més circular i sostenible.

Factors determinants dependents

Els factors dependents són elements que pateixen les conseqüències de la dinàmica general i no tenen la capacitat de revertir les situacions per si sols. Representen vulnerabilitats que requereixen suport actiu per garantir-ne la sostenibilitat i l'estabilitat.

- **[10.12 Sobreexplotació i contaminació dels aqüífers]** L'ús intensiu de fertilitzants i pesticides

degrada la qualitat de l'aigua, i se suma a la pressió hídrica. El canvi climàtic intensifica els problemes d'escassetat. És una conseqüència de la intensitat de l'activitat agrícola i turística (factors motor i clau), sense capacitat de revertir-la per si mateix. Compromet la disponibilitat d'aigua potable i la salut dels ecosistemes i posa en risc la sostenibilitat econòmica (agricultura, turisme).

- **[10.22 Escassetat i competència per recursos hídrics]** L'augment de la demanda turística i les necessitats agrícoles generen conflictes entre sectors i agreugen la pressió hídrica, especialment en zones rurals. És el resultat de la dinàmica econòmica i social (poca adopció de pràctiques sostenibles, model lineal…), sense poder canviar el model de consum de l'aigua. Pot derivar en tensions socials i ecològiques, i requerir polítiques d'assignació prioritària i sistemes de reutilització que no s'han implementat prou.

- **[10.23 Infraestructures inadequades]** La manca d'inversions en modernització de xarxes hídriques i energètiques limita l'eficiència i la capacitat d'adaptació a les noves demandes. Dificulta el monitoratge i mitigació d'impactes ambientals. Com a dependent, és un efecte de la manca de planificació i inversions (factors motor i clau). No impulsa canvis, sinó que en sofreix la inacció. Deixa el sistema sense resposta davant la creixent demanda (turisme, població) i davant la necessitat d'adaptació climàtica, generant un coll d'ampolla pel progrés sostenible.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms tenen un impacte menor i es mantenen relativament al marge de les grans dinàmiques de la resta de factors. Tot i no ser transformadors, poden complementar altres accions i contribuir a reforçar la sostenibilitat global.

- **[10.3 Suport institucional i cooperació publicoprivada]** Normatives com la Llei de canvi climàtic i transició energètica i iniciatives conjuntes entre sectors públics i privats (ex. projectes agrovoltaics) impulsen la sostenibilitat. Segons la matriu, no mostra alta interrelació amb d'altres factors, tot i la seva rellevància pràctica. Pot ajudar a integrar l'ús d'energies netes en infraestructures turístiques, però no actua com a gran eix transformador ni rep interaccions fortes.

- **[10.6 Reutilització eficient de recursos hídrics]** Les infraestructures per a la dessalinització i la reutilització d'aigües depurades en agricultura i indústria, redueixen la pressió sobre aqüífers. Funciona com un mecanisme tècnic i no mostra grans retroalimentacions amb la resta de factors (segons la matriu). Millora l'eficiència hídrica i podria reduir l'estrès sobre aqüífers, però sense una gran influència sobre el conjunt.

- **[10.7 Bones pràctiques en la gestió hídrica]** Fa referència a l'ús de sistemes de reg eficients, programes de gestió integrada de l'aigua i mecanismes de monitoratge de l'impacte turístic. És un conjunt de mesures que no rep ni genera interaccions fortes amb la resta, segons la matriu. Pot millorar la planificació dels recursos hídrics, si bé la seva implementació no apareix com a determinant.

- **[10.8 Innovació en transició energètica]** Projectes com la planta d'hidrogen verd o el foment de comunitats energètiques locals per reduir petjada energètica i involucrar la ciutadania, tot i ser importants, la matriu no els atorga una posició d'alta interacció. Poden ajudar a reduir emissions i a la participació social en la generació elèctrica, però sense un fort *feedback* amb els altres factors.

- **[10.11 Manca de formació i inversió en innovació]** Apel·la al dèficit de professionals especialitzats i escasses inversions en R+D per adoptar energies netes i models circulars. La matriu no veu una alta dependència d'altres factors ni una gran influència; és un fenomen que pot conviure sense transformar-se mútuament amb la resta. Limita la capacitat de l'activitat turística i altres àrees econòmiques per implementar solucions sostenibles, però no és considerat un factor tractor ni prou condicionat pel conjunt.

- **[10.15 Desenvolupament de comunitats energètiques locals]** La implicació ciutadana en projectes d'autoconsum energètic, genera beneficis locals i una transició més equitativa. Tanmateix, no mostra interaccions fortes amb la resta –segons la matriu, és una iniciativa més focalitzada que no arrossega la resta de factors–. Pot reduir la petjada energètica local i promoure la participació, però sense gran influència ni rebre fortes pressions d'altres factors.
- **[10.17 Reutilització sostenible i innovació hídrica]** Les tecnologies per la dessalinització i recollida d'aigües pluvials milloren la sostenibilitat hídrica, i minimitzen impactes ambientals en àrees costaneres. Són mesures tècniques que, d'acord amb la matriu, no produeixen una relació intensa amb altres factors ni en reben pressions crítiques. Pot ajudar a optimitzar l'aigua disponible, i reduir la pressió sobre aqüífers, però sense un efecte transformador de gran abast.

Aquesta visió pot ajudar a prioritzar les accions de la transició ecològica a les Balears, indicar on cal posar l'accent (els factors clau i la resposta als factors motor) i com gestionar millor els elements dependents per mitigar els seus efectes negatius.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de la sostenibilitat ambiental culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_10.1

Impulsar la transició energètica cap a un model net i autosuficient

Descripció: Establir un sistema energètic basat en energies renovables, i promoure infraestructures modernes i sostenibles que redueixin la dependència dels combustibles fòssils.

Factors relacionats: Infraestructures energètiques i hídriques obsoletes (10.10), Dependència de combustibles fòssils (10.9), Fons europeus i tecnologies avançades (10.14).

Resultats esperats: Reducció significativa d'emissions de CO_2, millora de l'autonomia energètica i posicionament de les Balears com a referent en transició energètica.

OE_10.2

Garantir una gestió sostenible i equitativa dels recursos hídrics

Descripció: Optimitzar la captació, distribució i consum d'aigua mitjançant la modernització de la xarxa, la reutilització d'aigües i l'ús responsable.

Factors relacionats: Adopció creixent de pràctiques circulars (10.2), Reutilització eficient de recursos hídrics (10.6), Escassetat i competència per recursos hídrics (10.22), Sobreexplotació i contaminació dels aqüífers (10.12), Reutilització sostenible i innovació hídrica (10.17).

Resultats esperats: Increment de la sostenibilitat hídrica, reducció de la pressió sobre els aqüífers i millor distribució territorial dels recursos.

OE_10.3

Fomentar el trànsit cap a una economia circular

Descripció: Implementar models d'economia circular en sectors clau, com el turisme i l'agricultura, per reduir residus i maximitzar l'ús eficient dels recursos.

Factors relacionats: Economia circular en sectors clau (10.16), Inversions en economia circular i educació ambiental (10.5), Dominància del model lineal (10.21).

Resultats esperats: Minimització dels residus, disminució de l'impacte ambiental i creació de llocs de treball verds.

OE_10.4

Adaptar el territori als impactes del canvi climàtic

Descripció: Desenvolupar estratègies d'adaptació per protegir infraestructures, ecosistemes i sectors econòmics vulnerables als efectes climàtics extrems.

Factors relacionats: Impactes del canvi climàtic (10.20), Dependència externa i fluctuacions (10.19), Infraestructures per a mobilitat sostenible (10,2).

Resultats esperats: Major resiliència del territori, protecció de la biodiversitat i mitigació dels efectes del canvi climàtic.

OE_10.5

Promoure la cooperació i el finançament per a projectes de sostenibilitat

Descripció: Impulsar col·laboracions públiques i privades, aprofitar fons europeus i intercanviar bones pràctiques amb altres regions.

Factors relacionats: Col·laboració internacional i bones pràctiques (10.18), Fons europeus i tecnologies avançades (10.14), Adopció de pràctiques sostenibles en sectors clau (10.13), Suport institucional i cooperació publicoprivada (10.3).

Resultats esperats: Major capacitat financera i tècnica per implementar projectes innovadors i sostenibles.

Objectius de desenvolupament

OD_10.1

Modernitzar les infraestructures energètiques i hídriques

Descripció: Renovar xarxes de distribució, implantar sistemes de monitoratge i desenvolupar tecnologies avançades per optimitzar el consum d'energia i aigua.

Factors relacionats: Infraestructures energètiques i hídriques obsoletes (10.10), Reutilització sostenible i innovació hídrica (10.17), Infraestructures inadequades (10.23).

Resultats esperats: Reducció de pèrdues, millora de l'eficiència i augment de la sostenibilitat operativa.

OD_10.2

Establir incentius per a la reutilització i reciclatge

Descripció: Crear programes que incentivin la reutilització d'aigua i residus en sectors clau, especialment en turisme i agricultura.

Factors relacionats: Economia circular i sectors emergents (10.16), Bones pràctiques en la gestió hídrica (10.7).

Resultats esperats: Reducció de residus i millora de la sostenibilitat dels processos productius.

OD_10.3

Desenvolupar comunitats energètiques locals

Descripció: Fomentar projectes d'autoconsum energètic que involucrin la ciutadania i redueixin la dependència energètica externa.

Factors relacionats: Desenvolupament de comunitats energètiques locals (10.15), Innovació en transició energètica (10.8), Potencial per a energies renovables (10.1).

Resultats esperats: Increment de l'autosuficiència energètica i enfortiment del teixit social.

OD_10.4

Impulsar campanyes d'educació ambiental

Descripció: Sensibilitzar la població sobre la importància de la sostenibilitat mitjançant programes educatius i accions de divulgació.

Factors relacionats: Inversions en economia circular i educació ambiental (10.5), Col·laboració internacional i bones pràctiques (10.18).

Resultats esperats: Augment de la consciència ambiental i canvis positius en els hàbits de consum.

OD_10.5

Implementar sistemes de monitoratge avançats

Descripció: Desenvolupar eines digitals per monitoritzar en temps real els impactes ambientals, com el consum energètic o la qualitat de l'aigua.

Factors relacionats: Innovació en transició energètica (10.8), Reutilització eficient de recursos hídrics (10.6).

Resultats esperats: Millora en la presa de decisions i optimització dels recursos naturals.

VI. Conclusió

La sostenibilitat ambiental no és només una necessitat per a les Balears, sinó una condició imprescindible per garantir la seva viabilitat econòmica, social i ecològica en les pròximes dècades. Com a territori insular, l'arxipèlag afronta desafiaments estructurals derivats de la seva dependència de recursos externs, la pressió del turisme massiu i els efectes accelerats del canvi climàtic. La crisi ambiental global, sumada a la fragilitat dels ecosistemes insulars, exigeix una transformació profunda i coordinada amb enfocaments més eficients, circulars i regeneratius.

L'anàlisi realitzada posa de manifest la necessitat d'abordar la transició energètica, la gestió hídrica i l'economia circular com a pilars fonamentals d'un nou model territorial basat en l'equilibri entre creixement econòmic i preservació ambiental. En aquest sentit, els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de les Nacions Unides marquen un full de ruta essencial. En particular, els ODS 6 (Aigua neta i sanejament), 7 (Energia neta i assequible), 11 (Ciutats i comunitats sostenibles), 12 (Producció i consum responsables), 13 (Acció climàtica) i 14 (Vida submarina) són especialment rellevants per al context balear. La seva implementació efectiva no només contribuirà a protegir els ecosistemes locals, sinó que també consolidarà l'arxipèlag com un referent en gestió sostenible.

No obstant això, la sostenibilitat per si sola ja no és suficient. Cal anar més enllà i apostar per un futur regeneratiu que no només minimitzi danys, sinó que promogui la restauració i la resiliència dels sistemes naturals i socials.

Això implica integrar principis com la:

- **Restauració ecològica**, per garantir la recuperació d'ecosistemes degradats i reforçar la biodiversitat.
- **Economia circular i baixa en carboni**, per transformar els sistemes productius i reduir residus i emissions.
- **Energia neta i descentralitzada**, per regenerar l'entorn en lloc de deteriorar-lo.
- **Resiliència social i econòmica,** per fomentar la inclusió i reduir les desigualtats a través de models sostenibles.
- **Participació comunitària i governança col·laborativa**, per assegurar una transició justa i participativa.

L'arxipèlag compta amb oportunitats clares per avançar en aquesta direcció. No obstant això, per materialitzar aquest canvi, cal una transformació estructural que modernitzi les infraestructures energètiques i hídriques, implementi incentius per a pràctiques sostenibles i redefineixi el turisme perquè contribueixi activament a la regeneració del territori.

Aquesta transició no pot ser responsabilitat d'un únic actor. Administracions públiques, empreses, societat civil i institucions acadèmiques han de treballar conjuntament per aplicar estratègies innovadores i basades en el coneixement científic. Els fons europeus i la col·laboració internacional són instruments clau per consolidar aquest canvi i accelerar la transició.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

11 SOSTENIBILITAT SOCIAL





La sostenibilitat social és una dimensió fonamental del desenvolupament sostenible, juntament amb les dimensions econòmica i ambiental. Tot i així, sovint es presenta com la dimensió més difícil de definir i mesurar, atès el seu caràcter altament multidimensional i la seva interrelació amb conceptes com equitat, inclusió i benestar social. No debades, el marc conceptual de la sostenibilitat social inclou valors com la participació democràtica, la igualtat d'oportunitats i el respecte a la diversitat cultural. Aquests elements es relacionen directament amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de l'Agenda 2030 que fan referència a la promoció de societats pacífiques i inclusives (ODS 16) i a la reducció de les desigualtats (ODS 10). Alhora, la sostenibilitat social inclou també un fort component normatiu. I és que, no és tracta només d'entendre com funcionen les dinàmiques socials, sinó també de definir quins valors haurien de guiar les polítiques públiques i les pràctiques individuals. Això inclou valors com la justícia, la solidaritat i la responsabilitat, que són fonamentals per construir societats sostenibles i inclusives. Finalment, el marc conceptual posa l'èmfasi en la interdependència entre les dimensions social, econòmica i ambiental de la sostenibilitat. Aquesta interdependència significa que no es pot assolir una sostenibilitat social plena sense tenir en compte els factors ambientals i econòmics que influeixen en el benestar social. I és que, la sostenibilitat social no és només una qüestió de drets humans o de benestar comunitari, sinó també un component clau per garantir la viabilitat a llarg termini del sistema econòmic.

Aquesta visió integrada és especialment rellevant en contextos com les Balears, en què les polítiques de sostenibilitat han de tenir en compte les interaccions complexes entre el turisme, la població i els recursos naturals. I és que, el turisme manté relacions duals amb la societat balear. D'una banda, ha esdevingut un motor de desenvolupament econòmic, modernització i transformació social. D'altra banda, emperò, ha comportat també riscos notables, en el sentit que ha accentuat les desigualtats socioeconòmiques, la segregació espacial i la vulnerabilitat social, entesa com un fenomen multidimensional que es caracteritza per la fragilitat de l'estructura familiar i comunitària, la insuficiència formativa, les dificultats en l'accés als recursos bàsics (com l'habitatge) i la rivalitat respecte de l'ús dels recursos i serveis públics.

I. Context i diagnòstic

Les Balears afronten desafiaments crítics en matèria de sostenibilitat social. I és que, les seves característiques insulars i la pressió derivada de l'activitat econòmica, especialment l'enfocada al turisme massiu, generen desafiaments extraordinaris a l'hora de garantir el benestar de la població resident i assegurar la cohesió social. La transició cap a la sostenibilitat passa, indefugiblement, per desplegar les capacitats necessàries per abordar problemàtiques com l'accés a l'habitatge, les condicions laborals, la igualtat d'oportunitats i la inclusió de col·lectius vulnerables.

En aquest afer, un aspecte important és, per tant, reduir la tensió entre desenvolupament turístic i equitat social. Aquesta dualitat exigeix un plantejament integrador que combini polítiques de creixement amb mecanismes redistributius equilibrats. Tanmateix, no cal perdre de vista que el patró de creixement de l'arxipèlag, excessivament escorat cap a l'acumulació de factors de producció i fortament depenent de la incorporació constant de mà d'obra, especialment a través de la immigració, ha conduït a un desaprofitament dels recursos humans i materials locals i ha derivat en una pressió creixent sobre les infraestructures i el territori. Aquesta realitat emfatitza la necessitat de complementar les polítiques de redistribució amb polítiques d'impuls a la productivitat. Massa sovint, el debat sobre la sostenibilitat social es redueix a discussions fragmentàries al voltant de la redistribució econòmica o la mitigació ambiental, deixant de banda el potencial transformador d'una visió holística. Avui, atesa la magnitud dels reptes que afronten les Balears –com la pressió sobre l'habitatge, la diversitat cultural o l'impacte del turisme–, aquest enfocament

reduccionista és insuficient. Més enllà de redistribuir millor les rendes, cal idear solucions interconnectades i repensar com s'utilitzen els recursos disponibles per garantir un desenvolupament sostenible basat en l'eficiència i la justícia social. Això brinda l'oportunitat d'integrar, de manera disruptiva, dimensions culturals, econòmiques i socials en un marc de sostenibilitat global, que alineat amb els objectius de l'Agenda 2030, promogui la resiliència i redueixi les desigualtats. Així, cal integrar les metes de l'Agenda 2030, com el treball decent (ODS 8) i la reducció de les desigualtats (ODS 10), en una estratègia regional de transició justa. La competitivitat econòmica, lluny de ser incompatible amb la sostenibilitat social, pot esdevenir un catalitzador de transformació. D'aquesta manera, les Balears tenen el potencial d'alinear-se amb els ODS enfocats a promoure la innovació (ODS 9) i les comunitats sostenibles (ODS 11). Aquesta simbiosi entre sostenibilitat i competitivitat exigeix una revisió de les polítiques públiques, incentivar les iniciatives locals i donar suport a projectes que contribueixin al benestar col·lectiu.

Un altre aspecte fonamental és el paper dels indicadors econòmics en la presa de decisions. Tot i que el PIB per càpita continua sent un referent clau, les seves limitacions com a mesura de benestar són evidents. A les Balears, la disminució del PIB per càpita posa de manifest no només un empitjorament de les condicions econòmiques, sinó també un augment de les desigualtats i una precarització creixent. Per afrontar aquesta situació, cal adoptar indicadors més integrals que capturin el progrés social i ambiental, com l'Índex de Desenvolupament Humà o indicadors de cohesió social. Aquests paràmetres poden ajudar a alinear les polítiques regionals amb una visió més completa del benestar.

A més de les dimensions econòmiques i socials, la cultura és un element central de la sostenibilitat social. A les Balears, la llengua, les tradicions i les pràctiques locals representen un patrimoni intangible que cal protegir. Aquest patrimoni no només contribueix a la identitat de la comunitat, sinó que també enforteix el teixit social i fomenta la resiliència davant els canvis. Tanmateix, el procés de globalització i la pressió del mercat turístic han erosionat part d'aquesta riquesa cultural. Per revertir aquesta tendència, cal integrar la cultura com a part essencial de les estratègies de sostenibilitat, vinculant-la als ODS relacionats amb l'educació de qualitat (ODS 4) i la igualtat de gènere (ODS 5).

Les dinàmiques demogràfiques també tenen un impacte profund en la sostenibilitat social. L'increment de la població, impulsat principalment per la immigració, planteja desafiaments significatius en termes d'infraestructures, serveis i cohesió social. Alhora, les tensions generacionals i culturals poden debilitar la integració i la convivència. Una planificació demogràfica estratègica és fonamental per abordar aquests reptes, garantir que el creixement sigui sostenible i que els recursos es distribueixin de manera equitativa. Això inclou invertir en educació i formació i fomentar la inclusió social.

Finalment, la sostenibilitat social en un context insular com les Balears no pot desvincular-se de la dimensió global. Els efectes del canvi climàtic, com l'augment del nivell del mar i els fenòmens meteorològics extrems, tenen un impacte desproporcionat en els territoris insulars. Això requereix no només accions locals, sinó també una coordinació internacional per abordar aquests desafiaments de manera efectiva i equitativa.

Aquesta realitat subratlla la necessitat de superar els paradigmes tradicionals i adoptar una visió holística que integri les necessitats de les generacions presents i futures, tenint en compte tant les repercussions socials i ambientals com econòmiques de les polítiques de desenvolupament turístic. Només a través d'aquest compromís serà possible construir un futur sostenible que respecti tant les necessitats actuals com el patrimoni i les aspiracions de les generacions futures.

Aquest apartat aborda, d'acord amb la recomanació del Grup de treball, dues grans subàrees d'anàlisi: (1) Societat, igualtat i diversitat, enfocada en la convivència multicultural, la igualtat d'oportunitats i la inclusió de col·lectius vulnerables; i (2) Accés a l'habitatge i cohesió social, que explora la problemàtica

de l'habitatge assequible, les desigualtats territorials i els seus efectes en la qualitat de vida dels residents.

Societat, igualtat i diversitat

La societat balear és un exemple de diversitat cultural i convivència, gràcies a la seva història com a punt de trobada de diferents cultures i la seva realitat contemporània marcada per l'arribada de visitants i residents internacionals. Aquesta diversitat ofereix un potencial significatiu per enriquir les dinàmiques socials i econòmiques. Tanmateix, també planteja desafiaments relacionats amb la integració, la igualtat d'oportunitats i la lluita contra les desigualtats.

En aquest marc, és important destacar que el marc normatiu insular i estatal, reforçat per l'Agenda 2030, ha impulsat iniciatives per promoure la igualtat de gènere, la inclusió de col·lectius vulnerables i la reducció de desigualtats. Tot i això, encara persisteixen bretxes significatives, com la desigualtat salarial de gènere, les dificultats d'integració dels col·lectius immigrants i la manca d'accés equitatiu a oportunitats educatives i laborals.

Malgrat les oportunitats que ofereix la diversitat cultural, existeixen obstacles que cal abordar amb urgència. A saber:

- **Desigualtats de gènere.** La bretxa salarial i les dificultats per a la conciliació laboral i familiar són obstacles recurrents per a les dones, qüestions que limiten el seu accés a oportunitats igualitàries.
- **Integració cultural.** La convivència multicultural sovint es veu dificultada per la manca de polítiques integradores efectives, fet que pot generar tensions socials.
- **Inserció laboral de col·lectius vulnerables.** Persones amb discapacitat, immigrants i joves en risc d'exclusió troben barreres significatives per accedir al mercat laboral.
- **Bretxa digital.** La desigualtat en l'accés a recursos tecnològics limita les oportunitats educatives i laborals d'alguns segments de la població.

Tot i els reptes, les Balears disposen d'importants oportunitats per avançar cap a una societat més inclusiva i igualitària:

- **Promoció de la diversitat com a actiu.** La diversitat cultural pot ser un motor per a la innovació social i econòmica i afavorir, així, dinàmiques socials més cohesionades.
- **Fons europeus.** Els recursos del Fons Social Europeu i altres iniciatives poden finançar projectes d'inclusió i igualtat, per tal de reforçar el teixit social.
- **Participació ciutadana.** L'impuls de plataformes digitals i iniciatives comunitàries pot reforçar la cohesió social i facilitar el diàleg entre col·lectius.
- **Turisme inclusiu.** Desenvolupar projectes que involucrin la població local i valorin la diversitat cultural pot contribuir a crear vincles més sòlids entre visitants i residents.

Alguns exemples de bones pràctiques que poden servir com a model inclouen:

- **Programes d'inclusió laboral.** Iniciatives que connecten empreses amb col·lectius vulnerables per fomentar l'ocupació i millorar les seves oportunitats professionals.
- **Formació en igualtat i diversitat.** Campanyes i tallers per sensibilitzar la societat sobre els beneficis de la diversitat i promoure valors inclusius.
- **Xarxes de suport comunitari.** Associacions i ONG que treballen per integrar col·lectius vulnerables, reduir les desigualtats i promoure la solidaritat.
- **Polítiques de conciliació laboral.** Programes que incentiven la flexibilitat horària i l'equitat en el lloc de treball i afavoreixen la igualtat de gènere.

Per tal de consolidar aquests avanços, es proposen les següents accions:

- **Enfortir la legislació.** Desenvolupar normatives més específiques per combatre la desigualtat salarial i fomentar la conciliació laboral i familiar.

- **Crear espais de diàleg intercultural.** Establir programes que fomentin la convivència i l'aprenentatge mutu entre diferents cultures.
- **Impulsar la digitalització inclusiva.** Garantir l'accés equitatiu als recursos tecnològics per a tots els grups socials, i reduir, així, la bretxa digital.
- **Promoure la igualtat de gènere.** Implementar polítiques que assegurin l'equitat salarial i l'accés igualitari a les oportunitats laborals, especialment per a les dones.

Amb aquestes accions, les Balears poden avançar cap a una societat més inclusiva, justa i cohesionada. Així, la diversitat es consolida com un dels actius més valuosos per facilitar l'orientació del sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1].

Accés a l'habitatge i cohesió social

L'accés a l'habitatge és un dels problemes socials més urgents de les Balears. La combinació de l'augment de la demanda derivada del turisme i la població flotant, juntament amb la limitada disponibilitat d'habitatge assequible, ha creat una situació insostenible per a molts residents. Els preus elevats de l'habitatge, tant de lloguer com de compra, han expulsat moltes famílies cap a zones perifèriques amb menys serveis i oportunitats. Aquesta situació, que es veu agreujada per la manca de polítiques efectives, ha esdevingut un repte central per a la cohesió social a la regió.

Aquest context no només afecta les condicions de vida dels residents, sinó que també té repercussions profundes en la cohesió comunitària. Les desigualtats territorials, alimentades per la disparitat entre zones urbanes i perifèriques, dificulten l'accés a serveis essencials com l'educació, el transport o la sanitat. Aquesta fragmentació territorial posa en risc el benestar col·lectiu i evidencia la necessitat d'intervencions urgents. Per afrontar aquesta problemàtica, és imprescindible tenir en compte els desafiaments següents:

- **Preus elevats de l'habitatge.** La manca d'oferta d'habitatges a preus assequibles i d'una regulació efectiva ha permès l'especulació i l'augment descontrolat dels preus, fent que dificulta tant l'accés de moltes famílies a un habitatge digne com el retràs en l'emancipació dels joves.
- **Desplaçament de residents locals.** Moltes famílies es veuen obligades a abandonar les seves comunitats per buscar habitatge assequible, la qual cosa afecta negativament les relacions socials.
- **Impacte del turisme.** La conversió d'habitatges residencials en allotjaments turístics ha reduït l'oferta disponible per als residents i ha accelerat l'augment dels preus.
- **Infraestructures desiguals.** Les zones perifèriques sovint manquen de serveis bàsics, fet que incrementa les desigualtats territorials i limita les oportunitats dels seus habitants.
- **Costs elevats de la construcció i altes càrregues impositives.** L'augment del cost de les matèries primeres (especialment després de l'inici de la guerra a Ucraïna) i la mà d'obra es trasllada al preu final dels habitatges i dificulta uns preus de lloguer i venda assequibles. A més, les càrregues impositives derivades de l'adquisició i promoció d'habitatges són també molt elevades, cosa que igualment es trasllada al preu final.
- **Tramitacions de llicències municipals amb terminis excessivament llargs.** L'increment de la càrrega burocràtica de les tramitacions i el dèficit de personal humà i tècnic als ajuntaments suposa uns terminis molts llargs en la concessió de llicències dels habitatges.
- **Parc d'habitatges envellit.** La gran majoria d'habitatges edificats són conseqüència dels plans d'expansió i creixement dels eixamples i del *boom* turístic a les dècades dels 60, 70 i 80. Molts tenen carències de seguretat, habitabilitat, així com de confort tèrmic i acústic.
- **Paralització de l'obtenció dels sols urbans i urbanitzables.** El marc normatiu actual dificulta la transformació de sols urbans i urbanitzables pendents

d'actuacions urbanístiques en sols finalistes que contenguin reserves d'habitatges protegits.

Tot i els reptes, les Balears tenen diverses oportunitats per abordar aquesta situació:

- **Fons europeus per a l' habitatge.** Els programes de finançament europeu ofereixen una oportunitat clau per ampliar el parc d'habitatge públic i assequible, especialment per als col·lectius vulnerables.
- **Col·laboració publicoprivada.** L'impuls de projectes conjunts entre administracions i empreses pot generar solucions innovadores per a la construcció d'habitatges accessibles i la millora de les infraestructures.
- **Innovació en noves modalitats d'habitatge.** Fomentar alternatives com el cohabitatge o habitatges sostenibles pot ajudar a reduir els costos i oferir opcions adaptades a les necessitats actuals.
- **Regulació del mercat turístic.** Establir limitacions en l'ús d'habitatges per a finalitats turístiques pot protegir l'oferta residencial per als habitants.

En altres regions s'han implementat bones pràctiques que poden servir d'exemple per a les Balears:

- **Programes de lloguer social.** Iniciatives que garanteixen habitatge assequible a famílies amb rendes baixes i prioritzen, per tant, la seva estabilitat.
- **Construcció d'habitatge públic.** Polítiques que inverteixen en habitatges gestionats per l'administració pública per garantir preus accessibles.
- **Regulació d'allotjaments turístics.** Experiències d'altres regions han demostrat l'eficàcia de limitar el nombre d'allotjaments turístics en zones residencials.
- **Rehabilitació de barris.** Programes que milloren zones degradades, integren noves infraestructures i fomenten la convivència comunitària.

Per transformar aquest escenari, es proposen les següent accions:

- **Augmentar el parc d'habitatge públic.** Prioritzar la construcció i rehabilitació d'habitatges accessibles per a famílies vulnerables, inclós l'ús de materials sostenibles.
- **Regulació estricta del mercat turístic.** Establir normatives que limitin l'expansió d'allotjaments turístics en zones residencials, per preservar l'equilibri entre turisme i comunitat i augmentar la inspecció per evitar que els habitatges es destinin a l'ús turístic d'una forma fraudulenta.
- **Impulsar l'habitatge sostenible.** Promoure edificacions que incorporin criteris de sostenibilitat i eficiència energètica, tot millorant també les condicions de vida.
- **Fomentar la col·laboració publicoprivada.** Treballar conjuntament amb empreses, ONG i associacions veïnals per desenvolupar solucions adaptades a les necessitats locals.
- **Establir mecanismes d'agilització de llicències municipals i d'obtenció de sols finalistes per a la construcció d'habitatges a preus assequibles.** Impulsar mesures que simplifiquin els procediments per escurçar els terminis des de l'inici d'una actuació fins a la posada en venda o lloguer d'un habitatge.
- **Promoure la sortida al mercat d'habitatge ja existent.** Impulsar programes que facilitin la sortida al mercat residencial de lloguer d'habitatges buits o que es destinin actualment a l'ús turístic.
- **Facilitar avals i préstecs per a la construcció i compra d'habitatges a preus assequibles.** Fomentar mesures i programes que possibilitin l'accés a la compra d'habitatges a col·lectius que tenen una especial dificultat, com els joves.
- **Crear un catàleg d'indicadors d'habitatge.** Implantació d'un observatori que faciliti l'accés a la informació i el coneixement en matèria d'habitatge.

- **Disminuir les càrregues fiscals relacionades amb l'habitatge.** Aplicar avantatges fiscals per dinamitzar el mercat, centrats sobretot en col·lectius diana: joves, persones amb discapacitat, famílies nombroses o monoparentals, víctimes de violència de gènere.

Amb aquestes accions, les Balears poden avançar cap a un habitatge just, inclusiu i sostenible, tot assegurant que els residents tinguin accés a condicions de vida dignes i contribuint a una cohesió social més forta. Aquesta estratègia, a més, reforçarà el teixit comunitari i promourà el benestar col·lectiu i la igualtat d'oportunitats a la regió.

En conjunt, les dues subàrees analitzades, Societat, igualtat i diversitat i Accés a l'habitatge i cohesió social, han evidenciat la necessitat d'una intervenció coordinada per afrontar les desigualtats socials i territorials que són fruit de dinàmiques econòmiques i demogràfiques complexes.

Pel que fa a la primera subàrea, l'èmfasi en la diversitat com a actiu cultural i econòmic ofereix una oportunitat per fomentar la cohesió social i potenciar la inclusió de col·lectius vulnerables. Alhora, els desafiaments com la desigualtat salarial, la manca de conciliació laboral i les barreres per a la integració de col·lectius immigrants demanen accions més decidides per garantir la igualtat d'oportunitats.

En relació amb l'accés a l'habitatge i la cohesió social, s'ha posat en evidència que l'impacte del turisme i la pressió sobre el mercat residencial han generat un entorn insostenible per a molts residents. Tot i això, iniciatives com l'ampliació del parc d'habitatge públic, la regulació del mercat turístic i l'impuls d'alternatives sostenibles poden marcar un camí cap a una major equitat territorial i social.

Per tant, la sostenibilitat social a les Balears no és només un requisit per garantir el benestar de la població resident, sinó també una condició imprescindible per preservar la cohesió social i assegurar un futur equilibrat. Una estratègia integrada, que combini la participació ciutadana, el suport institucional i la col·laboració publicoprivada, serà clau per abordar aquests desafiaments i convertir-los en oportunitats. Amb una acció coordinada que inclogui la col·laboració publicoprivada, la participació ciutadana i l'aplicació de mecanismes innovadors, és possible construir una sostenibilitat social que integri els beneficis econòmics amb una societat equitativa i cohesionada, alineada amb els valors de diversitat i igualtat.

En aquest context, el concepte de transició justa emergeix com una eina crucial per garantir que els canvis necessaris cap a la sostenibilitat no accentuïn les desigualtats existents ni deixin enrere els grups més vulnerables. La transició justa sorgeix del reconeixement que la transició cap a la sostenibilitat pot generar impactes socioeconòmics importants, com la pèrdua de llocs de treball en sectors tradicionals o l'augment del cost de la vida. Per mitigar aquests efectes, és imprescindible adoptar mesures que assegurin una redistribució equitativa dels beneficis de la sostenibilitat, com ara programes de formació, protecció social i creació d'ocupació en sectors verds. Finalment, és crucial reconèixer que qualsevol transició comporta costos socials. Aquesta realitat fa imprescindible garantir que la transició sigui justa, de manera que es prioritzin els col·lectius més vulnerables i s'asseguri que ningú quedi enrere. Mesures com programes de requalificació laboral, suport a les petites empreses i inversions en serveis socials poden mitigar els efectes negatius i contribuir a una transició equitativa. L'Agenda 2030 ofereix un marc robust per abordar aquests desafiaments i connectar els objectius de sostenibilitat amb les necessitats locals. Tot plegat ha de derivar en una millora del benestar i la qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3].

II. Identificació dels factors determinants

La identificació de factors determinants és una passa fonamental per posar, des d'aquesta àrea, les bases de l'Agenda de transició. No en va, representen els aspectes crítics que influeixen significativament en l'èxit del procés, ja que permeten definir estratègies efectives, entendre millor el punt de partida i abordar els reptes prioritaris.

Per abordar aquesta tasca, els membres del Grup de treball han compartit cinc sessions, en el transcurs de les quals, han explorat i valorat, des de l'aplicació de l'anàlisi DAFO, els factors interns (fortaleses i debilitats) i els factors externs (amenaces i oportunitats) que afecten, actualment, a la sostenibilitat social de les illes.

Tot plegat ha permès conformar una bateria de 20 factors determinants pel procés de transició, que proporcionen una perspectiva integradora de fortaleses com la diversitat cultural, la tradició de convivència i el sentiment de cohesió en les comunitats locals. Alhora, s'han posat en evidència debilitats estructurals, com són les relacionades amb les dificultats creixents d'accés a l'habitatge, la precarietat laboral en determinades activitats i les desigualtats en l'accés a oportunitats econòmiques i socials.

Així mateix, s'han recollit oportunitats interessants, com les que rauen en el disseny i la implementació de polítiques públiques inclusives que assegurin una distribució equitativa dels beneficis de la transició. I també amenaces, com les tensions socials derivades de la desigualtat econòmica, l'exclusió de certs grups o la gentrificació en determinades zones de l'arxipèlag.

11.1 Compromís polític alineat amb els objectius globals

Marc normatiu sòlid que fomenta el benestar social, protegeix els col·lectius vulnerables i impulsa polítiques d'inclusió social i reducció de les desigualtats. Inclou mesures específiques per al seguiment i assoliment dels ODS, especialment en ocupació i inclusió laboral.

11.2 Iniciatives de col·laboració publicoprivada

Projectes socials conjunts entre el sector públic i privat que inclouen formació, habitatge social i serveis per millorar la qualitat de vida de la població. Aquestes iniciatives també contribueixen a la generació d'ocupació en activitats no directament relacionades amb la prestació de serveis turístics.[169]

11.3 Infraestructures socials i comunitàries sòlides

Xarxa consolidada de serveis públics en salut,[170] educació[171] i atenció social, especialment per a infants, joves i gent gran. Són clau per minimitzar l'impacte de l'afluència turística sobre la qualitat dels serveis als residents.

(169) D'acord amb la informació publicada per Impulsa Balears, la demanda final dels no residents estimula, directament, la producció a 44 branques distintes del teixit balear, des de l'agricultura a la indústria i, per suposat, els serveis. Si tenim en compte, a més, els efectes indirectes i induïts, a través de les rendes que provoca aquesta demanda, acaben implicades 68 de les 69 branques que conformen l'estructura econòmica de les illes.

(170) D'acord amb la darrera informació publicada pel Ministeri de Sanitat, referent a l'any 2022, les Balears disposen de 25 centres hospitalaris (inclouen tant els de gestió pública com privada), 59 centres de salut i 104 consultoris locals d'atenció primària del Sistema Nacional de Salut.

(171) Segons la darrera informació publicada pel Ministeri d'Educació, Formació Professional i Esports, corresponent al curs 2022/2023, les Balears disposen de 700 centres educatius, un 66,6% del quals són de titularitat pública.

11.4 Inclusió, diversitat i igualtat de drets

Legislació progressiva que promou la igualtat de gènere, els drets LGTBI i la inclusió laboral de col·lectius desfavorits. Es posa èmfasi en promoure la paritat de gènere en tots els nivells laborals, els llocs de lideratge en les activitats turístiques, inclosos.[172]

11.5 Competitivitat basada en la formació i el tercer sector

Iniciatives de formació contínua[173] i la labor que assumeixen les ONG per millorar la qualificació laboral i crear oportunitats per a col·lectius vulnerables. Aquesta formació inclou habilitats específiques en activitats emergents, com l'economia circular i les energies renovables.

11.6 Dependència econòmica i laboral del turisme massiu

Limitació de la diversificació econòmica[174] i llocs de treball precaris,[175] amb efectes en la sostenibilitat social i la qualitat de vida. Aquesta dependència afecta la capacitat de crear llocs de treball de qualitat en altres activitats.

11.7 Pressió sobre els serveis públics i l'habitatge

Saturació dels serveis públics i dificultats d'accés a habitatge assequible per la competència del lloguer turístic[176] i l'especulació immobiliària.[177] Aquest problema afecta directament la cohesió social i incrementa les desigualtats.

(172) D'acord amb les darreres dades disponibles a l'INE, referents a l'exercici 2023, en el conjunt de l'economia balear, menys d'una de cada tres posicions de direcció i gerència estan ocupades per dones.

(173) Segons les darreres dades publicades per la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE), corresponents a l'exercici 2023, tan sols un 16,9% de les empreses de les Balears realitzen activitats formatives per als seus treballadors. Alhora, segons les darreres dades publicades per l'Eurostat corresponents a l'exercici 2023, tan sols un 14% de la població d'entre 25 i 64 anys ha participat en programes d'aprenentatge (ja siguin de caire formal, a escoles o universitats, o informal, en forma de cursos, seminaris, tallers, etc.).

(174) Segons les darreres dades disponibles a l'IBESTAT, corresponents al 2024, el 29,4% dels llocs de feina de les Balears s'adscriuen a activitats relacionades amb la cadena turística de valor. La cadena turística de valor engloba les següents divisions d'activitat de la CNAE-09: (49) Transport terrestre i per canonada; (50) Transport marítim i per vies navegables interiors; (51) Transport aeri; (55) Serveis d'allotjament; (56) Serveis de menjar i begudes; (68) Activitats immobiliàries; (79) Activitats de les agències de viatges, operadors turístics, serveis de reserves i activitats que s'hi relacionen; (90) Activitats de creació, artístiques i espectacles; (91) Activitats de biblioteques, arxius, museus i altres activitats culturals, (92) Activitats dels jocs d'atzar i les apostes i (93) Activitats esportives, recreatives i d'entreteniment.

(175) D'acord amb la darrera informació publicada per l'IBESTAT, corresponent a l'exercici 2024, un de cada tres treballadors de les Balears (33,1%) tenia un contracte temporal o era fix discontinu (*vs* 18,4%, Espanya).

(176) Segons la darrera informació facilitada per l'INE corresponent al mes d'agost de 2024, les Balears són la segona comunitat autònoma amb un major percentatge d'habitatges destinats al lloguer turístic (4,1%), tan sols part davall de Canàries (4,7%).

(177) Segons les dades del Ministeri de Transports i Mobilitat Sostenible, el valor mitjà de les transaccions immobiliàries d'habitatge lliure a les Balears (426.757 €) duplica amb escreix la mitjana nacional (191.475 €) i acumula una dècada com el més elevat de l'Estat.

11.8 Desigualtats de gènere i inserció laboral

Bretxa salarial persistent[178] i dificultats de conciliació laboral i familiar, especialment per a les dones i altres col·lectius vulnerables. També s'observa una baixa representació de les dones en posicions de lideratge a a les activitats de la cadena turística de valor.

11.9 Bretxes en formació i coordinació institucional

Inadequació de l'oferta formativa al mercat laboral i manca de coordinació efectiva entre les administracions locals i autonòmiques. Aquest desajust limita l'accés a oportunitats laborals en activitats innovadores i emergents.

11.10 Polítiques públiques no centrades en el resident

Absència d'un enfocament explícit en el benestar emocional, psicològic i relacional dels residents. Aquest dèficit impedeix una redistribució equitativa dels beneficis del turisme cap a la població local.

11.11 Cap a un sistema turístic inclusiu i sostenible

Reorientació del sistema turístic cap a la diversificació i la inclusivitat, amb beneficis equitatius per a la població local. Aquesta nova orientació integra el turisme comunitari com a eina de redistribució econòmica i social.

11.12 Desplegament de la llei d'habitatge

Implementació de mesures per frenar l'especulació immobiliària i incrementar l'oferta per facilitar l'accés a habitatge assequible.[179] Es posa èmfasi en la rehabilitació d'habitatges buits.

11.13 Finançament per a la millora social i ambiental

Accés a fons europeus per desenvolupar infraestructures socials i programes de suport per a col·lectius vulnerables. Inclou una millora de les capacitats administratives per gestionar aquests fons eficientment.

11.14 Innovació i formació per al desenvolupament

Integració de l'economia circular i digitalització amb una formació tècnica que impulsi la sostenibilitat i competitivitat. Aquesta innovació fomenta llocs de treball més ben remunerats en activitats tecnològiques i sostenibles.

(178) Les darreres dades disponibles a l'INE, corresponents a l'exercici 2022, confirmen no tan sols l'existència d'un diferencial negatiu entre el salari rebut per les dones i els homes que ocupen posicions similars, sinó també que aquest diferencial s'amplia a mesura que es redueix la categoria professional del lloc de feina. Així, el diferencial de 7,7 punts percentuals que separa el salari femení del masculí pel que fa als llocs de feina de categoria professional més alta, s'amplia fins als 15 punts percentuals a les ocupacions més elementals.

(179) Segons les darreres dades de l'INE i el Ministeri de Transports i Mobilitat Sostenible, corresponents a l'any 2023, la població de les Balears necessita destinar íntegrament 14,6 anys del seu sou brut per adquirir un habitatge (*vs* 6,8 anys, Espanya).

11.15 Envelliment de la població

Oportunitat per reforçar els serveis d'atenció i el paper actiu dels majors en la societat.[180] També es pot aprofitar per desenvolupar activitats d'atenció professionalitzada amb alt valor afegit.

11.16 Governança pública associativa de la societat civil

Model de governança basat en el diàleg i la participació ciutadana per consensuar polítiques públiques. Aquest enfocament assegura la inclusió de totes les parts interessades en la presa de decisions.

11.17 Foment del sector de les cures

Professionalització d'un sector amb potencial per reduir la bretxa de gènere[181] i oferir ocupacions de qualitat. Aquest sector també pot contribuir a diversificar l'economia local.[182]

11.18 Increment del parc d'habitatge

Construcció d'habitatges nous per lloguer i rehabilitació dels existents per incrementar l'oferta disponible. Aquesta estratègia s'alinea amb la reducció de l'especulació i el foment de l'habitatge social.

11.19 Desigualtats i tensions socials creixents

L'elevat cost de vida,[183] la manca d'habitatge assequible i la precarietat laboral poden erosionar la cohesió social. Aquestes desigualtats afecten especialment les persones en situació de vulnerabilitat.

11.20 Dependència del turisme massiu i precarietat laboral

Vulnerabilitat davant de crisis globals que perpetua l'estacionalitat laboral[184] i dificulta el desenvolupament de projectes de vida estables.

(180) D'acord amb dades de l'INE, a principis de 2024, un 16,7% de la població resident a les Balears tenia 65 anys o més.

(181) Segons les darreres dades publicades per la Tresoreria General de la Seguretat Social, corresponents al 2024, en el conjunt de l'Estat, un 76,9% dels treballadors adscrits a les branques d'activitat relacionades amb la sanitat i el serveis socials són dones.

(182) D'acord amb les dades d'Impulsa Balears, un 8,3% del valor afegit brut de les Balears es genera en l'àmbit de les activitats sanitàries i els serveis socials.

(183) D'acord amb la darrera informació disponible a l'INE, referent al 2023, les Balears es posicionen com la comunitat autònoma amb una major despesa mitjana per llar de l'Estat (39.081 €), part damunt Madrid (37.360 €), País Basc (36.331 €), Navarra (35.044 €) i Catalunya (34.259 €).

(184) D'acord amb la informació de la Tresoreria General de la Seguretat Social, les Balears són de llarg la comunitat autònoma amb una major fluctuació en el nombre de treballadors en actiu al llarg de l'any. No debades, agafant com a referència les dades relatives de 2024, el nombre de treballadors en actiu durant el mes de màxima activitat (juliol) va superar en un 40,1% el nombre total de treballadors en actiu durant el mes de menor activitat (gener), un diferencial que no només se situa, àmpliament, part damunt la mitjana nacional (4,0%) sinó també de la segona comunitat autònoma que, després de les illes, lidera el rànquing regional, com és Cantàbria (7,2%).

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants de la sostenibilitat social en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Així les coses, l'anàlisi impacte-desafiament ha permès reconèixer el potencial, per exemple, de l'augment del parc d'habitatges o l'envelliment de la població, entre d'altres factors, per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat. Ho fa en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

Impacte		Desafiament
Millora de la cohesió social i reducció de les desigualtats, gràcies a polítiques inclusives i d'integració.	**11.1**	Assegurar que les polítiques es tradueixin en resultats tangibles i siguin coherents a tots els nivells institucionals.
Impulsa projectes socials, com l'habitatge i la formació, que reforcen el teixit econòmic i social local.	**11.2**	Garantir una distribució equitativa dels beneficis i evitar dependències excessives del sector privat.
Millora de la qualitat de vida de la població local i dóna suport a la integració social de col·lectius vulnerables.	**11.3**	Gestionar la saturació de les infraestructures durant la temporada alta turística.
Redueix la bretxa de gènere i millora les oportunitats laborals dels col·lectius desfavorits.	**11.4**	Superar les barreres culturals i estructurals per aconseguir una igualtat real en l'entorn laboral.
Millora les competències laborals i les oportunitats per a col·lectius en risc d'exclusió.	**11.5**	Adaptar l'oferta formativa a les demandes canviants del mercat laboral i activitats emergents.
Contribueix a la creació d'ocupació precària i estacional, que perpetua la inestabilitat socioeconòmica.	**11.6**	Diversificar l'economia i reduir la vulnerabilitat davant de crisis globals.
Provoca un deteriorament dels serveis públics i dificulta l'accés a l'habitatge de la població local.	**11.7**	Equilibrar la pressió turística amb la qualitat dels serveis per als residents.
Manté la bretxa salarial i dificulta l'accés a llocs de treball dignes.	**11.8**	Incrementar la representació de les dones i altres col·lectius en llocs de lideratge i responsabilitat.
Limita les oportunitats laborals per manca d'habilitats adequades i provica la duplicitat de recursos.	**11.9**	Millorar la coordinació entre institucions i adaptar les polítiques formatives a les necessitats reals.

Impacte		Desafiament
Erosiona el benestar dels residents davant la priorització d'interessos turístics.	11.10	Redirigir les polítiques per equilibrar el desenvolupament turístic amb les necessitats locals.
Redistribueix els beneficis del turisme i redueix les desigualtats socials.	11.11	Articular el sistema perquè prioritzi l'equitat i la participació de la comunitat local.
Incrementa l'oferta per tal de millorar l'accés a habitatge assequible	11.12	Aplicar mesures efectives per frenar l'especulació i garantir la sostenibilitat del parc d'habitatges.
Desenvolupa infraestructures i serveis socials que enforteixen la cohesió social.	11.13	Gestionar de manera eficient i equitativa els recursos financers disponibles.
Crea llocs de treball de qualitat en activitats tecnològiques i d'impuls a la sostenibilitat.	11.14	Augmentar les inversions en educació tècnica i innovació per reduir la dependència del turisme.
Potencia serveis d'atenció professionalitzada i oportunitats en el sector de les cures.	11.15	Garantir una integració efectiva dels serveis per a la gent gran amb les necessitats laborals relacionades amb el turisme.
Enforteix la participació ciutadana en les decisions estratègiques.	11.16	Mantenir la inclusió de tots els actors en un model de governança transparent i consensuat.
Crea ocupació digna i professionalitzada, amb potencial de diversificació econòmica.	11.17	Augmentar les inversions en el sector de les cures i promoure la seva integració amb altres activitats econòmiques.
Alleuja la pressió habitacional i millora la qualitat de vida local.	11.18	Garantir que les polítiques d'habitatge siguin sostenibles i inclusives.
Incrementa la vulnerabilitat social i deteriorament de la cohesió comunitària.	11.19	Reduir les desigualtats mitjançant polítiques redistributives efectives.
Incrementa la vulnerabilitat econòmica i social davant de crisis globals.	11.20	Promoure una diversificació econòmica que redueixi la dependència del sector turístic.

11.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
11.1	Compromís polític alineat amb els objectius globals	Molt alt	Alt	Alt	Alt
11.2	Iniciatives de col·laboració publicoprivada	Alt	Moderat	Moderat	Alt
11.3	Infraestructures socials i comunitàries sòlides	Molt alt	Alt	Moderat	Molt alt
11.4	Inclusió, diversitat i igualtat de drets	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
11.5	Competitivitat basada en la formació i el tercer sector	Molt alt	Moderat	Alt	Molt alt
11.6	Dependència econòmica i laboral del turisme massiu	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt
11.7	Pressió sobre els serveis públics i l'habitatge	Molt alt	Alt	Molt alt	Molt alt
11.8	Desigualtats de gènere i inserció laboral	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt
11.9	Bretxes en formació i coordinació institucional	Moderat	Alt	Molt alt	Moderat
11.10	Polítiques públiques no centrades en el resident	Moderat	Moderat	Alt	Moderat
11.11	Cap a un sistema turístic inclusiu i sostenible	Alt	Alt	Molt alt	Molt alt
11.12	Desplegament de la llei d'habitatge	Moderat	Alt	Molt alt	Moderat
11.13	Finançament per a la millora social i ambiental	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
11.14	Innovació i formació per al desenvolupament	Alt	Alt	Alt	Alt
11.15	Envelliment de la població	Molt alt	Molt alt	Alt	Alt
11.16	Governança pública associativa de la societat civil	Molt alt	Alt	Alt	Molt alt
11.17	Foment del sector de les cures	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
11.18	Increment del parc d'habitatge	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
11.19	Desigualtats i tensions socials creixents	Moderat	Moderat	Molt alt	Moderat
11.20	Dependència del turisme massiu i precarietat laboral	Alt	Moderat	Molt alt	Alt

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

IV. Mapatge de les interrelacions

Els diferents rols que els factors determinants de la sostenibilitat social poden assumir és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar i la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 20 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a fomentar que els individus de la societat puguin contribuir i beneficiar-se del progrés econòmic.

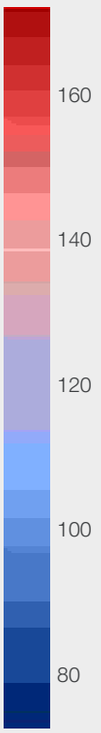
Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de valors de 73 a 168. Així, els factors amb valors elevats

11.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats

Factors influents \ Factors influïts	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	11.8	11.9	11.10	11.11	11.12	11.13	11.14	11.15	11.16	11.17	11.18	11.19	11.20
11.1	152	151	123	153	149	156	123	151	148	152	104	104	132	154	109	117	151	119	151	143
11.2	139	158	121	150	146	153	119	147	145	148	97	100	134	151	105	114	147	121	147	140
11.3	142	152	133	153	149	156	122	150	148	151	99	103	131	154	108	117	150	124	150	143
11.4	147	156	126	168	153	162	126	156	153	156	102	102	135	159	111	120	156	123	156	147
11.5	140	149	122	150	156	153	121	148	145	149	102	102	130	151	107	115	148	122	148	141
11.6	122	125	104	132	123	138	97	124	121	125	82	84	112	127	95	103	124	99	124	117
11.7	119	125	108	126	124	129	113	126	127	126	90	87	115	127	95	100	131	103	125	124
11.8	115	122	111	123	121	126	104	132	119	123	87	86	106	124	97	103	123	101	122	122
11.9	120	123	105	123	121	126	107	121	130	123	85	88	112	125	96	98	123	99	121	117
11.10	113	120	97	120	119	123	103	119	123	130	88	88	111	122	97	103	120	97	125	114
11.11	102	105	90	105	108	108	93	109	104	110	81	75	99	107	83	85	110	86	109	105
11.12	103	109	92	105	108	108	88	105	107	110	73	79	96	111	81	86	105	86	105	103
11.13	145	153	124	156	151	159	125	154	150	154	105	101	143	156	110	118	154	121	154	145
11.14	145	154	125	156	151	159	124	153	151	154	101	105	133	166	110	119	153	121	153	145
11.15	143	151	123	153	149	156	123	151	148	152	104	104	132	154	118	117	151	119	151	143
11.16	145	154	125	156	151	159	124	153	151	154	101	105	133	157	110	128	153	121	153	145
11.17	142	150	122	153	148	156	128	151	148	151	104	99	132	153	108	116	161	119	151	143
11.18	117	130	111	126	128	129	104	125	122	125	84	86	113	127	91	98	125	108	124	123
11.19	129	137	112	138	136	141	117	137	134	138	99	95	121	139	104	111	138	112	146	131
11.20	112	115	107	114	114	117	102	119	112	115	84	84	100	116	92	93	115	99	113	120



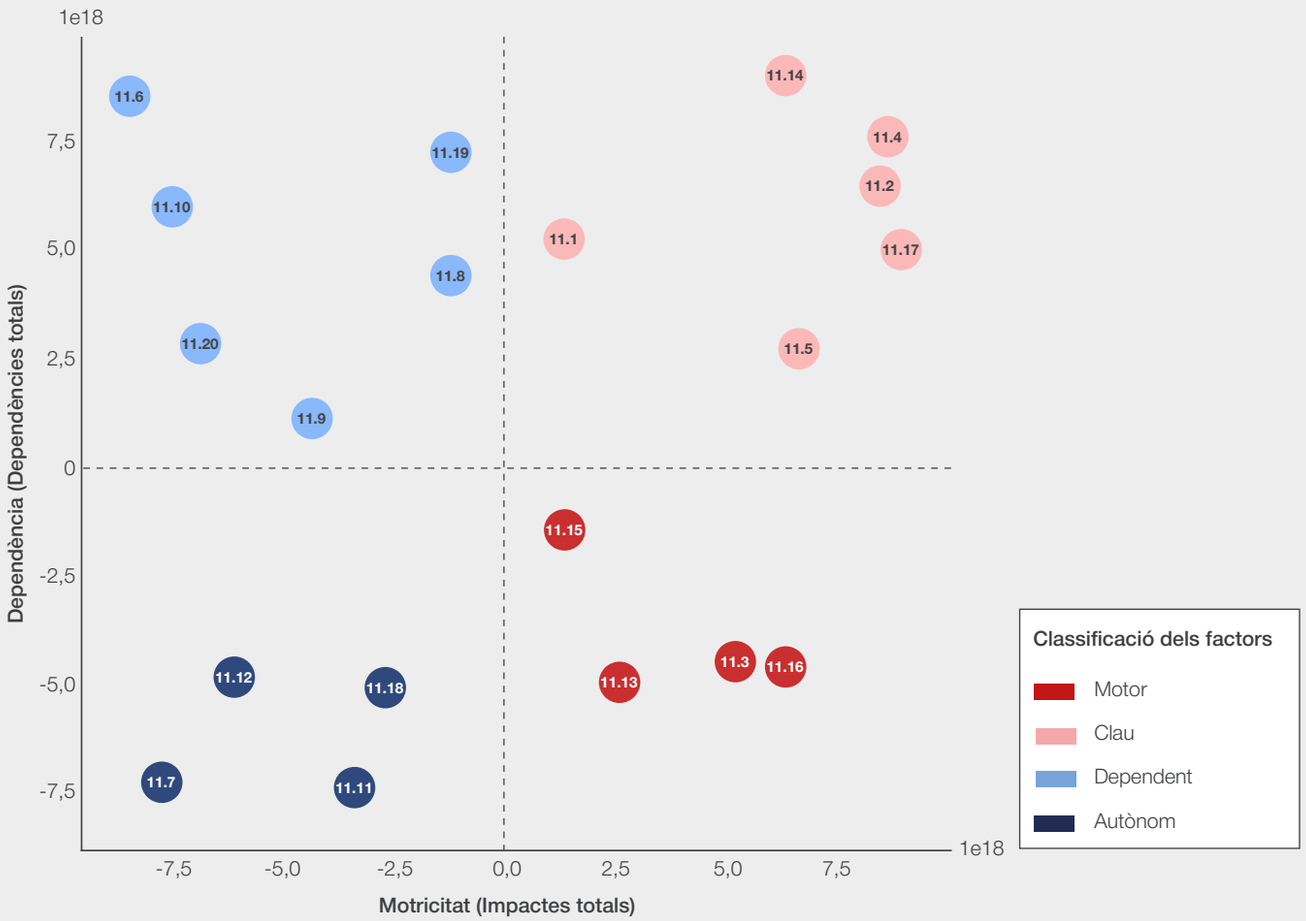
a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per impulsar la sostenibilitat social. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 20 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

11.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motor

Els factors motors són elements amb una alta influència i una baixa dependència, capaços d'impulsar transformacions estructurals en la sostenibilitat social. Actuen com a punts estratègics que poden redefinir la dinàmica social, millorar la qualitat de vida i reforçar la cohesió comunitària. Aquests factors tenen el potencial de transformar la sostenibilitat social de les Balears si es gestionen de manera estratègica. Reforçar els infraestructures, aprofitar els fons europeus i fomentar una governança participativa són clau per impulsar el canvi.

- **[11.3 Infraestructures socials i comunitàries sòlides]** Xarxa consolidada de serveis públics en salut, educació i atenció social, especialment per a infants, joves i gent gran. Són clau per minimitzar l'impacte de l'afluència turística sobre la qualitat dels serveis als residents. Les infraestructures sòlides arrosseguen el nivell de benestar social, atès que: sense elles, la cohesió social i la qualitat de vida minven molt. A més, no depenen tant dels factors interns, sinó que ja existeixen com un marc consolidat. Garantir bons serveis públics reforça la resiliència davant la pressió turística i millora la qualitat de vida. Si es degradessin, augmentarien les desigualtats socials i la insatisfacció ciutadana.

- **[11.13 Finançament per a la millora social i ambiental]** Accés a fons europeus per desenvolupar infraestructures socials i programes de suport a col·lectius vulnerables. Inclou la millora de les capacitats administratives per gestionar aquests fons. L'arribada de fons impulsa programes i iniciatives sense que rebi molta influència de la resta. És un recurs extern que pot desencadenar canvis estructurals en el benestar social. Si s'administren bé, poden accelerar la millora dels serveis públics, la formació i l'habitatge. En cas contrari, es perden oportunitats de transformació social.

- **[11.15 Envelliment de la població]** L'augment de la població de gent gran és una oportunitat per reforçar serveis d'atenció i aprofitar el paper actiu dels majors en la societat. També pot ser un nínxol econòmic amb alt valor afegit. L'envelliment no depèn gaire de factors locals, sinó de tendències demogràfiques més àmplies, però condiciona fortament la demanda de serveis sociosanitaris i l'economia social. Necessita potenciar serveis d'atenció i articular un sector innovador i professionalitzat que generi ocupacions de qualitat. Sense estratègies clares, la pressió sobre el sistema sanitari i de pensions creix.

- **[11.16 Governança pública associativa de la societat civil]** Model de governança basat en el diàleg i la participació ciutadana per consensuar polítiques públiques i assegurar la inclusió de totes les parts interessades. Quan hi ha una governança associativa, s'impulsen reformes i polítiques socials sense que això, necessàriament, estigui condicionat a altres factors. És un format institucional que defineix tot el marc de presa de decisions. Assegura la inclusió de col·lectius diversos i pot millorar l'eficàcia de les polítiques socials. Sense aquest enfocament, la planificació pot ignorar els grups més vulnerables i alimentar les desigualtats.

Factors determinants clau

Els factors clau tenen una alta influència i una alta dependència. Són crítics per transformar el sistema social, però necessiten condicions favorables i recursos per assolir el seu potencial. Són elements amb un potencial transformador elevat, però requereixen suport institucional, col·laboració i recursos per maximitzar el seu impacte.

- **[11.1 Compromís polític alineat amb els objectius globals]** Marc normatiu sòlid que fomenta el benestar social, protegeix els col·lectius vulnerables i impulsa la inclusió social i la reducció d'inequitats, tal com assenyalen els ODS. Un compromís polític real pot impulsar reformes i polítiques socials decisives. Necessita voluntat permanent, recursos i col·laboració de tots els nivells de govern i sectors. Si funciona, assegura la prioritat dels col·lectius vulnerables i la sostenibilitat social. Sense aquest compromís, moltes iniciatives socials no prosperen.

- **[11.2 Iniciatives de col·laboració publicoprivada]** Projectes conjunts (formació, habitatge social, serveis) que milloren la qualitat de vida i generen ocupació indirecta. Quan empreses i administracions cooperen, poden cobrir necessitats socials de manera àgil. Requereix un context legal i polític favorable, així com la predisposició del teixit empresarial. Faciliten la implantació de programes socials i la generació de llocs de treball més estables, però si no sorgeix la col·laboració, el potencial queda desaprofitat.

- **[11.4 Inclusió, diversitat i igualtat de drets]** Legislació progressiva que promou la igualtat de gènere, els drets LGTBI i la inclusió laboral de col·lectius desfavorits, fomentant la paritat en tots els nivells laborals. Pot canviar la cultura empresarial i social, fet que aconsegueix integrar més persones al mercat laboral en condicions justes. Necessita recursos, formació, inspecció i suport social per complir la legislació en la pràctica. Millora la cohesió social, redueix la discriminació i permet aprofitar tot el talent disponible, de manera que augmenta el benestar col·lectiu.

- **[11.5 Competitivitat basada en la formació i el tercer sector]** Iniciatives de formació contínua i la labor de les ONG per millorar la qualificació laboral i crear oportunitats per a col·lectius vulnerables (inclou habilitats en economia circular o energies renovables). Eleva la qualitat del capital humà i pot diversificar l'economia. Requereix un marc formatiu adequat, finançament i coordinació entre administracions, sector privat i tercer sector. Contribueix a millorar la cohesió social i la competitivitat, en la manera que redueix la precarietat i l'exclusió.

- **[11.14 Innovació i formació per al desenvolupament]** Integració de l'economia circular i la digitalització en la formació tècnica, per tal de fomentar la creació de llocs de treball en activitats tecnològiques i d'impuls a la sostenibilitat. Pot reorientar l'economia cap a activitats d'alt valor afegit. Necessita inversió, marcs de col·laboració entre empreses i institucions educatives, i l'acceptació de les activitats tradicionals. Millora dels salaris i altres condicions laborals, les quals contribueixen a l'estabilitat socioeconòmica i la reducció de les desigualtats.

- **[11.17 Foment del sector de les cures]** Professionalització d'un sector amb potencial per reduir la bretxa de gènere, oferir ocupacions de qualitat i contribuir a diversificar l'economia. Cobrir la necessitat creixent d'atenció, sobretot davant l'envelliment de la població (11.15), pot canviar la configuració laboral i social. Necessita plans formatius, inversions i reconeixement institucional. Redueix l'atur estructural, millora la qualitat de vida de les persones dependents, dignifica feines majoritàriament feminitzades i combat, així, la precarietat.

Factors determinants dependents

Els factors dependents tenen una alta dependència i una baixa influència, fet que els converteix en elements vulnerables que necessiten suport i intervenció per no agreujar les desigualtats socials. Representen fragilitats que, si no es corregeixen, poden desestabilitzar la cohesió social. Cal implementar polítiques que diversifiquin l'economia, redueixin les desigualtats i garanteixin el benestar dels residents.

- **[11.6 Dependència econòmica i laboral del turisme massiu]** Limitació de la diversificació econòmica i llocs de treball precaris, amb efectes en la sostenibilitat social. Afecta la capacitat de crear ocupació de qualitat en altres activitats distintes a les de la cadena turística de valor, incrementa la vulnerabilitat davant crisis globals, de manera que impacta la qualitat de vida i la inseguretat laboral.

- **[11.8 Desigualtats de gènere i inserció laboral]** Bretxa salarial, dificultats de conciliació i baixa representació femenina en llocs de lideratge. Reflecteix la manca d'iniciatives suficients per trencar estereotips i estructures patriarcals. No genera canvis sistèmics, sinó que en pateix la inacció. Limita el potencial de la meitat de la població, manté desigualtats socioeconòmiques i impacta la cohesió social.

- **[11.9 Bretxes en formació i coordinació institucional]** Inadequació de l'oferta formativa al mercat laboral i manca de coordinació entre les administracions locals i autonòmiques. És un efecte de la planificació educativa i la gestió política, sense capacitat per canviar-ho de manera autònoma. Limita l'accés a oportunitats laborals en activitats innovadores, fet que incrementa la precarietat i les desigualtats.

- **[11.10 Polítiques públiques no centrades en el resident]** Absència d'un enfocament explícit en el benestar emocional i psicològic dels residents, que impedeix una redistribució equitativa dels beneficis del turisme. Depèn de la resposta que es dona al turisme i la prioritat política (factors motor i clau). No té força per revertir-ho si el focus continua en el visitant. Si no es corregeix, creixen les tensions socials i la sensació de deixadesa respecte de la població local.

- **[11.19 Desigualtats i tensions socials creixents]** L'elevat cost de vida, la manca d'habitatge assequible i la precarietat laboral poden erosionar la cohesió social, qüestions que afecten, especialment, les persones vulnerables. Són resultats d'una dinàmica econòmica i social, sense capacitat de canviar-la. Si empitjora, es pot arribar als conflictes socials i la polarització, de manera que desestabilitzi, encara més, la convivència.

- **[11.20 Dependència del turisme massiu i precarietat laboral]** Vulnerabilitat davant de crisis globals per la falta de diversificació econòmica, tot perpetuant l'estacionalitat laboral i dificultant la solidesa dels projectes de vida. És la conseqüència d'un tipus de resposta al turisme que no promou altres activitats. No pot revertir si no hi ha un impuls planificat cap a la diversificació. Precarietat per a treballadors turístics, incertesa en èpoques de crisi (p. ex. pandèmies) i inestabilitat econòmica i social a mitjà termini.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms tenen una baixa influència i una baixa dependència, de manera que queden relativament al marge de les grans dinàmiques del sistema. Tot i així, poden complementar les accions principals. I és que, encara que tenen un paper més marginal, poden contribuir a enfortir la sostenibilitat social si es coordinen amb altres accions transformadores.

- **[11.7 Pressió sobre serveis els públics i l'habitatge]** Saturació dels serveis públics i dificultats d'accés a l'habitatge per la competència del lloguer turístic i l'especulació immobiliària, qüestió que afecta a la cohesió social. La matriu indica poca interrelació amb altres factors de manera que es percep més com un fet estructural que no genera o rep gaires canvis. Afecta directament el benestar dels residents, però no apareix com a eix transformador segons l'anàlisi global.

- **[11.11 Cap a un sistema turístic inclusiu i sostenible]** Reorientació del sistema turístic cap a la diversificació i la inclusivitat, amb beneficis equitatius per a la població local (turisme comunitari). Sorprèn, però, la matriu que el situa amb una baixa influència i una baixa dependència, potser interpretant que no s'hi han detectat gaires interrelacions efectives. Podria millorar la distribució dels beneficis, però la matriu no el veu com a factor central ni fortament afectat pel conjunt.

- **[11.12 Desplegament de la llei d'habitatge]** Implementació de mesures per frenar l'especulació immobiliària i incrementar l'oferta per facilitar l'accés a habitatge assequible (promoció de nou habitatge i rehabilitació d'habitatges buits). Segons la matriu, no genera ni rep fortes interaccions amb altres factors, tot i el seu valor pràctic per a la cohesió social. Si s'implementa eficaçment, redueix la manca d'habitatge i l'especulació, però no manté un *feedback* rellevant amb la resta d'elements.

- **[11.18 Increment del parc d'habitatge]** Construcció d'habitatges nous i rehabilitació dels existents per lloguer, per tal d'augmentar l'oferta disponible i reduint l'especulació. De nou, la matriu no mostra una forta connexió amb d'altres factors, sinó una acció que pot quedar al marge de la interacció principal. Si es duu a terme, millora l'accessibilitat a l'habitatge, però no es veu com un eix que canviï els principals aspectes econòmics o socials de manera crucial.

L'anàlisi MICMAC posa de manifest que la sostenibilitat social de les Balears depèn d'una combinació d'accions estratègiques que abordin els factors motors i clau, mentre es redueixen les vulnerabilitats dels factors dependents i es potencien els autònoms. Les prioritats haurien d'incloure:

- **Reforçar els factors motors**, especialment les infraestructures socials i la governança participativa, com a bases per a la cohesió social i el benestar col·lectiu.
- **Mitigar les vulnerabilitats dels factors dependents**, diversificant l'economia i adoptant polítiques inclusives que redueixin les desigualtats.
- **Garantir el suport als factors clau**, assegurant la col·laboració entre institucions, empreses i ciutadania, per maximitzar l'impacte de les polítiques socials.
- **Integrar els factors autònoms com a suport complementari**, especialment en àrees com l'habitatge i els serveis públics.

Aquest enfocament integral assegura que la transició cap a la sostenibilitat no només tingui en compte el medi ambient, sinó que també prioritzi la justícia social i el benestar col·lectiu.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de la sostenibilitat social culmina amb una proposta dels Objectius estratègics i Objectius de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els Objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els Objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_11.1

Enfortir les infraestructures socials i comunitàries

Descripció: Garantir que els serveis públics essencials, com la salut, l'educació i l'atenció social, siguin accessibles i de qualitat, especialment en contextos de pressió turística.

Factors relacionats: Infraestructures socials i comunitàries sòlides (11.3), Governança pública associativa de la societat civil (11.16), Foment del sector de les cures (11.17).

Resultats esperats: Millora de la qualitat de vida, reducció de les desigualtats socials i resiliència davant la pressió turística.

OE_11.2

Promoure la igualtat d'oportunitats i la diversitat

Descripció: Desenvolupar polítiques que fomentin la inclusió laboral, la igualtat de gènere i la protecció de col·lectius vulnerables, de manera que es redueixi les desigualtats socials i laborals i s'afavoreixi la diversitat.

Factors relacionats: Inclusió, diversitat i igualtat de drets (11.4), Desigualtats de gènere i inserció laboral (11.8), , Bretxes en formació i coordinació institucional (11.9).

Resultats esperats: Major cohesió social, reducció de la discriminació i millora de l'accés al mercat laboral per a col·lectius desfavorits.

OE_11.3

Garantir un accés equitatiu a l'habitatge

Descripció: Augmentar la disponibilitat d'habitatges assequibles i regular el mercat turístic per protegir l'oferta residencial dels residents.

Factors relacionats: Iniciatives de col·laboració publicoprivada (11.2), Pressió sobre els serveis públics i l'habitatge (11.7), Increment del parc d'habitatge (11.18), Desplegament de la llei d'habitatge (11.12).

Resultats esperats: Reducció de les tensions socials derivades del mercat immobiliari i millora de les condicions de vida dels residents.

OE_11.4

Incrementar les oportunitats laborals des de l'impuls de la diversificació econòmica

Descripció: Fomentar activitats econòmiques emergents, com les relacionades amb les energies renovables i l'economia circular, per generar ocupació estable i reduir la precarietat laboral.

Factors relacionats: Dependència econòmica i laboral del turisme massiu (11.6), Competitivitat basada en la formació i el tercer sector (11.5), Innovació i formació per al desenvolupament (11.14), Dependència del turisme massiu i precarietat laboral (11.20).

Resultats esperats: Millora de la qualitat de l'ocupació, estabilitat econòmica i reducció de la vulnerabilitat davant de crisis globals.

OE_11.5

Fomentar la participació ciutadana i la col·laboració publicoprivada

Descripció: Establir models de governança inclusius que assegurin la participació activa de la societat civil i el sector privat en la presa de decisions.

Factors relacionats: Governança pública associativa de la societat civil (11.16), Iniciatives de col·laboració publicoprivada (11.2), Polítiques públiques no centrades en el resident (11.10).

Resultats esperats: Millora de l'eficàcia de les polítiques públiques i enfortiment del teixit comunitari.

Objectius de desenvolupament

OD_11.1

Modernitzar i ampliar les infraestructures socials

Descripció: Renovar i ampliar serveis públics, com hospitals, escoles, instal·lacions esportives i centres d'atenció social, per adaptar-se a la creixent demanda.

Factors relacionats: Infraestructures socials i comunitàries sòlides (11.3), Finançament per a la millora social i ambiental (11.13), Envelliment de la població (11.15).

Resultats esperats: Millora de la qualitat dels serveis i augment de la resiliència social davant la pressió turística.

OD_11.2

Desenvolupar programes de formació i ocupació per a col·lectius vulnerables

Descripció: Impulsar programes que connectin col·lectius desafavorits amb oportunitats laborals en activitats emergents, com l'economia circular o les tecnologies verdes.

Factors relacionats: Desigualtats de gènere i inserció laboral (11.8), Competitivitat basada en la formació i el tercer sector (11.5).

Resultats esperats: Reducció de les desigualtats laborals i millora de les competències professionals.

OD_11.3

Establir incentius per a la construcció d'habitatges assequibles

Descripció: Fomentar la construcció d'habitatges socials i sostenibles, mitjançant subvencions, beneficis fiscals i regulacions eficients.

Factors relacionats: Increment del parc d'habitatge (11.18), Desplegament de la llei d'habitatge (11.12), Pressió sobre els serveis públics i l'habitatge (11.7), Compromís polític alineat amb els objectius globals (11.1).

Resultats esperats: Increment de l'oferta d'habitatge assequible i reducció de l'especulació immobiliària.

OD_11.4

Promoure campanyes de sensibilització sobre diversitat i inclusió

Descripció: Organitzar campanyes educatives i culturals per fomentar la tolerància, reduir la discriminació i impulsar formació sobre diversitat.

Factors relacionats: Inclusió, diversitat i igualtat de drets (11.4), Compromís polític alineat amb els objectius globals (11.1).

Resultats esperats: Reducció de la discriminació i millora de la convivència social.

OD_11.5

Implementar observatoris de sostenibilitat social

Descripció: Crear plataformes que monitorin indicadors socials clau, com ara, les desigualtats, l'accés a habitatge i la cohesió comunitària, per millorar la presa de decisions.

Factors relacionats: Governança pública associativa de la societat civil (11.16), Desigualtats i tensions socials creixents (11.19).

Resultats esperats: Disseny de polítiques basades en dades i millora de l'eficàcia de les intervencions socials.

VI. Conclusió

La sostenibilitat social de les Balears s'erigeix en un element fonamental per garantir un desenvolupament equilibrat, que integri creixement econòmic, equitat social i cohesió territorial. L'anàlisi realitzada posa de manifest que les tensions derivades de la dependència del turisme, les desigualtats socials i la crisi de l'habitatge són desafiaments estructurals que afecten el benestar dels residents i la resiliència del sistema socioeconòmic.

No obstant això, l'anàlisi realitzada revela també oportunitats estratègiques al voltant d'una combinació de polítiques redistributives, innovació social i una governança més inclusiva. Els factors motors i crítics identificats en l'anàlisi MICMAC han posat en relleu que l'accés a l'habitatge, la diversificació econòmica i la qualitat de les infraestructures socials són palanques essencials per garantir la cohesió social i evitar l'agreujament de les desigualtats.

És fonamental entendre que competitivitat i cohesió social no són conceptes antagònics, sinó que es poden reforçar mútuament. Els països que han aconseguit equilibrar eficiència econòmica i justícia social –com els països nòrdics– han demostrat que la inversió en capital humà, infraestructures socials i participació ciutadana és clau per mantenir una economia dinàmica i, al mateix temps, inclusiva. Aquest enfocament també és aplicable a les Balears, on calen polítiques que garanteixin oportunitats equitatives i protecció social.

L'anàlisi d'impacte-desafiament ha evidenciat que la transició cap a la sostenibilitat requereix accions coordinades i una forta implicació de les institucions públiques i privades. En aquest sentit, es proposa:

- **Millorar la governança i la participació ciutadana.** Implementar mecanismes que assegurin una presa de decisions inclusiva i transparent, que evitin l'exclusió de col·lectius vulnerables i garanteixin una distribució més equitativa dels recursos.
- **Avançar en la transformació económica.** Diversificar l'economia mitjançant el foment d'activitats emergents relacionades amb l'economia circular, les energies renovables i la digitalització, per tal de crear oportunitats laborals estables i de qualitat.
- **Garantir habitatge assequible i infraestructures socials robustes.** Regular el mercat immobiliari per evitar la gentrificació i facilitar l'accés a l'habitatge, alhora que es reforcen serveis bàsics com la salut, l'educació i la mobilitat.

En aquest context, el concepte de transició justa emergeix com una eina essencial per assegurar que la transició cap a la sostenibilitat no generi nous desequilibris, sinó que contribueixi a corregir les desigualtats preexistents. La implementació de polítiques integradores i de llarg termini permetrà convertir els reptes en oportunitats i asegurar que les Balears avancin cap a la sostenibilitat económica, social i ambiental.

ÀREES DE REFLEXIÓ-ACCIÓ

12 COMPETITIVITAT TURÍSTICA




Berlin
POLAND
Warsaw
Prague
Vienna
Budapest
Bratislava
Belgrade
Amsterdam
Brussels
London
Paris
Bern

La competitivitat turística ja no es pot concebre al marge de la sostenibilitat. Tradicionalment, aquests dos conceptes s'han considerat antagònics: la competitivitat s'ha associat a un creixement econòmic intensiu en recursos, mentre que la sostenibilitat s'ha percebut com una limitació a aquest creixement. No obstant això, en l'actualitat, s'entén que integrar la sostenibilitat en les polítiques econòmiques no només és necessari per evitar costos futurs derivats de la degradació ambiental i l'escassetat de recursos, sinó que també resulta clau per garantir que l'activitat econòmica sigui resilient i adaptable a crisis ambientals i socials.

En un territori amb recursos finits i una elevada pressió turística, com les Balears, el creixement basat en l'augment continu de visitants i en l'explotació intensiva dels recursos ha arribat al seu límit davant d'un context global en transformació, marcat per l'emergència de noves prioritats ambientals, socials i econòmiques. L'impacte de la globalització, la digitalització i la necessitat d'avançar cap a una economia més resilient i sostenible exigeixen una reformulació profunda dels pilars que sustenten la competitivitat turística de l'arxipèlag. Alhora, la saturació dels recursos naturals, l'encariment dels costos operatius, els efectes del canvi climàtic i l'expectativa d'experiències turístiques més sofisticades estan redefinit les regles del joc. Ja no es tracta només d'atreure visitants, sinó de garantir que el turisme actuï com un motor de regeneració ambiental, cohesió social i prosperitat compartida.

Per assolir aquest objectiu, és fonamental apostar per una competitivitat basada en la innovació i el valor afegit, enlloc d'una estratègia de costos baixos, que pivoti a l'entorn de la inversió en capital humà, per augmentar la productivitat sense precaritzar l'ocupació, i la millora de la qualitat institucional, amb un bon funcionament dels mercats i la seguretat jurídica com a elements clau.

En definitiva, el futur de la competitivitat turística de les Balears dependrà de la seva capacitat per transformar els reptes de sostenibilitat en avantatges competitius. Això permetrà no només consolidar el lideratge turístic de l'arxipèlag, sinó també garantir un progrés econòmic i social, basat en la preservació del patrimoni natural i el benestar de les persones.

I. Context i diagnòstic

Durant dècades, la competitivitat turística de les Balears ha descansat en la seva ubicació privilegiada al Mediterrani, la capacitat derivada d'una dotació d'infraestructures àmplia i una relació preu-qualitat satisfactòria. Aquesta fórmula, que ha permès consolidar el lideratge de l'arxipèlag com una destinació de referència, explica que les Balears ostentin una posició de competitivitat turística molt alta en comparació amb altres destinacions competidores que es troben a curta o mitja distancia dels principals mercats emissors. No obstant això, aquesta posició no pot donar lloc a l'autocomplaença, ja que l'arxipèlag presenta desequilibris estructurals que posen en risc la capacitat de mantenir el lideratge en el futur. Per això, resulta obligat adoptar un enfocament de competitivitat més holístic i incorporar factors estructurals i estratègies de desenvolupament sostenible. Particularment, es tracta de:

- Reformular l'estratègia turística per passar de la massificació a la diferenciació.
- Enfortir altres pilars de la competitivitat, com la governança, la innovació i la integració tecnològica.
- Millorar la sostenibilitat i l'equilibri ambiental, de manera que el turisme no sigui un factor de degradació sinó de regeneració.
- Potenciar un turisme que no només generi ingressos, sinó que millori el benestar dels residents i reforci la cohesió social.

Les destinacions més avançades estan integrant estratègies que combinen la gestió intel·ligent dels fluxos turístics, la regulació efectiva del mercat de l'allotjament i la creació d'ecosistemes d'innovació que connecten el turisme amb les activitats emergents. Aquest canvi de rumb és especialment rellevant per a les Balears. La maduresa del destí i la dotació de recursos disponibles permeten, avui, traduir l'experiència acumulada en sofisticació i liderar, també, la transició cap a la sostenibilitat.

Traduir maduresa en sofisticació no només ha de garantir el retorn de la inversió privada, sinó contribuir a millorar la rendibilitat social del turisme des de la generació de valor compartit. És hora de deixar de considerar la competitivitat com una qüestió de mercat basada en l'atracció d'un volum creixent de visitants i començar a entendre-la com la capacitat d'impulsar l'atractiu de l'arxipèlag a l'exterior i, simultàniament, la prosperitat a l'interior. Això requereix una acció coordinada entre el sector públic i privat, amb polítiques que incentivin la diversificació econòmica i un entorn de negoci que afavoreixi la inversió en projectes d'alt valor afegit, prenent en compte factors clau com la seguretat, el capital humà, la innovació tecnològica i les infraestructures, entre d'altres.

En definitiva, la competitivitat turística de les Balears s'ha d'entendre com una estratègia integral que combina innovació, sostenibilitat i cohesió social. No es tracta només de millorar els indicadors econòmics immediats, sinó d'assegurar que el turisme continuï sent un aliat per al desenvolupament de l'arxipèlag a llarg termini. Per això, aquesta secció explora en profunditat la situació actual d'acord amb les dues subàrees d'acció-reflexió acordades pel Grup de treball a la sessió de dia 5 de setembre de 2024. A saber: (1) Entorn regional i (2) Competitivitat-preu.

Entorn regional

La competitivitat turística de les Balears no es pot entendre de manera aïllada, sinó que està profundament influenciada per l'entorn regional, que inclou els factors polítics, econòmics i institucionals. Aquests factors condicionen la capacitat de les empreses locals per competir en un mercat global i determinen, alhora, la capacitat de l'estructura econòmica per generar riquesa, atreure inversions, fomentar la innovació i garantir un desenvolupament sostenible i inclusiu. I és que, tots aquests factors interactuen per conformar un sistema turístic més o menys resilient i adaptatiu davant de les transformacions globals. Per això, cal tenir en compte:

- **Estabilitat macroeconòmica i política.** Els diferencials d'inflació entre regions poden generar distorsions competitives. De fet, els diferencials d'inflació entre les Balears i altres destinacions competidores han augmentat relativament el cost de vida i els preus dels serveis turístics, fet que ha reduït la competitivitat-preu. Alhora, no convé descuidar el fet que si una regió experimenta una inflació elevada sense un augment proporcional de la productivitat, perd capacitat competitiva a llarg termini.

- **Qualitat del govern i polítiques efectives.** La capacitat del govern per implementar reformes eficaces i gestionar els recursos públics afecta també a la competitivitat. I és que, la credibilitat i previsibilitat de les polítiques públiques són clau per evitar incerteses que puguin frenar la inversió Alhora, l'eficiència en la provisió de serveis públics com el transport, la sanitat i l'educació o el suport a la digitalització i a la transició ecològica, són aspectes cada cop més rellevants per a la competitivitat, com ho són també les estratègies de desenvolupament territorial coordinades entre diferents nivells de govern. A les Balears, la fragmentació institucional i la falta de coordinació entre administracions (local, autonòmica i estatal) dificulta la implementació d'estratègies eficients de desenvolupament turístic.

- **Polítiques de desenvolupament regional i cohesió territorial.** Les polítiques públiques han d'equilibrar el creixement econòmic amb la cohesió social i territorial. Això inclou, programes de desenvolupament local per donar suport a sectors estratègics i clústers empresarials; inversions en infraestructures de transport, telecomunicacions i energia, per millorar la connectivitat i la competitivitat

de les empreses regionals; i, mesures per reduir les desigualtats i evitar la concentració de la riquesa.

- **Regulació i marcs institucionals.** Un entorn regulador eficient i flexible contribueix a la competitivitat. Entre els aspectes més rellevants hi destaquen la facilitat per fer negocis, en la manera que la simplificació administrativa i la baixa burocràcia afavoreixen l'emprenedoria i la inversió estrangera; la protecció de la propietat intel·lectual i els drets comercials, ja que la seguretat jurídica afavoreix la innovació i evita la competència deslleial; i, la lluita contra la corrupció, per tal com aquesta distorsiona els incentius econòmics i afecta la transparència i equitat en l'assignació de recursos. A les Balears, la lentitud en els processos administratius i la complexitat en l'obtenció de permisos per inversions frenen la innovació i el desenvolupament de nous productes i serveis.

- **Mercat laboral i condicions d'ocupació.** Un mercat laboral dinàmic i flexible permet l'atracció de talent i la retenció de capital humà, alhora que evita la fuga de cervells i afavoreix la formació contínua. A més, l'equilibri entre flexibilitat i protecció social, garanteix un mercat eficient però també inclusiu. A les Balears, la relació entre els salaris i el cost de vida, juntament amb la temporalitat de la contractació, dificulten la retenció de professionals.

- **Capital humà i innovació.** La competitivitat a llarg termini depèn del nivell de qualificació de la força de treball. Les inversions en educació i R+D tenen un retorn positiu en termes de creixement econòmic, ja que fomenten la innovació i la creació de valor afegit, redueixen la bretxa tecnològica i afavoreixen l'orientació cap a activitats més sostenibles i eficients. Les Balears pateixen una escassetat de talent especialitzat, fet que afecta la qualitat del servei i la capacitat de diferenciació de la destinació.

- **Diversificació econòmica i resistència als xocs externs.** Una economia diversificada és menys vulnerable a crisis sectorials o externes. A les Balears, la manca de diversificació productiva fa que l'economia sigui molt vulnerable a crisis globals, pandèmies o fluctuacions en la demanda turística. Això obliga a impulsar sectors emergents (indústria tecnològica, energies renovables) i enfortir la integració en cadenes de valor globals per a una major estabilitat.

- **Infraestructures i suport al teixit empresarial.** Les infraestructures físiques i digitals són essencials per garantir la competitivitat. Entre els aspectes clau hi destaquen l'accés a la tecnologia i la digitalització, especialment en pimes i sectors tradicionals, i la importància de comptar amb infraestructures de transport eficients, per reduir costos logístics i millorar la connexió amb els mercats globals. A les Balears, l'escassa adopció de tecnologies digitals i estratègies de turisme intel·ligent i sostenible afecten la capacitat de diferenciació. Alhora, la manca d'una xarxa de transport públic eficient limita la mobilitat dels residents i visitants i crea problemes de saturació en carreteres i aeroports.

- **Xarxes empresarials i cooperació sectorial.** Els clústers i la col·laboració entre actors de distintes especialitzacions poden millorar la competitivitat a través d'efectes de xarxa, facilitar la transferència de coneixement i innovació i fomentar la creació de sinergies i economies d'escala.

Malgrat aquests obstacles, a les Balears existeixen oportunitats significatives per millorar la capacitat de la regió per créixer i desenvolupar-se de manera sostenible, seguint l'exemple d'altres regions que han desenvolupat bones practiques com:

- **Costa Rica**, que ha perseguеix que el turisme generi un impacte positiu sobre el medi ambient i les comunitats locals, amb incentius fiscals per hotels amb pràctiques sostenibles i programes d'educació per als visitants.

- **Barcelona**, que ha implementat un model de gestió intel·ligent de fluxos turístics amb *big data* per reduir la massificació i millorar la regulació del lloguer vacacional per equilibrar l'accés a l'habitatge i evitar l'especulació immobiliària.

- **Tirol (Àustria)**, que ha diversificat l'oferta amb activitats esportives durant tot l'any per evitar la

dependència de l'hivern des d'una aposta clara pel turisme esportiu i *wellness*.

- **Singapur**, que ha desenvolupat un ecosistema digital turístic amb sistemes de reserves, pagaments i experiències totalment digitalitzades, alhora que utilitza intel·ligència artificial per personalitzar l'experiència turística i gestionar la capacitat de càrrega en temps real.

- **Països Baixos**, que han implantat sistemes de mobilitat sostenible, amb prioritat per al transport públic i la bicicleta, i han integrat plans de gestió turística sostenible en les seves ciutats i zones rurals.

I es que, l'entorn regional condiciona la competitivitat de manera que també limita la capacitat per garantir cohesió social i sostenibilitat. La complementarietat entre aquests factors determina si un territori entra en un 'cercle virtuós', en què s'enforteix la capacitat d'adaptació als reptes globals [Objectiu de transició 5] alhora que millora el benestar i la qualitat de vida de la població [Objectiu de transició 3].

Competitivitat-preu

La competitivitat-preu és una de les dimensions tradicionals de la competitivitat, especialment en relació amb la influència del cost-preu i el tipus de canvi. De fet, en la seva formulació més clàssica, la competitivitat es mesura a través dels resultats comercials exteriors, prenent en compte la capacitat de mantenir o augmentar la presència en els mercats mundials i resistir la competència internacional en el mercat interior. Això explica que, històricament, la competitivitat turística de les Balears s'hagi basat en una estratègia de cost-preu, aprofitant una estructura econòmica orientada a grans volums, amb un cost relativament baix en relació amb altres destinacions europees.

A més, l'evolució del tipus de canvi efectiu real, que recull els efectes combinats de l'evolució del tipus de canvi nominal i dels índexs de preus rellevants, és un punt de partida fonamental per a l'anàlisi de la competitivitat-preu. En el cas de Balears, una preocupació específica és la pèrdua de competitivitat no només a la zona de l'euro, sinó també enfront d'altres economies. Basta prendre en compte que les illes competeixen amb destinacions emergents que ofereixen preus més baixos i costos d'explotació inferiors, com Turquia, Egipte o determinades zones de Grècia i el nord d'Àfrica, fet que deriva en una pressió addicional per adaptar l'estratègia de preus sense comprometre la rendibilitat ni la qualitat del servei.

Un altre factor rellevant en economies globalitzades és el fet que el tipus de canvi no només actua com un preu relatiu entre productes nacionals i importats, sinó també entre comerciables, com les manufactures i el turisme, i no comerciables, o menys exposats a la competència internacional, com la construcció o certs serveis locals. Això pot generar problemes simultanis d'eficiència i equitat si no es gestiona adequadament. I és que si els productes no comerciables tenen taxes d'inflació més elevades, es pot produir una pèrdua de competitivitat en el conjunt de l'economia, ja que augmenten els costos interns en comparació amb els països competidors.

Entre els factors que condicionen la competitivitat-preu de les Balears, sobresurten:

- **L'estructura de costs.** L'augment dels costs laborals, derivats de la manca de mà d'obra qualificada i la necessitat de retenir talent, juntament amb la pressió que deriva d'un mercat d'habitatge tensionat, que augmenta els costs d'allotjament dels treballadors i deriva en un cercle viciós que encareix la contractació de personal, ha provocat un fort increment de l'estructura de costs en els darrers anys. A més, la insularitat implica una major dependència energètica i costs logístics més elevats, fet que afecta els preus finals dels serveis turístics.

- **La fiscalitat i la regulació.** L'aplicació de taxes turístiques i les normatives ambientals augmentenels costos d'operació. Tot i que aquestes mesures responen a objectius de sostenibilitat, poden afectar la competitivitat-preu si no es destinen a millorar la qualitat i sostenibilitat de la destinació i van acompanyades d'una millora en la percepció del valor del producte turístic.

- **L'elasticitat de la demanda i percepció del valor.** El factor preu continua sent clau en la presa de decisions dels visitants, però la percepció del valor és cada vegada més determinant. En aquest sentit, les Balears han de competir amb destinacions que ofereixen preus inferiors oferint una experiència diferenciada i de més qualitat. La comoditització del producte turístic genera una guerra de preus insostenible. El diferencial de preus amb altres destinacions mediterrànies (p, ex. la diferència de cost mitjà entre un viatge a Mallorca i un a Antalya pot ser superior al 30%) fa que molts visitants optin per alternatives més assequibles. El perfil de demanda ha canviat, per tal com cada cop més viatgers busquen experiències singulars, fet que obre la porta a estratègies de diferenciació en la fixació de preus.

- **Impacte de la política monetària i els tipus de canvi.** La política monetària de la zona de l'euro influeix directament en la competitivitat-preu. L'absència d'eines de devaluació competitiva d'ençà l'entrada a la Unió Monetària Europea ha eliminat el tipus de canvi com a instrument per ajustar els preus enfront de destinacions amb monedes més dèbils, com Turquia, on la devaluació de la lira afavoreix un augment de l'afluència turística. Alhora, els fluxos turístics procedents de mercats com el Regne Unit o els Estats Units es poden veure afectats per la fortalesa de l'euro, fet que explica que la destinació balear es percebi com més cara.

Amb tot, encara que la competitivitat-preu continua sent important, no és, avui dia, suficient per garantir la competitivitat a llarg termini. I és que, en economies que es troben en un estadi de desenvolupament avançat, com les Balears, la competitivitat depèn únicament dels preus, sinó de la capacitat de generar productes i serveis d'alt valor afegit. Això inclou:

- **Productivitat.** Encara que els costos laborals i el tipus de canvi afecten la posició competitiva, la clau està en millorar la productivitat per mà de la innovació. Es tracta d'un factor clau que determina el creixement econòmic a llarg termini. I és que, la productivitat influeix en els costos laborals per unitat de producte i, per tant, en la competitivitat-preu.

- **Innovació i diferenciació.** Els països no poden competir únicament amb preus baixos, sinó que han de millorar la qualitat i la sofisticació dels béns i serveis.

- **Eficiència en infraestructures i organització empresarial.** Apel·la a aspectes com la logística, la digitalització i la inversió en tecnologia, atès que són cada cop més determinants.

Per això, enlloc de centrar-se exclusivament en el preu, la nova visió de la competitivitat posa èmfasi en:

- **Factors estructurals i institucionals**, com la qualitat de l'educació, la inversió en R+D i l'eficiència administrativa.

- **L'atractiu per a la inversió estrangera directa (IED)**, que depèn d'aspectes com la seguretat jurídica, les infraestructures i la qualificació de la mà d'obra.

- **Un patró de creixement sostenible**, que integri tant la productivitat com la cohesió social. Les polítiques econòmiques han de transcendir la visió tradicional basada en preus i costos i centrar-se en estratègies a mitjà termini i llarg termini que reforcin la capacitat d'adaptació als reptes globals.

En aquest sentit, les polítiques de competitivitat turística han d'anar més enllà de les fluctuacions de preus i costos per centrant-se en factors que afecten la productivitat, qüestió que s'aconsegueix orientant el sistema turístic regional cap a la sostenibilitat [Objectiu de transició 1]. D'aquesta manera, la competitivitat turística de les Balears ha d'evolucionar cap a una estratègia basada en la diferenciació i el valor afegit, en què la fixació de preus respongui a una oferta més sofisticada que garanteixi una rendibilitat econòmica sostinguda i un equilibri amb el benestar local.

Davant d'aquests reptes, les illes han de transformar la seva estratègia de fixació de preus cap a un enfocament basat en la qualitat i el valor afegit, en què la fixació de preus respongui a una oferta més sofisticada i

sostenible. En aquest quefer, l'acció estratègica gira a l'entorn de:

- **Segmentació del mercat.** Desenvolupar productes turístics diferenciats per evitar la competència directa en preu. Per exemple, turisme cultural i patrimonial, experiències immersives en la natura (turisme regeneratiu) o esdeveniments internacionals de valor afegit (congressos, esport d'elit, gastronomia). Focalitzar-se en turisme d'alt valor afegit ha de permetre atreure turisme de major poder adquisitiu amb una estratègia de preus dinàmics que s'adapti a la demanda i a la temporada.
- **Innovació en la política de preus.** Personalitzar els preus segons el perfil del visitant mitjançant preus flexibles segons el grau de fidelització del client o la seva predisposició a pagar per experiències més exclusives. O, ajustar els preus en funció de l'estacionalitat i la capacitat de càrrega per evitar pics de saturació i maximitzar la rendibilitat des d'una gestió intel·ligent de l'estacionalitat.
- **Millora de la percepció del valor.** Enfortir la proposta de qualitat amb serveis diferenciats que justifiquin preus més alts. A mesura que la destinació es desplaça cap a un oferta de major qualitat és fonamental que els preus reflecteixin aquesta proposta de valor.
- **Eficiència operativa i transició energètica.** Reduir costos fixos mitjançant la digitalització i l'ús d'energies renovables per compensar l'increment dels costos laborals i aconseguir que els establiments turístics integrin la sostenibilitat.
- **Cooperació publicoprivada per a la sostenibilitat.** Destinar part dels ingressos de l'Impost de Turisme Sostenible (ITS) a projectes transformadors que millorin la qualitat de l'experiència turística.

II. Identificació dels factors determinants

La identificació dels factors determinants de l'àrea és una de les etapes clau en l'establiment de les bases de l'Agenda de transició, per tal com són els pilars sobre els quals es procedeix a construir el procés de canvi. En conjunt, representen els aspectes crítics que permeten definir estratègies efectives, abordar els reptes prioritaris i comprendre millor el punt de partida.

Per dur a terme aquesta tasca, l'anàlisi DAFO ha estat la metodologia seleccionada per guiar les dinàmiques de participació i, particularment, el diàleg dels membres del Grup de treball d'aquesta àrea al llarg de cinc sessions. S'ha disposat, així, d'un marc de feina estructurat que ha permès revisar els factors interns (entesos com a fortaleses o debilitats) i externs (situats com a amenaces o oportunitats) de la competitivitat turística de les illes.

El procés dut a terme ha permès als participants compartir reflexions, alinear perspectives i validar una bateria de 14 factors determinants, els quals són susceptibles de ser incardinats en les noves estratègies i plans d'acció en favor de la sostenibilitat. Particularment, els factors relacionats amb la competitivitat-preu, l'oferta turística il·legal i la manca de dades per gestionar l'oferta turística i el comportament turístic s'han reconegut com a debilitats que conviuen, alhora, amb les oportunitats existents per regular i equilibrar el mercat de l'habitatge i millorar la gestió amb la tecnologia.

12.1 Pèrdua de renda per càpita i benestar

La baixa productivitat,[185] amb un creixement mitjà anual per sota del d'Espanya i de la UE,[186] juntament amb la dependència del treball intensiu i les desigualtats estructurals, afecta negativament la renda i el benestar.[187] L'impacte acumulat de la COVID-19 ha accentuat encara més aquesta situació.[188]

12.2 Factors estructurals de baixa productivitat i desigualtats

Un creixement econòmica escassament recolzat en l'augment de la productivitat[189] i les desigualtats socials i econòmiques[190] marquen la realitat actual. Aquest escenari dificulta l'accés a ocupacions de qualitat i agreuja les desigualtats, especialment després de crisis com la pandèmia.

12.3 Dependència del turisme

La vulnerabilitat als xocs externs i les fluctuacions de la demanda global són un risc constant. Es requereix una reconversió des d'estratègies regeneratives que permetin generar valor afegit amb un menor impacte ambiental i social, per tal de reduir la fragilitat del sistema actual.

12.4 Pressió sobre el mercat d'habitatge

L'augment dels preus[191], derivat de l'alta demanda d'habitatge vacacional[192] i l'especulació immobiliària, i la gentrificació són expressions de les pressions que afecten el mercat de l'habitatge. Aquesta situació desplaça la inversió productiva i genera segregació urbana.

(185) D'acord amb la darrera informació publicada per l'INE i l'Eurostat, corresponent a l'exercici 2023, les Balears presenten una ràtio de productivitat per ocupat (76.419 €) inferior a la mitjana de la UE-27 (79.046 €).

(186) Segons les darreres dades publicades per l'INE i l'Eurostat, el creixement mitjà anual de la productivitat laboral del període 2000-2023 s'ha situat a les Balears (0,2% anual) part davall de la mitjana espanyola (0,4% anual) i europea (0,7%).

(187) D'acord amb informació facilitada per l'INE i l'Eurostat, la renda per càpita de les Balears ha passat de situar-se un 8,8% part damunt de la mitjana europea a principis de segle, a posicionar-se un 9,8% part davall durant l'exercici 2023.

(188) D'acord les darreres dades de l'INE i l'Eurostat, el diferencial negatiu que separa la renda per càpita de les Balears respecte de la mitjana europea s'ha ampliat 2,9 punts percentuals en el període 2019-2023 (-6,9%, 2019 *vs* -9,8%, 2023).

(189) Segons les dades de l'INE i l'Eurostat, tan sols un 11% del creixement econòmic acumulat de les Balears durant el període 2000-2023 s'explica per increments de la productivitat, un percentatge significativament inferior al del conjunt de l'economia espanyola (25,3%) i, especialment, de l'europea (48,4%).

(190) D'acord amb la darrera informació publicada per l'IBESTAT, referent al 2023, la ràtio S80/S20 (que mesura la relació entre la renda disponible total del 20% de la població amb més ingressos amb la del 20% amb ingressos més baixos) assenyala que el nivell de desigualtat ha incrementat en els darrers quatre anys (4,8 *vs* 4,3, 2019).

(191) Segons dades del Ministeri de Transports i Mobilitat Sostenible, el valor mitjà de les transaccions immobiliàries d'habitatge lliure a les Balears (426.757 €) dupliquen amb escreix la mitjana nacional (191.475 €) i acumula una dècada posicionant-se com el més elevat de tot l'Estat.

12.5 Problemes d'accés a l'habitatge

L'oferta turística il·legal[193] afecta als preus i la disponibilitat d'habitatges, fet que condiciona l'accés a l'habitatge dels residents[194]. Aquesta situació impacta directament en la qualitat de vida, accentua les desigualtats socials i, en darrera instància, afecta al desenvolupament econòmic i social.

12.6 Impacte social i benestar

L'encariment de l'habitatge vinculat a la proliferació d'allotjaments turístics il·legals ha provocat una pèrdua de qualitat de vida, especialment per a les persones amb les rendes més baixes.[195] Aquesta situació evidencia la necessitat d'equilibrar els interessos turístics i el benestar social.

12.7 Oportunitats per regular i equilibrar el mercat

La regulació del lloguer turístic i la promoció de la construcció d'habitatges assequibles poden alleugerir la pressió sobre el mercat residencial. Aquestes mesures ajuden a garantir una millor qualitat de vida per als residents i a evitar la competència deslleial.

12.8 Manca de dades fiables per gestionar l'oferta turística i el comportament turístic

Les limitacions en infraestructura tecnològica i la dependència de sistemes obsolets dificulten la recollida i l'anàlisi de dades útils per a una gestió eficient. A més, la falta de transparència en projectes finançats amb ITS impedeix la presa de decisions informades.[196]

12.9 Debilitats en infraestructures i gestió

L'obsolescència de les infraestructures i la mancança d'una gestió eficient representen un risc significatiu de retrocés, que limita la competitivitat de les illes i dificulta la capacitat d'adaptació als nous reptes econòmics, tecnològics i ambientals.

(192) Segons la darrera informació facilitada per l'INE, corresponent al mes d'agost de 2024, les Balears són la segona comunitat autònoma amb un major percentatge d'habitatges destinats al lloguer turístic (4,1%), tan sols part davall Canàries (4,7%).

(193) L'octubre de 2024, el Consell de Mallorca va anunciar la contractació de de l'empresa Talk&Code amb l'objectiu de dur a terme un monitoratge en temps real de la oferta de lloguer turístic que permeti combatre de manera més efectiva la oferta turística il·legal. Concretament, des del Consell mateix han declarat que els primers mesos d'implantació del projecte s'han saldat amb la detecció de 11.269 anuncis classificats com a molt sospitosos de frau i 11.761 anuncis sospitosos.

(194) Segons les darreres dades de l'INE i el Ministeri de Transports i Mobilitat Sostenible, corresponents a l'any 2023, la població de les Balears necessita destinar íntegrament 14,6 anys del seu sou brut per adquirir un habitatge (*vs* 6,8 anys, Espanya).

(195) D'acord amb la darrera informació disponible de l'INE, referent a l'exercici 2023, les Balears són la segona comunitat autònoma on més ha incrementat el percentatge de població que es troba en situació de risc de pobresa o exclusió social en els darrers cinc anys (20,6%; +3,3 pp, respecte de 2018), tan sols superades per Navarra (17,2%; +4,1 pp, respecte de 2018).

(196) El desembre de 2024, el Ministeri d'Industria i Turisme va concedir 4,88 milions d'euros al Consell de Mallorca pel desenvolupament de la Plataforma Intel·ligent de Destins (PID) amb l'objectiu d'integrar i analitzar un gran volum de dades que permeti millorar el monitoratge i la gestió de l'activitat turística.

12.10 Amenaces i riscos de retrocés

L'absència d'eines tecnològiques avançades i de dades fiables podria fer perdre competitivitat davant d'altres destinacions. Aquest dèficit afecta la capacitat de monitorar fluxos turístics i gestionar la càrrega turística de manera sostenible.

12.11 Oportunitats per millorar la gestió amb tecnologia

L'adopció de tecnologies avançades, com el monitoratge de fluxos turístics i la gestió de la capacitat de càrrega, ofereix una via per millorar l'eficiència en l'ús de recursos. Aquest enfocament permet evitar concentracions excessives i millorar l'experiència turística.

12.12 Desconnexió i falta de coordinació interinstitucional

La manca de coherència en les normatives turístiques entre administracions i la gestió externa de rutes aèries limiten l'aplicació efectiva de polítiques. Això genera problemes de planificació, comunicació i implicació ciutadana en les decisions turístiques.

12.13 Oferta turística il·legal i competència deslleial

L'expansió descontrolada del lloguer turístic sense llicència ha perjudicat la qualitat del sector i creat competència deslleial per als operadors regulats. Aquest escenari subratlla la necessitat d'un marc regulador més estricte per protegir l'equilibri del mercat.

12.14 Competitivitat-preu

Les pressions inflacionistes, els costos elevats associats a la insularitat i la dependència de marges baixos limiten la rendibilitat empresarial. L'ITS es presenta com una eina clau per avançar cap a la sostenibilitat,[197] mentre que una simplificació administrativa podria afavorir l'entorn de negoci.

(197) El novembre de 2024, la Comissió de l'ITS va aprovar invertir 377 milions d'euros addicionals de les anualitats 2024 i 2025 en projectes orientats a fomentar la sostenibilitat de les activitats turístiques, tot elevant l'import total mobilitzat des de la implantació de l'impost l'any 2016 part damunt dels 850 milions d'euros.

III. Avaluació i priorització

Integrar els factors determinants de la competitivitat turística en l'Agenda de transició requereix prioritzar-los des d'una avaluació que aborda, fonamentalment, l'impacte, la viabilitat, la urgència i la seva contribució a la sostenibilitat.

Així les coses, l'anàlisi impacte-desafiament ha permès reconèixer el potencial de millorar la gestió turística amb tecnologia i revertir els factors estructurals de la baixa productivitat, entre d'altres factors, per accelerar o limitar la transició cap a la sostenibilitat. Ho fa en dues dimensions: (i) l'impacte, basat en la capacitat de provocar canvis significatius, ja sigui en sentit positiu o negatiu; i, (ii) el desafiament, vinculat a la complexitat, barreres o colls d'ampolla que cal vèncer per implementar noves estratègies i accions.

Impacte		Desafiament
Afecta la qualitat de vida, incrementa la desigualtat i redueix la capacitat de despesa en serveis essencials i consum local.	12.1	Reduir la dependència d'activitats poc productives, fomentar la diversificació econòmica i implementar polítiques socials per reduir l'impacte de la desigualtat en el benestar.
Limita el creixement econòmic, mentre que les desigualtats estructurals restringeixen l'accés a oportunitats laborals de qualitat.	12.2	Augmentar la inversió en formació i tecnologia, millorar la innovació en sectors clau i establir marcs legislatius per promoure la igualtat d'oportunitats.
Augmenta la vulnerabilitat a xocs externs, com la pandèmia o fluctuacions en la demanda global.	12.3	Promoure una diversificació econòmica sostenible, reduir la dependència del turisme de masses i fomentar el turisme regeneratiu.
Desplaça els residents i compromet la cohesió social.	12.4	Establir polítiques públiques que controlin la demanda d'habitatges vacacionals i incentivin la construcció d'habitatges assequibles per als residents.
Augmenta les desigualtats socials i empitjora el benestar de la població amb rendes baixes.	12.5	Implementar una regulació més estricta sobre els lloguers turístics i augmentar l'oferta d'habitatge assequible per pal·liar la tensió.
Redueix la qualitat de vida i fomenta la desigualtat territorial.	12.6	Garantir l'accés equitatiu a l'habitatge mitjançant la regulació i promoure polítiques socials que assegurin el benestar de les poblacions més vulnerables.
Estabilitza el mercat immobiliari i millora la qualitat de vida dels residents.	12.7	Assegurar la implementació i supervisió de regulacions adequades i fomentar la col·laboració entre administracions per garantir resultats òptims.

Impacte		Desafiament
Limita la capacitat de planificació estratègica.	12.8	Desenvolupar infraestructures tecnològiques i capacitats de recol·lecció i anàlisi de dades, així com garantir la transparència en l'ús dels fons de l'ITS.
Afecta directament la competitivitat, per tal com dificulta, entre d'altres, l'adaptació a criteris d'eficiència energètica i resiliència climàtica.	12.9	Agilitzar processos administratius i normatius per facilitar la inversió pública i privada en infraestructures sostenibles.
Pot fer que la destinació perdi atractiu enfront d'altres regions més preparades.	12.10	Prioritzar la innovació tecnològica i establir mecanismes per monitorar els fluxos turístics i optimitzar la capacitat de càrrega.
Pot optimitzar la gestió de recursos i millorar l'experiència turística.	12.11	Garantir la inversió en tecnologies innovadores i fomentar la col·laboració entre institucions per maximitzar els beneficis de la digitalització.
La manca de coherència entre administracions dificulta l'aplicació de polítiques i genera desconfiança en la ciutadania.	12.12	Millorar la comunicació i la coordinació interinstitucional, així com garantir la transparència i el consens en l'aplicació de mesures.
L'expansió de l'oferta turística il·legal afecta la qualitat del sector i provoca una competència injusta per als operadors regulats.	12.13	Reforçar la supervisió i aplicació de les normatives, així com sensibilitzar la població sobre la importància de regular aquest tipus d'activitat.
Els alts costos operatius i la pressió inflacionista redueixen la rendibilitat empresarial, especialment en un entorn insular amb elevats costos de transport i producció.	12.14	Promoure polítiques de sostenibilitat econòmica, incentivar la innovació i optimitzar l'ús dels recursos per mitigar l'impacte dels costos elevats.

12.1 Avaluació dels factors determinants

	Definició	Impacte	Viabilitat	Urgència	Contribució
12.1	Pèrdua de renda per càpita i benestar	Molt alt	Moderat	Alt	Alt
12.2	Factors estructurals de baixa productivitat i desigualtats	Molt alt	Alt	Alt	Alt
12.3	Dependència del turisme	Alt	Alt	Alt	Alt
12.4	Pressió sobre el mercat d'habitatge	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
12.5	Problemes d'accés a l'habitatge	Molt alt	Moderat	Molt alt	Alt
12.6	Impacte social i benestar	Moderat	Moderat	Moderat	Alt
12.7	Oportunitats per regular i equilibrar el mercat	Molt alt	Molt alt	Molt alt	Molt alt
12.8	Manca de dades fiables per gestionar l'oferta turística i el comportament turístic	Alt	Alt	Alt	Alt
12.9	Debilitats en infraestructures i gestió	Alt	Alt	Molt alt	Alt
12.10	Amenaces i riscos de retrocés	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
12.11	Oportunitats per millorar la gestió amb tecnologia	Alt	Alt	Alt	Alt
12.12	Desconnexió i falta de coordinació interinstitucional	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
12.13	Oferta turística il·legal i competència deslleial	Molt alt	Moderat	Molt alt	Molt alt
12.14	Competitivitat-preu	Molt alt	Alt	Alt	Alt

Baix · Moderat · Alt · Molt alt

IV. Mapatge de les interrelacions

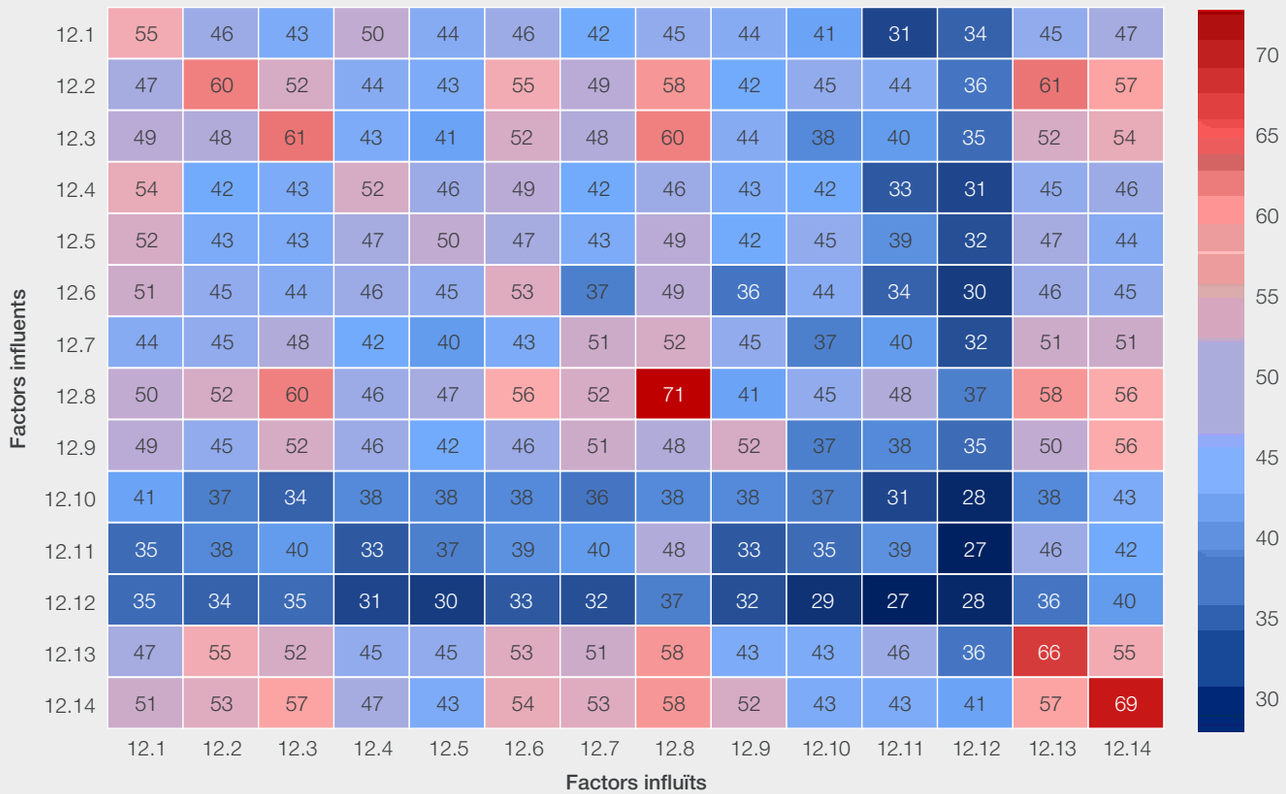
El rol que els diferents factors determinants de la competitivitat turística poden assumir a favor de la sostenibilitat és rellevant per establir les bases de l'Agenda de transició. Una bona manera d'esbrinar aquesta qüestió consisteix en conèixer les interrelacions que mantenen, per tal de valorar quins factors tenen més potencial per liderar la dinàmica de canvi que es vol provocar i, per contra, quins són més dependents d'altres a l'hora d'exercir un impacte real i efectiu. Per abordar aquesta qüestió, la metodologia MICMAC permet realitzar un mapatge detallat de les influències directes i indirectes entre els 14 factors determinants identificats i avaluats a aquesta àrea, de manera que és possible anticipar la planificació d'accions i polítiques orientades a impulsar el potencial competitiu.

Matriu d'impactes creuats

La metodologia MICMAC s'inicia construint una primera matriu que quantifica la influència directa de cada factor sobre la resta, en una escala de 0 a 3, a partir de la valoració efectuada pel Grup de treball. Quan aquesta matriu es multiplica per si mateixa, també es prenen en compte les influències indirectes i s'obté una segona matriu, anomenada d'impactes creuats, que recull tant els factors influents (a les files) com els influïts (a les columnes).

La magnitud de la influència o dependència de cada factor determinant s'il·lustra a través d'un mapa de calor, que oscil·la, en aquest cas, en una escala de

12.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats



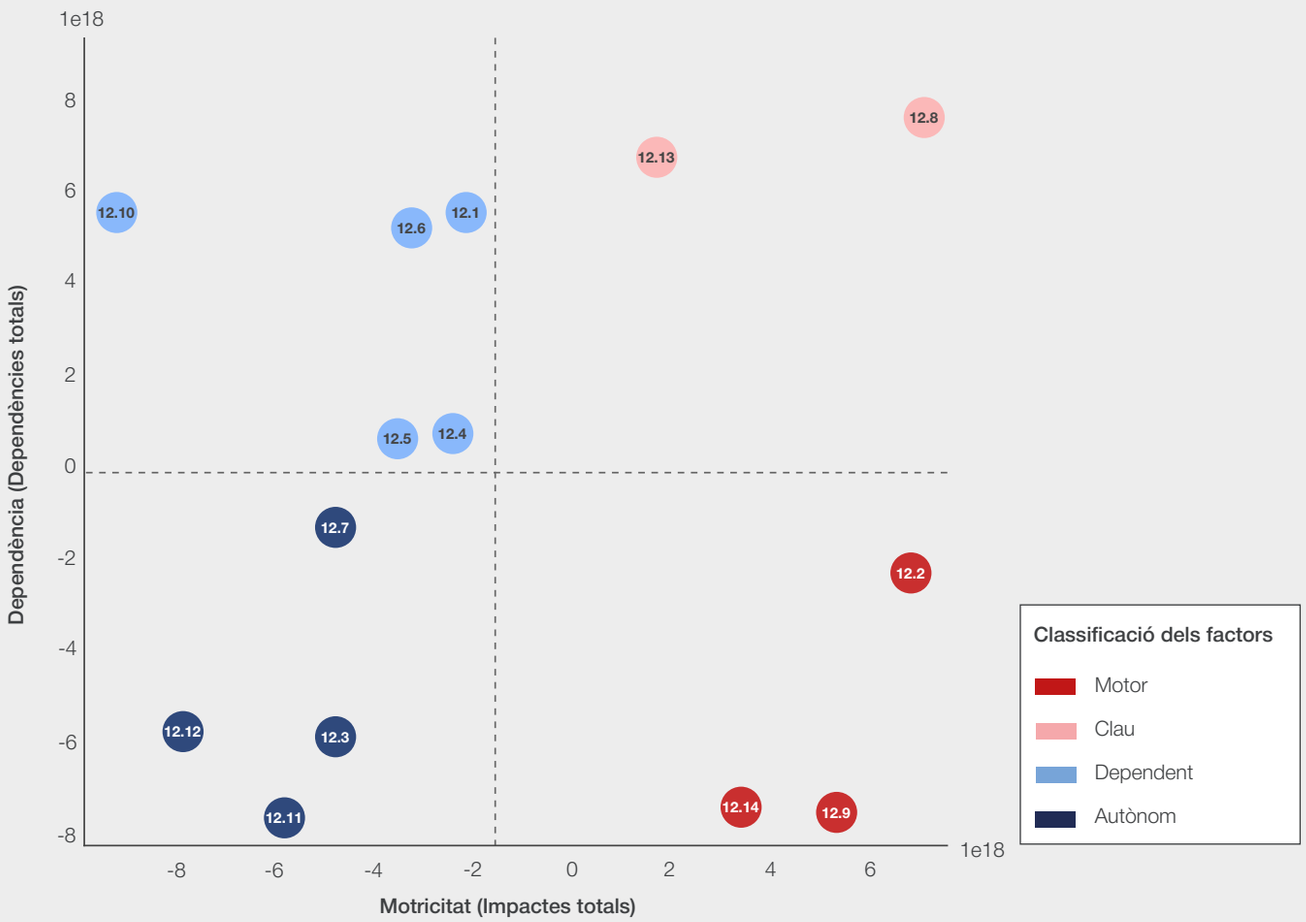
valors de 27 a 71. Així, els factors amb valors elevats a les files (de color vermell) són considerats palanques estratègiques, ja que tenen una gran influència per transformar els determinats de la competitivitat turística a favor de la sostenibilitat. En canvi, els factors amb valors elevats a les columnes (també de color vermell) són els que depenen en major mesura de les dinàmiques d'altres factors i poden representar punts vulnerables.

Classificació de la naturalesa dels factors

A través de la multiplicació iterativa de la matriu d'impactes creuats, la metodologia MICMAC ofereix una matriu convergent que ajuda a entendre com un canvi en un factor pot tenir repercussions en d'altres i revela, així. interdependències que no sempre són òbvies.

Per tal de fer jugar els resultats, l'Índex de motricitat total i l'Índex de dependència total permeten traçar un diagrama que situa els factors dependents en els diferents quadrants i, per tant, els permet classificar en quatre categories distintes: (1) factors clau (influència i dependència alta), (2) factors motors (influència alta i dependència baixa), (3) factors dependents (influència baixa i dependència alta) i (4) factors autònoms (influència i dependència baixa). Tot plegat destaca la complexitat de les dinàmiques que s'estableixen entre els 14 factors i la necessitat de planificar i implementar accions coordinades.

12.3 Diagrama motricitat/dependència



Factors determinants motors

Els factors motors, com la necessitat de redefinir la competitivitat turística amb criteris de sostenibilitat, la pressió sobre el mercat d'habitatge, la digitalització i la innovació en la gestió turística, són elements estructurals que impulsen la transformació econòmica i que, alhora, requereixen un marc d'acció coordinat per maximitzar el seu impacte. Aquests factors generen la necessitat d'avançar cap a un sistema turístic equilibrat i resilient, per bé que traduir aquest impuls en millores tangibles calen polítiques efectives, una regulació adequada i inversions estratègiques en capital humà, infraestructures i tecnologia.

- **[12.2 Factors estructurals de baixa productivitat i desigualtats]** Un creixement centrat en l'acumulació capital-treball, una productivitat estancada i desigualtats persistents, són elements estructurals que arrosseguen l'economia, sense que la resta de factors hi incideixin gaire. Aquest factor limita l'accés a ocupacions de qualitat i frena la diversificació econòmica. Això genera fragilitat socioeconòmica i limita la capacitat de transformació cap a estàndars més elevats de sostenibilitat.

- **[12.9 Debilitats en infraestructures i gestió]** Les debilitats en infraestructures i gestió tenen un alt impacte transversal i la seva resolució pot impulsar millores en múltiples àrees, fet que li atorga un rol motor per la transformació econòmica, social i ambiental de les illes. La modernització de les infraestructures i una gestió eficient són fonamentals per mantenir la posició competitiva de les illes en àmbits clau com el turisme, el transport i la innovació. Sense infraestructures actualitzades, es limita la capacitat d'atraure inversions, retenir talent i generar ocupació de qualitat. És un factor que arrossega altres canvis estructurals, perquè la seva millora facilita l'adaptació a nous paradigmes econòmics, digitals i ambientals. Si no es gestiona adequadament, pot convertir-se en un factor limitant i frenar altres iniciatives de desenvolupament. En canvi, si es prioritza com a factor motor, pot actuar com un catalitzador de la transició cap a la sostenibilitat.

- **[12.14 Competitivitat-preu]** La competitivitat-preu és un factor motor perquè determina la capacitat d'atreure i retenir demanda en un mercat global altament competitiu. En mercats amb alta substitució (com el Mediterrani), petites variacions de preu poden desviar grans fluxos de visitants cap a altres destinacions. Alhora, una estratègia de preus baixos fomenta un turisme massiu i genera sobrecàrrega en infraestructures, habitatge i serveis públics. Això pot generar tensions socials i reduir la qualitat de l'experiència dels visitants i comprometre la qualitat de vida dels residents, per això, a la llarga, si no es redefineix cap a una competitivitat basada en la qualitat i la sostenibilitat, esdevé un llast per al futur turístic de les Balears.

Factors determinants clau

Els factors clau, com la innovació i el valor afegit, la qualitat institucional, la diversificació econòmica i la regulació efectiva del mercat de l'allotjament, tenen un gran potencial per transformar els determinants de la competitivitat turística de les Balears. No obstant això, aquests factors depenen de polítiques públiques coordinades, inversió en capital humà i infraestructures i un marc regulador que incentivi la qualitat i la diferenciació. Sense una estratègia clara i una governança eficaç, el seu impacte positiu pot quedar diluït i perpetuar la dependència del turisme massiu i la pressió sobre els recursos naturals i socials.

- **[12.8 Manca de dades fiables per gestionar l'oferta turística i el comportament turístic]** La falta d'infraestructura tecnològica i els sistemes obsolets dificulten la recollida i anàlisi de dades i limiten la gestió eficient del turisme. Sense informació fiable, és impossible regular el lloguer turístic, controlar la saturació o planificar polítiques efectives d'habitatge i turisme. La manca de transparència i seguiment dels projectes finançats amb l'ITS impedeix una presa de decisions informada. La solució passa per la inversió tecnològica, el suport institucional i un marc legal que garanteixi la coordinació i

transparència de les dades. Resoldre aquest dèficit millora la planificació, la competitivitat i la capacitat de resposta davant reptes estructurals.

- **[12.13 Oferta turística il·legal i competència deslleial]** L'expansió del lloguer turístic sense llicència distorsiona el mercat, deteriora la qualitat i crea competència deslleial per als operadors regulats. Això impacta en els preus de l'habitatge, l'estabilitat laboral i la percepció de la destinació. L'acció efectiva requereix una regulació estricta, l'ús de dades fiables (12.8) i una col·laboració entre actors públics i privats per garantir el compliment normatiu. Una regulació adequada estabilitza el mercat i protegeix tant residents com empreses del sector formal.

Factors determinants dependents

Els factors dependents, com la pèrdua de renda per càpita i benestar, la pressió sobre el mercat d'habitatge o l'impacte social i la qualitat de vida, són conseqüències directes de les dinàmiques generals de la resta de factors. Aquests elements, per si sols, no poden transformar la competitivitat turística, per bé que són indicadors clars de les reformes urgents que cal implementar, com són una millor regulació del lloguer turístic, polítiques d'equilibri territorial i una estratègia de diferenciació basada en la qualitat i la sostenibilitat per garantir una prosperitat compartida.

- **[12.1 Pèrdua de renda per càpita i benestar]** La baixa productivitat, amb un creixement inferior al d'Espanya i la UE, afecta negativament la renda i el benestar. És un efecte d'altres factors motors i clau, que no es pot revertir per si mateix. Erosiona la qualitat de vida, redueix el poder adquisitiu de la població i incrementa la vulnerabilitat social.

- **[12.4 Pressió sobre el mercat d'habitatge]** L'augment dels preus per la demanda d'habitatges vacacionals és el resultat de la dinàmica turística i l'especulació immobiliària. No es pot revertir aquesta dinàmica per si sola. Deriva en desigualtats socials i la insatisfacció dels residents, fet que provoca un impacte directe sobre la cohesió social.

- **[12.5 Problemes d'accés l'habitatge]** L'oferta turística il·legal contribueix a la tensió del mercat residencial, afecta als preus i la disponibilitat d'habitatge per als residents i incrementa la desigualtat. Reflecteix la manca d'una regulació efectiva i la intensitat turística. No empeny la resta de factors, sinó que en pateix les conseqüències. Impedeix l'accés a un habitatge assequible, provoca la pèrdua de qualitat de vida i genera tensions socials entre residents i visitants.

- **[12.6 Impacte social i benestar]** La massificació turística i les dificultats d'accés a l'habitatge, entre d'altres, han deteriorat la qualitat de vida, especialment entre les rendes més baixes. Sense polítiques d'equilibri, la pressió turística compromet el benestar i incrementa la insatisfacció social. És una externalitat negativa del mercat i resulta d'una regulació no efectiva, sense força per capgirar-se per si sola. Augmenta les desigualtats socials i la insatisfacció i posa en relleu que si no hi ha polítiques de transformació, el benestar queda en risc.

- **[12.10 Amenaces i riscos de retrocés]** L'absència d'eines tecnològiques avançades i de dades fiables pot fer perdre competitivitat davant altres destinacions i no permet gestionar la càrrega turística de manera sostenible. Reacciona al model de gestió (factors motor i clau) i la manca d'inversions en tecnologia. Pot conduir a un estancament o retrocés en la qualitat turística i a una gestió ineficient, perjudicant l'economia local i la capacitat de planificar.

Factors determinants autònoms

Els factors autònoms, com la dependència del turisme, les oportunitats per regular el mercat o la desconnexió institucional, queden al marge de les dinàmiques principals de causa-efecte. Tot i així, poden contribuir a dur a terme millores específiques o complementar accions estratègiques, especialment en les iniciatives enfocades a la diversificació econòmica, la millora de la

governança turística i l'adopció de noves tecnologies per a la gestió i regulació del turisme.

- **[12.3 Dependència del turisme]** Augmenta la vulnerabilitat als xocs externs i fluctuacions de la demanda global. Demana una reconversió cap a un turisme regeneratiu amb més valor afegit i menor impacte ambiental. La matriu no detecta una interrelació forta amb la resta de factors. Una diversificació econòmica podria reduir aquesta dependència, però segons l'anàlisi, no hi ha un fort *feedback* amb altres variables per canviar-ho des de dins.

- **[12.7 Oportunitats per regular i equilibrar el mercat]** La regulació del lloguer turístic i la promoció d'habitatges assequibles poden alleugerir la pressió residencial. No s'observa una influència significativa ni una gran dependència d'altres factors. És vist com una possibilitat d'acció puntual. Si s'impulsa, pot millorar la qualitat de vida i reduir la competència deslleial, però la matriu no el situa com un element transformador ni fortament afectat pels altres.

- **[12.11 Oportunitats per millorar la gestió amb tecnologia]** L'adopció de tecnologies avançades per monitorar fluxos turístics i gestionar la capacitat de càrrega ofereix una via per millorar l'eficiència dels recursos i evitar concentracions excessives. Segons l'anàlisi, no hi ha fortes interaccions amb la resta. Pot ser aplicat de manera independent, sense rebre ni generar grans pressions. Pot afavorir una gestió més intel·ligent i sostenible, però no es configura com un factor clau o motor en la matriu de causa-efecte.

- **[12.12 Desconnexió i falta de coordinació interinstitucional]** La manca de coherència en normatives turístiques entre administracions i la gestió externa de rutes aèries limiten l'aplicació efectiva de polítiques, fet que genera problemes de planificació, comunicació i implicació ciutadana. No mostra grans vincles amb la resta de factors, considerant-se un fenomen aïllat en l'anàlisi. Afecta la coherència de les polítiques turístiques i podria perpetuar la ineficiència, però a la matriu no hi apareix com un element central de retroalimentació amb altres variables.

Amb tot, l'anàlisi posa en evidència la necessitat d'un enfocament integral i multidimensional per abordar els reptes de la competitivitat turística a les Balears. La priorització dels factors clau i motors és essencial per impulsar la transició cap a la sostsenibilitat, mentre que l'atenció als factors dependents i autònoms pot ajudar a consolidar els avanços i corregir desequilibris estructurals.

Amb una estratègia coordinada, que inclogui inversions en innovació i capital humà, regulacions efectives per garantir un turisme equilibrat i polítiques de diversificació econòmica, les Balears poden avançar cap a una competitivitat turística que no només garanteixi el lideratge del en els mercats internacionals, sinó que també generi un impacte positiu i sostenible a nivell local.

V. Definició dels objectius estratègics i de desenvolupament

La tasca desplegada al voltant dels factors determinants de la competitivitat turística culmina amb una proposta dels objectius estratègics i de desenvolupament que han de guiar l'Agenda de transició. Concretament, els objectius estratègics es formulen inspirats en els principis guia i permeten establir les fites a llarg termini. Al mateix temps, els objectius de desenvolupament se cenyeixen a l'enunciat de fites més específiques, per tal d'accelerar la implementació d'accions a curt termini i a mitjà termini. Reconèixer i desplegar ambdós tipus d'objectius és fonamental per assegurar que el procés derivarà en resultats tangibles en matèria de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Objectius estratègics

OE_12.1

Redefinir la competitivitat turística amb criteris de sostenibilitat i resiliència

Descripció: Abandonar les estratègies basades en volums elevats i preus baixos per avançar cap a noves formulacions centrades en la diferenciació per qualitat i experiència, que incorporen la innovació com a eix vertebrador de la competitivitat i la sostenibilitat.

Factors relacionats: Competitivitat-preu (12.14), Debilitats en infraestructures i gestió (12.9), Manca de dades fiables per gestionar l'oferta turística i el comportament turístic (12.8).

Resultats esperats: Creació d'un sistema intel·ligent de gestió turística, reducció de la pressió sobre infraestructures i recursos naturals i increment del valor afegit.

OE_12.2

Diversificar l'economia i reduir la dependència del turisme massiu

Descripció: Impulsar activitats estratègiques relacionades amb la digitalització, la innovació tecnològica i la indústria verda per millorar la productivitat regional. Això inclou estimular la participació del teixit empresarial en les cadenes de valor globals, afavorir la reespecialització industrial cap a activitats proclius a la sostenibilitat i explorar sinergies entre les activitats turístiques i altres esferes productives.

Factors relacionats: Factors estructurals de baixa productivitat i desigualtats (12.2), Dependència del turisme (12.3), Oportunitats per regular i equilibrar el mercat (12.7).

Resultats esperats: Increment de la presència d'activitats relacionades amb la tecnologia i la sostenibilitat en el teixit regional, reducció de la precarietat laboral vinculada a l'estacionalitat, major resiliència econòmica i estabilitat financera.

OE_12.3

Garantir una governança turística efectiva i una millor regulació del mercat

Descripció: Enfortir la col·laboració publicoprivada per garantir una gestió coordinada de l'activitat turística, implementar polítiques fiscals per promoure la inversió en sostenibilitat i establir normatives per evitar la gentrificació i protegir l'accés a l'habitatge.

Factors relacionats: Desconnexió i falta de coordinació interinstitucional (12.12), Oferta turística il·legal i competència deslleial, (12.13), Pressió sobre el mercat d'habitatge (12.4).

Resultats esperats: Normativa eficient per regular el mercat turístic i immobiliari, millor col·laboració entre institucions per gestionar el turisme i equilibri entre el creixement turístic i la qualitat de vida dels residents.

OE_12.4

Potenciar el capital humà i l'eficiència del mercat laboral

Descripció: Fomentar la flexibilitat i eficiència del mercat de treball per atreure i retenir talent especialitzat, mitjançant programes de formació contínua i millores en les condicions laborals.

Factors relacionats: Factors estructurals de baixa productivitat i desigualtats (12.2), Pèrdua de renda per càpita i benestar (12.1), Problemes d'accés a l'habitatge (12.5).

Resultats esperats: Millora en la formació i professionalització a les activitats turístiques, reducció de la temporalitat i millora de les condicions laborals i de la retenció de talent qualificat.

OE_12.5

Apostar per la transició digital en la gestió turística

Descripció: Adoptar tecnologies avançades per optimitzar la capacitat de càrrega turística, facilitar l'accés a eines digitals per a les empreses i integrar la intel·ligència artificial per millorar la gestió turística.

Factors relacionats: Manca de dades fiables per gestionar l'oferta turística i el comportament turístic (12.8), Oportunitats per millorar la gestió amb tecnologia (12.11), Amenaces i riscos de retrocés (12.10).

Resultats esperats: Creació d'un sistema de monitoratge turístic intel·ligent, millora en l'eficiència i la personalització de l'experiència turística i reducció de la massificació gràcies a la gestió digitalitzada dels fluxos.

Objectius de desenvolupament

OD_12.1

Monitorar i avaluar els impactes del turisme

Descripció: Establir un sistema d'indicadors per monitorar l'impacte ambiental, social i econòmic del turisme, per tal de garantir la transició sostenible.

Factors relacionats: Manca de dades fiables per gestionar l'oferta turística i el comportament turístic (12.8), Impacte social i benestar (12.6), Debilitats en infraestructures i gestió (12.9).

Resultats esperats: Creació d'un observatori de sostenibilitat turística, millora de la presa de decisions basades en dades i augment de la transparència en la gestió turística.

OD_12.2

Regular i ordenar l'allotjament turístic per mitigar la pressió sobre el mercat d'habitatge

Descripció: Aplicar mesures per controlar la proliferació d'oferta turística il·legal i garantir la competència lleial, alhora que es fomenta la construcció d'habitatges assequibles per als residents. També cal establir mecanismes de regulació per evitar la saturació de zones de gran pressió turística.

Factors relacionats: Oferta turística il·legal i competència deslleial (12.13), Pressió sobre el mercat d'habitatge (12.4), Problemes d'accés a l'habitatge (12.5).

Resultats esperats: Regulació efectiva per limitar els allotjaments turístics en zones amb alta pressió immobiliària, incentius per a la construcció d'habitatge assequible per als residents i reducció de la competència deslleial en el mercat d'allotjament.

OD_12.3

Incentivar la reforma d'infraestructures turístiques amb criteris de sostenibilitat

Descripció: Invertir en equipaments i instal·lacions turístiques que millorin l'eficiència en la utilització de recursos hídrics, energètics, etc. i garanteixin una mobilitat més eficient i sostenible en l'accés a zones turístiques.

Factors relacionats: Debilitats en infraestructures i gestió (12.9), Impacte social i benestar (12.6), Amenaces i riscos de retrocés (12.10).

Resultats esperats: Xarxes de transport públic optimitzades per descongestionar les zones turístiques, major ús de sistemes de mobilitat verda i transport intel·ligent, reducció de la petjada de carboni de les instal·lacions turístiques mitjançant l'ús d'energies renovables.

OD_12.4

Crear noves experiències turístiques des de productes d'alt valor afegit

Descripció: Potenciar una oferta turística basada en la diferenciació i l'experiència, que promogui segments alternatius, com el turisme cultural, esportiu o científic per millorar la rendibilitat empresarial i afavorir la sostenibilitat.

Factors relacionats: Competitivitat-preu (12.14), Dependència del turisme (12.3), Oportunitats per millorar la gestió amb tecnologia (12.11).

Resultats esperats: Creació d'una cartera turística diversificada i d'alt valor afegit, atracció de nous segments de visitants amb un perfil de despesa més elevada i millor distribució de la demanda turística al llarg de l'any per reduir l'estacionalitat.

OD_12.5

Fomentar la cooperació intraregional i interregional

Descripció: Impulsar una col·laboració més estreta entre el sector públic i privat per accelerar la transició cap a la sostenibilitat, amb mecanismes de finançament i aliances internacionals que reforcin la competitivitat turística.

Factors relacionats: Desconnexió i falta de coordinació interinstitucional (12.12), Oportunitats per regular i equilibrar el mercat (12.7), Manca de dades fiables per gestionar l'oferta turística i el comportament turístic (12.8).

Resultats esperats: Major inversió en projectes d'innovació i sostenibilitat a les activitats turístiques, creació de mecanismes de col·laboració que garanteixin una transició ordenada i desenvolupament d'aliances internacionals per compartir bones pràctiques i captar inversions estratègiques.

VI. Conclusió

En un context de transformació global, en què la competitivitat turística ja no depèn del volum, sinó de la capacitat de generar valor afegit i gestionar el turisme com un aliat per al progrés regional, les Balears tenen una oportunitat única per esdevenir un referent en turisme regeneratiu. I és que, en el futur, el lideratge ja no es mesurarà per la quantitat de visitants que una destinació atreu, sinó per la capacitat d'oferir una experiència de qualitat elevada i, alhora, generar un impacte positiu en l'economia local i la qualitat de vida dels residents.

És per això que les illes es veuen obligades a abandonar la lògica del creixement basat en la intensitat turística i repensar com acullen el fenomen global del turisme i com se'n beneficien. Un fet que demanda una acció decidida en tres fronts:

- **Redefinir la competitivitat turística amb criteris de sostenibilitat i resiliència.** Històricament, la competitivitat turística de l'arxipèlag ha estat lligada a la relació preu-cost, un factor que ha anat perdent rellevància a mesura que la societat ha elevat les aspiracions de benestar i han sorgit destinacions competidores amb costos més baixos. La nova estratègia ha de pivotar cap a la diferenciació per qualitat i apostar per:
  - Un turisme d'experiències culturals i naturals exclusives, que permetin potenciar els recursos no-lúdics i la singularitat de l'arxipèlag.
  - L'atracció de visitants amb un major poder adquisitiu, des d'una oferta més sofisticada i menys massificada.
  - La implementació d'un sistema intel·ligent de gestió turística per regular l'afluència i evitar la saturació dels recursos, des de la digitalització i, particularment, l'ús del *big data* per millorar la planificació i adaptar-se als nous patrons de comportament dels visitants.
- **Diversificar l'economia des de la sostenibilitat i la innovació.** Les Balears han de reforçar la seva posició mitjançant una estratègia que integri diferents dimensions clau:
  - Sostenibilitat ambiental: reduir la pressió sobre els recursos naturals, mitigar els efectes del canvi climàtic i garantir una gestió eficient de l'aigua i l'energia.
  - Sostenibilitat econòmica: diversificar l'economia per reduir la dependència exclusiva de les activitats turístiques tradicionals, des d'una aposta per la innovació i la digitalització que permeti enfortir altres segments productius i desplegar el potencial de l'arxipèlag com a pol d'innovació turística.
  - Sostenibilitat social: garantir que el turisme beneficiï els residents mitjançant polítiques de control de l'habitatge turístic, regulació del mercat laboral i inversió en formació per al capital humà.
- **Garantir una governança turística efectiva i una millor regulació del mercat.** Un altre punt clau és la necessitat d'una governança turística més coordinada, alineada amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). La fragmentació administrativa ha estat un obstacle per implementar polítiques coherents i de llarg termini. Cal una governança reforçada que permeti:
  - Controlar l'impacte de l'activitat turística sobre el mercat d'habitatge, que reguli el creixement de l'oferta turística i protegeixi l'accés a l'habitatge dels residents.
  - Coordinar polítiques fiscals i d'inversió per afavorir la transició cap a la sostenibilitat, que prioritzin la qualitat sobre la quantitat.
  - Millorar la dotació, assignació i aprofitament del talent per garantir llocs de treball de qualitat.

Aquest nou enfocament requereix una col·laboració estreta entre el sector públic i privat, amb polítiques que incentivin la inversió en projectes innovadors la implementació de mecanismes de monitoratge.



CAP A UNA TRANSICIÓ EFECTIVA

Les **Bases de l'Agenda de transició** s'han construït a partir del diàleg i l'anàlisi que han compartit els integrants dels distints Grups de treball al voltant de 12 Àrees de reflexió-acció. El resultat s'expressa a través d'un conjunt ampli de factors que són determinants per engegar la transició cap a la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Balears, no només perquè apel·len als principals desafiaments actuals –com la petjada ecològica, les dificultats d'accés a l'habitatge o la pressió humana sobre el territori–, sinó perquè recullen, també, els reptes vinculats al procés de transició mateix –com ara, la requalificació de la mà d'obra o els canvis en els patrons de producció i consum, entre d'altres.

Ara bé, el procés de transició no es pot abordar de manera fragmentada, considerant els factors determinants de cadascuna de les àrees de manera independent. Només es pot garantir una transició real i efectiva si es prenen en compte les interrelacions que mantenen les àrees entre si, en un marc ampli de dinàmica sistèmica.

La visió sistèmica és especialment rellevant a les Balears, atès que la condició insular accentua la vulnerabilitat davant el canvi climàtic, la pressió turística i la dependència de recursos externs. Una relació de forces, en definitiva, que obliga a reforçar la resiliència global de la regió.

Per això, les **Bases de l'Agenda de transició** abandonen la planificació i gestió des de compartiments estancs i, amb aquesta finalitat, integren les 12 Àrees de reflexió-acció sota un enfocament sistèmic que alinea objectius i prioritats, evita la fragmentació i fomenta la complementarietat d'estratègies i plans d'acció.

Aquest enfocament té implicacions directes per a l'elaboració i implementació de l'Agenda de transició, ja que aconsegueix:

- **Millorar la coordinació** i assegurar que els cinc grans objectius de la transició avancen conjuntament. Aquesta alineació facilita, alhora, la creació d'aliances estratègiques entre actors regionals.
- **Evitar polítiques o accions contradictòries** i garantir que les mesures adoptades en una àrea concreta no perjudiquin els avanços en d'altres.
- **Aprofitar sinergies** i optimitzar els recursos disponibles per tal de maximitzar l'impacte positiu de les accions implementades.
- **Incrementar la capacitat d'adaptació** i establir un marc flexible que permeti donar respostes àgils davant els canvis del context global i regional.

Amb aquest propòsit, els apartats següents s'orienten a (i) estructurar les interdependències entre les àrees de reflexió-acció, (ii) destacar les dinàmiques de retroalimentació positiva i negativa que poden accelerar o frenar la transició, (iii) proposar estratègies transversals i integradores que evitin solucions parcials o incongruents, i, en darrera instància, (iv) enfortir la governança col·laborativa, des de la identificació dels mecanismes que permetin avançar cap a una gestió integrada.

Amb tot, cal afegir que l'enfocament sistèmic no és només un requeriment indispensable per avançar en la transició cap a la sostenibilitat, sinó que és també una gran oportunitat per posicionar les Balears com un referent internacional en gestió integrada del desenvolupament regional.

I. Superant l'enfocament fragmentat

Abordar la transició cap a la sostenibilitat de les Balears obliga a analitzar cada decisió, política o acció, ja sigui pública o privada, en un marc ampli de dinàmiques econòmiques, socials i ambientals. I és que, la sostenibilitat no es pot abordar des d'una perspectiva fragmentada o sectorial. Ans al contrari, exigeix una mirada integrada i transversal.

De fet, un dels principals obstacles en la planificació estratègica de les Balears durant les darreres dècades ha estat la manca d'una visió sistèmica. Sovint, les polítiques s'han orientat a resoldre problemes de manera fragmentada, sobre la base de diagnòstics específics i solucions parcials, que no han considerat els efectes indirectes sobre altres àmbits. Així, en matèria turística, s'ha posat l'èmfasi en la millora de l'oferta i la diversificació del producte turístic, però sense tenir en compte l'obsolescència de les infraestructures, la fragmentació del teixit productiu o la necessitat de millorar la formació i la innovació. Aquesta mirada parcial ha derivat en un enfocament reactiu, centrat més en adaptar-se a les dinàmiques del mercat que en transformar-les. Tot plegat, ha repercutit directament en altres dimensions del territori i amplificat problemes estructurals, com la pressió sobre l'habitatge, la saturació de béns i serveis públics o la degradació ambiental.

I és que, l'activitat turística no opera de manera aïllada, sinó que es desenvolupa en un sistema complex on cada component influeix i és influït per altres. El mercat turístic depèn, per exemple, de les capacitats i habilitats del capital humà, alhora que les condicions laborals d'aquest últim es veuen modelades per la demanda turística. De la mateixa manera, mentre que l'entorn global condiciona les estructures de preu, la comercialització i la innovació en serveis turístics, l'entorn local defineix la capacitat de càrrega i la sostenibilitat de la regió. Aquesta interdependència genera una xarxa de *feedbacks* continus que fan que qualsevol canvi tingui repercussions dins i fora del sistema turístic regional.

Així les coses, l'èxit de la transició cap a la sostenibilitat de les Balears rau en cultivar l'**enfocament sistèmic** per tal d'orquestrar el sistema turístic regional a favor de la sostenibilitat. Aquest enfocament sistèmic provoca que les decisions que s'adoptin, d'ara endavant, construeixin escenaris futurs de desenvolupament turístic, en els quals, la capacitat de l'arxipèlag d'acollir i beneficiar-se del turisme juga a favor de la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Balears.

En aquest context, la complexitat esdevé un atribut central, ja que posa de manifest que no n'hi ha prou en millorar individualment cada component del sistema turístic, sinó que cal actuar sobre les seves interconnexions per garantir una transformació estructural efectiva. D'aquesta manera, el concepte d'**efecte palanca** resulta fonamental, per tal com petits canvis en factors determinants poden generar impactes multiplicadors que transformin profundament les dinàmiques econòmiques, socials i ambientals que tenen lloc a les illes. Per això, és útil conèixer les interdependències que mantenen entre si les diverses àrees de reflexió-acció.

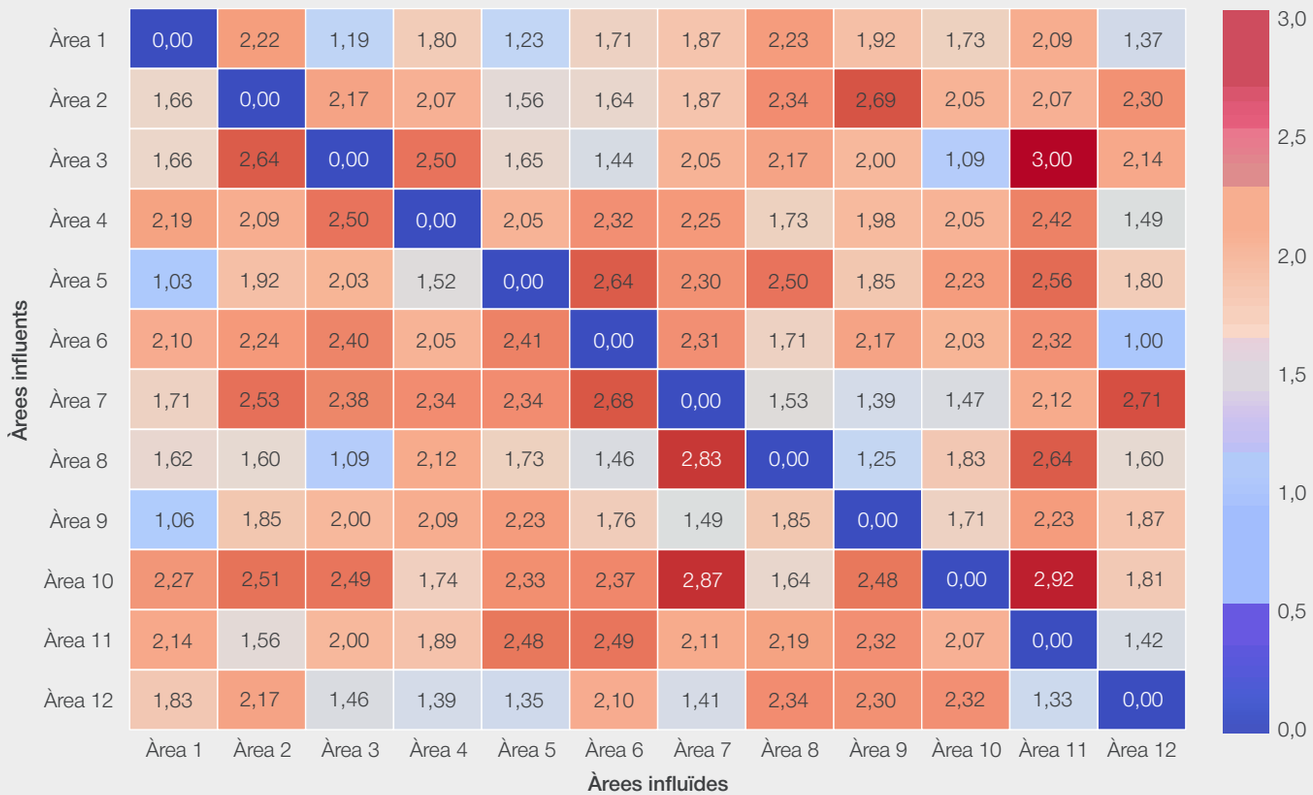
I és que, les **interdependències entre àrees** són el nucli de la transició cap a la sostenibilitat de les Balears, per tal com ben gestionades condueixen el canvi. Per exemple, actuar de manera creuada i simultània sobre els Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7) i la Demanda turística sostenible (Àrea 4), no només pot contribuir a reduir la saturació, sinó afavorir també la Sostenibilitat ambiental (Àrea 10). En canvi, una mala gestió de la Mobilitat terrestre (Àrea 6) pot agreujar tant la pressió sobre els Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7) com els principals marcadors de Sostenibilitat social (Àrea 11).

II. Arquitectura sistèmica de la transició

Conèixer i distingir la contribució que cada àrea de reflexió-acció pot efectuar al procés de transició és fonamental per gestionar la complexitat que duu implícita. Per això, a través de les interdependències que mantenen les distintes àrees, és possible esbrinar quines tenen un paper transformador, quines presenten una vulnerabilitat elevada i quines podrien esdevenir colls d'ampolla.

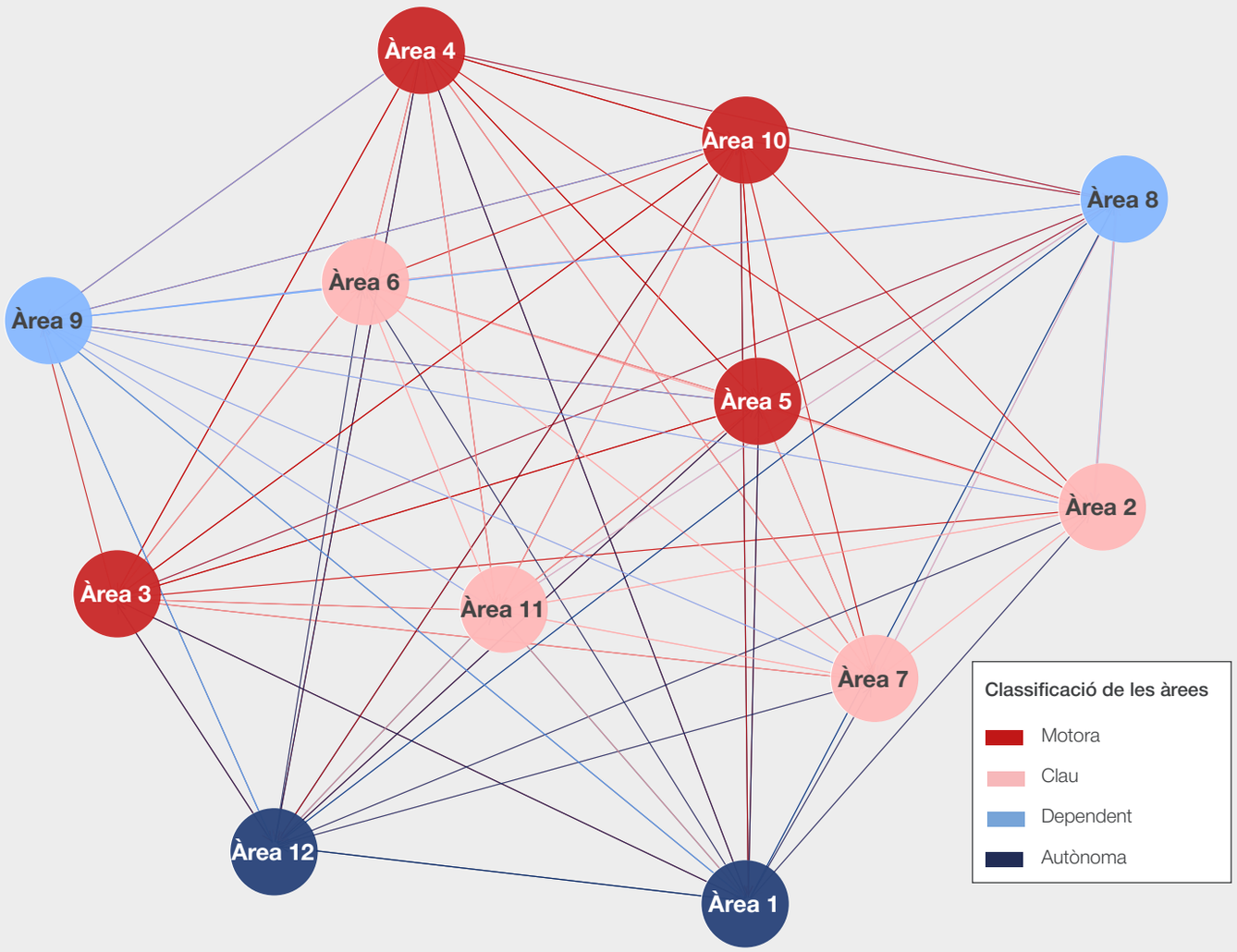
Per això, s'ha construït una matriu d'interdependències a partir de les 12 Àrees de reflexió-acció i s'han definit les interrelacions principals, en una escala de 0 (cap o gairebé cap relació) a 3 (relació forta), d'acord amb la definició dels factors determinants validats pels diferents Grups de treball. Alhora, s'ha pres en compte el nombre de factors motors i clau que hi ha a cada àrea, per reforçar les connexions entre àrees. Això ha permès identificar quines relacions són més fortes i quines àrees tenen més influència en la transició cap a la sostenibilitat. La matriu mostra de manera visual com les diferents àrees interactuen entre si i permet identificar patrons d'influència.

13.1 Mapa de calor · Matriu d'interdependències



Així, a partir de la matriu d'interdependències és possible mesurar la influència de cada àrea sobre la resta (influència emesa) i com és influenciada per les altres (influència rebuda). La influència total d'una àrea és el resultat de la suma de la influència emesa i de la influència rebuda. L'anàlisi de la matriu d'interdependències 12x12 permet afinar la influència de cada àrea i classificar-les, tal com s'ha procedit pels factors determinants, en àrees motores, clau, dependents i autònomes.

13.2 Diagrama d'interdependències



Àrees motores

Aquestes àrees tenen un influència sistèmica alta i, per tant, la capacitat de donar direccionalitat a la transició. D'acord amb aquesta condició, són 'estructuradores', atès que actuen de manera independent i, a més, condicionen la contribució de la resta d'àrees (clau, dependents o autònomes). D'aquesta manera, l'Agenda de transició ha de pivotar, prioritàriament, sobre les àrees motores per accelerar la transició. Ans al contrari, l'escenari actual, basat en el volum de visitants, la massificació i l'explotació intensiva de recursos, es mantindrà.

- **Sostenibilitat de la demanda turística (Àrea 4).** Té una influència sistèmica molt elevada sobre la resta d'àrees i pot estructurar el sistema turístic, per tal com el pot impulsar cap a la sostenibilitat o perpetuar dinàmiques insostenibles. Condiciona directament la pressió sobre els Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7) i els Recursos naturals (Àrea 8) i Recursos culturals (Àrea 9), al mateix temps que determina la viabilitat econòmica i la capacitat d'adaptació de les accions que demanda la transició en matèria de Mobilitat terrestre (Àrea 6), Sostenibilitat ambiental (Àrea 10) i Sostenibilitat social (Àrea 11). Les accions en aquesta àrea s'han d'orientar a regular i diversificar la demanda per reduir la pressió turística sobre les infraestructures, els recursos naturals i la qualitat de vida local. En aquest sentit, cal explorar la viabilitat d'introduir mesures de:
  - **Regulació de la capacitat de càrrega.** Establir límits màxims de visitants per zona i període per evitar la sobresaturació i protegir el medi ambient.
  - **Desestacionalització efectiva.** Incentivar la distribució de l'afluència mitjançant esdeveniments culturals, esportius i congressos.
  - **Regulació estricta dels allotjaments turístics.** Control més rigorós de l'oferta d'habitatges turístics per reduir la pressió sobre el mercat immobiliari i evitar la concentració extrema de visitants.
- **Sostenibilitat ambiental (Àrea 10).** És motora perquè condiciona la viabilitat del sistema turístic regional i determina la seva capacitat de resiliència. Si es regula correctament, permet que el turisme sigui compatible amb la protecció del territori i garanteixi la seva sostenibilitat. Influeix sobre la Innovació i la digitalització (Àrea 2), el Transport aeri i marítim (Àrea 5), els Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7), els Recursos naturals (Àrea 8) i els Recursos culturals (Àrea 9). Les accions en aquesta àrea s'han d'orientar a reduir la petjada ecològica i garantir la regeneració dels recursos naturals. En aquest sentit, cal explorar la viabilitat d'introduir mesures de:
  - **Limitació d'accés de vehicles.** Establir zones de baixes emissions i fomentar la mobilitat sostenible.
  - **Gestió òptima de l'aigua.** Implementar tarifes progressives, reaprofitar les aigües grises i desincentivar el malbaratament del recurs hídrics.
  - **Eficàcia energètica i renovables.** Incentivar l'adopció d'energia solar, eòlica i altres tecnologies netes.
  - **Monitoratge ambiental.** Ús de sensors i intel·ligència artificial per mesurar en temps real la petjada ecològica i prendre decisions basades en dades.
- **Transport aeri i marítim (Àrea 5).** És motora perquè determina l'accessibilitat i la connectivitat internacional, fet que impacta directament en el volum de visitants. Influeix, per tant, en la sostenibilitat del sistema turístic, ja que el transport aeri i marítim són responsables d'una part important de la petjada de carboni del sector. Alhora, condiciona la capacitat d'adaptació de la

destinació a nous mercats i tendències turístiques, com el turisme de proximitat. Té impacte sobre les àrees de Demanda turística sostenible (Àrea 4), Mobilitat terrestre (Àrea 6), Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7), la Sostenibilitat ambiental (Àrea 10) i la Sostenibilitat social (Àrea 11). Les accions en aquesta àrea s'han d'orientar a garantir un transport aeri i marítim més eficient i sostenible. En aquest sentit, cal explorar mesures de:

- **Foment del turisme de proximitat.** Incentivar visitants de mercats més propers mitjançant millores en transport marítim i ferroviari (interconnexió amb la Península).
- **Fiscalitat ambiental en els vols turístics.** Compensar la petjada de carboni.
- **Regulació del nombre de vols *low-cost*.** Controlar la capacitat dels aeroports en moments de màxima demanda per evitar saturació.
- **Desenvolupament de combustibles sostenibles.** Apostar per biocombustibles i hidrogen amb polítiques de suport a la innovació tecnològica.

- **Estratègia turística (Àrea 3).** Impacte sobre les àrees de Demanda turística sostenible (Àrea 4), Mobilitat terrestre (Àrea 6), Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7), Recursos culturals (Àrea 9) i la Sostenibilitat social (Àrea 11). Les accions en aquesta àrea s'han d'orientar a disminuir la dependència del volum i redefinir la política turística per centrar-se en qualitat, posant el focus en la rendibilitat econòmica, social i ambiental. Per això, cal emprendre una:
  - **Nova estratègia turística basada en valor afegit.** Deixar enrere el turisme massiu i apostar per segments que generin més despesa per visitant amb menys impacte.
  - **Transformació del màrqueting turístic.** Passar d'una estratègia de captació massiva a una selecció d'audiències basada en perfils de visitants més respectuosos.
  - **Diversificació de la inversió turística.** Fomentar inversions en turisme cultural, rural, científic i tecnològic.
  - **Governança turística integrada.** Crear un organisme independent que vetlli per una planificació turística sostenible, amb participació d'entitats locals i científiques.

Àrees clau

Aquestes àrees tenen un influència sistèmica alta, però perquè siguin plenament efectives i impulsores necessiten de l'acció, prioritàriament, de les àrees motores. Per tant, no son 'estructuradores', però sí altament 'complementàries'. Particularment:

- **Sostenibilitat social (Àrea 11).** Es considera clau perquè, encara que no pot estructurar la transició, pot garantir que la transició sigui justa. És una àrea essencial per evitar les tensions socials actuals derivades de la massificació, la precarietat laboral, la gentrificació, l'augment del cost de vida o la pèrdua d'identitat local. Més enllà de les accions que pot impulsar per millorar la cohesió social i la qualitat de vida, com la dotació d'un fons de compensació social o la creació de consells de participació ciutadana, necessita el suport d'altres àrees, com:
  - **Qualificació, formació i benestar laboral** (Àrea 1), amb polítiques que incentivin contractes indefinits, millorin les condicions laborals i incrementin la formació i l'estabilitat de l'ocupació.
  - **Estratègia turística** (Àrea 3), des d'una millor assignació dels recursos tributaris cap a inversions en diversificació econòmica.
  - **Demanda turística sostenible** (Àrea 4), des de l'establiment de límits màxims de visitants

en determinades zones i períodes per evitar la sobresaturació i el foment del turisme de menor impacte social, com el turisme cultural, científic o gastronòmic.

- **Serveis i infraestructures turístiques** (Àrea 7), des del foment del lloguer de llarga durada i de la responsabilitat social empresarial en matèria de bones pràctiques en contractació i de relació amb la comunitat.
- **Sostenibilitat ambiental** (Àrea 10), des del foment de bones pràctiques d'economia circular que redueixin la dependència de les importacions i potenciïn el consum de productes i serveis locals.

- **Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7).** Es considera una àrea clau perquè és fonamental per garantir el bon funcionament del sistema turístic i la qualitat de l'experiència dels visitants, però no té prou influència per transformar-lo. Encara que la definició d'estàndards de qualitat, el foment de serveis turístics basats en l'experiència o l'impuls d'infraestructures que promoguin un turisme de baix impacte ambiental i social incideixen en la sostenibilitat, el seu impacte en la transició depèn de les decisions que es prenguin en àrees com:
  - **Estratègia turística** (Àrea 3), des del desenvolupament d'accions que potenciïn productes turístics menys massificats (turisme esportiu, cultural, científic, gastronòmic, rural).
  - **Mobilitat terrestre** (Àrea 6), des del foment de la intermodalitat i serveis de transport sostenibles cap a les principals zones turístiques i d'interès cultural
  - **Recursos naturals** (Àrea 8), des de l'ordenació territorial i de la capacitat de càrrega.

- **Innovació i digitalització (Àrea 2).** Es considera clau perquè és una eina essencial per millorar la gestió, reduir impactes negatius i augmentar la competitivitat sempre en combinació amb altres àrees. Encara que el desplegament d'accions en aquesta àrea, com la creació d'un *hub* d'innovació que fomenti la col·laboració entre *start-ups,* centres de recerca i empreses, són imprescindibles, sense l'acció d'altres àrees, aquestes i altres iniciatives queden com un recurs tecnològic més que provoca una millora parcial, però no un canvi estructural. Perquè la innovació i la digitalització puguin ser realment útils per a la transició cap a la sostenibilitat han d'anar acompanyades d'accions en altres àrees. Com ara:
  - **Estratègia turística** (Àrea 3), des de la integració de sistemes d'anàlisi de dades per a la gestió de fluxos turístics, la millora dels serveis i la personalització de l'experiència del visitant.
  - **Serveis i infraestructures turístiques** (Àrea 7), des de la implementació de tecnologies d'eficiència energètica i gestió intel·ligent de l'aigua i els residus.
  - **Sostenibilitat ambiental** (Àrea 10), des del desenvolupament d'infraestructures digitals i la implementació de tecnologies com l'internet de les coses (IoT) per monitoritzar la petjada ecològica del turisme.
  - **Qualificació, formació i benestar laboral** (Àrea 1), des de la formació digital per a treballadors i empreses i la millora de la capacitació tecnològica per reduir bretxes digitals i fomentar la innovació.

- **Transport terrestre (Àrea 6).** Es considera clau perquè és essencial per garantir que el sistema turístic regional funcioni de manera eficient i equilibrada. És una peça fonamental per transitar cap a la sostenibilitat. No obstant això, encara que condiciona l'accessibilitat als recursos turístics, la qualitat de l'experiència del visitant i la convivència

amb els residents, depèn de l'acció d'altres àrees per exercir un impacte estructural. Particularment:

- **Demanda turística sostenible** (Àrea 4), des d'una millor distribució dels fluxos turístics que eviti la saturació de les infraestructures de transport en zones crítiques, ja sigui mitjançant la implementació de sistemes de control d'aforament i gestió de fluxos en punts turístics d'alta demanda o la desestacionalització.
- **Serveis i infraestructures** (Àrea 7), des del desenvolupament d'infraestructures que fomentin el transport públic eficient, la intermodalitat (bus-tramvia, llançadores, bicicletes compartides), la transició a flotes de transport turístic elèctriques i el foment d'energies renovables en ports i aeroports.
- **Sostenibilitat ambiental** (Àrea 10), des de la implementació de mecanismes de reducció d'emissions, com les zones de baixes emissions en nuclis turístics i ciutats o la promoció del transport elèctric.
- **Competitivitat turística** (Àrea 12), des de la introducció de mecanismes fiscals per reduir l'ús de vehicles privats de lloguer i fomentar el transport públic col·lectiu.

Àrees dependents

Aquestes àrees tenen un impacte limitat i, per tant, no poden empènyer la transició per si soles. Estan fortament condicionades per les decisions preses en àrees motores i clau. Per tant, la seva contribució a la transició depèn de l'acció que es dugui a terme al voltant d'altres àrees.

- **Recursos naturals (Àrea 8).** Es considera dependent perquè, encara que recull actius essencials per a la sostenibilitat, aquests actius no tenen capacitat de regular-se ni protegir-se. La seva conservació depèn de polítiques ambientals, regulacions turístiques i estratègies econòmiques que limitin l'explotació i garanteixin la regeneració del territori. Sense accions concretes des d'altres àrees, es continuaran degradant. Perquè els recursos naturals passin a jugar un rol estructurant de la transició, calen accions des de les àrees de:
  - **Innovació i digitalització** (Àrea 2), a través de la implantació de sensors intel·ligents per controlar la capacitat de càrrega, models predictius d'impacte ambiental per planificar estratègies de mitigació i aplicacions i eines digitals per gestionar l'entrada de visitants en espais naturals.
  - **Sostenibilitat ambiental** (Àrea 10), a través de la regulació de la capacitat de càrrega en parcs naturals, platges i zones de vulnerabilitat alta, la implantació de taxes ambientals sobre activitats turístiques que generen pressió sobre els recursos naturals i el desenvolupament de programes de regeneració d'ecosistemes.
  - **Sostenibilitat de la demanda turística** (Àrea 4), a través de mesures de desestacionalització efectiva, gestió de fluxos capacitat de càrrega (inclou la limitació en l'accés a zones fràgils) i a les activitats que ajudin a restaurar i conservar la biodiversitat.
  - **Serveis i infraestructures turístiques** (Àrea 7), a través del disseny de zones turístiques amb criteris de sostenibilitat, la reducció de construccions en zones sensibles, la restricció a noves urbanitzacions i la limitació del trànsit de vehicles en zones naturals.
- **Recursos culturals (Àrea 9).** Es considera dependent perquè, tot i tractar-se d'actius clau per a la diversificació i l'atractiu turístic, no tenen la capacitat d'impulsar per si sols la transició. La seva rellevància i el seu impacte depenen de

com es coordinen amb altres àrees per convertir-se en un element estructural que contribueixi a la diversificació i a la generació de valor afegit, en comptes de quedar infrautilitzats o explotats de manera no sostenible. Per això, calen accions des de les àrees de:

- **Innovació i digitalització** (Àrea 2), per fer el patrimoni cultural més atractiu i accessible, a través de la creació d'experiències culturals digitals (realitat augmentada, rutes interactives, aplicacions de gamificació), la implementació de sistemes de reserva intel·ligents per gestionar l'afluència als espais culturals i l'ús de big data per entendre millor el perfil del turista cultural i millorar l'estratègia de màrqueting.
- **Estratègia turística** (Àrea 3), de manera que es prioritzi la cultura com a element central de l'experiència del visitant, al mateix temps que es protegeix el patrimoni immaterial i les comunitats locals. Això requereix de la creació de rutes culturals i experiències immersives, polítiques d'incentius per a inversions en infraestructures culturals i un màrqueting turístic centrat en la diferenciació i el respecte a la identitat cultural.
- **Sostenibilitat de la demanda turística** (Àrea 4), a través de la creació d'esdeveniments culturals fora de la temporada alta, la dinamització del turisme educatiu i de congressos i el desplegament de polítiques que eviten la gentrificació i l'impacte negatiu sobre els residents en barris amb atractiu turístic alt.
- **Serveis i infraestructures turístiques** (Àrea 7), a través de la inversió en centres culturals, museus i espais d'exposició moderns i interactius, la millora de la connectivitat i l'accessibilitat a espais culturals rellevants i la creació d'una xarxa de col·laboració entre equipaments culturals i empreses turístiques.

Àrees autònomes

Aquestes àrees tenen, actualment, una baixa influència sistèmica, de manera que el repte és que guanyin protagonisme a mesura que avança la transició. Reforçar el seu rol aportaria estabilitat a la transició, per tal com contribuiria a donar solidesa als canvis estructurals.

- **Qualificació, formació i benestar laboral (Àrea 1).** Encara que l'evidència disponible en matèria de desenvolupament econòmic assigna al capital humà un paper transformador i estructurador, en el context regional actual aquesta àrea actua com autònoma. Això és així perquè està altament condicionada per elements estructurals (com l'estacionalitat o la falta d'innovació), fet que limita la seva influència sistèmica. I és que, avui dia, el mercat laboral depèn de les dinàmiques del mercat turístic i no té capacitat de condicionar-les per si sol. El mercat laboral reacciona al turisme, però no el transforma. Perquè aquesta àrea es converteixi en un impulsor estructural de la transició cap a la sostenibilitat de les Balears hauria d'adquirir un paper actiu i transformador. Això passa per tres condicions clau:
  - **Convertir el talent en un factor diferenciador del turisme.** Actualment, la mà d'obra es considerada un recurs flexible i substituïble. Cal transitar a un escenari en què el coneixement i l'expertesa siguin un avantatge competitiu clau per impulsar un turisme de més valor afegit. Això demana accions en les àrees d'Estratègia turística (Àrea 3), Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7) i Sostenibilitat social (Àrea 11), ja que d'aquesta manera millorarien els salaris, les condicions laborals i es reduiria la fuita de talent.
  - **Reduir l'estacionalitat i estabilitzar l'ocupació.** Actualment, la majoria dels contractes laborals estan condicionats per

l'estacionalitat. Cal transitar a un escenari en què l'ocupació sigui més estable i les condicions laborals atreguin a professionals qualificats. Això demana accions en les àrees d'Estratègia turística (Àrea 3), Demanda turística sostenible (Àrea 4) i Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7), ja que un reequilibri de la demanda turística i una millora de les infraestructures, acompanyada d'un reforç en la capacitació del personal, incentivaria a les persones treballadores a formar-se i millorar la seva qualificació.

- **Impulsar la innovació i la digitalització en el mercat laboral.** Actualment, el grau d'adopció tecnològica és creixent, sobretot pel que fa a l'operativa i a la gestió de l'activitat, però no està millorant significativament les condicions laborals. Cal transitar cap a un escenari en què el mercat laboral incorpora la innovació i genera nous perfils professionals i nous models de negoci. Això demana accions en les àrees d'Innovació i digitalització (Àrea 2) –des de la integració d'IA, *big data* i automatització en els processos–, Recursos culturals (Àrea 9) i Sostenibilitat ambiental (Àrea 10) –a través de la creació de nous segments de turisme basats en coneixement, ciència, art i natura–, ja que d'aquesta manera augmenten les oportunitats de creixement professional, des del foment nous perfils laborals menys dependents de la mà d'obra intensiva i més enfocats a la gestió i la innovació en eficiència energètica, gestió de residus, etc.

Competitivitat turística (Àrea 12). Actualment, l'entorn regional que ve determinat pel marc institucional, fiscal i jurídic, així com la competitivitat-preu no tenen una influència sistèmica forta sobre la resta d'àrees. Actuen com un marc de fons en el qual es desenvolupen les dinàmiques econòmiques i turístiques, però no les dirigeixen ni les transformen, sinó que en depenen i s'hi adapten. Així, els preus reaccionen a la demanda turística i a la percepció de competència global, en lloc de ser un factor estructurador del sistema turístic. En l'actualitat, els preus es fixen, sobretot, per dinàmiques de mercat i no consideren l'impacte sobre el territori o altres mercats, com l'immobiliari. Perquè aquesta àrea impulsi la transició cap hauria d'adquirir un rol actiu i transformador. Això passa per:

- **Fer de l'entorn regional una eina de diversificació econòmica.** Això demanda accions en les àrees d'Estratègia turística (Àrea 3) –orientació cap al valor– i Innovació i digitalització (Àrea 2) –potenciar sectors tecnològics i basats en coneixement–, a través de l'activació de parcs tecnològics i clústers d'innovació vinculats a sectors alternatius (biotecnologia, energies renovables, economia blava); el foment de la indústria creativa i cultural, clau per generar oferta econòmica no dependent del turisme de masses i programes de finançament i suport a empreses locals.
- **Integrar la governança turística en una política regional més àmplia i coherent**, de manera que l'entorn regional sigui un instrument per coordinar infraestructures, fiscalitat, territori i innovació amb el desenvolupament turístic. Això demanda accions en l'àrea de Mobilitat terrestre (Àrea 6) –xarxa de mobilitat sostenible i ben integrada– i Sostenibilitat social (Àrea 11) –protecció dels residents–, a través d'un pla integral de governança turística vinculat a la planificació territorial, la reassignació dels recursos fiscals i el desenvolupament d'un marc normatiu estable que faciliti la inversió en sectors estratègics.
- **Convertir l'entorn regional en un laboratori de sostenibilitat i innovació.** Això demanda accions en l'àrea de Sostenibilitat ambiental

(Àrea 10) –estratègia ecològica clara–, Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7) –millora de l'experiència turística– i Innovació i digitalització (Àrea 2) –estimular la creació de *labs*–, a través d'un marc de regulació ambiental estricta per a l'ús de recursos naturals i territorials, plans d'inversions en economia circular, creació d'ecosistemes de col·laboració entre universitats, empreses, administracions i ciutadania que permetin l'experimentació i la creació de nous models de treball col·laboratiu (coworkings, hubs tecnològics o centres culturals adaptats) i programes educatius en innovació i emprenedoria.

- **Integrar factors ambientals i socials en l'estratègia de preus**, fent que els preus serveixin per reduir la pressió turística i fomentar un turisme de qualitat. Això demanda accions en l'àrea de Demanda turística sostenible (Àrea 4) –regulació de fluxos turístics– i Sostenibilitat ambiental (Àrea 10) –internalitzar les externalitat ambientals), a través d'una fiscalitat intel·ligent que penalitzi activitats amb alt impacte i bonifiqui pràctiques sostenibles i de sistemes de preus variables en funció de l'afluència turística i la pressió sobre les infraestructures.
- **Apostar per la diferenciació basada en exclusivitat, qualitat i experiència**, de manera que els preus tinguin un rol més estructurador en la configuració del sistema turístic. Això demanda accions en l'àrea d'Estratègia turística (Àrea 3) –orientació cap al valor– i Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7) –millora de la productivitat i de l'esforç inversor–, a través d'estratègies de posicionament en segments d'alt valor, de màrqueting turístic selectiu i de professionalització.
- **Introduir mecanismes de regulació** per garantir que els preus turístics no perjudiquin la població local ni fomentin la competència deslleial. Això demanda accions en les àrees de Sostenibilitat social (Àrea 11) i Serveis i infraestructures turístiques (Àrea 7), a través de la limitació de la conversió d'habitatges en allotjaments turístics, la regulació del creixement de l'oferta hotelera i mecanismes de redistribució.

Aquests resultats posen de manifest diversos elements per orientar la transició cap a la sostenibilitat de manera efectiva:

- **El paper estructurador de les àrees amb un impacte sistèmic més elevat.** Les àrees considerades motores tenen la capacitat d'accelerar o frenar la transició en funció de com siguin gestionades. Per tant, és fonamental situar-les al centre de l'Agenda i dotar-les de mecanismes d'intervenció que evitin efectes adversos sobre altres àrees.

- **La necessitat d'un enfocament coordinat i transversal.** S'evidencia que cap àrea pot transformar el sistema turístic per si sola. Els avanços en sostenibilitat social, infraestructures o innovació depenen de reformes estructurals en altres àrees, fet que exigeix una governança integrada que permeti coordinar accions de manera simultània i evitar solucions parcials o incongruents.

- **L'oportunitat d'un model adaptatiu i basat en dades.** La complexitat i la interconnexió del sistema exigeixen mecanismes de monitoratge continu per identificar en temps real quins factors determinants a les distintes àrees estan actuant com a acceleradors i quins podrien esdevenir bloquejadors de la transició. Integrar tecnologies digitals i sistemes d'intel·ligència territorial permetria ajustar estratègies i garantir una capacitat de resposta àgil davant els reptes emergents.

III. Priorització sistèmica dels objectius estratègics

L'elaboració de les **Bases de l'Agenda de transició** ha seguit un procés rigorós i sistemàtic, basat en l'anàlisi participativa i en un enfocament que integra els eixos i els Grans objectius de transició. Aquest procés ha permès identificar 59 Objectius estratègics (OE), repartits entre les 12 àrees de reflexió-acció.

En un intent d'assegurar que aquesta relació d'objectius estratègics es converteix en una eina operativa que faciliti la transició, en aquest apartat s'ha aprofiten els resultats de l'anàlisi sistèmica, que ha permès comprendre les interdependències entre les diferents àrees i factors determinants, per estructurar els objectius estratègics d'una manera més eficient i funcional.

El propòsit principal d'aquest exercici no és classificar els objectius estratègics en grups tancats, sinó establir una jerarquia de prioritat i una estratègia de desplegament basada en els seus impactes i interdependències. Això permet:

- **Facilitar la seva implementació i el seu seguiment.** Disposar d'un esquema clar que connecti objectius amb estratègies d'acció fa més senzill el desplegament efectiu de l'Agenda de transició.
- **Evitar duplicacions i dispersió d'esforços.** Un enfocament fragmentat podria conduir a la implementació d'accions sense una direcció estratègica comuna. Amb aquesta estructura, s'assegura que cada objectiu contribueix a una transformació sistèmica.
- **Identificar prioritats i efectes multiplicadors.** No tots els objectius estratègics tenen el mateix pes. Alguns són estructurals i necessiten ser activats primer perquè permeten avançar en altres àmbits.
- **Garantir coherència i alinear esforços.** Les interdependències entre les àrees exigeixen una visió integrada per evitar mesures contradictòries o descoordinades.
- **Dotar de flexibilitat la implementació.** Un esquema estructurat permet adaptar-se millor als canvis i ajustar accions sense perdre la direcció estratègica.

La priorització dels objectius estratègics s'ha basat en dues línies de treball complementàries:

- **L'anàlisi de les interdependències entre les àrees.** A partir de la matriu d'interdependències s'ha pogut mesurar el grau d'influència que cada àrea exerceix sobre les altres. Això ha permès classificar les àrees en motores, clau, dependents i autònomes.
- **La identificació de patrons en els 59 objectius.** Aquest treball ha permès agrupar-los en quatre categories:
  - **Objectius estratègics motors**, que tenen la capacitat de generar transformacions estructurals.
  - **Objectius estratègics clau**, que són fonamentals, però necessiten un context favorable per desplegar-se.
  - **Objectius estratègics dependents**, que són el resultat d'avanços en altres àmbits.
  - **Objectius estratègics autònoms**, que tenen un impacte més limitat, però que poden aportar valor a la transició.

Aquesta classificació no respon només a una qüestió organitzativa, sinó que persegueix accelerar la implementació de l'Agenda de transició. I és que, aquesta estructura permet:

- **Focalitzar els esforços en els objectius estratègics motors i clau**, de manera que la transició no es dispersi en accions de poc impacte.
- **Millorar la coordinació entre les àrees**, per tal d'evitar conflictes entre polítiques i optimitzant els recursos.
- **Establir fases d'implementació clares**, on primer s'activen els objectius estratègics motors, després els clau, i finalment els dependents i autònoms.
- **Desplegar mecanismes de monitoratge més eficients**, ja que cada grup d'objectius estratègics pot tenir indicadors de seguiment específics.
- **Enfortir la governança col·laborativa**, de manera que s'afavoreix el treball conjunt entre institucions, empreses i societat civil.

L'Agenda de transició guanya, així, una base més per garantir que la implementació es faci amb coherència, sentit estratègic i capacitat d'adaptació.

Els objectius estratègics motors han de ser activats en primer lloc perquè tenen la capacitat de generar canvis estructurals i facilitar la consecució d'altres objectius.

Els objectius estratègics clau són prioritaris, però necessiten la implementació prèvia dels motors per poder desplegar el seu impacte complet.

Els objectius estratègics dependents han d'esperar a que es consolidin les condicions que els permetran assolir-se.

Els objectius estratègics autònoms tenen un efecte més limitat en el sistema global, però poden aportar valor en àmbits específics.

Objectiu de transició 1
Orientació del sistema turístic regional cap a la sostenibilitat

Àrea 3

OE_3.1 Fer de les Balears un referent en innovació turística
OE_3.4 Reforçar l'estratègia turística a partir de la innovació i la digitalització

OE_4.2 Reposicionar les Balears com a destinació referent en sostenibilitat
OE_4.3 Reduir la dependència dels mercats tradicionals

Àrea 4

Àrea 5

OE_5.2 Garantir una bona connectivitat durant tot l'any

OE_10.3 Fomentar el trànsit cap a una economia circular

Àrea 10

Àrea 2

OE_2.2 Promoure la transformació digital

OE_6.4 Integrar tecnologies innovadores per a la gestió de la mobilitat

Àrea 6

Àrea 7

OE_7.1 Situar les Balears com a destinació líder en sostenibilitat de les infraestructures turístiques
OE_7.2 Diversificar i equilibrar l'oferta d'infraestructures i serveis turístics

OE_11.4 Incrementar les oportunitats laborals des de l'impuls de la diversificació econòmica

Àrea 11

Àrea 8

OE_8.4 Integrar criteris de conservació ambiental en la gestió turística

OE_9.2 Promoure el patrimoni cultural com a eix de l'estratègia turística sostenible
OE_9.5 Impulsar la descentralització i l'equitat en l'accés al patrimoni cultural

Àrea 9

Àrea 1

OE_1.3 Incentivar pràctiques empresarials sostenibles
OE_1.5 Augmentar la productivitat

OE_12.1 Redefinir la competitivitat turística amb criteris de sostenibilitat i resiliència
OE_12.2 Diversificar l'economia i reduir la dependència del turisme massiu

Àrea 12

Objectiu de transició 2
Reducció de les pressions ambientals i preservació dels recursos naturals

Àrea 3	**OE_3.2** Diversificar l'oferta turística per fomentar el turisme regeneratiu
OE_4.4 Optimitzar la gestió dels fluxos turístics	**Àrea 4**
Àrea 5	**OE_5.1** Promoure la descarbonització del transport aeri i marítim **OE_5.3** Integrar el transport aeri i marítim en una mobilitat sostenible i intermodal
OE_10.4 Adaptar el territori als impactes del canvi climàtic **OE_10.5** Promoure la cooperació i el finançament per a projectes de sostenibilitat	**Àrea 10**
Àrea 2	**OE_2.2** Promoure la transformació digital
OE_6.1 Reduir la dependència del vehicle privat **OE_6.2** Promoure l'avanç cap a una mobilitat elèctrica i compartida	**Àrea 6**
Àrea 7	**OE_7.4** Integrar tecnologia i digitalització en la gestió d'infraestructures i serveis **OE_7.5** Accelerar la modernització de les infraestructures turístiques des de la cooperació publicoprivada
OE_11.4 Incrementar les oportunitats laborals des de l'impuls de la diversificació econòmica	**Àrea 11**
Àrea 8	**OE_8.2** Promoure la restauració d'ecosistemes degradats **OE_8.5** Optimitzar la gestió dels recursos naturals a partir de la innovació tecnològica
OE_9.1 Garantir la protecció i preservació del patrimoni cultural	**Àrea 9**
Àrea 1	**OE_1.3** Incentivar pràctiques empresarials sostenibles
OE_12.5 Apostar per la transició digital en la gestió turística	**Àrea 12**

Objectiu de transició 3
Millora del benestar i la qualitat de vida de la població

Àrea 3	**OE_3.5** Transformar el turisme en un aliat proactiu per al progrés regional
OE_4.1 Compatibilitzar demanda turística i desenvolupament sostenible	Àrea 4
Àrea 5	**OE_5.4** Augmentar la resiliència del transport davant els efectes del canvi climàtic
OE_10.2 Garantir una gestió sostenible i equitativa dels recursos hídrics **OE_10.4** Adaptar el territori als impactes del canvi climàtic	Àrea 10
Àrea 2	**OE_2.3** Reduir la bretxa digital
OE_6.3 Garantir la cohesió territorial mitjançant un transport públic accessible i eficient	Àrea 6
Àrea 7	**OE_7.1** Situar les Balears com a destinació líder en sostenibilitat de les infraestructures turístiques
OE_11.2 Promoure la igualtat d'oportunitats i la diversitat **OE_11.3** Garantir un accés equitatiu a l'habitatge	Àrea 11
Àrea 8	**OE_8.1** Reforçar la protecció dels recursos naturals mitjançant un marc normatiu robust i eficaç
OE_9.3 Millorar la formació i implicació dels actors locals en la gestió del patrimoni **OE_9.5** Impulsar la descentralització i l'equitat en l'accés al patrimoni cultural	Àrea 9
Àrea 1	**OE_1.4** Fomentar un mercat laboral inclusiu i equitatiu **OE_1.6** Garantir el benestar i la salut laboral
OE_12.3 Garantir una governança turística efectiva i una millor regulació del mercat **OE_12.4** Potenciar el capital humà i l'eficiència del mercat laboral	Àrea 12

Objectiu de transició 4
Desplegament de la governança i la participació ciutadana

Àrea 3

OE_3.3 Enfortir una governança turística participativa i integrada
OE_3.4 Reforçar l'estratègia turística a partir de la innovació i la digitalització

OE_4.4 Optimitzar la gestió dels fluxos turístics

Àrea 4

Àrea 5

OE_5.3 Integrar el transport aeri i marítim en una mobilitat sostenible i intermodal

OE_10.5 Promoure la cooperació i el finançament per a projectes de sostenibilitat

Àrea 10

Àrea 2

OE_2.1 Articular un ecosistema d'innovació i clústers tecnològics

OE_6.4 Integrar tecnologies innovadores per a la gestió de la mobilitat

Àrea 6

Àrea 7

OE_7.4 Integrar tecnologia i digitalització en la gestió d'infraestructures i serveis
OE_7.5 Accelerar la modernització de les infraestructures turístiques des de la cooperació publicoprivada

OE_11.5 Fomentar la participació ciutadana i la col·laboració publicoprivada

Àrea 11

Àrea 8

OE_8.1 Reforçar la protecció dels recursos naturals mitjançant un marc normatiu robust i eficaç
OE_8.5 Optimitzar la gestió dels recursos naturals a partir de la innovació tecnològica

OE_9.1 Garantir la protecció i preservació del patrimoni cultural
OE_9.3 Millorar la formació i implicació dels actors locals en la gestió del patrimoni

Àrea 9

Àrea 1

OE_1.1 Impulsar la col·laboració publicoprivada i el diàleg social

OE_12.3 Garantir una governança turística efectiva i una millor regulació del mercat
OE_12.5 Apostar per la transició digital en la gestió turística

Àrea 12

Objectiu de transició 5
Enfortiment de la capacitat d'adaptació als reptes globals

Àrea 3

OE_3.1 Fer de les Balears un referent en innovació turística

OE_4.1 Compatibilitzar demanda turística i desenvolupament sostenible

Àrea 4

Àrea 5

OE_5.4 Augmentar la resiliència del transport davant els efectes del canvi climàtic

OE_10.1 Impulsar la transició energètica cap a un model net i autosuficient
OE_10.2 Garantir una gestió sostenible i equitativa dels recursos hídrics

Àrea 10

Àrea 2

OE_2.4 Millorar la ciberseguretat i la protecció de dades
OE_2.5 Incrementar la inversió en recerca i desenvolupament (R+D)

OE_6.5 Adaptar les infraestructures viàries al canvi climàtic i als nous models de mobilitat

Àrea 6

Àrea 7

OE_7.3 Enfortir la resiliència de les infraestructures davant dels riscos climàtics i socials
OE_7.5 Accelerar la modernització de les infraestructures turístiques des de la cooperació publicoprivada

OE_11.1 Enfortir les infraestructures socials i comunitàries

Àrea 11

Àrea 8

OE_8.2 Promoure la restauració d'ecosistemes degradats
OE_8.3 Protegir, millorar i regenerar les masses d'aigua subterrànies

OE_9.1 Garantir la protecció i preservació del patrimoni cultural
OE_9.4 Reforçar la gestió i promoció del patrimoni cultural amb tecnologies digitals

Àrea 9

Àrea 1

OE_1.2 Adaptar el sistema formatiu a les necesitats del mercat laboral

OE_12.1 Redefinir la competitivitat turística amb criteris de sostenibilitat i resiliència
OE_12.2 Diversificar l'economia i reduir la dependència del turisme massiu

Àrea 12

IV. Estratègies transversals per una implementació integrada

Perquè la transició cap a la sostenibilitat sigui efectiva, cal adoptar estratègies que alineïn les diverses àrees de reflexió-acció i facilitin una implementació integrada. Aquest apartat aborda les polítiques i instruments que poden garantir una governança sistèmica i un desplegament coherent de les accions.

Polítiques i instruments sistèmics

Una transició efectiva requereix eines que connectin i alineïn els objectius estratègics (OE) de totes les àrees. En aquest sentit, es proposen quatre eixos d'actuació prioritaris:

- **Mecanismes financers transversals.** Creació de fons específics per a projectes de sostenibilitat que involucrin múltiples àrees, amb incentius per a iniciatives que tinguin efectes multiplicadors sobre altres. La implementació d'aquests fons ha de prioritzar projectes amb capacitat d'impacte alta i sinergies intersectorials, com la digitalització de la gestió turística, la implantació de tecnologies per a la gestió eficient dels recursos naturals o el foment d'un teixit productiu de major valor afegit. A més, es pot contemplar l'exploració de mecanismes de finançament mixtos, que combinin fons europeus (NextGenerationEU, LIFE, Horizon Europe), inversió privada i taxes ambientals per garantir la viabilitat financera de la transició. Per garantir la sostenibilitat d'aquests mecanismes, es podrien establir fons d'adaptació i resiliència que permetin respondre a crisis ambientals o econòmiques sense comprometre el progrés de la transició.

- **Marcs reguladors coherents.** Harmonització de la normativa per evitar contradiccions entre polítiques sectorials i garantir una regulació alineada amb els Principis guia de la transició. Això implica la revisió i adaptació de marcs normatius en matèries com urbanisme, transport i fiscalitat turística, amb l'objectiu de garantir una convergència entre les polítiques econòmiques, ambientals i socials. Es promou, així, l'adopció d'indicadors d'impacte normatiu per analitzar de manera contínua l'eficàcia de les regulacions, ajustant-les segons els resultats obtinguts en temps real.

- **Foment de la col·laboració publicoprivada.** Desenvolupament d'aliances entre institucions, empreses i societat civil per assegurar la transició sostenible. La creació d'estructures de coordinació entre governs locals, operadors turístics, sectors productius i entitats socials és essencial per garantir que els esforços de la transició siguin compartits i eficaços. Per assolir aquest objectiu, s'han de dissenyar instruments de governança que permetin una interlocució constant i efectiva, com ara, consells de transició o fòrums de diàleg multiactor. A més, es pot contemplar la creació de contractes-programa per vincular el sector privat a la implementació de projectes estratègics de sostenibilitat.

- **Estructures de governança multinivell.** Establiment de mecanismes de coordinació entre els diferents nivells de govern per evitar solapaments i garantir una coherència en les polítiques i accions implementades. Això requereix l'habilitació d'espais de diàleg i coordinació entre l'àmbit municipal, regional, estatal i europeu per assegurar la integració dels 5 Grans objectius de la transició a diferents escales territorials. Per reforçar aquesta coordinació, es recomana la implementació de plataformes digitals de governança compartida, on les dades sobre sostenibilitat, impacte turístic i ús de recursos siguin accessibles en temps real per a tots els actors involucrats.

Coordinació i governança intel·ligent

Per garantir una implementació coordinada, cal establir mecanismes que permetin ajustar les polítiques en temps real i millorar la presa de decisions basada en dades. Això inclou:

- **Sistemes d'indicadors integrats.** Creació de quadres de comandament que permetin monitorar l'evolució de la transició i detectar possibles desviacions o ineficiències. Els indicadors han de cobrir les dimensions de la sostenibilitat econòmica, social i ambiental, amb eines que permetin la seva actualització en temps real. A més, es recomanable l'ús de models predictius per anticipar canvis en la demanda turística i les seves repercussions en el territori. Es podria afavorir la publicació periòdica d'informes de seguiment, accessibles a la ciutadania, per augmentar la transparència i la rendició de comptes.

- **Plataformes digitals de governança.** Implementació de sistemes d'intel·ligència territorial per optimitzar l'assignació de recursos i facilitar la coordinació entre diferents actors. L'ús de tecnologies com el *big data*, la intel·ligència artificial i la IoT pot contribuir a una gestió més eficient del turisme i dels recursos naturals. Aquestes eines haurien de permetre, per exemple, la regulació en temps real dels fluxos turístics i la implementació de sistemes de capacitat de càrrega dinàmica. Una aplicació pràctica podria ser el desenvolupament de models de simulació per anticipar els efectes de polítiques específiques abans de la seva implementació.

- **Mecanismes d'ajust flexible.** Desenvolupament d'eines normatives i financeres que permetin corregir estratègies en funció de l'evolució de les dinàmiques del sistema turístic regional. Això implica la possibilitat d'introduir ajustos a les polítiques en funció de l'impacte generat i les necessitats emergents. Per a una major capacitat de resposta, es podrien establir grups d'experts que revisin de manera periòdica les polítiques i proposin ajustos en base a evidències científiques i socioeconòmiques.

- **Espais de participació ciutadana.** Incorporació de mecanismes de consulta i participació de la societat civil en la presa de decisions. La transparència i la col·laboració ciutadana són fonamentals per garantir que la transició sigui legítima i efectiva. La implementació de pressupostos participatius en projectes vinculats a la millora de la sostenibilitat pot facilitar una implicació activa de la ciutadania. Per afavorir una participació més estructurada, es pot conformar un consell ciutadà per la sostenibilitat, que integri representants de la societat civil, empreses i administracions.

Aquest enfocament assegura una implementació coordinada i dinàmica, capaç d'adaptar-se als canvis de context i de garantir que la transició cap a la sostenibilitat de les Balears sigui efectiva, eficient i àmpliament acceptada per tots els actors implicats.

V. Conclusions

Les **Bases de l'Agenda de la transició** són el resultat d'una visió integradora aplicada a un marc de referència internacional que, s'ha transposat a les Balears, per fixar les Àrees (12) sobre les que ha de pivotar la reflexió-acció, els Eixos (3) i els Grans objectius (5) que persegueix la transició. Així, les dinàmiques dels Grups de treball (12) han permès identificar els factors que són determinants en cadascuna d'aquestes àrees (247), les interrelacions que mantenen i, d'aquesta manera, establir Objectius estratègics (59) i Objectius de desenvolupament (65). Finalment, en un intent de manejar la transició, s'han identificat les estratègies que alineen les diverses àrees de reflexió-acció i faciliten una implementació integrada.

El procés seguit per establir aquestes bases ha estat innovador, no només per la seva aproximació metodològica, sinó també per la capacitat de posar en diàleg diferents disciplines, sectors i actors. La combinació d'una anàlisi sistèmica rigorosa amb un enfocament participatiu ha permès integrar múltiples perspectives i validar el coneixement que n'ha derivat. Aquesta aproximació supera els enfocaments tradicionals de planificació i estableix una estructura de treball flexible, capaç d'adaptar-se a la complexitat del territori i a la seva evolució socioeconòmica.

Tot plegat, representa un canvi de paradigma respecte als esquemes previs de planificació regional, que sovint han estat reactius i fragmentats. L'aplicació d'eines d'anàlisi sistèmica supera les limitacions d'un enfocament sectorial i proporciona una visió integradora que facilita la presa de decisions informades i estratègiques. Cal esperar, que a partir d'aquestes bases, la Mesa del Pacte social i polític per a la sostenibilitat econòmica, social i ambiental de les Balears pugui fonamentar i desplegar amb efectivitat els continguts de l'**Agenda de transició** i definir estratègies coherents i coordinades.

És així com, a partir d'aquest document, és possible:

- Consolidar les bases establertes des de la definició de línies d'acció concretes basades en els objectius estratègics i de desenvolupament aportats.
- Desenvolupar mecanismes de seguiment i revisió per avaluar la coherència i efectivitat de les línies d'acció plantejades i adaptar-les a les necessitats emergents de la regió.
- Assegurar la connexió amb marcs globals de sostenibilitat, com els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), el Pacte Verd Europeu i les polítiques europees, per exemple, en matèria de transició ecològica i digital, per reforçar la seva rellevància i capacitat d'impacte a la regió.

Amb tot, aquest document no només permet copsar la complexitat de la transició, sinó que proporciona una estructura sòlida perquè les properes passes es duguin a terme amb una direcció clara i una visió compartida. És, per tant, un instrument estratègic per orientar la transició cap a la sostenibilitat i garantir que les decisions adoptades contribueixin a una transformació real i efectiva a les Balears.

ÍNDEX DE FIGURES

1.1 Avaluació dels factors determinants 44

1.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 45

1.3 Diagrama motricitat/dependencia 46

2.1 Avaluació dels factors determinants 68

2.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 69

2.3 Diagrama motricitat/dependencia 70

3.1 Avaluació dels factors determinants 95

3.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 96

3.3 Diagrama motricitat/dependencia 97

4.1 Avaluació dels factors determinants 121

4.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 122

4.3 Diagrama motricitat/dependencia 123

5.1 Avaluació dels factors determinants 150

5.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 151

5.3 Diagrama motricitat/dependencia 152

6.1 Avaluació dels factors determinants 175

6.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 176

6.3 Diagrama motricitat/dependencia 177

7.1 Avaluació dels factors determinants 200

7.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 201

7.3 Diagrama motricitat/dependencia 202

8.1 Avaluació dels factors determinants 230

8.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 231

8.3 Diagrama motricitat/dependencia 232

9.1 Avaluació dels factors determinants 254

9.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 255

9.3 Diagrama motricitat/dependencia 256

10.1 Avaluació dels factors determinants 280

10.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 281

10.3 Diagrama motricitat/dependencia 282

11.1 Avaluació dels factors determinants 305

11.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 306

11.3 Diagrama motricitat/dependencia 307

12.1 Avaluació dels factors determinants 328

12.2 Mapa de calor · Matriu d'impactes creuats 329

12.3 Diagrama motricitat/dependencia 330

13.1 Mapa de calor · Matriu d'interdependències 341

13.2 Diagrama d'interdependències 342

