

BRAȘOV

strategia de dezvoltare și marketing turistic
a destinației Brașov 2027-2034

Consultările de grup

raportul integrat al celor douăsprezece ateliere
consultare publică



OMD Brașov · 2026



STRATEGIA DE DEZVOLTARE ȘI MARKETING TURISTIC A DESTINAȚIEI BRAȘOV 2027-2034

CONSULTĂRILE DE GRUP ALE ETAPEI I

Raportul integrat al celor douăsprezece ateliere de consultare cu stakeholderii (iunie-iulie 2026) · material-resursă al consultării publice · Volumul II, Fundamentarea

Versiune pentru consultare publică

BENEFICIAR

Asociația Organizația de Management al Destinației Brașov (OMD Brașov)

Contract nr. 58/15.05.2026

Lider de proiect:

BrandBerry srl

Parteneri:

Horwath HTL România · GMP CommUnity

2026

CUPRINS

Cheie de lectură	4
1. Rezumat executiv	4
2. Dispozitivul consultărilor de grup	6
3. Fișele analitice pe ateliere.....	8
3.1. Atelierul 01. Poiana Brașov.....	8
3.2. Atelierul 02. Cultură și patrimoniu: instituțiile culturale.....	9
3.3. Atelierul 03. Cultură, evenimente și educație pentru turism: antreprenorii culturali.....	11
3.4. Atelierul 04. Cazarea: hotelierii	12
3.5. Atelierul 05. Alimentația publică și comerțul	13
3.6. Atelierul 07. Turismul activ.....	14
3.7. Atelierul 08. Apartamentele în regim hotelier	16
3.8. Atelierul 09. Comunitatea locală: Centrul Istoric și Șchei.....	17
3.9. Atelierul 10. Mediul economic.....	18
3.10. Atelierul 11. Comunitatea locală: celelalte cartiere.....	19
3.11. Atelierul 12. Mediul academic	20
3.12. Atelierul 13. Arhitectii și urbanistii.....	22
4. Analiza transversală tematică.....	23
4.1. Natura practică și orașul de munte: atul consensual.....	24
4.2. Identitatea: multe formule, nicio formulă comună	24
4.3. Dracula și Bran: magnetul recunoscut, emblema refuzată.....	25
4.4. Orașul care se culcă la 22: viața de seară, tinerii, orașul „boring”	26
4.5. Decor de weekend: șederea scurtă, cele două piețe, turistul român de tranzit	26
4.6. Centrul sugrumat, cartierele fără viață, poli secundari	27
4.7. Mobilitatea: tranzit, parcare, park and ride, centrul fără mașini	27
4.8. Patrimoniul sub presiune: apartamente, termopane, chirii, supermarketuri.....	28
4.9. Apartamentele în regim hotelier și taxa de oraș	29
4.10. Poiana Brașov: stațiune fără centru, schi sau mountain bike, relația cu orașul	29
4.11. Ursul: erou și adversar	30
4.12. Evenimentele: calendar sărac, Sala Polivalentă, festival-lemă, bani publici	30
4.13. Cultura: infrastructură înainte de bani, finanțare predictibilă, creativitate.....	31
4.14. Gastronomia: capitala gastronomică, preparatul locului, prânzul onest.....	32
4.15. Localnicul mai întâi: supratrism perceput, parcuri închise, Brașovul brașovenilor	32
4.16. Guvernanta: fragmentare, arbitru, OMD, discontinuitate, follow-up.....	33
4.17. Informarea și digitalizarea: platformă unică, calendar, coduri QR, primul contact	33
4.18. Scara metropolitană: poarta Transilvaniei, excursii în stea, bucle de biciclete, terme	34
5. Controversele consultărilor de grup	35
6. Convergențele și divergențele cu interviurile individuale	36
7. Viziunile 2034.....	38
8. Catalogul propunerilor participanților	39
9. Limitele consultărilor de grup și elementele de verificat	41
10. Cum a fost folosit raportul în strategie.....	42

Cheie de lectură

Ce este documentul. Raportul integrat al celor douăsprezece ateliere de consultare cu stakeholderii organizate în Etapa I a proiectului, între 22 iunie și 16 iulie 2026. El este perechea raportului integrat al interviurilor individuale (22 de interviuri, 24 de subiecți) și, împreună cu acesta, sursa capitolului II.4 din Volumul II al strategiei (Consultarea Etapei I) și a matricei celor 148 de teme. Raportul interviurilor analizează ce au spus actorii-cheie luați unul câte unul; raportul de față analizează ce au spus grupurile, adică sectoarele, instituțiile și comunitățile puse să discute între ele, cu dezacordurile și cu convergențele lor.

Cum a fost construit. Fiecare atelier a fost analizat pe baza transcrierii integrale a înregistrării audio (nouă ateliere), a notelor manuscrise ale participanților (atelierelor 01 și 07, în completarea transcrierii) sau, pentru cele două sesiuni neînregistrate (09 și 10), a documentelor de idei redactate după întâlnire. Pentru fiecare atelier a fost redactată o fișă analitică cu aceeași structură (dispozitiv, rezumat, atuuri, probleme, propuneri, controverse, viziunea 2034, specificul grupului, citate, elemente de verificat); fișele, condensate, formează capitolul 3. Capitolele 4–8 sunt analize transversale, construite pe cele douăsprezece fișe și pe matricea consolidată a temelor, în care fiecare dintre cele 148 de teme ale consultării a fost bifată pe atelierelor în care apare.

Convenția de atribuire. Consultările de grup sunt analizate exclusiv tematic. Nu există atribuire pe vorbitori: citatele sunt marcate numai cu numărul atelierului, „(atelierul NN)”, iar pozițiile sunt descrise ca ale „participanților”, ale „unei părți a grupului” sau ale „unui participant”. Nu apar nume de persoane, de hoteluri, de restaurante sau de firme private locale; instituțiile publice și evenimentele publice sunt numite. Intervențiile moderatorului și ale reprezentanților OMD Brașov sunt menționate numai pentru a face inteligibilă întrebarea sau precizarea la care răspund participanții; ele nu sunt tratate ca opinii ale grupurilor. Citatele sunt reproduse verbatim, cu diacriticele corectate; pasajele cu potențial de a leza persoane sau grupuri au fost tratate la nivel de temă, fără citare.

Statutul afirmațiilor. Tot ce este consemnat în capitolele 3–8 reprezintă opinii, percepții și estimări ale participanților, nu constatări ale echipei de proiect. Cifrele rostite în ateliere (grade de ocupare, număr de unități, tarife, durate) sunt redactate ca afirmații ale participanților și sunt reunite, pe fiecare atelier, în listele de elemente de verificat; verificarea lor și confruntarea cu datele oficiale s-au făcut în Raportul final și în capitolele strategiei, nu aici. Codurile din paranteze pătrate (A, B, C urmate de un număr) trimit la temele matricei consolidate: blocul A reunește atuurile, blocul B problemele și riscurile, blocul C propunerile.

Cui se adresează. Participanților la ateliere, care își pot regăsi contribuțiile; publicului consultării, care poate verifica pe ce se sprijină strategia; și echipei de implementare, pentru care catalogul propunerilor din capitolul 8 este un inventar de idei ale comunității, cu sursa fiecăreia.

1. Rezumat executiv

Douăsprezece ateliere, circa o sută de participanți externi, aproximativ 20 de ore de înregistrare și două sesiuni consemnate prin note au produs o consultare care confirmă, nuanțează și completează seria interviurilor individuale. Dintre cele 100 de teme identificate în interviuri, 90

au fost regăsite în cel puțin un atelier; atelierele au adăugat 48 de teme noi, dintre care 22 probleme și riscuri, 17 propuneri și 9 atuuri. Matricea consolidată are, astfel, 148 de teme.

Cinci constatări domină consultarea de grup.

Prima: destinația are un consens al atuurilor, dar nu și al identității. Natura practică din oraș, patrimoniul construit al burgului medieval și poziția de poartă a Transilvaniei sunt numite de aproape toate grupurile; „Brașovul reprezintă foarte bine natura din România” (atelierul 11), „este ceva al locului unic: să stai în piață și să ai Tâmpa și să poți să urci pe Tâmpa” (atelierul 13). Dar formulele de identitate rămân concurente: oraș de munte, Civilizația Muntelui, orașul libertății, mix cultural care este „esența Europei”, capitala stilului de viață, capitala gastronomică, orașul romantic, destinația pe patru anotimpuri. Dracula și Branul sunt recunoscute ca singurul reper care deschide conversația cu străinii și, în același timp, refuzate ca emblemă de aproape fiecare grup: „cu siguranță nu aş pune emblema Dracula pe Brașov” (atelierul 04); compromisul recurent este un Dracula creativ, nu kitsch, menționat pe lista de atracții, nu pus pe piedestal.

A doua: Brașovul este descris ca un decor de weekend care se închide la ora 22. Formula „venit, văzut, dormit” (atelierul 13) rezumă diagnosticul comun al hotelierilor, restauratorilor, tinerilor, arhitecților și universitarilor: un turist român care vine să mănânce și să se plimbe două nopți, un centru redus la strada Republicii și Piața Sfatului, o viață de seară inexistentă, un oraș „boring” pentru tineri și pentru studenții străini, o ofertă culturală monotona și un calendar de evenimente sărac și imprevizibil. Nouă din douăsprezece ateliere au ridicat tema vieții de seară; șapte, pe cea a șederii scurte.

A treia: localnicul este reperul. În ateliere, mai apăsător decât în interviuri, dezvoltarea turistică a fost condiționată de confortul locuitorilor: „Ne gândim ce facem cu turiștii când vin, dar ce facem cu localnicii? Adică noi ce mai facem? Unde mai mergem?” (atelierul 12). Parcurile închise, cartierele fără viață publică, centrul „sugrumat”, Șcheiul sufocat de mașini și teama de supraturism apar în opt ateliere; propunerea comună este ca Brașovul să fie trezit mai întâi pentru brașoveni, care să devină turiști în propriul oraș și „vocea orașului”.

A patra: guvernanta este problema de fond. Toate cele douăsprezece ateliere au vorbit despre OMD Brașov și despre coordonare, zece despre guvernanta deficitară: fragmentarea actorilor, lipsa unui „arbitru” între administrație și mediul privat, discontinuitatea administrativă („Există un park and ride care nu se deschide! E gata, dar nu se deschide!”, atelierul 13), lipsa de urmare dată consultărilor și o neîncredere declarată în consultări și în strategii care rămân pe hârtie. Prezența redusă la unele ateliere (trei operatori de apartamente din circa 260 invitați, trei hotelieri, cinci operatori culturali) a fost ea însăși citită de participanți ca simptom al acestei neîncrederi.

A cincea: atelierele au adus teme pe care interviurile nu le aveau sau le aveau slab. Cele mai răspândite sunt informarea turistică și agenda culturală integrată (zece ateliere), transportul public metropolitan rar și infrastructura pietonală și velo fragmentată (șapte), reglementarea urbanistică strictă și controlul dezvoltării construite (șase), taxa de oraș colectată corect, transparent și reinvestită local (șase) și dezvoltarea policentrică, cu poli de atracție în afara centrului (șase). Tot în ateliere au apărut, în forma lor cea mai elaborată, subfinanțarea

instituțiilor de cultură, presiunea închirierilor pe termen scurt asupra fondului construit istoric, mecanismul de colectare a taxei de oraș la unitățile fără recepție, cabanele montane ca infrastructură de interes social și cultura urbană tânără ca identitate necomunicată.

Controversele consultării de grup sunt, în ordinea intensității: turism de valoare sau oraș accesibil (elita, „turismul de covrigi”, turiștii cu rucsacul); Dracula ca emblemă sau ca reper exterior; schi sau mountain bike în Poiana Brașov; cuantumul, forma și legitimitatea taxei de oraș; parcuri noi sau alt mod de a se deplasa; ursul ca pericol real sau ca percepție; identitate sau produs; piață națională sau internațională; calm sau efervescență. Niciuna nu a fost tranșată în ateliere; toate au fost preluate ca opțiuni în Raportul final.

Convergența cu interviurile este ridicată pe diagnostic (volum fără valoare, șederea scurtă, mobilitatea, Dracula, urșii, guvernanta, Poiana Brașov) și mai scăzută pe soluții: interviurile au produs mecanisme (reglementarea apartamentelor prin stimulente, micul dejun contractat, fondul stațiunii), atelierele au produs liste de nevoi și de proiecte (platformă unică, card al orașului, calendar previzibil, park and ride, pietonal în Poiana, Sala Polivalentă operată profesionist, poli secundari, terme, bucle de biciclete). Cele două serii se completează: interviurile spun cum, atelierele spun pentru cine și cu ce condiții.

2. Dispozitivul consultărilor de grup

Atelierele au fost organizate de echipa de proiect împreună cu OMD Brașov, în perioada 22 iunie – 16 iulie 2026, pe sectoare și pe comunități: Poiana Brașov, instituțiile de cultură, antreprenorii culturali, cazarea, alimentația publică și comerțul, turismul activ, apartamentele în regim hotelier, locuitorii din Șchei, mediul economic, locuitorii din celelalte cartiere, mediul academic și, ca sesiune de grup adăugată seriei, arhitectii și urbanistii. Atelierul programat pentru turismul medical, de wellness și de frumusețe (25 iunie, dimineața) nu a avut participanți; de aceea seria nu are un atelier 06, iar numerotarea 01–05 și 07–13 este cea a dosarelor de lucru. Numerotarea atelierelor 09 și 10 este inversată față de cronologie.

Formatul comun a fost masa rotundă moderată de managerul de proiect, cu un set de întrebări-cadru repetate de la un atelier la altul: ce este Brașovul și care sunt valorile lui; ce ar pierde lumea dacă destinația nu ar mai exista; ce fel de turist dorește destinația; care sunt riscurile; cum arată Brașovul în 2034. În atelierele mari (01, 07) s-a lucrat individual pe foi, apoi pe mese, cu prezentare la flipchart; în atelierul 08 s-a început cu un exercițiu scris individual (trei valori, trei cuvinte pentru un străin); în atelierul 11 s-au folosit două tururi de masă cu un exercițiu de proiectie; în atelierul 12, dezbatere plenară în tur de sală; în atelierul 13, un exercițiu de decizie („trei decizii ale administrației”). Reprezentanți ai OMD Brașov au fost prezenți la majoritatea atelierelor și au intervenit cu precizări despre statutul organizației, taxa de oraș și proiectele în curs; în câteva ateliere, membri ai echipei de cercetare au asistat ca observatori.

Tabelul 1. Cele douăsprezece ateliere: dată, participanți, format și sursă

Atelier	Data	Participanți externi (categorii)	Format	Sursa analizată
01 · Poiana Brașov	22 iunie, 13:00	circa 18 operatori din stațiune: hoteluri, pensiuni, școli de schi, organizator de evenimente, agrement, organizația patronală a stațiunii	lucru individual, trei mese, plen	transcriere în patru părți (circa 2 h 15 min) și 24 de file de note ale participanților

Atelier	Data	Participanți externi (categorii)	Format	Sursa analizată
02 · Cultură: instituțiile	23 iunie, 09:00	trei reprezentanți ai muzeelor publice din subordinea Consiliului Județean	masă rotundă	transcriere în trei părți (circa 2 h 15 min), cu lipsuri
03 · Antreprenorii culturali	23 iunie, 13:00	cinci: jurnalist cultural, doi organizatori de festivaluri, două cadre ale unei instituții private de învățământ în ospitalitate	masă rotundă	transcriere în trei părți (circa 2 h 15 min), atribuiri instabile
04 · Cazarea	24 iunie, 09:00	trei reprezentanți ai unor hoteluri de segment superior din oraș	masă rotundă	transcriere în două părți (circa 1 h 55 min)
05 · Alimentația publică și comerțul	24 iunie, 13:00	cinci operatori de alimentație publică (restaurante, cafea, lanț local), o reprezentantă a unei școli de ospitalitate	masă rotundă	transcriere în două părți (circa 1 h 50 min)
07 · Turismul activ	25 iunie, 13:00	nouă: operatori outdoor și cicloturism, școli de schi, turoperatori de aventură și ecoturism, fundație de conservare, asociație montană, administrator de arii protejate, parc de aventură	lucru individual, mese, flipchart	transcriere în trei părți (circa 3 h) și 30 de pagini de note ale participanților
08 · Apartamentele în regim hotelier	26 iunie, 09:00	trei operatori (una până la patru unități fiecare)	exercițiu scris, masă rotundă	transcriere în două părți (circa 1 h 45 min)
09 · Locuitorii din Centrul Istoric și Șchei	10 iulie, 15:00	locuitori din Șchei implicați în viața comunitară: societăți ale Junilor, organizatori de evenimente tradiționale, ghizi	sesiune comunitară	document de idei redactat după întâlnire (neînregistrată)
10 · Mediul economic	9 iulie, 17:00	zece, cu CCI Brașov: hotelier, ghid, specialist IT, consultanți, operatori de tururi în realitate virtuală, comunitate antreprenorială, autor al unui studiu local	atelier cu chestionar de 18 întrebări	document de idei redactat după întâlnire (neînregistrat)
11 · Locuitorii din celelalte cartiere	13 iulie, 15:00	nouă: șase elevi (13–18 ani), o studentă, un reprezentant al unei asociații civice, un tânăr antreprenor	două tururi de masă	transcriere în două părți (circa 1 h 30 min), începutul lipsă
12 · Mediul academic	16 iulie, 10:00	circa 20: cadre didactice (turism și alimentație, economie, sociologie), un profesor afiliat unei universități din Elveția, o masterandă, circa nouă studenți	dezbateri plenară	transcriere în trei fișiere (circa 2 h)
13 · Arhitectii și urbanistii	iulie	șase: arhitecți și urbanisti ai filialei locale a OAR, voci ale societății civile	masă rotundă	două înregistrări (circa 2 h), cu un segment lipsă

Calitatea surselor este inegală și este declarată la fiecare fișă. Transcrierile automate au vorbitori etichetați inconsecvent, pasaje suprapuse și fragmente neinteligibile; două înregistrări încep în plină discuție; una sare peste opt minute. Aceste limite nu afectează analiza tematică, care nu depinde de atribuirea pe vorbitori, dar impun prudență la citarea cifrelor. Pentru atelierelor 09 și 10, lipsa înregistrării înseamnă că nu există citate verbatim, că dezacordurile nu sunt consemnate și că fișele redau pozițiile grupurilor în forma prelucrată a documentelor de sinteză.

Participarea a fost ea însăși o informație. Atelierelor cu comunități (Poiana Brașov, turismul activ, mediul academic) au avut săli pline; atelierelor cu sectoare comerciale din oraș au avut între trei și cinci participanți, deși invitațiile au fost trimise cu mai mult de zece zile înainte către liste largi (circa 260 de adrese pentru apartamentele în regim hotelier). Participanții au comentat ei înșiși acest lucru, atribuindu-l neîncrederii în consultări („facem hârtii și nu le urmează nimeni”, atelierul 02), lipsei de timp a micilor operatori și unei culturi locale a neimplicării („noi avem o grămadă de oameni care văd probleme, dar sunt foarte puțini care ies și spun: «Băi, aici e o problemă»”, atelierul 11). Operatorii absenți din sectoarele cu participare redusă au fost contactați ulterior pentru interviuri individuale.

3. Fișele analitice pe ateliere

Fișele de mai jos condensează analizele integrale ale fiecărui atelier. Fiecare are aceeași structură: ce a fost atelierul, ce a spus grupul (atuuri, probleme, propuneri, dezacorduri, viziunea 2034) și ce aduce el, ca perspectivă proprie, în consultare. Propunerile sunt numerotate pentru a putea fi regăsite în catalogul din capitolul 8.

3.1. Atelierul 01. Poiana Brașov

Dispozitiv. 22 iunie 2026, în stațiune, circa 18 operatori: hoteluri de la segmentul superior la cel mediu, pensiuni, școli de schi, un organizator de evenimente, un operator de cazare și echitație, reprezentantul unui proiect de agreement în natură, un fost manager al transportului pe cablu, președintele organizației patronale a stațiunii. Mulți s-au prezentat ca născuți sau crescuți în Poiana Brașov. Lucru individual, trei mese cu un vis comun, valori scrise pe tablă, dezbatere în plen; două ore și un sfert. Sursă: transcriere (cu fazele de lucru pe mese redactate ca rezumat) și 24 de file de note ale participanților.

Ce a spus grupul. Valorile au produs consens rapid: natura și cadrul natural sunt valoarea numărul unu („Dacă distrugem pădurea și cadrul natural, Poiana își pierde identitatea”, atelierul 01), urmate de unicitatea locației („singura stațiune din România unde poți fi în mijlocul naturii, pe pârție, și în 15 minute să fii în centrul istoric al unui oraș medieval sau la un aeroport internațional”, atelierul 01), de tradiția și pionieratul în schiul românesc, de ospitalitatea premium și de diversitatea ofertei pe tot anul („Nu este doar All-Season, ci este și All-Clients”, atelierul 01). Două trăsături au fost revendicate cu mândrie: stațiune aproape fără zonă rezidențială și industrie „cu capital românesc”.

Problema cea mai consensuală și cea mai concret ilustrată a fost lipsa de viață și de identitate urbană a stațiunii: o duminică de decembrie cu Brașovul plin de lumini și „Beznă totală în Poiană! Doar câteva lumini aprinse pe strada principală, nimic împodobit” (atelierul 01); „Pentru că stațiunea nu e definită, nu avem un centru clar. Unde punem un brad?” (atelierul 01). Au urmat promovarea fragmentată și lipsa unui calendar previzibil, sezonabilitatea și șederea de 1,5–2 zile („Turiștii vin de la 300 km și stau două zile aici. Brașoveanul vine, mănâncă ceva și a plecat”, atelierul 01), accesul și traficul ca precondiție a creșterii, relația cu administrația unui oraș în care stațiunea are foarte puțini votanți, riscul blocurilor și al chioșcurilor și, în ultimele minute, urșii ca risc de destinație („Nicio destinație turistică nu va crește, mai mult decât atât, riscă să intre în faliment dacă nu e siguranță”, atelierul 01).

Cele trei mese au conversat spre aceeași imagine pentru 2034: stațiune pentru toate anotimpurile, premium, integrată cu natura, cu trafic auto redus și transport alternativ din Brașov, cu sejururi de 4–5 zile, cu extrasezonul umplut de MICE și evenimente și cu o dezvoltare urbanistică strict controlată: „Poiana trebuie să rămână o Poiană, adică un mediu montan protejat, fără construcții masive de tip bloc/apartamente care să distrugă peisajul” (atelierul 01). În note, visul ia forme personale: „Courchevel de România”, „capitala experiențelor outdoor premium”, o stațiune „care să nu mai depindă de sezonabilitate”.

Propunerile principale. (01-1) transport public ecologic integrat Braşov – Poiana – aeroport, inclusiv o telegondolă spre oraş, cu park and ride la intrările în staţiune; (01-2) un pietonal iluminat de la biserică până în Poiana Mică şi definirea unui „mic centru” al staţiunii; (01-3) regulament urbanistic strict, fără blocuri, cu peisagistică şi mobilier urban unitare şi eliminarea chioşcurilor; (01-4) reinvestirea taxei de oraş colectate în staţiune direct în staţiune; (01-5) promovare unitară prin OMD Braşov, cu pachete comune; (01-6) calendar fix de evenimente pe cel puţin un an, cu accent pe extrasezon, inclusiv târg de Crăciun în Poiană; (01-7) MICE şi sinergie cu Sala Polivalentă, Poiana ca primă opţiune de cazare premium; (01-8) extinderea şi modernizarea domeniului schiabil şi a instalaţiilor de zăpadă artificială; (01-9) reţea de agrement de vară (bike park, trasee tematice, tubing, promenade) şi reluarea activităţilor optionale organizate de hoteluri; (01-10) un centru naţional de iniţiere în sporturile montane pentru copii; (01-11) un „Experience Pass” digital pe durata sejurului; (01-12) prezenţa prealabilă a echipei de intervenţie pentru urşi în staţiune.

Dezacordurile. Dacă Poiana este o destinaţie prin ea însăşi sau prin hotelurile ei („Imaginaţi-vă că anulaţi toate hotelurile mari, anulaţi Spa-urile, închideţi sălile de conferinţă. Ce mai rămâne în Poiană?” versus „La mare vine pentru plajă, la munte vine pentru parte, pentru drumeţie. Cazarea şi masa sunt conexe”, atelierul 01); dacă braşovenii sunt un public dorit (răspuns nuanţat: pentru restaurante şi activităţi de zi, da); premium exclusivist sau „pentru toate buzunarele”; parte integrantă a turismului Braşovului sau „o formă mică de administrare proprie”.

Ce aduce atelierul. Singura perspectivă din interiorul unei staţiuni care se percepe ca reper şi ca enclavă în acelaşi timp: cererea ca Poiana să fie protejată ca brand şi ca peisaj, să-şi recupereze viaţa urbană elementară (pietonal, iluminat, brad) şi să-şi vadă taxa reinvestită local; singurul grup în care hotelăria se vede ca motor al destinaţiei şi singurul în care întrebarea „pentru cine este Poiana” a fost pusă explicit.

3.2. Atelierul 02. Cultură şi patrimoniu: instituţiile culturale

Dispozitiv. 23 iunie 2026, dimineaţa, trei reprezentanţi ai muzeelor publice din subordinea Consiliului Judeţean (istorie, etnografie, artă); niciuna dintre instituţiile de cultură subordonate Primăriei nu a trimis un reprezentant, absenţă comentată de participanţi ca semnal despre relaţia dintre cele două administraţii. Masă rotundă de două ore şi un sfert; un participant a adus un tabel cu vizitatorii fiecărui muzeu pe ultimii patru ani. Transcrierea are o pauză de înregistrare şi atribuire ambiguă.

Ce a spus grupul. Tonul a fost critic şi autocritic de la început. Participanţii au cerut ca muzeele să nu fie judecate după formularul statistic („Dacă ne luaţi şi ne analizaţi pe baza formularului de statistică, veţi ajunge la concluzii greşite”, atelierul 02) şi să nu fie confundate cu monumentele istorice cu sute de mii de vizitatori, pentru că funcţiile lor sunt, în ordine, conservarea, educaţia şi abia apoi valorificarea turistică. Problema cea mai gravă este personalul: blocarea angajărilor, salarii cu 20–30% sub muzeele naţionale, plecări în lanţ, restauratori cu condiţii de muncă vătămătoare („Dacă moare resursa umană, ce naiba discutăm noi aici de turism şi de turism cultural şi de muzee?”, atelierul 02). A doua este spaţiul: expoziţii „îngropate în cămăruţe”, nicio sală de 2.000 mp pentru expoziţiile mari („toate muzeele noastre la un loc nu au 2000 de metri”, atelierul 02), Cetăţuia „nişte ziduri”, patrimoniul evacuat din Castelul Bran depozitat de ani de zile

Într-o pensiune. A treia este suprareglementarea inaplicabilă monumentelor (norme de incendiu, accesibilitate, interfon), ilustrată cu un muzeu nou care funcționează „pe proprie răspundere”. S-au adăugat ghizii care nu aduc grupuri la muzeu, finanțarea publică anuală, votată târziu și tăiată toamna, desființarea liniilor de finanțare culturală, politica de evenimente care copiază Sibiu și Clujul, tinerii pentru care orașul este plictisitor, urșii din Șchei și comunitatea atomizată a unui Centru Istoric despre care „nu știm nimic de fapt” (atelierul 02).

Pe identitate, grupul a propus trei repere: conceptul „Civilizația Muntelui” din dosarul de candidatură la Capitala Europeană a Culturii („Noi suntem oraș de munte, punct!”, atelierul 02), cuvântul „libertate” ca trăsătură istorică unică („Orașul ăsta este singurul oraș istoric pentru care se potrivește cuvântul libertate”, atelierul 02) și un „Dracula inteligent și creativ”, opus bazarului de la Bran: „Cel mai creativ Dracula din lume îl găsești la Brașov” (atelierul 02). Viziunea 2034 este construită pe poli: un Centru Istoric protejat, locuit și lăsat în pace, un pol modern în jurul Sălii Polivalente, un pol de cultură contemporană în cartierul Tractorul și clădiri noi care să se vadă: „Ar trebui să avem bani, nu pe festivaluri să-i dăm ca la Sibiu, ca la Cluj, să construim! Asta-i moștenirea” (atelierul 02).

Propunerile principale. (02-1) muzeele caracterizate pe datele proprii, nu pe statistica INS, cu distincția monumente/muzee; (02-2) un spațiu de prezentare a muzeelor în Sala Polivalentă; (02-3) o clădire pentru patrimoniul evacuat de la Bran și o sală de expoziții de minimum 2.000 mp; (02-4) un moratoriu pe finanțările pentru evenimente, cu banii direcționați spre un centru cultural dedicat lui Dracula pe drumul Brașov - Bran (contestat ca sursă: moratoriu pe gospodărire, nu pe cultură); (02-5) finanțare culturală multianuală, legată de obiectivele strategiei; (02-6) Brașovul ca „cel mai creativ Dracula din lume”, cu festival, ateliere, interpretare științifică; (02-7) „Civilizația Muntelui” și „libertate” ca repere de branding; (02-8) Centrul Istoric și Șcheiul protejate prin reguli dure, fără festivaluri mari în Piața Sfatului; (02-9) pol de cultură contemporană în Tractorul, cu investitori privați cărora administrația să le „deschidă porțile”; (02-10) Cerbul de Aur reinventat în Sala Polivalentă, cu bilete și fără bani publici; (02-11) controlul științific al populațiilor de animale sălbatice; (02-12) un studiu statistic al locuitorilor Centrului Istoric; (02-13) educație pe paliere, cu reguli puține și clare.

Dezacordurile. Identitate sau produs („cine suntem” ca discuție „la un pahar de bere” versus „Ba contează!”); moratoriu pe finanțări sau pe gospodărire; Dracula ca istorie neagră sau ca interpretare creativă; evenimentele și tinerii; regulile pentru turiști; Parada Junilor ca etalare socială sau simbol asumat.

Ce aduce atelierul. Perspectiva custozilor patrimoniului, nu a vânzătorilor de experiențe; singurul grup care a formulat identitatea din interiorul surselor istorice și a invocat memoria instituțională a turismului românesc (circuitul Dracula din anii '70, invenția Cerbului de Aur) ca lecții de profesionalism; și un scepticism exprimat deschis față de consultări, dublat de cerința unei analize „sincere, critice”.

3.3. Atelierul 03. Cultură, evenimente și educație pentru turism: antreprenorii culturali

Dispozitiv. 23 iunie 2026, după-amiaza, cinci participanți: un jurnalist cultural, doi reprezentanți ai unei asociații care organizează de circa 14 ani festivaluri de teatru de comedie, jazz și film fantastic, două cadre ale unei instituții private de învățământ superior în ospitalitate. Masă rotundă de două ore și un sfert; numărul mic de participanți a impus discuția liberă în locul lucrului pe grupuri.

Ce a spus grupul. Discuția a fost a economiei precare a culturii independente. Finanțarea este instabilă și netransparentă: o finanțare de circa 30.000 de euro, existentă 12 ani, a dispărut „fără niciun fel de consultare”, liniile centrale s-au închis, concursurile pun pe același palier debutanții, organizațiile cu tradiție și muzeele publice („Mă bat cu tine și cu Muzeul de Artă și cu Muzeul Județean de Istorie și cu orice entitate!”, atelierul 03), iar diagnosticul de fond este că „Autoritățile o privesc mai mult ca un cost care dispare primul la orice piedică” (atelierul 03). Infrastructura pentru evenimente lipsește la nivelul cel mai elementar: „În fiecare an avem aceeași problemă, niciodată nu știm: vom avea curent anul ăsta la eveniment sau nu vom avea?” (atelierul 03); normele de incendiu ar face imposibile scenele în piețele centrale („În centrul istoric nu ai unde să faci nimic”, atelierul 03); spațiile publice stau închise sau au tarife orare pe încăpere care fac din cultură „un produs de lux” (atelierul 03). Accesul funcționează pentru cei care „știu pe cine sună”.

Al doilea fir a fost consumul cultural scăzut și orașul care se închide: „Orice acțiune, orice activitate în Brașov se termină la ora 10 seara. Lumea merge și se culcă” (atelierul 03); brașovenii evită centrul, dominat de magazine second-hand și covrigării, iar cei care se mută aici cu o imagine romanțată se întorc uneori la București („Să nu-ți faci casă în Paradis”, atelierul 03). Atuurile recunoscute au fost combinația dintre patrimoniul natural și cel construit („De aia e Brașovul frumos”, atelierul 03), potențialul cinematografic și mitologic („Voi stați pe un butoi de aur aici! Că orice fan fantasy, horror din lumea asta își dorește să vină acasă la Dracula”, atelierul 03), sociabilitatea oamenilor, nucleele culturale ale universității și spațiile latente (arenele de sub Tâmpa, platforma industrială din nordul orașului). Viziunea 2034 a pornit de la riscul „bară la bară”: trafic, inserții imobiliare în Șchei și Blumăna, apartamente de închiriat, „riscul acesta de a ajunge în situația Veneției, Barcelonei, Amsterdamului” (atelierul 03), cu dorința unui urbanism orientat către pietoni, a unui nou pol cultural pe platforma industrială și a unui turist „conștient, informat, curios”, pe care „să-l confunzi cu localnicii” (atelierul 03).

Propunerile principale. (03-1) o facultate de arte și o clădire nouă pentru Muzeul de Artă; (03-2) un centru de proiecte culturale după modelul Timișoarei, cu manager cultural și finanțare multianuală; (03-3) linii de finanțare separate pentru debutanți și pentru proiectele cu tradiție, cu plata resursei umane; (03-4) bransamente electrice permanente în piețele publice; (03-5) reguli publice și predictibile de acces la spațiile culturale, cu tarife pe zi și rezervare anticipată; (03-6) un fond cultural privat strâns prin Camera de Comerț, cu un „Bal al Culturii” anual; (03-7) 1-2 lei din taxa de oraș către un fond cultural al municipiului; (03-8) un site în limba engleză cu toate evenimentele și un panotaj electronic al Primăriei cu agenda întregului oraș; (03-9) evenimente mici, cu bilet, în cartiere și redeschiderea parcurilor pentru concerte și proiectii; (03-10) manageri

ai instituțiilor publice de cultură selectați prin concurs, cu indicatori; (03-11) educația ca parte integrantă a OMD Brașov; (03-12) parteneriat universitate – operatori culturali pentru comunicare și voluntariat.

Dezacordurile. Brașovenii nu ies deloc sau ies în altă parte (noua zonă pietonală din nordul orașului); Primăria sau un centru de proiecte ca administrator al finanțării; evenimentele gratuite ale instituțiilor publice ca expunere sau ca concurență neloială; turistul „educat” sau „conștient”; dacă în Brașov există sau nu experiențe („Turistul nu vine pentru experiențe în Brașov, pentru că nu sunt” versus există, dar turistul nu știe de ele).

Ce aduce atelierul. Perspectiva supraviețuirii: bransamente, norme, tarife, decont, dependența de relații personale; argumentul că educația „livrează” profesioniștii destinației; cea mai explicită discuție despre decalajul dintre imaginea de weekend și viața cotidiană a localnicilor; și cea mai concretă propunere de mecanism financiar, cota din taxa de oraș pentru cultură.

3.4. Atelierul 04. Cazarea: hotelierii

Dispozitiv. 24 iunie 2026, dimineața, trei reprezentanți ai unor hoteluri de segment superior din oraș, dintre care unul al unui grup hotelier local, alături de managerul de destinație și responsabilă operațională ale OMD Brașov. Masă rotundă restrânsă de aproape două ore.

Ce a spus grupul. Brașovul este „destinația de top a României”, care reunește toate formele de turism pe care s-a construit brandul național, cu excepția litoralului; forța lui nu stă în municipiu, ci în județ și în regiune („puterea Brașovului nu constă doar în Brașov municipiu”, atelierul 04), ca punct de plecare al excursiilor în stea, iar reperul de comparație este internațional: „sunt și multe alte Brașovuri similare, numai că sunt mai noi. Acolo e de luptat” (atelierul 04). Dracula a fost tema principală: hotelierii cu clientelă americană și asiatică au relatat că „tot ce ține de Dracula se cumpără” (atelierul 04) și că orice tur, oricât de nișat, include Branul; un participant originar din oraș a refuzat ferm emblema („cu siguranță nu aș pune emblema Dracula pe Brașov”, atelierul 04), iar compromisul a fost un Dracula echilibrat, menționat pe lista de atracții („thirty kilometers away from Dracula”) și reinterpretat prin istorie și civilizație. Comunitatea este descrisă ca educată și cultivată („E în fibra orașului”, atelierul 04), conservatoare, dar tot mai deschisă, cu „o bijuterie care nu e șlefuită” (atelierul 04).

Problemele: un calendar de evenimente sărac („noi vara avem două-trei chestii și cam asta e”, atelierul 04), cu Rockstadt ca singur eveniment scalabil, dar în afara municipiului, și cu Massif, Oktoberfest, Jazz & Blues și Dracula Film Festival evaluate critic; Cetățuia și Centrul de Agreement Tâmpa în paragină; Sala Polivalentă așteptată, dar cu întrebarea „cine va opera această sală? Pentru că dacă este operată în dulcele stil al statului... nu văd să se întâmple multe chestii” (atelierul 04); mobilitatea (park and ride construit și nefuncțional, parcări rezidențiale cu regim neclar, autocarele interzise în Șchei care au tăiat accesul seniorilor la Prima Școală Românească); ursul ca amenințare reală pentru rezervări („dacă voi credeți că ursul nu a devenit o amenințare, a devenit o amenințare”, atelierul 04); taxa de oraș majorată în decembrie peste contracte deja semnate; lipsa unei prezențe online oficiale a destinației; și subevaluarea tarifară: „din punct de vedere al tarifelor vindem prea ieftin pentru tot ceea ce oferim” (atelierul 04). Viziunea 2034 a oscilat între „din 2029 încolo Brașovul o să bubuie, o să explodeze” (atelierul 04), un Bruges al

Transilvaniei, „elegant, sofisticat, medieval, misterios”, și continuitate cu deplasarea cererii spre mic și boutique; condiția comună: „atâta timp cât nu ne mai vindem fiecare bucățica noastră și lucrăm pentru destinație” (atelierul 04).

Propunerile principale. (04-1) creșterea ponderii piețelor-sursă străine și a segmentului MICE, cu evenimentele obligate să „iasă în destinație”; (04-2) un eveniment de destinație pe tema Dracula prin istorie și civilizație, pentru familii; (04-3) trasee montane ușoare și trasee interactive pentru familii, după modelul austriac; (04-4) Sala Polivalentă operată de o entitate profesionistă; (04-5) taxa de oraș stabilită cu cel puțin un an înainte, aplicată de la 14 ani, cu o cotă redistribuită localităților metropolitane care găzduiesc evenimente; (04-6) totemuri digitale și o platformă oficială a destinației în locul centrului de informare tradițional; (04-7) shuttle inclus în tariful park and ride, regulament clar de parcare, autobuze mici hop-on hop-off pentru Șchei și programarea autocarelor; (04-8) reconstrucția Cetățuii și a Centrului de Agreement Tâmpa, repunerea în funcțiune a bazelor sportive; (04-9) extinderea consultării la hotelurile de 3 stele și pensiuni.

Dezacordurile. Dracula; granițele destinației și Rockstadt; majorarea taxei de oraș și semnificația a zece euro pe noapte pentru o familie; „turismul de covrigi” versus deschiderea față de toate categoriile („nu vă uitați la cum e îmbrăcat omul”, atelierul 04); digitalizare totală sau ghizi; calitatea serviciilor în scădere sau autoreglată; bilanțul contradictoriu al anului 2026.

Ce aduce atelierul. Perspectiva celui care vinde destinația zilnic și măsoară totul în înnoptări, tarif mediu și predictibilitate; evidența comercială a lui Dracula de la recepție; mecanismul MICE prin care hotelul distribuie clientul în destinație; cele mai concrete observații despre efectul urșilor asupra rezervărilor.

3.5. Atelierul 05. Alimentația publică și comerțul

Dispozitiv. 24 iunie 2026, după-amiaza, cinci operatori de alimentație publică (un restaurant cu bucătărie locală, un restaurant artizanal din centru, o cafenea-bar din Centrul Istoric, un lanț local de fast-casual, un restaurant deschis de un antreprenor venit din străinătate), dintre care unul membru al Consiliului Director al OMD Brașov și unul reprezentant al unei federații patronale, o reprezentantă a unei școli private de ospitalitate; aproape două ore.

Ce a spus grupul. Radiografia pieței a coexistat în două diagnostice: „E o piață matură, cu un cumpărător foarte puternic” (atelierul 05) și o piață emergentă, neconsolidată, sub standardele europene de serviciu. Bariere de intrare scăzute („Un cuplu nu își face o turnătorie de șuruburi. Își face un restaurant”, atelierul 05), supraofertă, rată mare de eșec, costul muncii devenit „principala problemă de gestionat” și o legislație a muncii care impune două schimburi complete („Un restaurant în loc să-l ții cu 5 oameni, îl ții cu 10 oameni”, atelierul 05). Teza structurală a atelierului: „Noi în Brașov trăim în două piețe” (atelierul 05), localnicul sensibil la preț, care reglează piața 220 de zile pe an, și turistul de weekend dispus să plătească; de aici lipsa prânzului de 30–35 de lei în centru, covrigăriile, cele patru supermarketuri de pe 700–800 de metri, cazările ieftine din pandemie („Noi am greșit că nu am pus frână pe tot ce înseamnă cazări în Brașov”, atelierul 05) și turistul care „pervertește conceptele” cerând șnițel și burger. Partea constructivă a pornit de la un atu pe care nimeni nu îl comunică: 15–20 de restaurante de vârf la nivel național, o piață „curată”, fără capcane, un raport calitate-preț laudat de străini și de bucureșteni; „Noi

putem marketa Braşovul ca şi capitală gastronomică a României. Nu neapărat că suntem noi atât de buni, dar nici nu sunt alţii mai buni” (atelierul 05), cu valorile onestitate, respect, responsabilitate şi, cu autoironie, excelenţă relativă: „Suntem primitivi, dar suntem cei mai buni dintre primitivi” (atelierul 05). Viziunea implicită: un Braşov recunoscut ca etalon gastronomic, cu curba săptămânală şi anuală nivelată prin turism de afaceri şi evenimente în extrasezon, care „ştie să vândă zona” şi al cărui OMD vorbeşte cu „o singură voce, nu 20 de voci”.

Propunerile principale. (05-1) poziţionarea gastronomică a Braşovului prin OMD, cu comunicare diferenţiată pe pieţe („experienţe premium la jumătate de preţ” pentru Bucureşti şi Europa de Vest); (05-2) un centru expoziţional clasic, cu hale, pe fosta platformă Rulmentul sau în jurul oraşului, pentru turism de afaceri de luni până joi; (05-3) un calendar de evenimente sportive, culturale şi de afaceri în extrasezon (octombrie–aprilie, luni–joi), cu resursele de promovare mutate pe aceste intervale; (05-4) vânzarea regiunii din Braşov prin excursii de o zi, cu 4–5 puncte de contact în plimbarea de cinci ore a turistului (gară, taxiuri, recepţii, display-uri); (05-5) Halloween în Transilvania ca produs internaţional, fără kitsch, construit pe o strategie comună a hotelierilor şi restauratorilor; (05-6) un program de micro-influenceri din oraşele cu zboruri directe; (05-7) reglementare urbanistică a supermarketurilor din centru (contestată ca nerealistă); (05-8) transport public pe modelul Budapestei şi parări; (05-9) OMD Braşov să câştige mai întâi încrederea actorilor.

Dezacordurile. Piaţă matură sau emergentă; prânzul accesibil în centru (gol de piaţă sau model imposibil); ce turist nu ne dorim (venitul sau comportamentul: „cu clienţii sensibili la preţ faci mai mulţi bani decât cu bogaţii”); volum sau calitate; excelenţă sau primitivism; supermarketurile „moştenite”; Halloween ca stoc sau ca kitsch; piaţa naţională sau internaţională; tinerii pleacă sau se întorc la 35 de ani.

Ce aduce atelierul. Perspectiva contului de exploatare zilnic: productivitatea muncii, schimburile, nota medie, zilele cu ploaie; ideea că poziţionarea gastronomică nu cere investiţii, ci o decizie de brand; distincţia celor două pieţe şi a celor doi jucători (mari, de volum; mici, de pasiune); insistenţa pe nivelarea calendarului; şi marketingul cel mai operaţional din serie.

3.6. Atelierul 07. Turismul activ

Dispozitiv. 25 iunie 2026, după-amiaza, nouă participanţi: operatori outdoor şi de cicloturism, şcoli de schi din Poiana Braşov, un turoperator de aventură, o agenţie de ecoturism, responsabilă de turism a unei fundaţii de conservare, o asociaţie montană cu tradiţie, un administrator cu experienţă în arii protejate şi staţiuni montane, un parc de aventură. Patru exerciţii succesive (valori, raţiunea de a fi, articol de jurnalist din 2034, adversari şi victorie), circa trei ore; transcriere şi 30 de pagini de note ale participanţilor.

Ce a spus grupul. Valorile de la flipchart: diversitate (patrimoniul cultural şi natural), calitatea vieţii (siguranţă, relaxare), sustenabilitate şi „natură activă”. Atuul central, în formularea proprie a grupului, nu este natura, ci faptul că la Braşov natura este practică: „Nu vin doar să stai la soare sau să te uiţi şi altceva, ci toată lumea vine şi face ceva” (atelierul 07); „Nu există un alt oraş în România care să-ţi ofere genul ăsta de viaţă de oraş completă, o carieră dacă vrei, şi dimensiunea asta naturală de mişcare” (atelierul 07); „Este capitala stilului de viaţă din România” (atelierul 07).

Brașovul este „o mică chintesență a întregii Transilvaniei”, un micro-univers de 20 de kilometri, un „base camp”; ce s-ar pierde este „modul de viață care atrage oameni din toate regiunile țării” (atelierul 07). Problemele sunt ale infrastructurii moi: cabanele montane pierdute în privatizare („Cabanele nu sunt cabane, cabanele sunt de interes social, dar nu aduc profit”, atelierul 07), lipsa de viziune a comunelor de munte și presiunea construcțiilor („Riscul e să ajungă un pic ca centrul Branului: casă lângă casă”, atelierul 07), lipsa unui arbitru între administrație, parcuri și operatori („Toți avem intenții bune, toți facem chestii bune, dar se duc în diferite direcții”, atelierul 07; „Să nu mergem toți pe un cal”), promovarea comună absentă („Noi avem impresia că tragem cumva singuri la promovarea destinației”, atelierul 07), ursul „și erou, și adversar”, omul care „vine în natură și se simte ca acasă”, operarea discontinuă a instalațiilor pe cablu și lipsa unui administrator al stațiunii, siguranța pe pârtie („Strict iarna, siguranța pe pârtie nu există deloc”, atelierul 07). Visul 2034: un oraș verde, digitalizat, „ușor de trăit în el”, cu platformă integrată și card pentru turiști și localnici, mobilitate metropolitană electrică, găzduind „cea mai mare conferință de sustenabilitate și bune practici în turism din Europa Centrală și de Est”; în articolele individuale, aerotaxiuri, un Centru Istoric fără mașini și fără termopane, o bibliotecă cu cafea sub Tâmpa, studenți jucând volei pe iarbă.

Propunerile principale. (07-1) un regim juridic și fiscal pentru cabanele montane ca infrastructură de interes social; (07-2) Poiana Brașov drept „capitala mountain biking-ului din România”, cu trasee Poiana – Brașov – Cristian – Râșnov – Predeal, „8 luni pe an de lucru, decât să avem două luni plin de haos” (contestată de viziunea extinderii domeniului schiabil cu 35 km spre Râșnov și Valea Prahovei); (07-3) operarea continuă a instalațiilor pe cablu și un administrator al stațiunii „cu viziune și cu experiență”; (07-4) un card al orașului vară/iarnă, printr-o aplicație la care să fie conectate unitățile acreditate; (07-5) un „arbitru” între administrație, arii protejate și operatori; (07-6) o strategie comună de marketing, cu Brașovul ca hub spre Transilvania și munți; (07-7) procedură de alertare la urs în bike park și pe pârtii, ski patrol și bike patrol, panouri cu zece reguli la intrarea pe potecă; (07-8) educație ecologică prin școli și comunitate, cu teza educației prin mimetism („comunitatea care e zi de zi, ea fără să vrea își ia aproape rolul de educator al turistului, că turistul va copia”, atelierul 07); (07-9) zboruri directe și autostradă; mobilitate metropolitană verde; (07-10) acces liber pe iarbă în parcurile publice; (07-11) reguli de conservare a aspectului construit în comunele de munte, trasee de MTB pe drumuri existente, fără sărituri pe fânețe.

Dezacordurile. Schi sau mountain bike în Poiana; calm sau efervescență („Nouă ne e bine, nouă ne place așa” versus „Atenție ce ne dorim!”, atelierul 07); ursul ca pericol sau ca percepție; vina pentru pierderea peisajului (primarii sau localnicii care „vor să vândă terenul la bucureșteni”); cum se face educația; politicul în turism; ambiția visului.

Ce aduce atelierul. Privirea de la marginea destinației spre interior: cabane, marcaje, patrule, proceduri, administratorul de stațiune, dependența de instalațiile pe cablu; comunitatea ca educator al turistului; conservarea peisajului comunelor de munte ca resursă primară; și o ambivalență asumată față de bani, care pot distruge ceea ce vinzi („Nici nu știți ce noroc aveți că n-aveți bani”, atelierul 07).

3.7. Atelierul 08. Apartamentele în regim hotelier

Dispozitiv. 26 iunie 2026, dimineața, trei operatori de apartamente în regim hotelier (una până la patru unități fiecare, în oraș și în zona Bran – Moieciu; unul activ profesional în festivaluri de muzică), cu doi reprezentanți ai OMD Brașov; o oră și trei sferturi. Invitația a fost trimisă către circa 260 de adrese ale unităților clasificate; prezența redusă a fost comentată în atelier.

Ce a spus grupul. Valorile scrise pe foi au produs un portret stabil: „Un oraș civilizat, un oraș în plină dezvoltare turistică, mai ales de când avem și aeroportul, un oraș curat, bine îngrijit, cu foarte multe obiective de vizitat, sigur pentru vizitatori” (atelierul 08); natură, drumetii, istorie, oameni calmi; cu precizarea „Brașovul nu este o stațiune montană, Poiana Brașov e stațiune montană, Brașovul este un oraș de munte” (atelierul 08). Dar numele nu spune nimic afară: „când le spuneam Brașov nu suna a nimic, dar când le spuneam de Castelul Bran, de Dracula, introduceam în povestea aceasta, cumva chiar au înțeles” (atelierul 08), de unde dezbaterea dacă orașul se sprijină pe Bran sau își construiește un renume propriu, de cel mai mare oraș de munte din România, cu un eveniment-emblemă ca Untold pentru Cluj. Nemulțumirile transmise de turiști privesc orașul, nu proprietățile: parcare, parcometrele fără card, lipsa de informație despre evenimente („De multe ori află după ce s-au terminat sau după ce au fost”, atelierul 08), un centru „mort” după ora 22, frica de urși („Avem oameni care nu vin în Brașov de frica urșilor”, atelierul 08). Partea cea mai intensă a fost taxa de oraș de 12 lei de persoană pe noapte: pentru un apartament de 300 de lei ocupat de patru persoane, 48 de lei, circa 15% din preț, afișați automat pe platformă, de cerut în numerar la un sosire fără recepție („Ți-e rușine, ție ți-e rușine ca om!”, atelierul 08), fără mecanism de colectare pe o altă platformă, cu concurență neloială între cei care o aplică și cei care nu („Pe turist nu-l interesează că: «A, stați, mă, e taxa de oraș, e ok». Pe el îl interesează cât plătește”, atelierul 08); la care se adaugă declarațiile lunare pe hârtie, aplicația de clasificare nefuncțională, absența oricărui reprezentant al ministerului de resort în oraș („Nu există în orașul Brașov un om de la Ministerul Turismului”, atelierul 08) și lipsa unei asociații. Un participant a spus că se gândește să se retragă din piață. Reprezentanții OMD au explicat structura taxei (7 lei promovare, 5 lei Salvamont) și procesul decizional; moderatorul a recunoscut că mecanismul de colectare nu a fost gândit pentru unități fără recepție.

Propunerile principale. (08-1) un cod QR sau o aplicație a destinației pentru fiecare apartament, cu obiective și restaurante pe categorii; (08-2) un loc de parcare pentru fiecare unitate clasificată (contestat: parcări subterane și transport alternativ, nu parcări în centru); (08-3) plata cu cardul la parcometre; (08-4) un calendar public al evenimentelor, anunțate cu mult timp înainte; (08-5) un eveniment-emblemă într-un sezon favorabil („Să nu-l facem în martie sau în noiembrie”), de preferință un festival mare de iarnă; (08-6) capacitate suplimentară de transport pe cablu pe părțile existente din Poiana, fără pârtii noi; mai multă viață în Poiana (restaurante deschise devreme, activități pe poieni); (08-7) terase cu muzică live după ora 22 și concerte pentru copii în centru; (08-8) colectarea taxei de oraș de către platforme, într-un cont separat de prețul cazării, sau o aplicație de plată directă; (08-9) un procent din venituri în locul sumei fixe (contestat de OMD și de moderator); (08-10) digitalizarea completă a declarării și plății, o aplicație unică pentru toate obligațiile; (08-11) un reprezentant al ministerului în Brașov; (08-12) o asociație formală a operatorilor de apartamente, ca interlocutor al OMD și al Primăriei; (08-13) instruire în

ospitalitate pentru șoferii platformelor de transport la cerere și taxi; (08-14) transport organizat către Bran și Sinaia.

Dezacordurile. Bran ca poartă sau ca dependență („Branul nu definește Brașovul și nici Brașovul nu definește Castelul Bran”, atelierul 08); parcare sau alt mod de deplasare; urșii; extinderea domeniului schiabil; cuantumul, forma și legitimitatea taxei; cauza scăderii rezervărilor (taxa, orașul gol sau conjunctura).

Ce aduce atelierul. Perspectiva micului operator independent, care simte în fiecare rezervare efectul deciziilor administrative; taxa de oraș ca interacțiune stânjenitoare și ca factor de concurență neloială în interiorul segmentului; lipsa de reprezentare tematizată explicit; o lectură a cererii din unghiul platformelor; și mărturia directă a cum sună Brașovul în afara țării: a nimic, până când nu apare Dracula.

3.8. Atelierul 09. Comunitatea locală: Centrul Istoric și Șchei

Dispozitiv. 10 iulie 2026, sesiune comunitară cu locuitori ai Șcheiului implicați în viața cartierului: membri sau apropiați ai societăților Junilor, organizatori ai evenimentelor tradiționale, ghizi. Sesiunea nu a fost înregistrată; sursa este un document de idei redactat după întâlnire, de sub o pagină, fără lista participanților și fără consemnarea dezacordurilor. Formulările citate sunt ale documentului de sinteză, nu intervenții verbatim.

Ce a spus grupul. Discuția a gravitat în jurul unei singure idei: Șcheiul și Junii sunt „partea românească a istoriei Brașovului”, un patrimoniu viu, nevalorificat pe măsura valorii lui. „Parada Junilor reprezintă cel mai autentic și valoros eveniment al Brașovului” (atelierul 09), iar aspirația grupului este includerea tradiției în patrimoniul UNESCO. Străduțele, porțile vechi și troițele pictate sunt, „din punct de vedere al autenticității, chiar mai spectaculoase decât Strada Sforii” (atelierul 09), dar cartierul rămâne în afara circuitelor și a programului de evenimente; Piața Unirii este insuficient animată. Al doilea fir este primirea vizitatorului, văzută cu ochiul localnicului care vede turiști dezorientați: aeroportul și gara „slab organizate din perspectiva informării turiștilor” (atelierul 09), puncte de informare fără servicii practice, fortificații care nu pot fi vizitate („Chiar dacă există cerere, oferta este limitată”, atelierul 09), afișaj insuficient, suveniruri „de tip bălci, fără identitate locală” (atelierul 09). Al treilea fir este guvernanta comunitară: „cei care cunosc cel mai bine patrimoniul local nu sunt consultați suficient în luarea deciziilor” (atelierul 09). Condiția de principiu: „Turismul și păstrarea caracterului autentic al Șcheiului trebuie să meargă împreună” (atelierul 09), cu reguli și limite care să protejeze patrimoniul și comunitatea și cu soluții de parcare adaptate cartierului.

Propunerile principale. (09-1) promovarea amplă a Paradei Junilor și demersuri pentru includerea tradiției în patrimoniul UNESCO; (09-2) Șcheiul și Junii integrați explicit în povestea destinației; (09-3) aeroportul și gara transformate în puncte de informare reale, cu comunicarea activă a zborurilor directe; (09-4) puncte de informare în centru cu servicii utile (bagaje, toalete); (09-5) deschiderea fortificațiilor și a Cetățuii pentru vizitare; (09-6) un sistem unitar de afișaj și orientare; (09-7) animarea Pieței Unirii prin evenimente și reconstituiri istorice; (09-8) panouri sau coduri QR la fiecare troiță, cu povestea locului și porturile Junilor; (09-9) ghizi pregătiți pentru Șchei; (09-10) un mecanism de colaborare permanentă între societățile Junilor, preoți, ghizi,

agenți economici și autorități, cu un calendar anual public al evenimentelor; (09-11) reguli și limite pentru dezvoltarea turistică a cartierului și parcare adaptată; (09-12) suveniruri de calitate inspirate din istoria Junilor și a Șcheiului; (09-13) prezență consistentă la târgurile de turism, cu identitatea Șcheiului în prim-plan.

Dezacordurile. Neconsemnate în sursă. Tensiunea internă a pozițiilor, între aducerea cartierului în circuit și protejarea lui, a fost rezolvată de grup prin formula „împreună”, cu reguli.

Ce aduce atelierul. Singura voce a unei comunități rezidențiale cu identitate proprie: nu cere mai mulți turiști, ci recunoaștere, adică includerea patrimoniului românesc al Șcheiului în povestea oficială, percepută ca dominată de centrul săsesc; propuneri concrete și de mică anvergură; și cerința de a fi coautoare, nu obiect al strategiei.

3.9. Atelierul 10. Mediul economic

Dispozitiv. 9 iulie 2026, organizat cu Camera de Comerț și Industrie Brașov, pe baza unui chestionar de 18 întrebări; zece participanți: un hotelier, un ghid, un specialist IT, consultanți, operatori de tururi în realitate virtuală, cofondatorul unei comunități antreprenoriale, autorul unui studiu local. Sesiune neînregistrată; sursa este un document de sinteză pe opt secțiuni, fără atribuire și fără obiecții consemnate.

Ce a spus grupul. Întrebarea de pornire, „care este adevăratul punct de atracție al Brașovului?”, a primit un răspuns în două trepte: în percepția turiștilor, primul element este legenda lui Dracula, „un «cârlig» de promovare” (atelierul 10), dar cârligul nu reține pe nimeni dacă orașul nu oferă motive de ședere; promisiunea de oraș medieval cu gastronomie, natură și patrimoniu „nu este susținută printr-o viziune coerentă” (atelierul 10) și „lipsesc experiențele integrate care să transforme o simplă vizită într-un sejur complet” (atelierul 10). Diagnosticul organizării: „un clivaj între administrație, mediul privat și comunitate”, inițiative „izolate și conjuncturale, fără o strategie comună și fără mecanisme de colaborare” (atelierul 10). Punctele forte: poziția centrală, muntele, Poiana Brașov, sportul în natură, patrimoniul medieval, gastronomia; punctele slabe: accesibilitatea rutieră, lipsa ofertei de wellness și divertisment, parcărilor, lipsa unui centru modern de informare, un Centru Istoric care „se depopulează și își pierde treptat autenticitatea, fiind perceput tot mai mult ca un spațiu comercial de tip «bâlci»” (atelierul 10), și conservatorismul local, formulat ca „comportament de cetate asediată - închiși la nou” (atelierul 10), reacția refractară a unui oraș dorit de vizitatori și de potențiali locuitori noi. Direcția strategică: „trecerea de la un turism de tranzit la unul bazat pe experiențe integrate” (atelierul 10), cu ținta, cea mai ambițioasă din serie, de aproximativ cinci zile de ședere; turismul dorit: „sustenabil și valoros, acceptat și susținut de comunitate” (atelierul 10), cu prioritate pentru turismul de afaceri, cultural, de evenimente și universitar.

Propunerile principale. (10-1) o viziune clară asupra tipului de turism dorit; (10-2) o platformă care să integreze toți actorii și toate experiențele; (10-3) ținta de circa cinci zile de ședere prin experiențe integrate; (10-4) un „conciERGE digital” în Piața Sfatului sau în alte zone de flux; (10-5) o aplicație unică a destinației, cu piață de experiențe și plăți directe, calendar actualizat permanent, coduri QR multilingve la obiective, card comunitar sau turistic; (10-6) colectarea sistematică de date despre vizitatori, inclusiv valorificarea locală a datelor existente în

instrumentele de analiză web; (10-7) Sala Polivalentă și un Centru de Design, ca investiții cu impact; (10-8) prioritizarea turismului de afaceri, cultural, de evenimente și universitar, cu atragerea vizitatorilor „care generează valoare economică și respectă comunitatea locală” (atelierul 10).

Dezacordurile. Neconsemnate; două tensiuni interne ale materialului: Dracula drept cârlig acceptat lângă promisiunea de oraș medieval, fără a arăta cum se împacă; ținta de cinci zile lângă inventarul lipsurilor care explică șederea scurtă.

Ce aduce atelierul. Turismul privit din afara lui, ca ecosistem economic și problemă de organizare; insistența pe instrumentele digitale ca soluție la fragmentare; Centrul de Design, propunere unică în serie; o ierarhie explicită a tipurilor de turism după valoare; și diagnosticul „cetăți asediate”, rostit de oameni care au ales Brașovul venind din alte orașe.

3.10. Atelierul 11. Comunitatea locală: celelalte cartiere

Dispozitiv. 13 iulie 2026, într-un spațiu expozițional din centru, nouă participanți din alte cartiere decât Centrul Istoric, majoritar tineri: șase elevi de 13–18 ani, o studentă venită în Brașov la 19 ani, reprezentantul unei asociații civice, un tânăr antreprenor care pregătește o afacere în turismul medical; cu un reprezentant al OMD Brașov. Două tururi de masă (ce îi atrage într-o vacanță; ce i-ar arăta unui prieten venit din Hong Kong); o oră și jumătate, cu începutul înregistrării lipsă.

Ce a spus grupul. Profilul vacanței dorite a fost surprinzător de omogen, de la 13 ani la adulți: mâncare tradițională, viața orașului, natură și locuri liniștite, istorie, „comunitățile de acolo”, dorința de a trăi ca un localnic („în general fug de locurile marketate”, atelierul 11). Prietenului din Hong Kong i-ar arăta Biserica Neagră, pădurea și munții („O să-i duc într-o drumeție pe munte și o să fie uimiți de ce frumoși sunt și o să mai rămână o săptămână, credeți-mă!”, atelierul 11), Poiana și Pietrele lui Solomon, mâncarea, Centrul Vechi, dar și cartierele și locurile abandonate; adulții au propus trasee mai subtile: pe sub Tâmpa, prin turnuri și După Ziduri, prin Șchei cu troițele și Via Transilvanica, apusul dinspre Stejeriș, o stână autentică lângă Poiana. Identitatea propusă de un participant: multiculturalitatea, „acest mix cultural care este esența Europei” (atelierul 11), cu bisericile, arhitectura și gastronomia aferente, povestite („ne plac foarte mult poveștile, vrem să fi mers undeva și să aflăm că cafeneaua asta era de fapt un loc de întâlnire pentru intelectuali germani”, atelierul 11); studenta a adus cultura urbană tânără, skate, graffiti, hip-hop, cățărare, cafenele de specialitate, care „dă o vibrație tânără pe care nu am mai văzut-o în alt oraș” (atelierul 11) și i-a schimbat percepția inițială de „oraș bătrânesc”. Problemele: cartierele fără viață publică, dezvoltate „într-un stil foarte aiurea”, cu părculețe plictisitoare și piețe publice dispărute („calitatea vieții nu înseamnă numai densitate de apartamente, blocuri și așa mai departe, mașini, dar și de evenimente culturale”, atelierul 11); turistul român de tranzit („Brașovul în sine nu te ține aicea mai mult de două zile în momentul de față”, atelierul 11), fără un preparat al locului și fără evenimente marketate ca brand; „cel mai mare risc, de a nu percepe nevoia în sine ca atare” (atelierul 11) de către administrație; neîncrederea în instituții („Oamenii nu mai au încredere”, atelierul 11) și absenteismul la consultări; comunicarea deficitară (destinația fără site oficial, informația care nu ajunge la locuitori); aeroportul fără zonă de oprire, transportul indecent spre Bran și Zărnești.

Propunerile principale. (11-1) artă urbană legalizată pe fațade de blocuri și clădiri postindustriale; reconversia centralelor termice dezafectate; (11-2) piețe publice de cartier pentru evenimente comunitare și părculețe pentru toate vârstele; (11-3) un tur al orașului care începe de pe sub Tâmpa, prin turnuri și După Ziduri, și un traseu cultural prin Șchei cu Via Transilvanica; (11-4) o stână turistică autentică lângă Poiana; (11-5) un preparat sau produs gastronomic promovat ca al Brașovului; (11-6) evenimente construite în timp ca brand al orașului, cu marketare națională; (11-7) multiculturalitatea ca narațiune a destinației; (11-8) legarea de Sfântu Gheorghe și de Secuime, transport decent spre Bran și Zărnești, gări de cartier; (11-9) valorificarea culturii urbane tinere; merchandising pe brandul Brașov; (11-10) turismul medical ca produs de ședere lungă („un turist care vine să-și facă dantura nu vine să stea un weekend, vine să stea trei săptămâni în Brașov”, atelierul 11); (11-11) zonă de oprire la aeroport; (11-12) parteneriat formal cu societatea civilă și comunicare detaliată prin grupurile locale; (11-13) pagina oficială a destinației (anunțată de OMD ca fiind în pregătire); (11-14) activarea simultană a mai multor zone ale orașului împreună cu comunitatea.

Dezacordurile. Deschiderea procesului către societatea civilă (contestată de moderator și de OMD, care au invocat caracterul public al consultărilor); structura de vot a OMD, atu sau „mică capcană”; turist străin sau turist român ca țintă; raportarea la Sibiu („nu trebuie să inventăm roata și nu trebuie să doborâm Sibiul că face concerte”, atelierul 11).

Ce aduce atelierul. Vocea copiilor și a adolescenților din cartiere, remarcabil de apropiată de a adulților; privirea dinspre cartiere spre centru; cultura urbană tânără ca identitate necomunicată; turismul medical; și cea mai deschisă discuție despre neîncredere, absenteism și riscul ca strategia să rămână fără asumare, cu miza formulată de studentă: ca orașul să nu mai fie „plictisitor” pentru tineri, ci un loc cu „energie latentă” activată.

3.11. Atelierul 12. Mediul academic

Dispozitiv. 16 iulie 2026, dimineața, circa 20 de participanți din mediul universitar: cadre didactice de la facultatea de alimentație și turism, un profesor de științe economice, un profesor de sociologie, un profesor afiliat unei universități din Elveția, o masterandă, circa nouă studenți ai specializării de inginerie și management în turism; cu președintele și managerul de destinație ale OMD Brașov. Dezbateri plenară în tur de sală, circa două ore.

Ce a spus grupul. Tema care a dominat de la început până la sfârșit a fost starea de bine a localnicului: o participantă a adus noțiunea de demarketing și a mărturisit că dorințele operatorilor din Poiana (congrese de mii de participanți) au speriat-o „ca brașovean”: „Eu ce fac? Mai ies pe stradă? Mai pot și eu să parchez mașina undeva? Mă mai pot bucura vreodată de orașul ăsta?” (atelierul 12); doctoranda a răsturnat întrebarea strategiei: „Ne gândim ce facem cu turiștii când vin, ce experiențe le oferim, dar ce facem cu localnicii?” (atelierul 12). A doua linie de forță a fost economică: un tichet mediu la restaurante și un tarif mediu pe cameră slabe, o pondere mică de turiști străini, o hotelărie sub media europeană; „Nu te poți dezvolta pe turism cu un turism de masă de weekend atâta timp cât nu faci totul ca să upgradezi” (atelierul 12), de unde pledoaria pentru a adăuga „segmentul care produce”, cu hoteluri sub branduri internaționale; replica: „dacă facem turismul elitist, ar trebui ca tot orașul să își permită nivelul ăla de trai, la momentul actual orașul nu își permite nivelul ăsta de trai” (atelierul 12), și alternativa sportului ca identitate

(„niciun oraș nu are posibilitatea și oportunitatea aceasta de sport pe care o are Brașovul”, atelierul 12). Alte constatări: brandul județean „construit cu mult cap”, dar „extraordinar de slab, de care nu știe nimeni” (atelierul 12), pentru că nu a fost „culturalizat” în rândul localnicilor; „Brașovul e sugrumat. Tot Brașovul e Piața Sfatului și Republicii” (atelierul 12); orașul „boring” pentru studenții Erasmus și pentru adolescenți („După ora 10:00 seara, cel mai des pe stradă este lumea cu cățelul”, atelierul 12); mobilitatea slabă, piste de biciclete „pictate pe marginea drumului”, Șcheiul „mereu full”; ruptura Poiana – oraș; și, consensual, lipsa de urmare: „Ceea ce mă deranjează totdeauna în cultura locală e lipsa totală de follow-up” (atelierul 12), „Toată lumea arată cu degetul și spune: «Cineva trebuie să facă», dar niciodată nu se pune în papucii acelui cineva” (atelierul 12). Grupul s-a definit ca resursă: lucrări de licență și doctorat, experiențe-pilot testate cu studenți străini, disponibilitatea de a fi ghizi și vectori de comunicare, cu cerința de acces la date și de publicare a rezultatelor consultărilor.

Propunerile principale. (12-1) implicarea localnicilor în construirea brandului, pe modelul platformelor din Noua Zeelandă și Australia, și „culturalizarea” brandului; (12-2) un model de venituri pentru OMD dincolo de cotizații, de exemplu un label de calitate plătit; (12-3) adăugarea unui segment de turiști cu putere de cumpărare mare, cu hoteluri sub branduri internaționale (contestată); (12-4) poziționarea pe sport și mișcare, promovată mai întâi prin localnici; (12-5) extinderea centrului turistic spre Piața Prundului, Șchei și Pietrele lui Solomon prin evenimente mici și rapide; (12-6) hotelurile ca „cetățeni” ai orașului, deschise brașovenilor; (12-7) o platformă digitală unică, „inteligentă” (OMD: în plan, construită pe inteligență artificială, cu date oficiale încă sărace); (12-8) parcuri tematice permanente în cartiere, pornind de la numele străzilor, și valorificarea lucrărilor studențești ca sursă de idei; (12-9) Centrul Istoric fără mașini și o hartă interactivă a clădirilor de patrimoniu făcută de studenți; (12-10) dezvoltare radială spre localitățile din jur, cu experiențe pentru localnici și turiști; (12-11) cercetare condusă de tineri și implicarea copiilor în proiectarea cartierelor; (12-12) taximetriștii și șoferii platformelor de transport la cerere instruiți ca „primul contact”; (12-13) trasee de o zi din cartiere spre Poiana; animație medievală la Cetățuie; (12-14) un transport pe cablu Brașov – Poiana cu haltă intermediară (temă lansată de OMD); (12-15) viață de noapte „liniștită”, oraș iluminat și sigur, program prelungit, un responsabil al vieții de noapte; (12-16) un consiliu informal de tineri și un pool de ghizi studenți; (12-17) publicarea unui raport „iată ce ați zis” pentru fiecare grup consultat; (12-18) park and ride, autobuze metropolitane suplimentare, piste de biciclete pe digul Ghimbășelului spre Prejmer, Hărman și Teliu; (12-19) canalizarea unei părți a efortului spre mediul politic, pentru infrastructură.

Dezacordurile. Turism elitist versus oraș accesibil (cea mai vie: „Eu nu spuneam de a elimina aceste segmente, eu spuneam de a adăuga segmentul care produce”, atelierul 12); brand sau mesaj; platforma „inteligentă” versus comportamentul turistului („nimeni nu merge la terasa goală”); Poiana ca prioritate sau extinderea centrului mai întâi; piste în centru (nefezabile, după OMD); bugetul de „10 milioane de euro” (negat de OMD); viața de noapte; universitatea folosită și apoi ignorată.

Ce aduce atelierul. Un aparat conceptual (demarketing, culturalizarea brandului, segmentarea „pe triburi”, cercetarea condusă de tineri, localnicii fericiți care preced turiștii fericiți); o resursă concretă oferită OMD; dubla poziție de specialist și de localnic; distanța față de standardele

europene spusă cel mai direct; și neîncrederea formulată ca problemă de metodă: fără o urmare publică, consultarea nu produce încredere.

3.12. Atelierul 13. Arhitectii și urbanisti

Dispozitiv. Iulie 2026, masă rotundă cu șase participanți: arhitecți și urbanisti ai filialei locale a Ordinului Arhitecților (unul specializat în patrimoniu) și voci ale societății civile cu preocupări de urbanism, mobilitate și viață comunitară; circa două ore în două înregistrări, cu un segment lipsă. Exercițiu de decizie: trei decizii ale administrației cu efect pozitiv pentru turism și pentru localnici.

Ce a spus grupul. Scara a fost stabilită de la început: metropolitană, o rază de circa 70 km sau o oră și jumătate, cu Bran, Râșnov, Prejmer și Valea Prahovei. Prima temă de substanță a fost presiunea închirierilor pe termen scurt asupra fondului construit: intrarea în legalitate aproape imposibilă în clădirile cu mulți coproprietari, instituții care nu comunică, intervenții făcute „acasă într-o duminică” fără arhitect, „Tot acest vid legislativ are repercusiuni directe asupra patrimoniului” (atelierul 13); un imobil din Piața Sfatului cu fereastră gotică, portal renescentist și grinzi de la 1618 sub tencuieli, „Oricine dă cu ciocanul într-un perete poate să găsească ceva. În momentul în care nu ai control, acel ceva poate să fie pierdut pentru totdeauna” (atelierul 13); „Metrul pătrat în centrul istoric este văzut acum ca o chestie de exploatat la maximum și cea mai la îndemână este această cazare” (atelierul 13), cu riscul unui centru „cu termopane”, cu familii alungate de prețuri și cu „Airbnb-ul [care] produce muncă doar pentru o persoană care spală sau curăță” (atelierul 13). Diagnosticul ofertei: un singur culoar (Republicii cu finis în Piața Sfatului), fără poli secundari, „În Brașov la 10:00 te culci. Punct” (atelierul 13), „Dar nici în centru nu se întâmplă nimic de luni până vineri!” (atelierul 13), o universitate „inexistentă în viața orașului”, un oraș „pierdut într-o zonă de mainstream”: „Momentan, ciolan poți să mănânci oriunde, să te plimbi poți să te plimbi oriunde” (atelierul 13). Brașovul de azi este un „decor” de weekend pentru turistul român („Hai să ne plimbăm! Unde ne plimbăm? Ne plimbăm la Brașov, că-i frumos!”), atelierul 13) și „un pitstop din care să vezi Transilvania” pentru străin. Atuurile: Tâmpa („este ceva al locului unic: să stai în piață și să ai Tâmpa și să poți să urci pe Tâmpa. Sibiul nu are asta”, atelierul 13), „singura localitate din țară care își permite să facă turism pe patru anotimpuri” (atelierul 13), patrimoniul construit, apele minerale din raza de o oră, istoria comunistă ca nișă. Spațiul verde public închis a fost formulat cu vehemență: „Deci pe proprietățile publice din Brașov nu poți să faci nimic pe spațiul verde! Absolut nimic!” (atelierul 13). Mobilitatea: „Din moment ce ai ieșit din centrul vechi, n-ai de unde veni decât cu mașina, de fapt. Că toată infrastructura e spre mașină” (atelierul 13), cu tranzitul metropolitan drept cauză a aglomerației de zi. Cauza de fond: discontinuitatea administrativă, „Există un park and ride care nu se deschide! E gata, dar nu se deschide!” (atelierul 13), „Nu e doar antidorință, e o lipsă de viziune” (atelierul 13). Turul de masă final: azi „Venit, văzut, dormit”, în 2034 „Venit, văzut, plăcut” (atelierul 13), cu condiția „Dacă reușim să trezim Brașovul brașovenilor, atunci restul...” (atelierul 13).

Propunerile principale. (13-1) strategie la scară metropolitană, un „Super-PUG” intelectual al Depresiunii Brașovului, și un atelier-simulare cu toate administrațiile din zonă; (13-2) un sistem integrat și simplificat de avizare a unităților de cazare din clădirile istorice, ghiduri pentru proprietari, o certificare locală de tip „Blue Flag” a unităților verificate, controale sistematice și o politică strictă de control al intervențiilor; (13-3) menținerea funcțiilor de proximitate în

centru, „centrele istorice nu trebuie să fie niște muzee unde doar vin turiștii și se cazează” (atelierul 13); (13-4) poli secundari pe platformele Roman și Rulmentul și în Parcul Tractorul; redistribuirea teraselor și a evenimentelor în afara culoarului central; (13-5) program de seară prelungit și viață universitară; (13-6) rețea metropolitană de trasee de biciclete: Ghimbășelul, bucla Hărman – Sânpetru – Ghimbav – Cristian – Râșnov, tururi de o zi spre Bran, Zărnești și Plaiul Foi, cu servicii; trenul Brașov – Zărnești pentru cicliști; (13-7) trasee tematice urbane (troițe, Brașovul gotic, renașcentist, baroc și comunist) și un traseu pietonal de o zi peste Tâmpa spre Răcădău și Noua; (13-8) deschiderea parcurilor pentru locuitori și un coridor verde pietonal între Parcul Central, centru și Cetățuie; (13-9) artere îngustate în centru, parcări subterane la limita exterioară a Centrului Istoric și parcare doar pentru riverani (contestată: mai întâi date despre fluxuri și mutarea funcțiilor administrative din centru); (13-10) park and ride pe mai multe radiale și autobuze turistice prin cartiere; (13-11) interzicerea traficului auto în Poiana Brașov, cu parcare la intrare și transport colectiv (condiționată de educație și alternative); (13-12) terme și spa pe apele minerale din zonă; (13-13) presiune comună a OMD Brașov și a mediului privat asupra politicului local; (13-14) brașovenii încurajați să fie turiști în propriul oraș, hărți făcute de localnici; (13-15) o ofertă „experimentală”, mereu cu ceva nou.

Dezacordurile. Funcțiunile comerciale din centru (un minimarket în Piața Sfatului); paralela cu Viscri și cauza scăderii activității hotelurilor; „calitatea turistului” (contestată: „la fiecare încerci să îmbunătățești puțin”); universitatea ca pârgie ușoară sau imposibilă într-un oraș „la bază muncitoresc”; turismul activ ca nișă sau ca obligație a muntelui; parcare subterană; traficul în Poiana.

Ce aduce atelierul. Lectura spațială și instituțională a turismului: patrimoniul ca resursă concretă, cu ferestre gotice sub tencuială și avize care nu se acordă; apartamentele ca problemă de legalitate și de proiectare; orașul ca sistem de fluxuri; scara metropolitană ca unitate firească; principiul că un loc atractiv pentru localnici devine atractiv și pentru turiști; și cea mai clară frustrare față de discontinuitatea administrativă, cu reușita strategiei legată explicit de voința politică.

4. Analiza transversală tematică

Capitolul citește cele douăsprezece ateliere împreună, pe teme. Ordinea temelor urmează, cu aproximație, acoperirea lor în consultare: de la temele ridicate în aproape toate atelierele la cele aduse de unul sau două grupuri, dar cu greutate pentru strategie. Frecvențele provin din matricea consolidată a temelor; codurile din paranteze pătrate trimit la temele ei.

Tabelul 2. Temele cu cea mai largă acoperire în ateliere

Cod	Tema	Valența	Ateliere (din 12)	Interviuri (din 22)
C8	Evenimente: calendar, recurență, evenimente de destinație	propunere	12	14
C22	OMD și guvernare: platformă, liant, coordonare	propunere	12	12
A3	Patrimoniul construit: centrul medieval, Biserica Neagră, fortificațiile	atu	11	19
B10	Traficul și parcare: aglomerație, mașini în centru	problemă	10	14
B19	Guvernare deficitară: lipsă de voință, polarizare, avize	problemă	10	15
C43	Informare turistică și agendă culturală integrată	propunere	10	0
A2	Natura și peisajul: Tâmpa, munții în oraș, pădurile	atu	9	21

Cod	Tema	Valența	Ateliere (din 12)	Interviuri (din 22)
B15	Viața de seară inexistentă, orașul care se închide	problemă	9	7
C6	Mobilitate: trafic scos din centru, park and ride, parcuri	propunere	9	15
A4	Dracula și Bran: notorietate externă gata construită	atu	8	12
A16	Active adormite valorificabile: Cetățuia, tuneluri, sere	atu	8	6
B17	Imaginea externă subevaluată, lipsa promovării internaționale	problemă	8	6
B24	Infrastructura de agrement lipsă: copii, apă, trasee	problemă	8	9
C15	Promovare și brand: internațional, online, infotripuri	propunere	8	10
C17	Rezidenții: card de rezident, strategie pentru brașovean	propunere	8	6
C20	Dispersie regională: base camp, traseul cetăților	propunere	8	10
B1	Volum fără valoare: turist low-spend, „bifat-plecat”	problemă	7	9
B7	Șederea scurtă: city break, „n-au ce face”	problemă	7	13
B16	Evenimente deficitare: kitsch, lipsă de calendar și calitate	problemă	7	11
B27	Riscul turismului de masă și al pierderii autenticului	problemă	7	2
B59	Transport public metropolitan rar, infrastructură pietonală și velo fragmentată	problemă	7	0
C18	Educație: programe pentru copii, reguli nu îngrăditi	propunere	7	9
C19	Program prelungit, zonă de divertisment, viață de noapte	propunere	7	6

Sursa: matricea consolidată a temelor din interviuri și ateliere.

4.1. Natura practică și orașul de munte: atuul consensual

Nicio altă temă nu a reunit atât de multe voci cu atât de puține rezerve. Natura și peisajul [A2] apar în nouă ateliere și în 21 de interviuri, iar formularea diferă de la un grup la altul fără să se contrazică: pentru operatorii din Poiana, natura este valoarea fără de care stațiunea „își pierde identitatea”; pentru turismul activ, ceea ce contează nu este natura, ci natura practică, „toată lumea vine și face ceva” (atelierul 07), un stil de viață în care cariera urbană și mișcarea în munte încap în aceeași zi; pentru arhitecți, Tâmpa este diferențiatorul exact față de Sibiu; pentru elevii din cartiere, muntele este primul lucru pe care l-ar arăta unui străin; pentru mediul academic, „niciun oraș nu are posibilitatea și oportunitatea aceasta de sport pe care o are Brașovul” (atelierul 12); pentru instituțiile de cultură, „Noi suntem oraș de munte, punct!” (atelierul 02). Formula „oraș de munte”, cu distincția „Brașovul nu este o stațiune montană, Poiana Brașov e stațiune montană” (atelierul 08), a circulat în cel puțin patru ateliere și este, probabil, singurul element de identitate pe care consultarea de grup îl livrează fără controversă.

Două corolare au fost formulate de grupuri diferite. Primul este „patru anotimpuri”: Brașovul ar fi „singura localitate din țară care își permite să facă turism pe patru anotimpuri” (atelierul 13), pretenție contestată în același atelier cu exemplul Sibiului și apărută cu argumentul că Brașovul are muntele „aici”. Al doilea este că resursa este nevalorificată: muntele „nu este exploatat suficient” (atelierul 04), traseele din Postăvaru sunt prea grele pentru familii, cabanele dispar, parcurile sunt închise, instalațiile pe cablu funcționează discontinuu. Consensul asupra atuului nu este, deci, un consens asupra produsului.

4.2. Identitatea: multe formule, nicio formulă comună

Întrebarea „ce este Brașovul” a primit răspunsuri bogate și necoordonate. Instituțiile de cultură au propus „Civilizația Muntelui”, conceptul dosarului de candidatură la Capitala Europeană a Culturii, și „libertate” ca trăsătură istorică unică a orașului liber. Turismul activ a propus „capitala

stilului de viață din România” și „mini-esența Transilvaniei”. Alimentația publică a propus „capitala gastronomică a României”. Tinerii din cartiere au propus multiculturalitatea, „acest mix cultural care este esența Europei” (atelierul 11), și cultura urbană tânără. Hotelierii au propus Bruges-ul Transilvaniei, „elegant, sofisticat, medieval, misterios”. Instituțiile de cultură au notat că în discursul public pozitiv cuvântul cel mai frecvent este „romantic”. Mediul academic a cerut o poziționare precisă („Nu mai putem să mergem pentru experiență. Ce experiență? Trebuie să spunem exact ce experiență”, atelierul 12) și a propus sportul, promovat mai întâi prin localnici. Mediul economic a pus întrebarea fără a-i răspunde: „care este adevăratul punct de atracție al Brașovului?” (atelierul 10). Un singur grup a contestat utilitatea întrebării: pentru un participant la atelierul 02, identitatea este o discuție „la un pahar de bere”, turismul este o afacere ca oricare alta și ceea ce contează este produsul și educația; replica scurtă a fost „Ba contează!”.

Două observații transversale. Prima: brandul existent nu funcționează ca brand. Brandul județean este „construit cu mult cap”, dar „extraordinar de slab, de care nu știe nimeni” (atelierul 12), pentru că nu a fost comunicat și nu a fost „culturalizat” în rândul localnicilor; destinația nu are site oficial; „Brașovul ca destinație nu are nimic oficial în afară de portalul respectiv” (atelierul 04). A doua: toate formulele au în comun scara metropolitană. „Poarta Transilvaniei”, „base camp”, „micro-univers de 20 de kilometri”, „puterea Brașovului nu constă doar în Brașov municipiu” (atelierul 04), raza de 70 km a arhitecților: identitatea este, pentru toate grupurile, a unui loc din care se pleacă spre regiune [C20, A18].

4.3. Dracula și Bran: magnetul recunoscut, emblema refuzată

Dracula [A4] este tema cu cel mai stabil tipar de dezacord din consultare: opt ateliere au recunoscut că este singurul reper pe care străinii îl asociază cu regiunea, și aproape toate au refuzat să-l pună pe Brașov. Dovezile vin de la cei care vând: „tot ce ține de Dracula se cumpără” (atelierul 04), clienții americani și asiatici cer mai mult decât le spune ghidul, orice tur cultural include Branul; de la cei care călătoresc: „când le spuneam Brașov nu suna a nimic, dar când le spuneam de Castelul Bran, de Dracula, introduceam în povestea aceasta, cumva chiar au înțeles” (atelierul 08); de la organizatorii de festivaluri: „Voi stați pe un butoi de aur aici!” (atelierul 03); de la mediul economic, pentru care legenda este „un «cârlig» de promovare” care nu reține pe nimeni. Refuzul vine din aceleași ateliere: „cu siguranță nu aş pune emblema Dracula pe Brașov” (atelierul 04), „Branul nu definește Brașovul și nici Brașovul nu definește Castelul Bran” (atelierul 08), Branul „s-a transformat într-un kitsch total” (atelierul 04), iar bazarul de la Bran și parcurile tematice sunt pentru instituțiile de cultură exemplul a ceea ce nu trebuie făcut [B42].

Soluția spre care au convers grupurile, fiecare pe limba lui, este un Dracula creativ, nu kitsch [C40]: „Cel mai creativ Dracula din lume îl găsești la Brașov” (atelierul 02), interpretare artistică liberă, inclusiv comică, cu muzeele ca gazde; un eveniment de destinație prin istorie și civilizație, nu prin horror, pentru familii (atelierul 04); Halloween în Transilvania ca produs internațional în perioada moartă a anului, cu condiția unei strategii comune care să-l țină departe de kitsch (atelierul 05); Dracula menționat pe lista de atracții, „thirty kilometers away from Dracula”, după modelul în care Cracovia își asumă apropierea de Auschwitz (atelierul 04). Nimeni nu a propus ignorarea temei; nimeni nu a propus asumarea ei ca identitate.

4.4. Orașul care se culcă la 22: viața de seară, tinerii, orașul „boring”

Viața de seară inexistentă [B15] este tema în care atelierelor au depășit cel mai mult interviurile: nouă ateliere față de șapte interviuri. Formulele sunt aproape identice de la un grup la altul: „Orice acțiune, orice activitate în Brașov se termină la ora 10 seara. Lumea merge și se culcă” (atelierul 03); „În Brașov la 10:00 te culci. Punct” (atelierul 13); „După ora 10:00 seara, cel mai des pe stradă este lumea cu cățelul” (atelierul 12); „un oraș, să zic, mort, cum spun mulți” (atelierul 08); Poiana cu „beznă totală” în decembrie (atelierul 01). Cauzele invocate sunt diferite: ora de închidere stabilită prin hotărâre locală (contestat: lege națională), absența unei studențimi de talia Clujului sau Timișoarei, un oraș „la bază muncitoresc”, cererea care nu există („Cred că evenimente s-ar face dacă ar fi lume care să meargă”, atelierul 08), criza din 2009–2010 sau pandemia.

Consecința identificată în patru ateliere este că orașul este „boring” pentru tineri: studenții Erasmus, adolescenții brașoveni, studenta venită din alt oraș care l-a crezut „bătrânesc”, instituțiile de cultură care recunosc că „noi am închis toate, dar absolut toate ferestrele și ușile către generațiile de tineri” (atelierul 02) și că „ce e romantic pentru noi este plictisitor pentru generațiile care vin din urma noastră” (atelierul 02). Propunerile [C19] sunt moderate: nu cluburi, ci două-trei terase cu muzică live după ora 22, program prelungit, o viață de noapte „liniștită”, cinematografe în aer liber, un responsabil al vieții de noapte, experiențe nocturne testate de studenți; și, dinspre tineri, valorificarea culturii urbane existente (skate, graffiti, hip-hop, cățărare, cafenele de specialitate), care „dă o vibrație tânără pe care nu am mai văzut-o în alt oraș” (atelierul 11).

4.5. Decor de weekend: șederea scurtă, cele două piețe, turistul român de tranzit

Șederea scurtă [B7] și volumul fără valoare [B1] au fost formulate în ateliere ca o singură problemă, cu o imagine comună: Brașovul este un decor. „Venit, văzut, dormit” (atelierul 13); „Hai să ne plimbăm! Unde ne plimbăm? Ne plimbăm la Brașov, că-i frumos!” (atelierul 13); „Brașovul în sine nu te ține aicea mai mult de două zile în momentul de față” (atelierul 11); „Turiștii vin de la 300 km și stau două zile aici. Brașoveanul vine, mănâncă ceva și a plecat” (atelierul 01); un oraș pe care „în 5 ore l-ai vizitat” (atelierul 05). Alimentația publică a dat acestei probleme o formă economică: „Noi în Brașov trăim în două piețe” (atelierul 05), localnicul sensibil la preț 220 de zile pe an și turistul de weekend dispus să plătească două zile și jumătate pe săptămână; de aici prânzul de 30–35 de lei inexistent în centru, covrigăriile, supermarketurile din Piața Sfatului, „turismul de covrigi” (atelierul 04) și cazările ieftine din pandemie. Mediul academic a adăugat indicatorii: tichet mediu „jale”, tarif mediu pe cameră „foarte slab”, grad de ocupare în scădere chiar în vârf de sezon (afirmații de verificat), „Nu te poți dezvolta pe turism cu un turism de masă de weekend” (atelierul 12).

Cauzele au fost descrise convergent: lipsa motivelor de a rămâne („lipsesc experiențele integrate care să transforme o simplă vizită într-un sejur complet”, atelierul 10), lipsa unui preparat sau produs identificabil al locului, lipsa evenimentelor marketate ca brand, centrul redus la un culoar, Poiana ca destinație de o zi. Țintele formulate au fost ambițioase: 4–5 zile (Poiana, mediul economic), „venit, văzut, stat” (arhitectii), săptămâni pentru turismul medical (cartierele). Mecanismele propuse [C4, C20] sunt vânzarea regiunii din Brașov prin excursii de o zi, cu 4–5

puncte de contact în plimbarea de cinci ore a turistului (atelierul 05), pachete și circuite, programe „șapte zile la Brașov” în unitățile de cazare (atelierul 13), MICE cu prelungirea șederii (atelierul 04).

4.6. Centrul sugrumat, cartierele fără viață, polii secundari

„Brașovul e sugrumat. Tot Brașovul e Piața Sfatului și Republicii” (atelierul 12). Concentrarea pe un singur culoar [B26] a fost descrisă de arhitecți (presiune pe Republicii cu finis în Piața Sfatului, terase și Târgul de Crăciun adunate în același loc, locuitorii centrului care rezistă aglomerării), de mediul academic (Piața Prundului și Șcheiul deconectate de flux, Șcheiul „mereu full” de mașini), de operatorii culturali (brașovenii care evită centrul și ies în noua zonă pietonală din nordul orașului) și de alimentația publică (localnicul care, după pandemie, vine în centru de două-trei ori pe an). Reversul este cartierul fără viață publică [B48]: „calitatea vieții nu înseamnă numai densitate de apartamente, blocuri și așa mai departe, mașini, dar și de evenimente culturale” (atelierul 11); părculețe plictisitoare, piețe publice dispărute, „o mare masă de blocuri” fără nimic care să atragă (atelierul 13), estetica degradată a cartierelor.

Răspunsul comun, apărut în șase ateliere [C38], este dezvoltarea policentrică: polul modern Sala Polivalentă – stadion – Bartolomeu, un pol de cultură contemporană în Tractorul (atelierul 02), platforma industrială din nordul orașului ca nou centru de evenimente, educație și sport (atelierele 03 și 12), platformele Roman și Rulmentul ca „al doilea plămân al orașului” (atelierul 13), parcuri tematice permanente în cartiere pornind de la numele străzilor (atelierul 12), evenimente mici cu bilet în cartiere (atelierul 03), fațade pictate cu „agora” la parter și piețe de cartier (atelierul 11), extinderea centrului turistic spre Piața Prundului, Șchei și Pietrele lui Solomon prin evenimente mici și rapide (atelierul 12), redistribuirea teraselor și a evenimentelor (atelierul 13). Șcheiul ocupă o poziție aparte: locuitorii lui nu cer mai mulți turiști, ci recunoaștere și reguli (atelierul 09), în timp ce instituțiile de cultură cer ca Centrul Istoric și Șcheiul să fie „lăsate în pace” (atelierul 02).

4.7. Mobilitatea: tranzit, parcare, park and ride, centrul fără mașini

Traficul și parcare [B10] au apărut în zece ateliere și sunt, după evenimente și guvernanta, tema cea mai răspândită. Diagnosticul cel mai articulat a fost al arhitecților: „toată infrastructura e spre mașină” (atelierul 13), aglomerația de zi este produsă de tranzitul metropolitan care trece prin centru, iar măsurile se schimbă cu mandatele („Nu e normal să se schimbe în funcție de administrație circulația”, atelierul 13). Operatorii de apartamente au adus perspectiva clientului: parcare este primul lucru pe care îl întreabă orice turist, parcometrele nu acceptă cardul, plata prin SMS este de neînțeles pentru străini. Hotelierii au adus perspectiva grupurilor: autocarele interzise în Șchei au tăiat accesul seniorilor la Prima Școală Românească, regimul parcarilor rezidențiale este neclar chiar pentru Primărie. Poiana a pus accesul ca precondiție a creșterii („Fără o infrastructură fluidă de acces dinspre Brașov și Aeroport, nu putem crește calitativ”, atelierul 01). Studenții au descris piste de biciclete „pictate pe marginea drumului” și autobuzele metropolitane rare [B59, temă nouă, șapte ateliere].

Soluțiile [C6] au o direcție comună și dezacorduri de detaliu. Direcția: trafic scos din centru, park and ride pe mai multe radiale, cu shuttle inclus în tariful de parcare și autobuze turistice prin

cartiere, Centrul Istoric fără mașini (anunțat de OMD ca fiind în vederea Primăriei după deschiderea parcării din Bartolomeu), transport public și velo metropolitan, bucle de biciclete prin localitățile vecine, transport pe cablu sau autobuze electrice spre Poiana, acces reglementat în Poiana în zilele de vârf, autobuze mici hop-on hop-off pentru Șchei, programarea și taxarea autocarelor. Dezacordurile: parcări noi (un loc pentru fiecare unitate turistică; parcare subterană la limita centrului „necesară de cel puțin 15 ani”) sau alt mod de a se deplasa („nici în orașele mari nu poți să te duci cu mașina până-n centru”, atelierul 08; mai întâi date despre fluxuri și mutarea funcțiilor administrative din centru, atelierul 13); piste de biciclete în centru (cerute de studenți, considerate nefezabile de OMD); interzicerea traficului în Poiana (susținută de unii, condiționată de educație și alternative de alții). Proiectul blocat cel mai des invocat este park and ride-ul din Bartolomeu, construit și nedeschis la data atelierelor.

4.8. Patrimoniul sub presiune: apartamente, termopane, chirii, supermarketuri

Patrimoniul construit [A3] este al treilea atu ca acoperire (unsprezece ateliere), iar presiunea asupra lui a fost descrisă cel mai complet de arhitecți, într-o temă nouă [B60]: închirierile pe termen scurt transformă metrul pătrat din centru într-un lucru „de exploatat la maximum”, intrarea în legalitate este aproape imposibilă în clădirile cu mulți coproprietari, instituțiile care avizează nu comunică, lucrările se fac fără arhitect și fără autorizație, iar elementele originale (ferestre gotice, portaluri renascentiste, grinzi din secolul al XVII-lea) se pierd sub termopane și băi improvizate. Riscul este dublu: un centru „cu termopane” și un centru fără locuitori, cu familii alungate de prețuri, spații comerciale goale și locuri de muncă reduse la „o persoană care spală sau curăță” (atelierul 13). Operatorii culturali au văzut același fenomen ca inserții imobiliare în Șchei, pe strada Lungă și în Blumăna, cu grădini dispărute și blocuri transformate în aparthoteluri, și au numit riscul: „situația Veneției, Barcelonei, Amsterdamului” (atelierul 03) [B27]. Mediul economic a notat un centru care „se depopulează și își pierde treptat autenticitatea” și este perceput ca „bâlci” (atelierul 10); locuitorii Șcheiului, suvenirurile „de tip bâlci” (atelierul 09); alimentația publică, cele patru supermarketuri de pe 700–800 de metri, inclusiv în Piața Sfatului; instituțiile de cultură, cofinanțarea publică a fațadelor private și nevoia de date despre cine locuiește în centru. În Poiana și în comunele de munte, aceeași presiune ia forma blocurilor, a chioșcurilor și a caselor „casă lângă casă” [B39, temă nouă, cinci ateliere].

Propunerile [C34, temă nouă, șase ateliere] sunt de reglementare și control: regulament urbanistic strict în Poiana, fără blocuri; reguli dure de protecție a Centrului Istoric și a Șcheiului, fără modernizări; un sistem integrat și simplificat de avizare a unităților de cazare din clădirile istorice, ghiduri pentru proprietari, o certificare locală a unităților verificate, controale sistematice, o politică strictă de control al intervențiilor; interzicerea termopanelor; reguli de conservare a aspectului construit în comunele de munte; menținerea funcțiilor de proximitate în centru; reglementarea supermarketurilor (contestată ca nerealistă). Arhitecții au adăugat principiul care leagă patrimoniul de produs: „Oricine dă cu ciocanul într-un perete poate să găsească ceva. În momentul în care nu ai control, acel ceva poate să fie pierdut pentru totdeauna” (atelierul 13).

4.9. Apartamentele în regim hotelier și taxa de oraș

Regimul apartamentelor [B6 în interviuri; B56, C47 noi în ateliere] a fost discutat din trei unghiuri care nu se întâlnesc. Hotelierii și restauratorii l-au văzut ca sursă a turismului de o zi cu cumpărături din supermarket și ca greșală a pandemiei („Noi am greșit că nu am pus frână pe tot ce înseamnă cazări în Brașov”, atelierul 05). Arhitecții l-au văzut ca problemă de legalitate, de proiectare și de patrimoniu. Operatorii înșiși l-au văzut ca segment tratat ca secundar, fără reprezentare („Nu există în orașul Brașov un om de la Ministerul Turismului”, atelierul 08), sufocat de birocrație pe hârtie și lovit de o taxă de oraș pe care nu o pot colecta: 12 lei de persoană pe noapte, afișați automat pe platformă ca sumă de plătit la destinație, de cerut în numerar la un sosire fără recepție, fără mecanism pe o altă platformă, cu concurență neloială între cei care o aplică și cei care nu, și cu riscul ca, inclusă în preț, să devină cifră de afaceri imposibilă. Un participant a legat prăbușirea rezervărilor din ianuarie de taxă; un altul a observat că, de anul acesta, clienții declară două persoane în loc de patru.

Taxa de oraș a fost, de altfel, o temă proprie atelierelor [C35, șase ateliere, zero interviuri], cu cereri diferite după grup: Poiana cere reinvestirea ei în stațiune; operatorii culturali cer 1–2 lei pentru un fond cultural; hotelierii cer predictibilitate (cuantumul stabilit cu cel puțin un an înainte, aplicare de la 14 ani) și o cotă pentru localitățile metropolitane care găzduiesc evenimente; operatorii de apartamente cer colectarea prin platforme, într-un cont separat de prețul cazării, sau un procent din venituri în locul sumei fixe (contestat de OMD și de moderator); instituțiile de cultură și mediul academic au discutat destinația ei. Reprezentanții OMD au explicat în mai multe ateliere structura (7 lei promovare, 5 lei Salvamont), comparațiile europene și faptul că decizia a fost luată cu principalii actori; operatorii de apartamente au răspuns că segmentul lor nu a fost consultat. Un dezacord a traversat chiar grupul hotelierilor: dacă taxa trebuie majorată și dacă zece euro pe noapte pentru o familie sunt o sumă neglijabilă (pentru străini) sau semnificativă (pentru turistul român).

4.10. Poiana Brașov: stațiune fără centru, schi sau mountain bike, relația cu orașul

Poiana a avut atelierul ei, dar a apărut în alte șase. Din interior, diagnosticul este al unei stațiuni-reper lipsite de viață urbană elementară: fără centru, fără pietonal, fără iluminat și brad în decembrie, cu chioșcuri pe aleea principală, cu promovare fragmentată, cu sejururi de două zile și cu o taxă care nu se întoarce. Din exterior, operatorii de turism activ au adăugat operarea discontinuă a instalațiilor pe cablu și lipsa unui administrator al stațiunii „cu viziune și cu experiență”; operatorii de apartamente, cozile la telescaun și restaurantele închise dimineața; mediul academic, prin vocea OMD, ruptura Poiana – oraș [B57, temă nouă]: un cartier al orașului care ar dori autonomie, câteva mii de locuri de cazare de umplut, aproape fără locuitori, care trăiește din conferințe, cu brașoveni care nu mai merg la schi din cauza aglomerației; hotelierii din oraș, competiția indirectă cu o asociație a Poienii mai veche și cu investitori mai puternici, ceea ce face ca unificarea să fie obiectivul cel mai greu al OMD.

Controversa de fond, schi sau mountain bike, a traversat mai multe ateliere. Operatorii din Poiana au cerut extinderea domeniului schiabil și a instalațiilor de zăpadă artificială; un operator de turism activ a susținut că „în șase ani” schiul va fi o problemă din cauza climei și că Poiana trebuie

să devină „capitala mountain biking-ului din România”, cu „8 luni pe an de lucru, decât să avem două luni plin de haos” (atelierul 07); notele participanților din același atelier conțin extinderea cu 35 km spre Râșnov și un proiect de tip „trei văi”; operatorul de apartamente care cunoaște Poiana a precizat că nu propune pârtii noi, ci instalații suplimentare pe pârtiile existente, pentru a elimina cozile. Punctele comune: operarea continuă a instalațiilor, un pietonal, un centru, un calendar de evenimente în extrasezon, transport alternativ din oraș (telegondolă, autobuze electrice, acces reglementat în zilele de vârf), mai multă viață pe poieni (padel, călărie, yoga, activități pentru copii) și, dinspre toate grupurile, întrebarea pusă de academic: ce fac cei 1.500–2.000 de participanți la congrese cazați în Poiana după program.

4.11. Ursul: erou și adversar

Ursul a fost prezent în opt ateliere, cu o gamă de poziții mai largă decât în interviuri. Pentru operatorii din Poiana, de turism activ și pentru hotelieri, este un risc de destinație cu efecte măsurabile: clienți fideli care nu mai vin, tabere anulate, evenimente corporative pierdute la evaluările de siguranță, întrebări permanente („Dar sunt urși în Prăpăstii?”), un urs intrat într-un parc de aventură plin, „Nicio destinație turistică nu va crește, mai mult decât atât, riscă să intre în faliment dacă nu e siguranță” (atelierul 01), „dacă voi credeți că ursul nu a devenit o amenințare, a devenit o amenințare” (atelierul 04). Pentru instituțiile de cultură, care locuiesc în Șchei, este un pericol zilnic care face imposibil turismul pe poteci și cere controlul științific al populațiilor. Pentru o parte a operatorilor de teren și pentru un operator de apartamente care aleargă în pădure, frica turiștilor „nu este justificată”, întâlnirile sunt rare, iar portretizarea mediatică este exagerată; dar și ei admit că „avem oameni care nu vin în Brașov de frica urșilor” (atelierul 08) și că imaginea trebuie gestionată. Formula de consens a venit de la turismul activ: „e și erou, și adversar ursul” (atelierul 07), pentru că „alții vin pentru urși”, iar instituțiile de cultură au notat că străinii caută pe internet Dracula, peisaje și urși.

Propunerile se împart după diagnostic: controlul populațiilor și prezența prealabilă a echipei de intervenție (Poiana, cultura), proceduri de alertare în bike park și pe pârtii, patrulare, panouri cu zece reguli la intrarea pe potecă (turismul activ), gestionarea comunicării și educarea turiștilor (apartamentele, turismul activ), cu observația comună că „majoritatea oamenilor care au fost atacați sau urmăriți de urși nu au fost localnici. Sunt turiști” (atelierul 08) [C18].

4.12. Evenimentele: calendar sărac, Sala Polivalentă, festival-emblemă, bani publici

Evenimentele [C8] sunt singura temă, alături de guvernare, prezentă în toate cele douăsprezece ateliere, și una dintre cele mai contradictorii. Diagnosticul este comun: calendarul este sărac și imprevizibil („noi vara avem două-trei chestii și cam asta e”, atelierul 04), evenimentele existente nu sunt cunoscute la timp („De multe ori află după ce s-au terminat”, atelierul 08), festivalurile cu tradiție sunt subfinanțate fără preaviz, iar Rockstadt este singurul eveniment cu capacitate de scalare, dar nu al municipiului. Divergențele încep la evaluarea evenimentelor existente (Oktoberfest „by the book” sau fără valoare pentru incoming; Jazz & Blues cu potențial sau cu 40–50 de spectatori; Dracula Film Festival „concept foarte bun lăsat să moară” sau prea nișat; Massif un eșec sau un test; Cerbul de Aur „o nișă a noastră care a dispărut” sau de reinventat cu bilete și

fără bani publici) și continuă la principiul finanțării: instituțiile de cultură cer un moratoriu pe bani publici pentru evenimente și construcție de infrastructură („Ar trebui să avem bani, nu pe festivaluri să-i dăm ca la Sibiu, ca la Cluj, să construim!”, atelierul 02) și acceptă festivalurile comerciale doar fără bani publici („dacă ești așa de bun, vinde bilete”); operatorii culturali cer finanțare multianuală și predictibilă; hotelierii cer direcționarea fondurilor OMD spre evenimente de destinație care umplu camere.

Punctele de convergență sunt trei. Un calendar previzibil, publicat cu mult timp înainte, cu accent pe extrasezon (octombrie–aprilie, luni–joi), cerut de Poiana, de alimentația publică, de apartamente, de Șchei și de hotelieri. Un eveniment-emblemă, „ca Untold pentru Cluj”, programat într-un sezon favorabil, de preferință un festival mare de iarnă (atelierul 08), cu rezerva arhitecților și a instituțiilor de cultură că Brașovul nu trebuie să copieze Sibiul și Clujul. Și Sala Polivalentă [A17], așteptată de șase ateliere ca motor pentru MICE, concerte, competiții și expoziții, cu o singură condiție unanimă: să fie operată profesionist, nu „în dulcele stil al statului” (atelierul 04). Două ateliere au adăugat nevoia unui centru expozițional clasic, cu hale de minimum 2.000 mp, pentru turismul de afaceri de luni până joi (atelierul 05) și pentru expozițiile mari (atelierul 02).

4.13. Cultura: infrastructură înainte de bani, finanțare predictibilă, creativitate

Cele două ateliere culturale au formulat probleme pe care interviurile nu le aveau [B40, B41, B44, B47, teme noi]: criza resurselor umane din muzee, spațiile insuficiente, suprareglementarea inaplicabilă monumentelor, finanțarea anuală și imprevizibilă, dispariția liniilor de finanțare, concursurile care pun pe același palier debutanții și muzeele, tarifele orare pe încăpere, bransamentele electrice, managerii numiți interimar și indicatorii ignorați. Teza comună celor două grupuri este „Avem nevoie de infrastructură și de abia după infrastructură avem nevoie de bani” (atelierul 02): o sală de expoziții de 2.000 mp, o clădire pentru patrimoniul de la Bran, un muzeu de artă nou, un centru cultural dedicat lui Dracula, spații pentru producție și rezidențe, bransamente în piețe, parcuri deschise pentru concerte. Mecanismele cerute [C39, C42, C44, noi]: finanțare multianuală legată de obiectivele strategiei, un centru de proiecte culturale cu manager, linii separate pentru debutanți și pentru proiectele cu tradiție, plata resursei umane, un fond cultural privat strâns prin Camera de Comerț, o cotă din taxa de oraș.

Pe conținut, cele două grupuri au conversat spre creativitate: Dracula „mega creativ”, al doilea album de benzi desenate, un festival de film fantastic descris de invitații străini ca „butoi de aur”, nucleele literare ale universității. Au divergențat pe evaluarea instituțiilor publice (custozi versus manageri numiți politic) și pe gratuitate (expunere versus concurență neloială). Mediul academic a adăugat Filarmonica, tradiția jazzului și nișa rock și pop, iar locuitorii Șcheiului au adus Parada Junilor ca „cel mai autentic și valoros eveniment al Brașovului” (atelierul 09), cu aspirația la patrimoniul UNESCO și cu rezerva instituțiilor de cultură că parada a devenit etalare socială. Tema muzeelor marginalizate în produsul turistic („Ghizii din Brașov nu aduc pe nimeni la muzeu niciodată”, atelierul 02) a fost confirmată de arhitecți: proporția celor care intră în muzee este mică oriunde în lume, de unde propunerea îmbunătățirii incrementale la toate nivelurile ofertei.

4.14. Gastronomia: capitala gastronomică, preparatul locului, prânzul onest

Gastronomia [A6] a fost tratată ca atu în șase ateliere, cu o teză puternică venită de la restauratori: Brașovul are 15–20 de restaurante de vârf la nivel național, o piață „curată”, un raport calitate-preț lăudat de străini și de bucureșteni și școli de profil, deci poate fi poziționat ca „capitală gastronomică a României” sau, în reformularea prudentă a grupului, ca etalon; „Nu neapărat că suntem noi atât de buni, dar nici nu sunt alții mai buni” (atelierul 05). Trei grupuri au contrazis-o fără să o cunoască: tinerii din cartiere au observat că nu există un preparat identificabil al locului („Una e să mănânci o pizza din Italia, da, sau alta e să mănânci o pizza pe Republicii”, atelierul 11); o studentă a mărturisit că „nu știm nimic” despre bucătăria locală și că a aflat recent de plăcintele brașovene; reprezentantul OMD a relatat restaurante cu meniuri bune care au cedat pentru că familiile cereau șnițel cu cartofi prăjiți, iar restauratorii înșiși au descris turistul care „pervertește conceptele” (atelierul 05). Hotelierii au notat intrarea „timidă” a bloggerilor de food și întrebarea unuia dintre ei, „ce mâncare e tradițională românească?”, la care nimeni nu a știut să răspundă.

Convergența este asupra a trei lucruri: că atuul există și nu este comunicat; că lipsește un prânz onest și accesibil în centru, din cauza căruia „turismul de covrigi” câștigă; și că localnicul, conservator și loial brandurilor locale, este primul client al unei bucătării a locului. Propunerile: poziționarea prin OMD, cu mesaje diferite pe piețe (atelierul 05); un preparat sau produs promovat ca al Brașovului (atelierul 11); mâncarea săsească, maghiară și românească în localuri identificate ca autentice (atelierul 11); o stână turistică autentică lângă Poiana (atelierul 11); degustările de vinuri românești ca experiență (atelierul 05); restaurantele de hotel deschise brașovenilor (atelierul 12); suveniruri și produse cu identitate locală (atelierele 09 și 11).

4.15. Localnicul mai întâi: supraturism perceput, parcuri închise, Brașovul brașovenilor

Dacă interviurile au vorbit despre comunitate ca despre gazda care trebuie educată, atelierele au vorbit despre localnic ca despre beneficiarul care trebuie protejat [C17, opt ateliere; B27, șapte]. Mediul academic a formulat principiul („localnicii fericiți preced turiștii fericiți”) și teama („Mă mai pot bucura vreodată de orașul ăsta?”, atelierul 12); arhitecții, condiția („Dacă reușim să trezim Brașovul brașovenilor, atunci restul...”, atelierul 13); locuitorii Șcheiului, regula („Turismul și păstrarea caracterului autentic al Șcheiului trebuie să meargă împreună”, atelierul 09); operatorii culturali, riscul respingerii turismului „încet-încet”; tinerii, cartierele ca „spațiu al comunităților” care merită arătate. Trei probleme concrete au fost numite de mai multe grupuri: parcurile publice în care „nu poți să faci nimic pe spațiul verde! Absolut nimic!” (atelierul 13), cu „din ce în ce mai mult asfalt” (atelierul 07) [B55, temă nouă]; localnicul care „vrea să iasă și el să mănânce ceva în oraș în weekend și nu mai are unde” (atelierul 12); și Poiana percepută ca pierdută pentru brașoveni din cauza aglomerării, în timp ce operatorii ei dezbat dacă brașovenii sunt un public dorit.

Propunerile converg spre a face din localnic un actor: brașovenii „turiști în adevăratul sens al cuvântului” în propriul oraș, cu hărți făcute de localnici (atelierul 13); localnicii ca „vocea orașului” și ca ambasadori ai brandului (atelierul 12); comunitatea ca educator al turistului prin mimetism (atelierul 07); un card al orașului pentru turiști și localnici deopotrivă (atelierele 01, 07, 10);

hotelurile ca „cetățeni” (atelierul 12); cercetare condusă de tineri și copiii implicați în proiectarea cartierelor (atelierul 12); un parteneriat formal cu societatea civilă (atelierul 11); consultarea celor care cunosc patrimoniul (atelierul 09). Conservatorismul localnicilor a fost descris ambivalent: valoare care protejează autenticul (atelierele 04 și 05), „segmentare și un conservatorism imens” (atelierul 03), „comportament de cetate asediată - închiși la nou” (atelierul 10), cu explicația că orașul este dorit de vizitatori și de noi locuitori, de unde „reacția refractară” [B45, temă nouă].

4.16. Guvernanța: fragmentare, arbitru, OMD, discontinuitate, follow-up

Guvernanța este tema de fond a consultării de grup. OMD și coordonarea [C22] apar în toate atelierele, guvernanța deficitară [B19] în zece, lipsa strategiei, a măsurării și a continuității [B37] în șase, participarea civică scăzută și neîncrederea [B58, temă nouă] în trei, lipsa cooperării între subsectoare [B52, nouă] în trei. Fiecare grup a descris aceeași problemă din unghiul lui: operatorii din Poiana, promovarea fragmentată și un OMD încă neperceput ca „puternic și funcțional”; turismul activ, lipsa unui „arbitru” între administrație, arii protejate și operatori, „Să nu mergem toți pe un cal” (atelierul 07); alimentația publică, restauratorii și hotelierii care nu au „o înțelegere între” ei și un OMD care trebuie să câștige mai întâi încrederea; mediul economic, „un clivaj între administrație, mediul privat și comunitate” și inițiative „izolate și conjuncturale” (atelierul 10); instituțiile de cultură, falia Primărie – Consiliul Județean moștenită din 1990; arhitecții, discontinuitatea administrativă, cu un inventar de proiecte blocate (park and ride nedeschis, piste pierdute, campus nerealizat, concurs oprit) și „o lipsă de viziune”; tinerii, administrația care nu percepe nevoia și instituțiile în care „oamenii nu mai au încredere”; mediul academic, „lipsa totală de follow-up” și strategiile care rămân pe hârtie, cu „vocea cea mai puternică” care impune ritmul.

Două observații sunt proprii atelierelor. Prima: neîncrederea a fost formulată ca problemă de metodă. Participanții au cerut ca rezultatele consultărilor să fie publicate („un raport «iată ce ați zis» pentru fiecare grup consultat”, atelierul 12), ca invitațiile să fie semnate personal, ca societatea civilă să fie partener formal, ca strategia să nu fie „iarăși un alt eșec”; unul dintre ei a anunțat că nu va mai participa la nicio consultare dacă banii nu se vor vedea în construcții. A doua: OMD Brașov a fost, în același timp, obiectul așteptărilor și al testelor. Structura de vot (Primăria 45%, privații 55%) a fost prezentată de OMD ca atu și citită de un participant ca „o mică capcană”; finanțarea din taxa de oraș a fost explicată de OMD și pusă sub întrebare de academic („cum faceți bani în afară de cotizație?”, atelierul 12); rolul de „liant” a fost acceptat, cu cerința de a fi „o singură voce, nu 20 de voci” (atelierul 05) și de a face, împreună cu mediul privat, presiune asupra politicului local, „cu scenarii pregătite pentru oricare rezultat al alegerilor” (atelierul 13).

4.17. Informarea și digitalizarea: platformă unică, calendar, coduri QR, primul contact

Informarea turistică și agenda culturală integrată [C43] este tema nouă cu cea mai largă acoperire: zece ateliere, zero interviuri. Diagnosticul [B34]: puncte de informare care nu funcționează sau nu au personal, aeroportul și gara „slab organizate din perspectiva informării turiștilor” (atelierul 09), un panou electronic care afișează doar spectacolele Operei, parcurile colorate neexplicate vizitatorilor, evenimente aflate după ce s-au terminat, un brașovean care nu știe ce se întâmplă în

propriul oraș, o destinație fără site oficial și cu domeniile evidente ocupate de pagini neoficiale. Propunerile au venit de la aproape toate grupurile, cu grade diferite de ambiție: totemuri digitale în locul centrului tradițional (atelierul 04); un „conciERGE digital” în Piața Sfatului și o aplicație unică a destinației cu piață de experiențe, calendar permanent, coduri QR multilingve și card (atelierul 10); o platformă „inteligentă” cu locuri la mese, parcuri, trasee, concerte (atelierul 12); un card al orașului vară/iarnă (atelierele 01 și 07); un site în limba engleză cu toate evenimentele și un panotaj electronic al Primăriei (atelierul 03); un cod QR al destinației pentru fiecare apartament (atelierul 08); panouri și coduri QR la fiecare troiță (atelierul 09); materiale „șapte zile la Brașov” în unitățile de cazare (atelierul 13). Două rezerve au fost formulate: digitalizarea nu trebuie să excludă ghizii și interacțiunea umană (atelierul 04), iar nimeni nu merge la terasa goală (atelierul 12); OMD a precizat că instrumentul este în plan, pe inteligență artificială, și că datele oficiale disponibile sunt sărace. O propunere mică și repetată a traversat trei ateliere: instruirea taximetriștilor și a șoferilor platformelor de transport la cerere ca „primul contact” al turistului.

4.18. Scara metropolitană: poarta Transilvaniei, excursii în stea, bucle de biciclete, terme

Toate grupurile au gândit, explicit sau implicit, la scară metropolitană [A18, C20]. Hotelierii: Brașovul ca punct de plecare al excursiilor „în stea”, „oriunde te-ai duce, la o jumătate de oră, maxim o oră distanță, găsești ceva care să te surprindă” (atelierul 04), cu o cotă din taxa de oraș pentru localitățile care găzduiesc evenimente. Alimentația publică: „să învățăm să vindem zona” (atelierul 05), Peleș, Bran, Transfăgărașan, Sighișoara, podgoriile ca „podgorii locale”. Turismul activ: „base camp”, „mini-esența Transilvaniei”, satele și bisericile fortificate. Arhitecții: raza de 70 km, bucle de biciclete prin Hărman, Sănpetru, Ghimbav, Cristian, Râșnov, tururi spre Bran, Zărnești și Plaiul Foii, trenul spre Zărnești pentru cicliști, apele minerale de la Zizin, Vâlcele și Rodbav pentru terme și spa [C36], istoria comunistă ca nișă, un „Super-PUG” al Depresiunii Brașovului și un atelier-simulare cu toate administrațiile. Mediul academic: dezvoltare radială spre localitățile din jur, cu experiențe rurale, și autobuze metropolitane suplimentare. Tinerii: legarea de Sfântu Gheorghe și de Secuime, transport decent spre Bran și Zărnești, gări de cartier. Poiana: cicloturism între Brașov și Țara Bârsei. Mediul economic: un complex de tip Terme ca reper a ceea ce lipsește pentru vremea nefavorabilă. Două condiții au fost puse: transportul public metropolitan, astăzi rar [B59], și o structură de coordonare care să nu ceară unui operator să negocieze cu „10 regii” pentru un singur circuit (atelierul 07).

Tabelul 3. Temele apărute în ateliere, absente din grila interviurilor

Cod	Tema	Ateliere	Prima apariție
C43	Informare turistică și agendă culturală integrată	10	03
B59	Transport public metropolitan rar și infrastructură pietonală și velo fragmentată	7	03
C34	Reglementare urbanistică strictă și control al dezvoltării construite	6	01
C35	Taxa de oraș: colectare corectă, transparență și reinvestire locală	6	01
C38	Dezvoltare policentrică: poli culturali și turistici în afara centrului	6	02
B39	Dezvoltarea imobiliară necontrolată și haosul urbanistic	5	01
A38	Stilul de viață activ în natură și calitatea vieții	4	07

Cod	Tema	Ateliere	Prima apariție
B40	Subfinanțarea și fragilitatea instituțiilor de cultură	4	02
B42	Kitsch identitar și pseudo-patrimoniu	4	02
B45	Fragmentarea comunităților culturale și conservatorismul	4	02
C33	Poziționare premium și turism de valoare	4	01
C36	Wellness, spa, relaxare și turism medical	4	01
C40	Valorificarea creativă, non-kitsch, a temei Dracula	4	02
A36	Oferta de agrement pentru familii în zona metropolitană	3	04
B52	Lipsa cooperării între sectoarele turismului	3	05
B55	Spațiile verzi publice insuficient valorificate	3	07
B57	Ruptura Poiana – Brașov	3	01
B58	Participarea civică scăzută și neîncrederea în inițiativele publice	3	11
C45	Etichetă de calitate și standarde de serviciu pentru operatori	3	04
C48	Suveniruri autentice, de calitate și identitare	3	02
A32, A33, A34, A35, A37, A39	Muzeele ca purtători ai identității; orașul romantic; libertatea ca fir identitar; scena literară; piața HoReCa competitivă; cultura urbană tânără	1-2	02, 03, 05, 11
B41, B43, B44, B46, B47, B48, B49, B50, B51, B53, B54, B56, B60	Muzeele marginalizate; depopularea rurală montană; infrastructura pentru evenimente; mediul de afaceri absent din cultură; managementul instituțiilor de cultură; cartierele fără viață; legătura slabă universitate-oraș; calitatea serviciilor; fragilitatea antreprenoriatului HoReCa; cabanele montane; siguranța pe pârtii; birocrăția operatorilor de cazare; intervențiile neconforme asupra fondului construit	1-2	02-13
C37, C39, C41, C42, C44, C46, C47, C49	Infrastructură culturală nouă; finanțare culturală multianuală; educație artistică superioară; structură de management cultural; parteneriat cultură-afaceri; rețea de cabane; asocierea operatorilor de apartamente; artă urbană legalizată	1-2	02, 03, 07, 08, 11

Sursa: matricea consolidată a temelor; 48 de teme noi din 148

5. Controversele consultărilor de grup

Spre deosebire de interviuri, unde dezacordurile apar între subiecți care nu s-au întâlnit, atelierelor au produs controverse în direct, cu argumente confruntate. Tabelul 4 le reunește pe cele care au apărut în cel puțin două ateliere sau care au împărțit un atelier în două. Niciuna nu a fost tranșată în consultare; toate au fost preluate ca opțiuni în Raportul final.

Tabelul 4. Controversele consultării de grup și pozițiile confruntate

Controversa	Pozițiile din ateliere	Ateliere
Turism de valoare sau oraș accesibil	„segmentul care produce”, hoteluri sub branduri internaționale, mesaj elitist, respingerea „turismului de covrigi” și a cazărilor ieftine; versus „orașul nu își permite nivelul ăsta de trai”, turiștii cu rucsacul aduc vizibilitate autentică, clienții sensibili la preț plătesc salarii, „nu vă uitați la cum e îmbrăcat omul”, criteriul este comportamentul, nu venitul	01, 04, 05, 10, 12, 13
Dracula: emblemă sau reper exterior	vinde, singurul reper al străinilor, „butoi de aur”, cârlig; versus kitsch, „nu aș pune emblema Dracula pe Brașov”, „Branul nu definește Brașovul”; compromis: Dracula creativ, menționat, nu pus pe piedestal	02, 03, 04, 05, 08, 10
Schi sau mountain bike în Poiana Brașov	extinderea domeniului schiabil și a zăpezii artificiale, legătură spre Râșnov și Valea Prahovei; versus „în șase ani” schiul va fi o problemă, „capitala mountain biking-ului”, opt luni de lucru în loc de două; poziție intermediară: instalații noi doar pe părțile existente	01, 07, 08
Taxa de oraș: quantum, formă, legitimitate	necesară și asumată, cu predictibilitate; sub nivelul european; separată de preț; versus sperie clientela românească, disproporționată pentru apartamente (circa 15% din preț), imposibil de colectat fără recepție, procent din venituri sau pe familie, segmentul nu a fost consultat; destinații divergente: Poiana, cultura, localitățile metropolitane	01, 03, 04, 08, 12

Controversa	Pozițiile din ateliere	Ateliere
Parcări noi sau alt mod de a se deplasa	un loc pentru fiecare unitate turistică, parcare subterană „necesară de 15 ani”; versus centrul nu trebuie deschis mașinilor, transport alternativ, mai întâi date despre fluxuri și mutarea funcțiilor administrative din centru	04, 08, 12, 13
Ursul: pericol real sau percepție	risc de destinație cu anulări măsurabile, pericol zilnic în Șchei, controlul populațiilor; versus întâlniri rare, frică „nejustificată”, portretizare mediatică exagerată, educarea turiștilor; consens: „și erou, și adversar”	01, 02, 04, 07, 08
Identitate sau produs	„cine suntem” contează și fundamentează diferențierea; versus discuție „la un pahar de bere”, contează educația și ce cere piața	02, 12
Piață națională sau internațională	focus pe România, cotă de piață cu câteva orașe; versus piețele cu zboruri directe, Marea Britanie, Scandinavia, Polonia, Statele Unite și Asia; turistul român de tranzit este „de fapt problema”	04, 05, 11
Calm sau efervescență	„nouă ne place așa”, Centrul Istoric lăsat în pace, fără festivaluri mari în Piața Sfântului; versus „Atenție ce ne dorim!”, oraș „boring”, eveniment-emblemă, viață de seară	02, 07, 08, 12
Bani publici pentru evenimente	moratoriu și construcție de infrastructură, festivalurile comerciale doar cu bilete; versus finanțare multianuală pentru festivalurile cu tradiție, fonduri OMD pentru evenimente de destinație	02, 03, 04
Brașovenii în Poiana	public dorit, al doilea nivel de activități; versus pondere mică în venituri, prioritatea reținerii turiștilor de departe; nuanță: pentru restaurante și activități de zi, da	01, 12
Digitalizare sau interacțiune umană	totemuri, concierge digital, platformă „inteligentă” în locul centrului de informare; versus ghizii locali, „nimeni nu merge la terasa goală”, datele oficiale sunt sărace	04, 10, 12
Deschiderea consultării	proces public și înregistrat de la început; versus lipsa unui parteneriat formal cu societatea civilă, informația care nu ajunge la locuitori, invitații nesemnate, „facem hârtii și nu le urmează nimeni”	02, 11, 12

Trei observații asupra acestor controverse. Prima: ele traversează grupurile, nu le separă. Controversa elitei a împărțit atât hotelierii, cât și restauratorii și mediul academic; controversa Dracula a împărțit hotelierii între ei; controversa schi sau mountain bike a traversat atelierul turismului activ la nivel individual, pe foi scrise în caligrafii diferite. A doua: dezacordurile cele mai aprinse nu au fost între participanți, ci între participanți și cadrul instituțional, prin vocea reprezentanților OMD (taxa de oraș, structura de vot, piste în centru, bugetul organizației). A treia: câteva controverse au fost rezolvate în chiar atelierul care le-a produs, prin reformulare: criteriul turistului dorit a trecut de la venit la comportament; Dracula a trecut de la emblemă la reper creativ; parcare a trecut de la „mai multe locuri” la „alt mod de a ajunge”; ursul a devenit „și erou, și adversar”. Aceste reformulări sunt, probabil, cele mai utile produse ale consultării de grup.

6. Convergențele și divergențele cu interviurile individuale

Raportul interviurilor a structurat cele 22 de interviuri pe cincisprezece teme transversale. Tabelul 5 arată, pentru fiecare, ce au confirmat, ce au nuanțat și ce au adăugat atelierele.

Tabelul 5. Temele interviurilor în oglinda atelierelor

Tema interviurilor	Confirmată în ateliere	Nuanțată sau contestată	Adăugată de ateliere
T1. Volum fără valoare, calitatea turistului, axa premium	da, în șapte ateliere; „turismul de covrigi”, tichetul mediu slab	criteriul comportamentului în locul venitului; „orașul nu își permite nivelul ăsta de trai”; turiștii cu rucsacul ca vizibilitate autentică	cele două piețe ale Brașovului; cazările ieftine ca greșală a pandemiei
T2. Imaginea externă, Dracula și limitele decorului	da, în opt ateliere; numele Brașov „nu sună a nimic” afară	refuzul emblemei mai ferm decât în interviuri; Dracula creativ	Halloween în Transilvania; festivalul de film fantastic; brandul județean necunoscut

Tema interviurilor	Confirmată în ateliere	Nuanțată sau contestată	Adăugată de ateliere
T3. Durata șederii și stratul de agregare	da, în șapte ateliere; „venit, văzut, dormit”	ținte de 4–5 zile; turismul medical ca ședere lungă	punctele de contact în plimbarea de cinci ore; „șapte zile la Brașov”
T4. Poiana Brașov: premium, guvernare dedicată, active adormite	da; stațiune fără centru, administrator de stațiune	ski sau mountain bike; brașovenii ca public	pietonalul, bradul, taxa reinvestită; operarea continuă a instalațiilor; ruptura Poiana – oraș
T5. Ursul, fauna sălbatică și riscurile naturale	da, în opt ateliere	„și erou, și adversar”; percepție versus pericol	proceduri de alertare, patrulare, panouri cu reguli
T6. Apartamentele și echitatea concurenței	da; concurența nelocală	din unghiul operatorilor: segment fără reprezentare, taxa imposibil de colectat	STR ca problemă de patrimoniu și de proiectare; asocierea operatorilor
T7. Evenimente, contra-sezonalitate și verticala sport	da, în toate atelierele	bani publici sau bilete; evaluarea contradictorie a evenimentelor existente	calendar previzibil pe extrasezon; eveniment-emblemă de iarnă; Sala Polivalentă operată profesionist; centru expozițional
T8. Gastronomia: urban versus rustic, anti-banalitate	da, în șase ateliere	lipsa unui preparat al locului; „nu știm nimic”	capitala gastronomică; prânzul onest; cele două piețe; stana autentică
T9. Patrimoniul viu	da; Junii, Șcheiul	parada ca etalare socială	aspirația UNESCO; consultarea deținătorilor patrimoniului; suveniruri identitare
T10. Identități și registre	da; oraș de munte, multiculturalitate	formule concurente, nicio formulă comună	Civilizația Muntelui, libertate, capitala stilului de viață, cultura urbană tânără
T11. Date, monitorizare, evidență	da, în interviuri mai apăsate	lipsa datelor despre Centrul Istoric; datele web nevalorificate	publicarea rezultatelor consultărilor; lucrările studentești ca resursă
T12. Guvernare și OMD	da, în toate atelierele	OMD testat: structura de vot, finanțarea, „o singură voce”	arbitrul; discontinuitatea administrativă; urmarea dată consultării ca problemă de metodă; neîncrederea
T13. Mobilitatea și tranzitul	da, în zece ateliere	parcări noi sau alt mod de deplasare	tranzitul metropolitan ca sursă a aglomerației; park and ride nedeschis; bucle de biciclete; transport metropolitan rar
T14. Pădurile-parc și infrastructura naturală	da; cabane, trasee pentru familii	Tâmpa să rămână Natura 2000	parcurile publice închise; coridorul verde; cabanele ca bun de interes social
T15. Educația utilizatorului și a comunității-gazdă	da	educația prin mimetism, nu prin ateliere	localnicul ca beneficiar, nu doar ca gazdă; brașovenii turiști în propriul oraș

Convergența pe diagnostic este ridicată: toate cele cincisprezece teme ale interviurilor au fost regăsite în ateliere, iar 90 din cele 100 de teme ale grilei interviurilor au fost bifate în cel puțin un atelier. Cele zece teme ale grilei care nu au apărut în niciun atelier sunt, în majoritate, mecanisme specifice formulate de câte un interviuat, nu teme de dezbatere publică.

Divergența este pe soluții și pe ton. Interviurile au produs mecanisme (reglementarea apartamentelor prin stimulente, micul dejun contractat cu localuri cu meniu local, fondul stațiunii, observatorul destinației); atelierele au produs liste de nevoi și de proiecte, cu puține mecanisme (cota din taxa de oraș pentru cultură, colectarea taxei prin platforme, certificarea locală a unităților verificate, centrul de proiecte culturale) și cu multe condiții. Interviurile au vorbit mai mult despre turist; atelierele, despre localnic. Interviurile au fost mai încrezătoare în OMD; atelierele l-au testat și i-au cerut să dea urmare consultărilor. Interviurile au tratat urșii ca risc; atelierele au adăugat percepția. Interviurile au descris Dracula ca decor cu limite; atelierele l-au refuzat ca emblemă și l-au reinventat ca temă creativă. Temele pe care atelierele le-au adus singure (informarea integrată, transportul metropolitan, reglementarea urbanistică, taxa de oraș, policentrismul, subfinanțarea culturii, presiunea apartamentelor asupra patrimoniului, parcurile

închise) sunt, aproape toate, teme ale orașului văzut de cei care îl locuiesc, nu ale destinației văzute de cei care o vând.

7. Viziunile 2034

Întrebarea despre 2034 a fost pusă în toate atelierelor, cu formate diferite: vis pe mese, articol de jurnalist, tur de masă, exercițiu de decizie. Răspunsurile se pot citi ca trei straturi.

Stratul comun este al unui oraș care funcționează: Centrul Istoric fără mașini, park and ride pe radiale, transport public electric și metropolitan, piste de biciclete care leagă cartierele și localitățile vecine, Poiana accesibilă fără mașină, un aeroport cu zboruri directe și o autostradă; o platformă digitală unică, cu card pentru turiști și localnici; un calendar de evenimente cunoscut cu luni înainte, cu Sala Polivalentă operată profesionist; parcuri deschise și cartiere cu viață publică; un patrimoniu protejat printr-un control real. Acest strat apare, cu variații de vocabular, în toate cele douăsprezece ateliere, și nu a fost contestat nicăieri.

Al doilea strat este al identității, și aici viziunile se despart. Pentru Poiana: „Courchevel de România”, stațiune pentru toate anotimpurile, premium, cu sejururi de 4–5 zile. Pentru hotelieri: Bruges-ul Transilvaniei, „elegant, sofisticat, medieval, misterios”, vândut la tarife pe măsură, care „o să bubuie” din 2029. Pentru turismul activ: „capitala stilului de viață”, oraș verde, „ușor de trăit în el”, gazdă a celei mai mari conferințe de sustenabilitate în turism din Europa Centrală și de Est. Pentru alimentația publică: etalonul gastronomic al României, cu „experiențe premium la jumătate de preț”. Pentru instituțiile de cultură: un oraș cosmopolit, cu poli, cu clădiri noi care se văd și cu „cel mai surprinzător și creativ Dracula”. Pentru operatorii culturali: un turist „conștient, informat, curios”, pe care „să-l confunzi cu localnicii”. Pentru apartamente: cel mai mare oraș de munte din România, cunoscut prin el însuși, cu un festival mare de iarnă. Pentru Șchei: partea românească a istoriei orașului recunoscută, Parada Junilor în patrimoniul UNESCO. Pentru mediul economic: destinație de sejur de cinci zile, cu turism de afaceri, cultural, de evenimente și universitar. Pentru tineri: un oraș care își povestește multiculturalitatea, cu o „energie latentă” activată, care nu mai este „plictisitor”. Pentru mediul academic: un oraș despre care turiștii știu dinainte „că e mișto”, al sportului și al naturii, în care localnicii sunt „vocea orașului”. Pentru arhitecți: „venit, văzut, plăcut”, un oraș „vii și activ”, „autentic”, cu o ofertă permanentă și una mereu nouă.

Al treilea strat este al condițiilor, și el este cel mai important pentru implementare. Operatorii din Poiana au pus condiția accesului și a reinvestirii taxei; hotelierii, pe cea a cooperării („atâta timp cât nu ne mai vindem fiecare bucățica noastră”, atelierul 04); instituțiile de cultură, pe cea a banilor care se văd în construcții; operatorii culturali, pe cea a predictibilității și a parteneriatului; restauratorii, pe cea a încrederii în OMD; turismul activ, pe cea a unui arbitru; apartamentele, pe cea a unui mecanism de colectare și a unei asociații; Șcheiul, pe cea a consultării; tinerii, pe cea a asumării de către administrație („ca peste cinci sau șapte ani să nu se spună «iarăși a fost un alt eșec»”, atelierul 11); mediul academic, pe cea a urmăririi publice a consultării; arhitecții, pe cea a voinței politice și a trezirii „Brașovului brașovenilor”. Două viziuni negative au fost formulate explicit, ca avertisment: o Poiană din 2034 „plină de buruieni”, cu locații închise și urși (atelierul 01), și un Brașov „bară la bară”, cu grădinile din Șchei dispărute și cu localnicii care resping turismul (atelierul 03).

8. Catalogul propunerilor participanților

Catalogul reunește propunerile formulate în ateliere, grupate pe domenii, cu atelierele în care au apărut. Propunerile contestate în grup sunt marcate; detaliile fiecăreia se găsesc în fișele din capitolul 3, cu numerotarea de acolo. Catalogul este un inventar al ideilor comunității, nu o listă de măsuri ale strategiei: preluarea lor, cu codurile politicilor și ale capitolelor, este consemnată în matricea celor 148 de teme din Volumul II.

Tabelul 6. Propunerile participanților, pe domenii

Domeniu	Propunerea	Ateliere
Guvernanță și OMD	OMD Brașov ca liant care câștigă mai întâi încrederea și vorbește cu „o singură voce”; promovare unitară și pachete comune	01, 05, 07, 10
Guvernanță și OMD	un arbitru sau o structură de coordonare între administrație, arii protejate și operatori; o platformă care integrează toți actorii	07, 10
Guvernanță și OMD	presiune comună a OMD și a mediului privat asupra politicului local; canalizarea efortului spre instituțiile statului pentru infrastructură	12, 13
Guvernanță și OMD	publicarea rezultatelor consultărilor („iată ce ați zis”); parteneriat formal cu societatea civilă; comunicare detaliată prin grupurile locale; invitații semnate personal	02, 11, 12
Guvernanță și OMD	asociația operatorilor de apartamente; educația ca parte a OMD; consultarea deținătorilor patrimoniului din Șchei; extinderea consultării la hotelurile de 3 stele și pensiuni	03, 04, 08, 09
Guvernanță și OMD	strategie la scară metropolitană, „Super-PUG”, atelier-simulare cu toate administrațiile; cotă din taxa de oraș pentru localitățile care găzduiesc evenimente	04, 13
Guvernanță și OMD	un model de venituri pentru OMD dincolo de cotizații (label de calitate plătit); administrator al stațiunii Poiana Brașov; o formă de administrare proprie a stațiunii (contestată)	01, 07, 12
Taxa de oraș	predictibilitate: quantum stabilit cu un an înainte; aplicare de la 14 ani; reinvestire în Poiana; 1–2 lei pentru un fond cultural; colectare prin platforme sau aplicație; procent din venituri (contestat); digitalizarea declarării și plății	01, 03, 04, 08
Mobilitate	trafic scos din centru, Centrul Istoric fără mașini, artere îngustate; park and ride pe mai multe radiale, cu shuttle inclus și autobuze turistice prin cartiere; deschiderea park and ride-ului existent	01, 03, 04, 07, 12, 13
Mobilitate	parcări subterane la limita centrului și parcare doar pentru riverani (contestat); un loc de parcare pentru fiecare unitate turistică (contestat); regulament clar al parcarilor rezidențiale; plata cu cardul la parcometre	04, 08, 13
Mobilitate	transport public metropolitan frecvent (Zărnești, Râșnov, Prejmer, Bran, Sfântu Gheorghe), gări de cartier, trenul spre Zărnești pentru cicliști; autobuze mici hop-on hop-off pentru Șchei; programarea și taxarea autocarelor	04, 11, 12, 13
Mobilitate	transport alternativ Brașov – Poiana – aeroport: telegondolă sau transport pe cablu cu haltă, autobuze electrice; acces reglementat sau interzis în Poiana în zilele de vârf (condiționat)	01, 07, 08, 12, 13
Mobilitate	rețea metropolitană de piste și bucle de biciclete (Ghimbășel, Hărman – Sânpetru – Ghimbav – Cristian – Râșnov, Țara Bârsei), cu servicii; piste în oraș (în centru considerate nefezabile de OMD)	01, 04, 07, 12, 13
Mobilitate	zboruri directe și autostradă; zonă de oprire la aeroport; transport organizat spre Bran și Sinaia	01, 07, 08, 11
Urbanism și patrimoniu	regulament urbanistic strict în Poiana, fără blocuri; peisagistică, iluminat și mobilier urban unitare; eliminarea chioșcurilor	01
Urbanism și patrimoniu	protejarea Centrului Istoric și a Șcheiului prin reguli dure, fără modernizări și fără festivaluri mari în Piața Sfatului; reguli și limite pentru dezvoltarea turistică a Șcheiului	02, 09
Urbanism și patrimoniu	sistem integrat și simplificat de avizare a cazării în clădirile istorice; ghiduri pentru proprietari; certificare locală a unităților verificate; controale sistematice; control strict al intervențiilor; interzicerea termopanelor	07, 13

Domeniu	Propunerea	Ateliere
Urbanism și patrimoniu	funcțiuni de proximitate menținute în centru; reglementarea supermarketurilor (contestată); reguli de conservare a aspectului construit în comunele de munte	05, 07, 13
Urbanism și patrimoniu	deschiderea parcurilor și a spațiilor verzi publice; coridor verde pietonal Parcul Central – centru – Cetățuie; reconversia centrului de agrement de sub Tâmpa în bibliotecă cu cafenea	07, 13
Urbanism și patrimoniu	studiu statistic al locuitorilor Centrului Istoric; hartă interactivă a clădirilor de patrimoniu făcută de studenți	02, 12
Poli și cartiere	poli secundari: Sala Polivalentă – stadion – Bartolomeu, Tractorul, platformele Roman și Rulmentul, nordul orașului; redistribuirea teraselor și a evenimentelor	02, 03, 05, 12, 13
Poli și cartiere	piețe publice de cartier, fațade pictate cu „agora”, artă urbană legalizată, reconversia centralelor dezafectate, părculețe pentru toate vârstele, parcuri tematice permanente pe numele străzilor	11, 12
Poli și cartiere	extinderea centrului turistic spre Piața Prundului, Șchei și Pietrele lui Solomon; animarea Pieței Unirii; trasee care încep de pe sub Tâmpa, prin turnuri și După Ziduri; traseu pietonal de o zi peste Tâmpa spre Răcădău și Noua	09, 11, 12, 13
Poli și cartiere	un „mic centru” și un pietonal iluminat în Poiana; brad și târg de Crăciun în Poiana	01
Evenimente	calendar fix, previzibil, publicat cu mult timp înainte, cu accent pe extrasezon (octombrie–aprilie, luni–joi)	01, 05, 08, 09
Evenimente	eveniment-emblemă, de preferință un festival mare de iarnă; Halloween în Transilvania ca produs internațional fără kitsch; un eveniment de destinație pe tema Dracula prin istorie și civilizație; festival „Să râdem de Dracula”	02, 04, 05, 08
Evenimente	Sala Polivalentă operată de o entitate profesionistă; spațiu de prezentare a muzeelor în sală; Cerbul de Aur reinventat cu bilete (contestat)	02, 04, 10
Evenimente	centru expozițional clasic, cu hale de minimum 2.000 mp, pentru turism de afaceri de luni până joi	02, 05
Evenimente	festivalurile comerciale mari doar fără bani publici; moratoriu pe finanțările pentru evenimente (contestat); evenimente mici cu bilet în cartiere; parcuri redeschise pentru concerte	02, 03
Evenimente	Parada Junilor promovată amplu, extinsă la o săptămână, demersuri UNESCO; promovarea Zilelor Brașovului; formate preluate de la Cluj	08, 09, 12
Evenimente	MICE: incentive-uri și corporate străin, cu evenimentele obligate să „iasă în destinație”; Poiana ca primă opțiune de cazare premium; conferință de sustenabilitate în turism	01, 04, 07
Cultură	infrastructură înainte de bani: sală de expoziții de 2.000 mp, clădire pentru patrimoniul de la Bran, muzeu de artă nou, centru cultural dedicat lui Dracula, facultate de arte, spații de producție și rezidențe	02, 03
Cultură	finanțare multianuală legată de obiectivele strategiei; centru de proiecte culturale cu manager; linii separate pentru debutanți și proiecte cu tradiție; plata resursei umane; fond cultural privat prin Camera de Comerț; „Bal al Culturii”	02, 03
Cultură	reguli publice și predictibile de acces la spațiile culturale, tarife pe zi, rezervare anticipată; bransamente electrice permanente în piețe; arenele de sub Tâmpa deschise	03
Cultură	manageri ai instituțiilor publice selectați prin concurs, cu indicatori; muzeele caracterizate pe datele proprii; pol de cultură contemporană în Tractorul cu investitori privați; halele fostei platforme industriale ca spații culturale	02, 03, 12
Cultură	Dracula creativ: interpretare artistică liberă, muzeele ca gazde, al doilea album de benzi desenate; „Civilizația Muntelui” și „libertate” ca repere de branding	02
Gastronomie	poziționarea gastronomică a Brașovului prin OMD, cu comunicare diferențiată pe piețe; un preparat sau produs promovat ca al Brașovului; prânz onest în centru; degustări de vinuri; stână turistică autentică; restaurantele de hotel deschise brașovenilor	05, 11, 12
Natură și turism activ	regim juridic și fiscal pentru cabanele montane; trasee montane ușoare și trasee interactive pentru familii; trasee de MTB pe drumuri existente; Poiana ca „capitala mountain biking-ului” (contestată) sau extinderea domeniului schiabil (contestată); instalații noi pe părțile existente	01, 04, 07, 08

Domeniu	Propunerea	Ateliere
Natură și turism activ	operarea continuă a instalațiilor pe cablu; ski patrol și bike patrol; proceduri de alertare la urs; panouri cu zece reguli la intrarea pe potecă; centru național de inițiere în sporturile montane pentru copii	01, 07
Natură și turism activ	rețea de agrement de vară în Poiana (bike park, tubing, promenade); reluarea activităților opționale organizate de hoteluri; mai multă viață pe poieni (padel, călărie, yoga); terme și spa pe apele minerale din zonă; turism medical ca produs de ședere lungă	01, 08, 11, 13
Natură și turism activ	controlul științific al populațiilor de animale sălbatice; prezența prealabilă a echipei de intervenție; gestionarea comunicării despre urși și educarea turiștilor	01, 02, 07, 08
Informare și digitalizare	platformă sau aplicație unică a destinației, cu piață de experiențe, calendar permanent, coduri QR multilingve, card al orașului vară/iarnă pentru turiști și localnici; „Experience Pass”	01, 07, 10, 12
Informare și digitalizare	conciERGE digital și totemuri în locul centrului tradițional (cu rezerva ghizilor); site în limba engleză cu toate evenimentele; panotaj electronic al Primăriei; pagină oficială a destinației	03, 04, 10, 11
Informare și digitalizare	aeroportul și gara ca puncte de informare reale; puncte de informare cu servicii (bagaje, toalete); afișaj unitar; coduri QR la troițe; materiale „șapte zile la Brașov” în cazări; cod QR al destinației în fiecare apartament	08, 09, 13
Informare și digitalizare	taximetristii și șoferii platformelor de transport la cerere instruiți ca „primul contact”; colectarea datelor despre vizitatori; valorificarea locală a datelor web	08, 10, 12
Marketing și piețe	creșterea ponderii piețelor-sursă străine; micro-influenceri din orașele cu zboruri directe; promovare în orașele-sursă; prezență la târguri cu identitatea Șcheiului; merchandising pe brandul Brașov; suveniruri identitare	04, 05, 09, 11
Marketing și piețe	vânzarea regiunii din Brașov prin excursii de o zi, cu 4–5 puncte de contact; „poarta Transilvaniei”; dispersie radială cu experiențe rurale; Brașovul ca hub spre Transilvania și munți	04, 05, 07, 12
Marketing și piețe	implicarea localnicilor în construirea brandului; „culturalizarea” brandului; formule de poziționare: oraș de munte; capitala stilului de viață, capitala gastronomică, sport, multiculturalitate, „cel mai creativ Dracula”	02, 05, 07, 11, 12
Localnici și educație	brașovenii turiști în propriul oraș, hărți făcute de localnici; localnicii ca „vocea orașului”; cercetare condusă de tineri; copiii implicați în proiectarea cartierelor; consiliu informal de tineri; ghizi din rândul studenților	12, 13
Localnici și educație	educație ecologică prin școli și comunitate; educația prin mimetism; educație pe paliere cu reguli puține și clare; ghizi pregătiți pentru Șchei; cursuri pentru operatorii culturali; pregătire managerială pentru HoReCa; label de calitate și standarde de serviciu	02, 03, 05, 07, 09, 12, 13
Viața de seară	program prelungit, terase cu muzică live după ora 22, concerte pentru copii în centru, cinematografe în aer liber, oraș iluminat și sigur noaptea, un responsabil al vieții de noapte, experiențe nocturne testate de studenți; viață universitară	02, 03, 08, 12, 13

9. Limitele consultărilor de grup și elementele de verificat

Consultarea de grup are limitele ei, pe care participanții înșiși le-au numit. Reprezentativitatea este inegală: comunitățile cu identitate (Poiana, turismul activ, academicul) au venit în număr mare, sectoarele comerciale din oraș au trimis trei până la cinci persoane, hotelurile de 3 stele și pensiunile nu au fost prezente, instituțiile de cultură ale Primăriei au lipsit, sectorul medical și de wellness nu a avut niciun participant, iar operatorii de apartamente prezenți au fost trei din peste o mie estimați. Pozițiile consemnate sunt ale celor care au venit; ele nu pot fi generalizate la sector fără interviurile și cercetarea cantitativă. Două sesiuni (09 și 10) nu au fost înregistrate și sunt cunoscute numai prin documente de sinteză, fără dezacorduri consemnate și fără citate verbatim. Transcrierile automate au atribuiri instabile, ceea ce a impus analiza strict tematică. Prezența reprezentanților OMD a fost utilă pentru informare, dar a transformat, în câteva ateliere, consultarea într-un dialog cu cadrul instituțional, în care participanții au reacționat la precizări

mai mult decât au formulat poziții proprii. În atelierelor cu lucru pe mese, fazele de lucru sunt redactate în transcriere ca rezumate, nu verbatim, și au fost recuperate din notele manuscrise, cu pasaje ilizibile.

Cifrele rostite în atelierelor sunt afirmații ale participanților și au fost tratate ca atare. Cele care au fost preluate în strategie au fost verificate separat, în Raportul final și în capitole; cele care nu au fost preluate rămân în listele de elemente de verificat ale fișelor integrale. Printre cele mai importante: gradele de ocupare afirmate (de la aproape 100% la sub 20% în vârf de sezon în unele unități; „90 → 70%” anual în Poiana); durata medie a șederii (1,5–2 zile în Poiana, două nopți în oraș); ponderea turiștilor străini (circa 80% români); numărul unităților de apartamente (260 clasificate, peste 1.000 pe platforme, 1.800 în datele de piață); structura și cuantumul taxei de oraș și afișarea ei automată pe platforme; stadiul Sălii Polivalente, al park and ride-ului din Bartolomeu, al Cetățuiei, al Centrului de Agreement Tâmpa și al proiectelor blocate enumerate de arhitecți; datele despre urși (opt exemplare eliminate într-o lună din Poiana; un salvamontist atacat; tabere anulate); cifrele culturii (bugete de 200.000 de lei pentru acțiuni, finanțări de 30.000 de euro dispărute, 2.000 mp pentru expoziții, tarife orare la teatru); afirmațiile despre legislația muncii (repaus de 48 de ore, „singura țară din UE”); tranzitul metropolitan de 500.000–600.000 de persoane pe zi; capacitățile invocate (sala polivalentă 15.000–20.000, arenele de sub Tâmpa 15.000, zona de evenimente de la Ghimbav 50.000). Nicio cifră din acest raport nu trebuie citată ca dată a strategiei fără verificarea ei în documentele oficiale.

10. Cum a fost folosit raportul în strategie

Fișele pe atelierelor au alimentat matricea consolidată a temelor, în care fiecare dintre cele 148 de teme este bifată pe interviuri și pe atelierelor, cu trimiterea la locul din Raportul final sau din capitole unde a fost preluată. Capitolul II.4 din Volumul II (Consultarea Etapei I) reunește sinteza transversală a interviurilor și a atelierelor și matricea integrală. Citatele din atelierelor apar în Raportul final și în capitolele strategiei cu marcajul „(atelierul NN)”, iar propunerile participanților au fost tratate, în fișele politicilor, ca opțiuni evaluate, nu ca măsuri adoptate automat: unele au fost preluate (calendarul de evenimente pe extrasezon, park and ride, Centrul Istoric fără mașini, reglementarea apartamentelor prin stimulente, taxa de oraș colectată prin platforme, poziționarea gastronomică, polii secundari, informarea integrată, localnicul ca beneficiar), altele au fost reformulate (Dracula creativ în locul emblemei, instalații pe părțile existente în locul extinderii domeniului schiabil, criteriul comportamentului în locul elitei), iar altele au rămas consemnate ca propuneri ale comunității, cu argumentele lor, pentru deciziile de implementare (moratoriul pe evenimente, parcare subterană din centru, centrul cultural dedicat lui Dracula, termele, Centrul de Design, interzicerea traficului în Poiana).

Raportul se publică, împreună cu raportul interviurilor și cu raportul integral al cercetării naționale, ca material-resursă al consultării publice, pentru ca participanții să își poată regăsi contribuțiile și pentru ca publicul să poată verifica pe ce se sprijină strategia. Este, în felul lui, răspunsul la cererea formulată în atelierul 12: un raport „iată ce ați zis”.