

BRAȘOV

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

Volumul III · capitolele integrale

versiune pentru consultare publică

EXTRAS DIN VOLUMUL III

III.3. Poiana Brașov (P5)

paginile 125-187 ale volumului



OMD Brașov · 2026



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

VOLUMUL III. CAPITOLELE INTEGRALE

III.1 Mobilitatea și centrul istoric • III.2 Natura pe patru anotimpuri • III.3 Poiana Brașov • III.4 Gastronomia Brașovului
• III.5 Cultura

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

III.3. Poiana Braşov (P5)

Poiana Braşov - staţiunea în strategia Braşovului: diagnostic, viziune, direcţii şi intervenţiile autorităţii publice

Capitol tematic cu funcţie de strategie a staţiunii · Politica 3 din Raportul final, secţiunea 3.3

Cheie de lectură

Capitolul este scris pentru două feluri de cititori. Primul este cititorul Raportului final al Strategiei 2027–2034, pentru care Poiana Braşov este prioritatea P5 a arhitecturii strategice şi unul dintre cele două perimetre ale Analizei Diagnostic Multicriteriale Integrate (ADMI), realizată în etapa a treia a proiectului. Al doilea este cititorul care deschide capitolul separat de raport: conducerea OMD Braşov, Primăria Municipiului Braşov, Consiliul Judeţean, operatorii din staţiune şi asociaţia lor. Pentru acest al doilea cititor, capitolul poartă cu el tot ce îi trebuie ca să fie înţeles singur: diagnosticul, sursele, viziunea, direcţiile, lista intervenţiilor publice, indicatorii. Formatul: rezumat executiv, legătura cu Raportul final, raţionament, diagnostic, viziune, direcţii cu măsuri codificate, intervenţiile autorităţii publice, guvernanta, scenariile strategice cu opţiunea recomandată, indicatori, anexe.

Premisa capitolului este premisa întregii strategii: dezvoltare locală prin turism, nu promovare turistică. Pentru Poiana Braşov, această premisă are o consecinţă precisă. Staţiunea nu are locuitori în număr semnificativ şi nu are o autoritate publică proprie; este o localitate componentă a municipiului Braşov, administrată de Primăria Municipiului Braşov, iar cei care o „locuiesc” sunt operatorii ei şi, în fiecare weekend, braşovenii care urcă pentru schi, plimbare sau o masă. Dezvoltarea locală înseamnă aici două lucruri în acelaşi timp: o staţiune care produce valoare pentru oraş (sejururi mai lungi, clientela solvabilă, descongestionarea centrului) şi o staţiune pe care braşovenii o pot folosi ca pe al doilea lor spaţiu de agrement, fără maşină şi fără teamă. Pentru staţiune, scopul strategiei înseamnă mai mulţi clienţi pentru unităţile conforme, nu mai multe paturi (secţiunea 2.4).

Capitolul tratează staţiunea ca parte a destinaţiei Braşov, nu ca destinaţie separată. Alegerea decurge din situaţia de fapt explicată în secţiunea 1.2: accesul, cererea, guvernanta, taxa şi brandul staţiunii trec toate prin oraş. În acelaşi timp, capitolul pune pe masă, în secţiunea 5 şi în Anexa B, lista completă a intervenţiilor pe care autoritatea publică trebuie să le facă în staţiune pentru ca ea să devină ceea ce operatorii, administraţia şi publicul spun, în aceleaşi cuvinte, că ar trebui să fie: o staţiune premium, cu infrastructură coerentă (alei şi promenade, cu iluminat) şi reguli clare, fără kitsch.

Obiectivul şi poziţionarea centrală ale capitolului sunt aceleaşi: Poiana Braşov este staţiune premium. Standardul premium nu priveşte doar hotelurile; el trebuie să se regăsească în toate serviciile staţiunii, private şi publice deopotrivă: cazare, alimentaţie, agrement, dar şi spaţiul public, iluminatul, întreţinerea, transportul, informarea, ordinea publică şi siguranţa.

Capitolul subliniază, în fiecare secţiune, o condiţie a premium-ului pe care nici investiţia publică, nici standardul fiecărui hotel nu o pot îndeplini singure: cooperarea operatorilor pentru experienţa de ansamblu a staţiunii. Turistul plăteşte pentru o staţiune, iar experienţa pe care o

păstrează este a staţiunii întregi, de la sosire la plecare, iar o parte din serviciile care o compun (transportul intern, activităţile organizate, seara, informarea la sosire, pachetele, cardul staţiunii) nu poate fi oferită de niciun operator singur. Consultarea arată că operatorii au început să coopereze, după ani în care fiecare s-a ocupat aproape exclusiv de propria unitate. Capitolul tratează această cooperare ca direcţie strategică distinctă (D7) şi o urmăreşte în diagnostic, în viziune, în poziţionare, în principii, în guvernanta şi în indicatori.

Convenţia de marcare: **[C]** date confirmate în baze de date sau în documente oficiale; **[E]** estimări ale echipei; **[I]** interpretări sau propuneri ale echipei de proiect; **[D]** declaraţii ale stakeholderilor, redactate ca atare. Citatele din interviuri sunt atribuite prin numărul subiectului (convenţia seriei: 22 de interviuri, 24 de subiecţi); citatele din consultările de grup sunt atribuite atelierului, fără identificarea vorbitorului; intervenţiile echipei de proiect sunt atribuite „moderatorului”. Niciun nume de persoană nu apare în text; hotelurile, restaurantele şi firmele private nu sunt numite. Datele cercetării naţionale de referinţă sunt prezentate ponderat, fără detalii de eşantion, care rămân în metodologia raportului cercetării naţionale. Faptele externe invocate în consultare au fost verificate din surse oficiale sau de autoritate; corecturile sunt aplicate în text şi consemnate în Anexa C. Datele de prezenţă din reţeaua de telefonie mobilă, disponibile în proiect, nu au fost folosite în acest capitol. Informaţiile din cele două surse anterioare consultării, conceptul de turism al municipiului din 2023 şi cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Braşovului, sunt atribuite explicit sursei, cu statutul metodologic precizat în secţiunea 1.4.

Trei alte capitole ale strategiei ating staţiunea şi sunt doar referite aici. Capitolul P3 a preluat politica privind fauna la nivelul destinaţiei (D5), siguranţa montană şi responsabilitatea vizitatorului (D6), reţeaua de trasee din jurul oraşului şi extinderea ghişei unice de avizare la întreaga reţea de trasee. Capitolul G a preluat identitatea gastronomică a Ţării Bârsei şi „mâncarea cinstită” ca răspuns la rusticul generic, Târgul de Crăciun şi recurenţa mică a evenimentelor. Capitolul C a preluat calendarul unic al destinaţiei cu o singură autoritate de calendar, evenimentul-emblemă (inclusiv opţiunea unui festival mare de iarnă în Poiana Mică), naraţiunea şi medierea, kitsch-ul ca problemă de identitate şi Sala Polivalentă. Capitolul de faţă conduce pe tot ce este al staţiunii: domeniul public şi centrul ei, accesul, produsul pe patru anotimpuri, activele publice adormite, standardul de cazare, siguranţa, cooperarea operatorilor pentru experienţa comună a staţiunii, guvernanta şi rolul consultativ al asociaţiei operatorilor; codurile sale (D1–D7, D2-b1, D3-n) sunt cele la care capitolele P3, G şi C fac trimitere.

Rezumat executiv

1. Poiana Braşov este activul cu cea mai mare notorietate şi cea mai mare rată de vizitare al destinaţiei Braşov, şi în acelaşi timp activul despre care destinaţia ştie cel mai puţin. În cercetarea naţională de referinţă, 88,5% dintre vizitatorii Braşovului au fost în Poiana cel puţin o dată (63,0% de mai multe ori), mai mult decât în Piaţa Sfatului (84,2%) sau la Biserica Neagră (83,9%); 89,0% dintre românii care nu au vizitat Braşovul ştiu de ea, mai mult decât de orice alt obiectiv al oraşului [C]. Statistica oficială nu o separă însă de municipiu: nu există nicio serie INS a sosirilor, înnoptărilor sau ocupării în staţiune. Capitolul reconstruieşte profilul ei din patru surse (cercetarea naţională, datele platformelor de închiriere pe termen

scurt, recenziile online, consultarea) și recomandă constituirea statisticii dedicate din evidența taxei de oraș, care există deja.

2. Stațiunea are prețuri premium, dar experiența din afara hotelului nu este la același nivel. Tariful mediu al unei unități de închiriere pe termen scurt din Poiana este de 2,2 ori cel din oraș, iar venitul pe unitate disponibilă cu 70–75% mai mare; sejurul rezervat prin Booking are 2,08 nopți față de 1,79 în oraș, iar străinii stau 2,38 nopți [C]. În schimb, ocuparea este structural scăzută (37% în medie, față de 50% în oraș), cade la 27% în extrasezon și a început să scadă în 2026 odată cu tariful și cu veniturile (–13,8% la opt luni) [C]. Ceea ce rețin turiștii care stau mult în Poiana este personalul, mâncarea și spa-ul hotelului, nu stațiunea: valoarea se produce în interiorul unităților, nu în spațiul public.

3. Diagnosticul stakeholderilor este cel mai convergent din întreaga consultare. Operatorii stațiunii, în atelierul 01, și subiecții interviurilor descriu aceeași situație, cu intensități diferite: standardul privat este ridicat, domeniul public este în urmă. Nu există un centru al stațiunii, o promenadă, trasee de alergare și de plimbare marcate, iluminat de stațiune, peisagistică unitară; seara stațiunea este întunecată și golită; comerțul din parcare de sub teleferic este „bazar în toată regula”; turistul „nu intră în modul de vacanță” la sosire și nu are ce face între 17 și 22, așa că „se întoarce în Brașov” [D]. Tema apare în 15 teme distincte ale matricei consolidate, iar cea mai frecventă dintre ele, Poiana ca „loc de cazare scump”, în 9 interviuri și 5 ateliere [C]. Conceptul de turism elaborat pentru municipiu în 2023, pe baza unui grup de lucru dedicat stațiunii, descria deja aceleași probleme: lipsa unui centru și a unui plan clar de urbanism, infrastructura insuficientă pentru mers pe jos, parcarile care nu funcționează ca sistem, lipsa traseelor de bicicletă pentru nivelurile ușor și mediu și lipsa datelor statistice (secțiunea 2.7) [D].

4. Accesul cere gestiunea fluxurilor înainte de orice drum nou. Blocajele din zilele de vârf sunt produse în mai mult de jumătate de mașini cu numere de Brașov, drumul Poienii este drum național și nu poate fi închis decât punctual prin Comisia de circulație, iar parcare de transfer din Poiana Mică (434 de locuri, deschisă în 2017) funcționează fără ca fluxul să fie dirijat prioritar spre ea [C/D]. Consultarea conține două poziții: accese noi (al treilea acces, extinderea spre Râșnov, telecabina) și renunțarea la accese noi în favoarea capacității de primire („N-aș umbla la drum”). Capitolul adoptă a doua poziție pentru orizontul strategiei; extinderea domeniului schiabil spre Râșnov este tratată separat, ca proiect metropolitan de termen lung (secțiunea 7, S1).

5. Siguranța este condiția de funcționare a stațiunii, iarna și vara. Ursul a schimbat comportamentul rezidenților și al turiștilor și produce pierderi operatorilor: tema are cea mai mare incidență din seria de interviuri (12 din 22); în stațiune, Subiectul 6 nu mai iese cu copiii după ora 19, Subiectul 8 vorbește despre „pierdere de business efectivă și cuantificabilă”, iar echipa de intervenție este una singură pentru toată zona metropolitană [D]. Conflictul dintre schi și sanie este, după Salvamont, sursa celor mai grave accidente. Vara, riscul se mută în bike park, parcul de ciclism montan din Postăvaru: din cele șase trasee, două sunt negre, trei roșii, iar singurul traseu albastru are prima porțiune roșie; programul instalațiilor pe cablu care urcă bicicliștii se stabilește în funcție de cerere, iar când telegondola nu funcționează, bicicletele sunt urcate cu telecabina Capra Neagră până în zona vârfului Postăvaru, de unde nu pornește

niciun traseu omologat de bicicletă [C/I]. Capitolul recomandă funcţionarea predictibilă şi de lungă durată a tuturor instalaţiilor pe cablu, trasee albastre care să fie albastre pe toată lungimea lor, trasee verzi şi oprirea transportului bicicletelor cu telecabina până în zona vârfului; cine are pregătirea necesară urcă acolo pe bicicletă (D1-f, D3-e, D6-e) [I].

6. Guvernanţa staţiunii este împărţită între cinci categorii de actori care nu au un loc unde să se întâlnească. Primăria deţine domeniul public, Ministerul Sportului deţine stadionul şi patinoarul (ambele nefuncţionale), operatorul privat decide programul instalaţiilor pe cablu, administraţiile ariilor protejate avizează orice traseu, drumul este al statului. Operatorii cer de peste 15 ani „*un punct administrativ separat cu buget propriu*” şi simt că „*priorităţile Poienii nu coincid cu ale Braşovului*”; conducerea OMD vorbeşte despre o „*ruptură*” Poiana-Braşov „*mult mai adâncă decât am crezut*” [D]. Capitolul nu propune o structură nouă de administrare: nicio structură din Poiana şi nicio substructură a Primăriei sau a OMD nu primeşte un rol de administrare independentă a staţiunii. Administrarea rămâne a Primăriei Municipiului Braşov, prin structurile ei existente, cu o linie bugetară distinctă pentru domeniul public al staţiunii şi cu un fond alimentat din taxa de oraş colectată în Poiana.

7. Asociaţia proprietarilor şi operatorilor din Poiana Braşov are în strategie un rol consultativ explicit, şi numai ea. Este membru fondator al OMD, poartă de peste 15 ani agenda staţiunii pentru patru anotimpuri şi este, în absenţa unei comunităţi rezidente, singura reprezentare colectivă a staţiunii. Structura asociativă care îi cuprinde pe toţi operatorii din Poiana, reprezentativă pentru ei, este singura cu rol consultativ dedicat staţiunii în relaţia cu OMD şi cu administraţiile locale, în mod particular cu Primăria Municipiului Braşov. Capitolul precizează cum se exercită acest rol (avize asupra regulamentelor şi a bugetului staţiunii, propuneri, interlocutor unic, date) şi îl condiţionează de reprezentativitate, pentru că Subiecţii 19-20 descriu operatorii din Poiana ca „*extraordinar de individualişti*” şi constată că „*există colaborare, dar nu există voinţă*” [D]. Asociaţia este, în acelaşi timp, cadrul în care operatorii organizează împreună serviciile comune ale staţiunii (punctul 8 şi direcţia D7).

8. Experienţa Poienii o construiesc operatorii împreună, iar cooperarea lor este condiţia poziţionării premium. Turistul rămâne cu experienţa întregii staţiuni, nu a unei singure unităţi, iar astăzi această experienţă nu există ca atare. În percepţia clientului, „*nu există nimic făcut în comun în Poiană*” (Subiect 19); staţiunea este „*un loc relativ lipsit de viaţă în afara spaţiilor hoteliere şi în care nu se întâmplă lucrurile în mod coordonat*”, concluzie confirmată de sală: „*Exact! Nu se întâmplă coordonat*” (atelierul 01); în ultimii ani, fiecare operator „*s-a focusat pe ceea ce are în curtea proprie*” (Subiect 8) [D]. Schimbarea a început. În cuvintele Subiectului 8, operatorii şi-au făcut „*fiecare ziduri în jurul locaţiilor*”; întrebând dacă zidurile au fost dărâmate sau doar micşorate, a răspuns: „*Le-am micşorat cu siguranţă*”, iar în vara lui 2026 discuţiile cu celelalte unităţi pentru activităţi şi pachete comune au fost redeschise (Subiect 8) [D]. Capitolul face din această cooperare direcţia D7: cardul staţiunii, valabil la toţi operatorii; biroul comun de activităţi şi naveta staţiunii; pachetele şi programul serii construite împreună; aceeaşi informare la sosire în orice unitate; promovarea Poienii, prin OMD, ca staţiune; o carte de cooperare a operatorilor. Cooperarea este voluntară şi privată, se organizează prin Asociaţie, iar autoritatea publică o facilitează prin Regulamentul staţiunii şi prin fondul staţiunii.

9. Viziunea 2034: o staţiune compactă, premium şi pentru patru anotimpuri, cu un centru care astăzi lipseşte. Centrul staţiunii este „zona zero” a Poienii: locul în care turistul ajunge mai întâi, în care se concentrează comerţul de standard, gastronomia şi calendarul, şi din care pornesc aleile, promenada şi traseele. Comerţul şi evenimentele din zona zero sunt supuse unor reguli stricte, ca noul centru să nu ajungă ce este astăzi zona de vânzări din parcare de lângă teleferic. În fiecare weekend al anului, staţiunea celebrează, în zona zero, o ţară cu ambasadă în România, împreună cu gastronomia ei („Poiana celebrează lumea”). Turistul primeşte în orice unitate aceeaşi informare şi cardul staţiunii şi îşi alege activităţile dintr-un singur loc, oriunde ar fi cazat. Braşoveanul urcă în Poiana cu autobuzul, nu cu maşina. Staţiunea rămâne „o Poiană”: fără blocuri de apartamente, cu pădurea şi Postăvarul drept valoarea numărul unu.

10. Poziţionarea centrală: Poiana Braşov este staţiune premium, iar standardul premium se aplică tuturor serviciilor, private şi publice. Argumentele sunt datele (staţiunea este deja premium ca preţ şi operatorii au respins reducerea tarifului pentru volum), nucleul de clientelă fidelă (matură, solvabilă, cu o recomandare de 82%), compactitatea fizică şi existenţa alternativelor de masă în zona metropolitană. Premium nu înseamnă exclusiv prin preţ: oferta de cazare rămâne „pentru toate buzunarele”, iar standardul se vede în reguli, în calitatea spaţiului public şi a serviciilor publice şi în experienţa de la sosire până la plecare. Pentru staţiune, scopul strategiei, creşterea semnificativă a numărului de clienţi ai unităţilor autorizate, care respectă criteriile de calitate ale oraşului, şi creşterea sustenabilă a numărului de turişti, înseamnă mai mulţi clienţi pentru unităţile conforme, nu mai multe paturi: sejururi mai lungi, extrasezon şi zile lucrătoare (secţiunea 2.4).

11. Şapte direcţii strategice (D1–D7) şi un inventar al intervenţiilor publice. D1 acces şi mobilitate (gestiunea fluxurilor şi capacitatea de primire); D2 domeniul public şi centrul staţiunii, nucleul priorităţii P5; D3 produs pentru patru anotimpuri; D4 turism de conferinţe, sport şi active adormite; D5 standard de cazare, urbanism şi închirieri pe termen scurt; D6 siguranţă; D7 cooperarea operatorilor pentru experienţa comună a staţiunii. Secţiunea 5 şi Anexa B listează, pe opt domenii, toate intervenţiile care revin autorităţii publice (infrastructură de bază, centrul staţiunii, reguli, mobilitate, trasee şi agrement public, siguranţă, active publice, date şi finanţare), cu responsabil, orizont şi prioritate.

12. Integrarea cu Braşovul are mecanisme concrete. Abonamentul integrat al destinaţiei (transport public, parcare de transfer, cablu, obiective) pentru sejururi de trei nopţi fără maşină; linia de transport public de mare frecvenţă oraş–staţiune şi linia 20B Poiana–Râşnov din planul judeţean HINGE; produsul de conferinţe comun cu Sala Polivalentă; calendarul unic al destinaţiei; fondul staţiunii din taxa de oraş; statistica dedicată din aceeaşi taxă. Fiecare măsură a staţiunii se verifică prin întrebarea „ce aduce oraşului”, şi invers.

13. Pentru şase alegeri strategice, capitolul formulează opţiunea recomandată (secţiunea 7). Domeniul schiabil: modernizarea fără extindere ca bază pentru 2027–2031, extinderea spre Râşnov ca proiect metropolitan de termen lung, condiţionat de un studiu de fezabilitate, şi accesibilizarea Postăvarului în orice variantă. Accesul: fără accese rutiere noi, cu gestiunea fluxurilor şi cu redundanţa asigurată prin drumul Râşnov şi linia 20B. Piaţa: menţinerea nivelului tarifar şi creşterea valorii şi a numărului de clienţi ai unităţilor conforme

prin servicii, prin prelungirea sejurului şi prin extrasezon. Consultarea Asociaţiei: instituită prin hotărâre a Consiliului Local şi aplicată prin protocol. Drumul Poienii: protocol permanent cu administratorul drumului naţional, cu preluarea în administrarea municipiului ca variantă condiţionată de evaluarea juridică. Centrul de Agreement: funcţiune mixtă, cu operator profesionist. Indicatorii propuşi pornesc de la nivelurile de referinţă calculate în capitol (ocupare, tarif, durata sejurului, vizitare, recomandare, percepţia „scump”) şi adaugă seriile care astăzi lipsesc (înnoptări în staţiune, zile de blocaj, utilizarea parcarii de transfer, kilometri de trasee, incidente cu faună, zile de funcţionare a instalaţiilor pe cablu în sezonul cald, intervenţii Salvamont pentru biciclişti, weekenduri tematice, comercianţi conformi, servicii comune ale operatorilor, pachete comune, participarea operatorilor la Asociaţie).

Legătura cu Raportul final. Capitolul corespunde Politicii 3, „Poiana Braşov, staţiune premium”, din Raportul final al strategiei (secţiunea 3.3).

Convenţia de coduri: în raport, direcţiile capitolului P3 şi P5 primesc prefixul capitolului (P3·D1, P5·D1), iar scenariile capitolului apar ca P3·Sc1, P5·Sc1, G·Sc1, C·Sc1 şi P1–P2·Sc1, pentru a nu se confunda cu politicile orizontale S1–S6; codurile DMC, DG, DC, P4 şi P6 rămân neschimbate. Pentru capitolul de faţă, direcţiile D1–D7 devin P5·D1–P5·D7, măsurile îşi păstrează litera (D2-b1 devine P5·D2-b1), iar scenariile S1–S6 din secţiunea 7 devin P5·Sc1–P5·Sc6.

Obiectivele de dezvoltare servite de direcţii: D1, OD4.2 (o experienţă fără fricţiuni); D2, OD1.4 (standard premium în Poiana Braşov, în serviciile private şi publice); D3, OD2.2 (Poiana pe patru anotimpuri); D4, OD2.2 şi OD1.3 (mai mulţi vizitatori din segmentele de valoare); D5, OD1.4 şi OD3.4 (reguli egale pe piaţa cazării); D6, OD4.4 (siguranţa vizitatorului în oraş şi pe munte); D7, OD1.4 şi OD5.1 (OMD cu mandat, resurse şi parteneri).

Măsurile-cheie şi indicatorii capitolului sunt preluaţi în fişa Politicii 3 din raport şi în Anexa 1, planul de implementare.

1. Raţionamentul unui capitol distinct

1.1. De ce Poiana Braşov are nevoie de un capitol propriu

Am identificat şase argumente pentru un capitol dedicat staţiunii, integrat în strategia municipiului:

Primul este **argumentul juridic şi administrativ**. Poiana Braşov este atestată ca staţiune turistică de interes naţional prin Hotărârea Guvernului nr. 852/2008, cu modificările ulterioare, şi figurează ca atare în lista oficială a staţiunilor atestate¹⁵⁵. Statutul este, în acelaşi timp, un statut al municipiului Braşov, în a cărui unitate administrativ-teritorială staţiunea se află integral. Nu există o autoritate publică a Poienii, nu există un consiliu al staţiunii, nu există un buget al ei. Tot ce se face în domeniul public al staţiunii se face de la Braşov, cu bugetul şi cu priorităţile

¹⁵⁵Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 pentru aprobarea normelor şi criteriilor de atestare a staţiunilor turistice, cu modificările şi completările ulterioare (portalul legislativ: <https://legislatie.just.ro>); lista oficială a staţiunilor turistice atestate, actualizată la 17 iunie 2026, reproducă de InfoCons: <https://infocons.ro/statiunile-turistice-oficiale-din-romania-in-2026-vezi-daca-destinatia-ta-este-pe-lista-atestata-de-autoritati-infocons-protectia-consumatorilor-te-informeaza/>

Braşovului. Acesta este, cum vom vedea, atât obstacolul principal, cât şi resursa principală a staţiunii.

Al doilea este **argumentul funcţional**. Produsul staţiunii este un sejur într-o staţiune montană: schi, natură, spa şi relaxare, sport, conferinţe. Produsul oraşului este un city break cultural şi urban. Cele două produse au clienţi, motivaţii, durate de sejur şi sezoane diferite. Subiectul 19 o formulează astfel: „*Turismul de oraş e unul, turismul de Poiană e altul. Ele se completează, aş avea grijă să le structurez diferit. Dar parte din politicile de primire oaspeţi le-aş sincroniza*” (Subiect 19) [D]. Datele confirmă diferenţa: sejurul rezervat prin Booking este de 2,08 nopţi în Poiana şi de 1,79 în oraş, iar ponderea sejururilor de trei nopţi şi peste este de 28,5% faţă de 19,2% [C].

Al treilea este **argumentul cererii**. În cercetarea naţională de referinţă, Poiana Braşov este, dintre cele 25 de obiective şi experienţe ale Braşovului testate, cel mai vizitat (88,5% dintre vizitatorii Braşovului) şi cel mai cunoscut în rândul celor care nu au vizitat încă oraşul (89,0%) [C]. Staţiunea este poarta prin care românii intră, în imaginaţie, în destinaţia Braşov, înaintea Pieţei Sfatului şi a Bisericii Negre.

Al patrulea este **argumentul consultării**. În toate cele trei straturi ale Etapei I, atelierul dedicat staţiunii, atelierele sectoriale şi interviurile individuale, Poiana apare ca una dintre cele două sub-destinaţii critice ale municipiului, alături de Centrul Istoric, pentru care se cere un management dedicat (tema C1 a matricei consolidate: 4 interviuri şi 2 ateliere) [C]. Capitolul distinct răspunde unei cereri consemnate în consultare.

Al cincilea este **argumentul arhitecturii strategice**. În ierarhia priorităţilor stabilită de managementul proiectului, P5 desemnează refacerea infrastructurii turistice publice a Poienii (alei, piste de alergare, trasee velo, promenadă) şi crearea unui centru efectiv al staţiunii, care astăzi lipseşte. ADMI a lucrat cu două perimetre, municipiul şi Poiana împreună cu zona metropolitană; staţiunea are, de aceea, în Raportul final, un diagnostic, direcţii şi opţiuni strategice proprii.

Al şaselea este **argumentul lipsei de date**. Institutul Naţional de Statistică publică seriile de capacităţi, sosiri şi înnoptări la nivelul municipiului, în care Poiana este inclusă fără a putea fi separată; seriile Direcţiei Judeţene de Statistică sunt la nivel de judeţ şi de tip de structură¹⁵⁶. Nu există, prin urmare, date oficiale despre numărul turiştilor cazaţi în staţiune, durata sejurului sau tarifele practicate. Un investitor hotelier din staţiune a spus acelaşi lucru în presa economică: nimeni nu urmăreşte câţi dintre turiştii Braşovului au stat efectiv în Poiana¹⁵⁷. Conceptul de turism din 2023 consemna aceeaşi lipsă a unui sistem coordonat de date statistice pentru staţiune (secţiunea 2.7) [D]. Capitolul reconstruieşte, de aceea, profilul cantitativ al staţiunii din surse alternative şi propune o statistică dedicată.

¹⁵⁶Institutul Naţional de Statistică, TEMPO Online, matricele TUR101C (capacitate), TUR104H (sosiri) şi TUR105E (înnoptări), municipiul Braşov: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/> ; Direcţia Judeţeană de Statistică Braşov, seria „Turişti cazaţi 2005–2023” (nivel judeţean, pe tipuri de structuri): <https://brasov.insse.ro/wp-content/uploads/2025/05/03.Turisti-cazati-2005-2023.pdf>

¹⁵⁷Bursa, 29 ianuarie 2024, interviu cu un investitor hotelier din Poiana Braşov („Poiana Braşov is a tourist resort, not a neighborhood of Braşov”): <https://www.bursa.ro/stefan-timt-entrepreneur-poiana-brasov-is-a-tourist-resort-not-a-neighborhood-of-brasov-and-that-is-why-it-must-be-promoted-46357157>

1.2. Axioma integrării: de ce staţiunea nu poate funcţiona decât împreună cu Braşovul

Integrarea staţiunii cu oraşul este pusă în discuţie în consultare din ambele părţi: din staţiune, prin cererea de autonomie („*un punct administrativ separat*”), din oraş, prin tendinţa de a trata Poiana ca pe un cartier scump. Am identificat cinci legături structurale între staţiune şi oraş, fiecare cu o consecinţă pentru strategie:

Accesul. Staţiunea are două căi rutiere, drumul Braşov–Poiana şi drumul Râşnov–Poiana, iar drumul Poienii are statut de drum naţional. Orice decizie de restricţionare a traficului depinde de Comisia de circulaţie şi de Poliţia Rutieră, nu de o autoritate a staţiunii (Subiect 15) [D]. Aeroportul Internaţional Braşov-Ghimbav, gara, parcare de transfer din Bartolomeu şi cea din Poiana Mică sunt infrastructuri ale municipiului sau ale judeţului. Consecinţa: mobilitatea staţiunii se planifică împreună cu mobilitatea oraşului (P1), nu separat.

Cererea. Vizitatorul fidel al Poienii este şi vizitatorul fidel al Braşovului: dintre cei care au fost în Poiana de mai multe ori, 22,3% vin în Braşov de câteva ori pe an, faţă de 9,5% dintre ceilalţi vizitatori ai oraşului [C]. În lipsa unei oferte de seară în staţiune, o parte dintre turiştii cazaţi în Poiana coboară în oraş pentru masă şi divertisment („*se întoarce în Braşov*”, Subiect 18; „*stai mai bine în oraş decât în Poiană*”, Subiect 19), iar braşovenii urcă tot mai mult pentru schi, plimbare şi spa („*braşovenii au început să consume tot mai mult din serviciile din Poiană*”, atelierul 01) [D]. Consecinţa: oraşul şi staţiunea îşi dau reciproc motivul pentru noaptea a doua şi a treia; strategia le tratează ca pe două etape ale aceluiaşi sejur.

Guvernanţa. OMD Braşov are printre membrii fondatori atât Primăria Municipiului Braşov (45% din voturi), cât şi asociaţia operatorilor din Poiana, alături de organizaţia hotelierilor, Breasla Cărciumarilor Braşoveni şi asociaţia de schi-sport cu sediul în staţiune (atelierul 12) [D]. Taxa de oraş, 7 lei pe noapte pentru promovare turistică şi 5 lei pentru Salvamont, adoptată de Consiliul Local în decembrie 2025, se colectează la nivelul municipiului¹⁵⁸; reinvestirea ei în staţiune este una dintre cele mai larg susţinute cereri ale operatorilor (tema C35, 6 ateliere) [C/D]. Consecinţa: instrumentele de guvernanţă ale staţiunii se construiesc în interiorul OMD şi al bugetului municipal, nu în afara lor.

Brandul. În asocierile spontane ale românilor cu Braşovul, Poiana apare la 14,1% dintre vizitatori, iar familia „*ski, iarnă, zăpadă*” adună alte 112 menţiuni: staţiunea este o parte a mărcii Braşov, nu o marcă concurentă [C]. Reciproc, 1,6% dintre călătorii naţionali numesc Poiana drept destinaţie concurentă a Braşovului, o percepţie minoritară, dar reală, de produs separat [C]. Consecinţa: comunicarea staţiunii se face sub brandul destinaţiei, cu sub-marca staţiunii, nu invers.

Complementaritatea. Ce lipseşte staţiunii (centru, viaţă de seară, gastronomie urbană, cultură) există în oraş, la cincisprezece minute. Ce lipseşte oraşului (natură imediată, sport, spa şi relaxare, capacitate de conferinţe, aer de munte) există în staţiune. „*Este singura staţiune din România unde poţi fi în mijlocul naturii, pe pârtie, şi în 15 minute să fii în centrul istoric al unui oraş medieval sau*

¹⁵⁸Taxa de oraş, 7 lei (promovare turistică) şi 5 lei (Salvamont) pe turist şi noapte, Consiliul Local Braşov, 22 decembrie 2025: <https://www.profit.ro/stiri/social/ultima-ora-taxa-pe-zi-majorata-puternic-pentru-turisti-in-brasov-si-poiana-brasov-22283033> ; <https://newsbv.ro/taxe-sejururi-brasov-majorare/>

la un aeroport internațional” (atelierul 01) [D]. Consecința: produsul destinației se vinde ca un sistem (oraș plus stațiune), iar fiecare componentă își asumă ce face mai bine.

Concluzia operațională: strategia stațiunii este strategia unei sub-destinații a Braşovului, administrată de Primăria Municipiului Braşov prin structurile ei, în care operatorii, reuniți într-o asociație reprezentativă, au un rol consultativ dedicat în relația cu OMD și cu Primăria și construiesc împreună experiența comună a stațiunii. Consultarea a cerut un management dedicat pentru ambele sub-destinații critice ale municipiului, Centrul Istoric și Poiana (Subiecții 1, 6 și 8) [D]; capitolul răspunde acestei cereri printr-o linie bugetară distinctă și prin consultarea sistematică a operatorilor, nu printr-o structură nouă de administrare [I]. Secțiunea 3.4 arată cum se traduce integrarea în mecanisme concrete.

1.3. Premisa: dezvoltare locală și criteriile de evaluare

Din perspectiva dezvoltării locale, stațiunea se evaluează după șase criterii, care revin în direcțiile din secțiunea 4.

Primul este **valoarea reținută în destinație**: dacă stațiunea produce sejururi mai lungi, clientelă cu cheltuială mai mare și venituri care rămân la operatorii locali, la bugetul municipal și la forța de muncă autohtonă, pe care operatorii o invocă explicit ca sursă a prețului ridicat („punem calitatea mărfii, calitatea oamenilor, încercăm pe cât posibil să lucrăm cu forță de muncă autohtonă”, Subiect 8) [D].

Al doilea este **domeniul public la standardul domeniului privat**: dacă spațiul stațiunii (alei, centru, iluminat, trasee, peisagistică) este la nivelul hotelurilor care îl înconjoară. Este criteriul pe care consultarea îl numește cel mai des și cel care dă conținut priorității P5.

Al treilea este **accesul brașovenilor**: dacă stațiunea este folosibilă de locuitorii orașului ca spațiu de agrement, fără mașină și fără cost prohibitiv, în fiecare weekend al anului. Principiul transversal al strategiei, locuitorul primul, se aplică în stațiune în forma aceasta.

Al patrulea este **sezonalitatea**: dacă produsul umple cele două perioade de extrasezon (martie-mai și septembrie-noiembrie), în care ocuparea stațiunii cade la 27–30% [C], fără să dilueze poziționarea.

Al cincilea este **identitatea fără kitsch**: dacă ceea ce vede turistul la sosire, în parcare de sub teleferic, pe alei, în comerț, exprimă o stațiune de munte de standard sau o banalizează. Criteriul corespunde politicii orizontale S5 a Raportului final, identitate fără kitsch și brand.

Al șaselea este **experiența stațiunii ca întreg**: dacă turistul găsește în Poiana servicii pe care operatorii le oferă împreună (activități organizate, transport intern, program de seară, informare la sosire, pachete, un card al stațiunii) sau numai ofertele separate ale fiecărei unități. Criteriul măsoară cooperarea operatorilor, tratată în direcția D7.

1.4. Surse, metodă, limite

Capitolul triangulează cinci categorii de surse. Prima este cercetarea națională de referință a proiectului, din care se folosesc bateria celor 25 de obiective ale Braşovului (vizitare la vizitatori, notorietate la nevizitatori), întrebările deschise (asocieri spontane, ce place, ce lipsește, destinații

concurrente) și profilul socio-demografic și comportamental al vizitatorilor; toate procentele sunt ponderate. A doua este datele secundare: seriile INS TEMPO pentru municipiul Brașov (capacitate, sosiri, înnoptări), datele platformelor de închiriere pe termen scurt pentru Brașov și Poiana Brașov (inventar, ocupare, tarif, venituri, lunar, din august 2023 până în august 2026), analiza celor 47.513 recenzii online ale destinației (5.766 pentru Poiana) și analiza duratei sejurului din recenziile Booking. A treia este consultarea Etapei I: atelierul 01, dedicat stațiunii, celelalte 11 ateliere și masa rotundă a arhitecților, cele 22 de interviuri individuale, prelucrate în două matrice tematice cu valență (atuuri, probleme, propuneri). A patra este documentele de planificare externe care privesc stațiunea, în primul rând Planul Strategic de Acțiune HINGE al Consiliului Județean Brașov¹⁵⁹. A cincea categorie cuprinde două surse anterioare consultării care privesc și stațiunea: conceptul de turism al municipiului din 2023¹⁶⁰ și cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului¹⁶¹.

Am identificat trei limite ale analizei:

- lipsa statisticii oficiale pentru stațiune: singurele serii lunare specifice Poienii sunt cele ale platformelor de închiriere pe termen scurt, care acoperă numai acest segment (77–101 anunțuri active pe lună în 2026), adică o fracțiune mică a capacității stațiunii, dominată de hoteluri; capitolul le folosește ca semnal de sezonabilitate și de poziționare tarifară, nu ca măsură a volumului;
- cercetarea națională măsoară percepția și comportamentul românilor, nu ale turiștilor străini, pentru care sursa rămâne analiza recenziilor online;
- consultarea a avut un atelier dedicat stațiunii, cu 18 participanți din industria ei, și o serie de interviuri în care Poiana a fost temă principală pentru cel puțin opt subiecți; opinia brașovenilor care nu mai urcă în Poiana apare în consultare, dar nu a fost măsurată cantitativ, ceea ce chestionarul pentru rezidenți propus în capitolul G ar trebui să corecteze.

Cele două surse anterioare consultării au statut metodologic diferit.

Cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului este o cercetare sociologică documentată, cu metodă descrisă: analiză de date secundare, o anchetă sociologică în rândul locuitorilor, cu date ponderate după structura populației orașului, și interviuri în profunzime cu 17 interlocutori din mediul politic, antreprenorial, nonguvernamental și din presă. Capitolul îi preia constatările despre locul Poienii în imaginea orașului (secțiunea 2.2) și câteva mărturii ale interlocutorilor ei, atribuite cercetării doctorale.

Conceptul de turism din 2023 a fost elaborat de Detente Consultants și de Asociația de Ecoturism din România, în proiectul SIPOCA 1043 al municipiului, pe baza a patru grupuri de lucru, dintre care unul dedicat stațiunii, reunit la 17 martie 2023. Potrivit documentului, informațiile primite în grupurile de lucru *„au fost analizate prin perspectiva experienței profesionale și observațiile*

¹⁵⁹Consiliul Județean Brașov (cu Civitta), „Planul Strategic de Acțiune HINGE” (proiect Interreg), decembrie 2023, Acțiunea 1: linia 20B Poiana Brașov–Râșnov cu remorcă pentru biciclete.

¹⁶⁰Detente Consultants și Asociația de Ecoturism din România, „Concept de turism pentru Municipiul Brașov. Analiză, viziune, obiective, măsuri”, 2023, proiectul „Creșterea capacității de management durabil a destinației turistice Brașov la nivelul județului și al municipiului”, cod SIPOCA 1043 / MySMIS2014+ 151424, Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014–2020; documentul nu este publicat online.

¹⁶¹Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcția identitară a Brașovului. Geografia simbolică a orașului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre geografia simbolică a Brașovului în mediul online: <https://doi.org/10.31926/but.ssi.2020.13.62.2.10>

directe ale autorilor acestui document” (Conceptul). Documentul nu descrie componenţa grupurilor, desfăşurarea discuţiilor, modul de consemnare şi de analiză a intervenţiilor sau criteriile după care au fost reţinute problemele şi propunerile, astfel încât drumul de la discuţie la concluzie nu poate fi reconstituit. Capitolul îl foloseşte, de aceea, ca sursă de informaţii secundare, nu ca cercetare socio-antropologică documentată după standardele metodologice acceptate de profesionişti. Constatările lui sunt atribuite explicit documentului, sunt confruntate cu datele şi cu consultarea din 2026 şi servesc drept argument suplimentar acolo unde converg cu acestea (secţiunea 2.7).

2. Diagnostic

2.1. Staţiunea în cererea naţională: cel mai vizitat şi cel mai cunoscut obiectiv al Braşovului

Cercetarea naţională de referinţă măsoară locul pe care Poiana Braşov îl ocupă în mintea călătorului român, independent de ce spun despre ea operatorii şi administraţia.

Vizitarea. Dintre cele 25 de obiective şi experienţe ale Braşovului testate, Poiana Braşov are cea mai mare rată de vizitare în rândul celor care au vizitat oraşul: 88,5% au fost acolo cel puţin o dată, 63,0% de mai multe ori, 25,5% o singură dată; alţi 9,4% o cunosc fără să o fi vizitat şi doar 2,1% nu au auzit de ea [C]. Piaţa Sfatului (84,2%), Biserica Neagră (83,9%), Cetatea Braşovului (73,1%), Muntele Tâmpa (72,3%) şi Strada Sforii (63,2%) vin după ea.

Tabelul 1. Vizitarea principalelor obiective ale Braşovului de către vizitatorii destinaţiei

Obiectiv sau experienţă	Vizitat de mai multe ori	Vizitat o dată	Total vizitat	Cunoscut, nevizitat	Nu cunoaşte
Poiana Braşov	63,0%	25,5%	88,5%	9,4%	2,1%
Piaţa Sfatului	60,2%	24,0%	84,2%	9,3%	6,5%
Biserica Neagră	48,5%	35,4%	83,9%	11,1%	5,0%
Cetatea Braşovului	33,7%	39,4%	73,1%	20,5%	6,4%
Muntele Tâmpa	39,2%	33,1%	72,3%	20,4%	7,3%
Strada Sforii	34,0%	29,2%	63,2%	18,0%	18,8%
Turnul Negru	18,7%	36,8%	55,5%	25,6%	18,9%

Sursa: cercetarea naţională de referinţă, vizitatorii Braşovului, procente ponderate. [C]

Notorietatea la nevizitatori. În rândul românilor care nu au vizitat niciodată Braşovul, Poiana Braşov este obiectivul cel mai cunoscut: 89,0%, faţă de 79,4% pentru Biserica Neagră, 74,7% pentru Piaţa Sfatului, 73,7% pentru Tâmpa şi 72,6% pentru Cetate; bisericile fortificate din jurul oraşului au 45,3% [C]. Pentru publicul care nu a ajuns încă în destinaţie, Poiana este prima imagine a Braşovului. Este un activ de notorietate pe care niciun alt element al destinaţiei nu îl egalează şi pe care strategia nu l-a numit până acum ca atare.

Profilul vizitatorului fidel. Cei 63,0% care au vizitat Poiana de mai multe ori, comparaţi cu ceilalţi vizitatori ai Braşovului, descriu un nucleu de clientelă matură, cu venituri peste medie şi cu o loialitate ridicată faţă de destinaţie [C]:

- vârstă: 32,5% au 60 de ani şi peste (faţă de 17,5% la ceilalţi), 21,3% au 50–59 de ani (faţă de 12,8%); doar 10,1% au 18–29 de ani (faţă de 29,5%);

- venit: 27,3% declară venituri lunare nete ale gospodăriei de 7.000–9.999 lei (față de 18,5%) și 6,5% peste 15.000 lei (față de 3,7%);
- frecvență: 22,3% vin în Brașov de câteva ori pe an (față de 9,5%) și 33,5% cel puțin o dată pe an (față de 23,3%);
- satisfacție și recomandare: 54,8% descriu ultima experiență cu Brașovul ca „total agreabilă” (față de 41,3%), iar 82,0% ar recomanda „sigur” destinația (față de 65,4%);
- proveniență: mai mulți din București și Ilfov (14,9% față de 10,5%), din Argeș, Dâmbovița și Prahova (12,3% față de 9,2%), din Bacău, Neamț, Galați și Vrancea (11,2% față de 7,9%) și din Brașov și Sibiu (8,0% față de 4,1%);
- comportament montan: 28,9% practică turismul montan atât în minivacanțe, cât și în concediul principal (față de 21,8%).

Pe scalele de evaluare a destinației Brașov (1–7), vizitatorii fideli ai Poienii dau scoruri mai mari pe „plină de viață” (5,77 față de 5,31), „interesantă” (5,71 față de 5,21), „relaxantă” (5,61 față de 5,10) și „plăcută” (5,95 față de 5,51), dar nu și pe „exclusivistă” (4,35 față de 4,45). Pe această ultimă dimensiune, media tuturor vizitatorilor este 4,38, cu o distribuție în două blocuri: 25,2% dau scorul maxim, 18,6% scorul minim [C]. Percepția de exclusivitate a destinației este, deci, polarizată, nu consensuală: poziționarea premium a stațiunii nu poate fi presupusă ca dată; trebuie construită și comunicată [I].

Pentru strategie rezultă trei concluzii [I]. Poiana are un capital de notorietate și de vizitare superior oricărui alt activ al destinației. Nucleul ei de clientelă fidelă este matur, solvabil și dispus să recomande; el nu trebuie pierdut în favoarea unei întineriri forțate a publicului, ci completat cu segmente noi (familii cu copii, sportivi, conferințe). Iar exclusivitatea nu este un atribut de care publicul este convins; este un atribut pe care stațiunea trebuie să îl merite.

2.2. Imaginea spontană: Poiana în imaginea Brașovului

Întrebați ce le vine în minte când aud „Brașov”, 11,1% dintre călătorii români și 14,1% dintre vizitatorii Brașovului numesc Poiana Brașov. Între cele 3.556 de asocieri brute codificate, familia „Poiana” adună 159 de mențiuni, după „munte” (381), „Biserica Neagră” (254), „frumos” (214), „istorie, medieval” (203) și „centru, Piața Sfatului” (187), și înaintea „aerului curat” (114), a „schiului, iernii, zăpezii” (112), a „Tâmpei” (90) și a „naturii” (83) [C]. Imaginea Brașovului rămâne organizată de munte, de monumentul-emblemă și de centrul istoric; Poiana este un constituent important al ei, nu dominant.

La întrebarea „ce vă place cel mai mult la Brașov”, 12,2% dintre vizitatori numesc Poiana. La întrebarea „ce lipsește Brașovului”, stațiunea apare în 0,4% dintre răspunsuri, patru mențiuni în total, de tipul „mai multe telecabine și încă un mod de a ajunge în Poiană” și „mai multe activități în Poiana Brașov” [C]. Absența Poienii din răspunsurile despre lipsuri are două explicații [I]. Pentru publicul național, stațiunea nu este o problemă, ceea ce confirmă forța brandului. În același timp, deficitul diagnosticat de operatori (domeniul public, viața de seară, centrul) nu au ajuns în conștiința cererii, cel mai probabil pentru că vizita tipică a românului în Poiana este de zi sau de weekend, pentru schi sau plimbare, nu de sejur.

Douăzeci și șase de respondenți (1,6% dintre călătorii naționali) numesc Poiana Brașov drept destinație concurentă a Brașovului, într-o listă dominată de Sibiu (225 de mențiuni), Cluj (146), Iași (127), Oradea (94), litoral (85) și Timișoara (79); Sinaia are 44 de mențiuni, Predealul 13 [C]. Pentru acest public, Poiana și Brașovul sunt două destinații între care se alege; strategia urmărește ca ele să fie vizitate succesiv, în același sejur.

Cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului¹⁶² ajunge, pe alte date, la o poziție asemănătoare a stațiunii. Natura, poziția în centrul țării și „*accesul la stațiunea de schi Poiana Brașov sau la traseele montane*” sunt, alături de centrul istoric, „*principalele atracții pentru turiștii care vizitează Brașovul și reprezintă puncte foarte bine definite ale geografiei simbolice a Brașovului*”; autoarea consemnează că aproape toate aspectele pozitive ale orașului despre care i-au vorbit oamenii „*țineau de poziționarea geografică a orașului, de faptul că este între munți și că este aproape de Poiana Brașov, în care mai ales iarna este foarte frumos*” (teza) [C]. Întrebați care sunt simbolurile orașului, cei mai mulți interlocutori ai cercetării numesc centrul istoric, Piața Sfatului, Biserica Neagră și Tâmpa [D]. Poiana apare în interviuri ca loc în care brașovenii își duc vizitatorii („*îi mai duc în Poiană dar nu la restaurante*”; „*În Poiană îi duc în Postăvaru*”) și ca imagine a Brașovului pentru publicul din afară: „*sunt foarte mulți străini care când vorbești de Brașov fac referire la Poiana Brașov*” (interlocutori ai cercetării doctorale) [D]. Pentru locuitori, stațiunea este o resursă a orașului, mai mult decât un simbol al lui; pentru publicul din afară, este una dintre imaginile prin care Brașovul este cunoscut, ceea ce concordă cu notorietatea măsurată în cercetarea națională (secțiunea 2.1) [I]. Teza consemnează și limita acestei imagini: orașul este asociat cu „*centru frumos, mai știe lumea de Poiana Brașov, Tâmpa [...] și cam atât pentru că aia ai promovat*” (interlocutor al cercetării doctorale) [D], iar pentru a-și păstra atractivitatea „*are nevoie ca mai multe elemente să fie create și adăugate acestei hărți*” (teza) [C]. Pentru stațiune, una dintre aceste adăugiri este chiar centrul ei (D2-b) [I].

2.3. Experiența consumată: ce spun recenziile și durata sejurului

Din cele 47.513 recenzii online analizate pentru destinație, 5.766 privesc Poiana Brașov: 5.000 pe Booking, 418 pe TripAdvisor, 348 pe Google [C]. Recenziile conduc la trei constatări.

Poiana este descrisă mai ales prin experiențele pe care le oferă, mai puțin ca peisaj. În cele 406 recenzii relevante de pe Google și TripAdvisor (restaurante, școli de schi, obiective; fără tururi), asocierile cele mai frecvente sunt serviciile prietenoase (30,0%), iarna, zăpada și schiul (27,6%), „*tradițional, românesc, rustic*” (22,9%), frumusețea locului (21,2%), atmosfera (18,7%), muntele și natura (17,0%), familia, copiii și începătorii (16,0%); intenția de revenire apare în 12,8%, programul de după schi în 12,6%, percepția „*scump*” în 7,6% [C]. Străinii asociază stațiunea mai puternic cu iarna (31,6% față de 20,0% la români) și cu familia (20,3% față de 9,3%); românii, cu revenirea (13,3% față de 7,5%) și cu prețul (9,3% față de 6,0%) [C]. Raportul de analiză a destinației formulează concluzia care contează pentru strategie: Poiana „*rămâne puternic dependentă perceptual de iarnă*”; produsul de vară „*este mult mai puțin prezent spontan în discursul turiștilor*”.

¹⁶²Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcția identitară a Brașovului. Geografia simbolică a orașului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre geografia simbolică a Brașovului în mediul online: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>

Sejurul este mai lung decât în oraş, dar lung în vacanţe, nu în extrasezon. Durata medie a sejurului rezervat prin Booking este de 2,08 nopţi în Poiana faţă de 1,79 în Braşov; 28,5% dintre sejururi au cel puțin trei nopţi (faţă de 19,2%) și 4,7% cel puțin cinci (faţă de 2,7%) [C]. Străinii stau mai mult decât românii (2,38 faţă de 1,97 nopţi; 36,0% faţă de 25,5% sejururi de trei nopţi și peste). Piaţa israeliană, una dintre cele mai importante pieţe externe ale staţiunii în recenzii analizate (250 de recenzii), are 3,14 nopţi în medie, 54,8% sejururi de trei nopţi și peste și 18,0% de cinci și peste [C]. Lunar, sejururile cele mai lungi se înregistrează în februarie (2,52 nopţi; 40,8% de trei nopţi și peste), iulie (2,39) și august (2,22), adică în vacanţele şcolare, nu în extrasezonul conferinţelor [C].

Valoarea se produce în interiorul hotelului. Ce reţin turiştii care stau mult în Poiana este personalul (31,0% dintre menţiunile pozitive ale sejururilor de trei nopţi și peste), mâncarea (16,9%), spa-ul (16,6%), facilităţile (7,1%) și adecvarea pentru familie (4,8%) [C]. Nicio categorie de spaţiu public (promenadă, centru, alei, iluminat) nu apare în acest tablou, pentru că aceste elemente lipsesc din staţiune. Constatarea se leagă direct de diagnosticul calitativ: staţiunea este un ansamblu de hoteluri bune într-un spaţiu public care nu produce valoare.

2.4. Piaţa: ce arată datele disponibile

Nivelul municipiului. În 2025, structurile de primire turistică ale municipiului Braşov au înregistrat 715.064 de sosiri și 1.318.726 de înnopţări, la o capacitate medie în funcţiune de 10.885 de locuri pe zi, cu un indice de utilizare netă de 33,2% și o durată medie a sejurului de 1,84 nopţi [C]. Sezonul de iarnă (decembrie–februarie) însumează, în medie pe 2022–2025, 329.367 de înnopţări, adică 25,8% din an, ceea ce plasează municipiul pe locul al doilea naţional după Bucureşti și pe primul loc între destinaţiile care nu sunt capitală [C]. Capacitatea existentă cuprinde 57 de hoteluri cu 7.344 de locuri, 138 de unităţi de tip apartamente și camere de închiriat cu 2.490 de locuri și 73 de pensiuni cu 1.592 de locuri; în 2025, hotelurile au realizat 868.730 de înnopţări, apartamentele 253.301, pensiunile 134.965 [C]. Toate aceste cifre includ Poiana fără a o separa.

Segmentul închirierilor pe termen scurt, singura serie lunară a staţiunii. Inventarul activ de anunţuri din Poiana a crescut de la 58 (august 2023) la 70 (august 2024) și 84 (august 2025), apoi a scăzut la 77 în august 2026 (–8,3%); în Braşov, creşterea a continuat: 1.701, 1.980, 2.135, 2.218 [C]. Staţiunea reprezintă circa 3,5% din inventarul segmentului în destinaţie, dar cu o poziţionare tarifară de alt ordin.

Tabelul 2. Segmentul închirierilor pe termen scurt: Poiana Braşov faţă de Braşov, 2024–2025

Indicator	Poiana 2024	Poiana 2025	Braşov 2024	Braşov 2025
Ocupare medie lunară (media aritmetică a lunilor)	39,4%	37,3%	51,3%	49,6%
Ocupare iarnă (decembrie–februarie)	50,3%	51,0%	48,4%	49,6%
Ocupare vară (iunie–august)	48,1%	44,7%	62,0%	58,2%
Ocupare în extrasezon (martie–mai, septembrie–noiembrie)	29,6%	26,8%	47,3%	45,2%
Tarif mediu zilnic (lei, media lunilor)	688	715	316	319
Raport tarif Poiana / Braşov	2,18×	2,24×	-	-
Venit pe unitate disponibilă (ocupare × tarif, lei)	276	278	163	159
Venituri (milioane lei)	6,95	8,75 (+26,0%)	109,5	117,4 (+7,2%)

Indicator	Poiana 2024	Poiana 2025	Braşov 2024	Braşov 2025
Camere-nopti vândute	9.752	11.582 (+18,8%)	343.840	363.748 (+5,8%)

Sursa: datele platformelor de închiriere pe termen scurt pentru perimetrele Braşov şi Poiana Braşov; mediile sezoniere şi venitul pe unitate sunt calcule ale echipei de proiect din valorile lunare. [C]

Tabelul 3. Ocuparea lunară a segmentului închirierilor pe termen scurt din Poiana Braşov, 2024–2026

Luna	2024	2025	2026
Ianuarie	41,3%	52,0%	54,7%
Februarie	58,8%	63,4%	63,0%
Martie	20,1%	20,7%	13,4%
Aprilie	16,8%	27,4%	15,7%
Mai	30,8%	18,7%	26,0%
Iunie	39,4%	36,0%	35,3%
Iulie	45,5%	43,1%	43,7%
August	59,5%	55,0%	50,0%
Septembrie	31,5%	26,8%	-
Octombrie	42,3%	38,2%	-
Noiembrie	35,9%	28,9%	-
Decembrie	51,0%	37,5%	-

Sursa: datele platformelor de închiriere pe termen scurt, perimetrul Poiana Braşov. [C]

Seriile arată trei tendinţe [C]. Tariful mediu din Poiana este de aproximativ 2,2 ori cel din oraş, iar venitul pe unitate disponibilă cu 70–75% mai mare: staţiunea este premium în sens economic. Prima tarifară este plătită cu o ocupare structural mai mică: 37–39% în medie anuală faţă de 50–51% în oraş, iar în extrasezon 27–30% faţă de 45–47%; în martie 2026, ocuparea a fost de 13,4%. Anul 2026 marchează o inflexiune: la opt luni, ocuparea medie a scăzut la 37,7% (faţă de 39,5% în aceeaşi perioadă din 2025), tariful mediu la 667 lei (faţă de 710 lei, –6,1%), veniturile la 5,38 milioane lei (–13,8%) şi camerele-nopti la 7.563 (–7,5%), în timp ce în Braşov ocuparea şi tariful au crescut (50,2% faţă de 49,1%; 342 lei faţă de 315 lei). Datele sugerează [I] că segmentul a atins un plafon de preţ în 2025 şi a început să îl corecteze în 2026, dinamică descrisă şi de Subiectul 8: „am ajuns pe un plafon de ofertare” (Subiect 8) [D]. Cum hotelurile reprezintă cea mai mare parte a capacităţii staţiunii, seriile trebuie citite ca semnal de piaţă, nu ca bilanţ.

Sinteza cantitativă [I]. Datele descriu o staţiune cu brand naţional de primă mărime, cu preţuri premium şi cu sejururi mai lungi decât oraşul, dar cu o cerere concentrată în două vârfuluri (iarna şi vacanţa de vară), cu ocupare scăzută şi în scădere în 2026, şi cu o valoare percepută produsă aproape exclusiv în interiorul unităţilor de cazare. Diagnosticul strategiei, „*volum fără valoare*”, se citeşte în Poiana invers faţă de oraş: aici este valoare fără volum, concentrată în câteva luni şi în câteva hoteluri. Pentru staţiune, scopul strategiei, creşterea semnificativă a numărului de clienţi ai unităţilor autorizate, care respectă criteriile de calitate ale oraşului, şi creşterea sustenabilă a numărului de turişti, înseamnă mai mulţi clienţi pentru unităţile conforme, nu mai multe paturi. Ocuparea creşte prin sejururi mai lungi, prin extrasezon şi prin zilele lucrătoare, prin vizitatorii de o zi care rămân peste noapte şi prin intrarea în evidenţă a cazărilor neînregistrate, iar numărul turiştilor creşte sustenabil, în limitele capacităţii de primire a staţiunii [I].

2.5. Vocea stakeholderilor: statistica tematică

Consultarea Etapei I a produs pentru Poiana Braşov cel mai coerent diagnostic calitativ din întreaga serie. Matricele tematice cu valenţă înregistrează staţiunea în 15 teme distincte, cărora li se adaugă trei teme transversale cu incidenţă directă asupra ei (ursul, traficul, mobilitatea). Tabelul 4 le prezintă cu frecvenţa lor; Anexa A dă detaliul pe surse.

Tabelul 4. Temele consultării care privesc Poiana Braşov, pe valenţă

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere
A11	Poiana ca activ al Braşovului	6	2
A25	Memoria organizării de tip ONT şi cooperarea maturizată	3	3
A31	Staţiune compactă, fără zonă rezidenţială	0	1
B13	Poiana deficitară: „loc de cazare scump”, „ce faci de la 17 la 22”	9 (10 subiecţi)	5
B14	Nesustenabilitatea climatică a schiului	2	3
B26	Supraaglomerarea centrului şi a Poienii	9	6
B57	Ruptura Poiana–Braşov	0	3
C1	Management dedicat al sub-destinaţiilor	4	2
C14	Staţiune pentru patru anotimpuri; extinderea schiului; instalaţii; hoteluri de cinci stele; „modul de vacanţă”	10 (11 subiecţi)	4
C24	Agrement cu apă, inclusiv lacul din Poiana Mică	4	1
C25	Standardizare şi brand unitar de staţiune	3	0
C28	Siguranţă montană	3	1
C33	Poziţionare premium	0	4
C34	Reglementare urbanistică strictă	0	6
C35	Colectarea şi reinvestirea taxei de staţiune	0	6
B6	Ursul şi fauna (transversal)	12	-
B10	Traficul (transversal)	14	-
C6	Mobilitatea (transversal)	15	-

Sursa: matricea consolidată a temelor (interviuri şi ateliere) şi matricea de screening cu valenţă a interviurilor. Unitatea de numărare pentru ateliere este atelierul, nu vorbitorul. [C]

Din tabel rezultă două observaţii. Întâi, temele „pozitive” ale staţiunii (A11, A25, A31) sunt puţine şi slab reprezentate în raport cu problemele (B13, B26) şi cu propunerile (C14): consultarea nu contestă valoarea Poienii, o ia ca dată, şi vorbeşte aproape numai despre ce îi lipseşte. În al doilea rând, patru teme apar exclusiv în ateliere, adică în discuţia de grup a operatorilor, nu în interviurile individuale: ruptura Poiana–Braşov, poziţionarea premium, reglementarea urbanistică strictă şi reinvestirea taxei. Sunt teme de grup, de identitate colectivă a staţiunii, şi ele dau conţinut secţiunii dedicate asociaţiei operatorilor.

2.6. Unsprezece constatări ale consultării

2.6.1. Ce face Poiana să fie Poiana: natura, standardul, apropierea

Atelierul 01, cu 18 participanţi din industria staţiunii, a răspuns la întrebarea „ce face Poiana Braşov să fie Poiana Braşov” cu un consens pe trei valori: natura şi cadrul natural (Postăvaru, pădurea, aerul, mediul protejat), ospitalitatea premium şi calitatea serviciilor, apropierea de oraş şi de aeroport, la care participanţii au adăugat tradiţia pionieratului în schiul românesc şi

diversitatea ofertei: „nu este doar All-Season, ci este şi All-Clients” (atelierul 01) [D]. Natura a fost pusă pe primul loc fără discuţie:

„Cadrul natural este protejat şi trebuie să rămână valoarea numărul 1. Dacă distrugem pădurea şi cadrul natural, Poiana îşi pierde identitatea.” (atelierul 01) [D]

Din interiorul industriei hoteliere, identitatea staţiunii este definită prin două elemente. „Unul din elementele de identitate este standardul”, menţinut de operatorii mari, majoritari, şi în anii de criză; celălalt este faptul că „eşti înconjurat de natură şi natura este parte din ofertă, orice ai face” (Subiect 8) [D]. Domeniul schiabil este descris ca „cel mai frumos din România”, cu circa 26 km de pârtii, „nici mulţi, nici puţini” (Subiect 15), cu avantajul protecţiei la vânt (Subiect 7) şi cu o funcţionare mai sigură şi pe mai multe zile decât în Valea Prahovei (Subiect 6) [D]. Sezonul 2021–2022 s-a încheiat cu un record de peste două milioane de treceri prin turnichete, obţinut cu 400.000 de metri cubi de zăpadă artificială¹⁶³.

Un atu formulat numai în atelierul 01, dar cu valoare strategică mare, este compactitatea:

„Este staţiunea cu cea mai puţină zonă rezidenţială din ţară! Este aproape zero! Aproape 100% e staţiune dedicată turismului! Deci nu găseşti blocuri, nu găseşti un cartier de blocuri ca în alte părţi. Asta trebuie să salvăm noi! Destinaţie fără blocuri de apartamente!” (atelierul 01) [D]

2.6.2. Standard privat ridicat, domeniu public în urmă

Nucleul diagnosticului este raportul dintre ce au făcut operatorii şi ce nu a făcut administraţia. Subiectul 6 descrie situaţia astfel:

„Investiţiile sunt private şi la un standard destul de înalt, dar tot ce se întâmplă lângă nu e corespunzător unei destinaţii turistice care pretinde a fi şi o destinaţie premium, nedeclarată, dar până la urmă dacă avem preponderent hoteluri de 4 stele, nu este o destinaţie low cost. [...] Nu ai o promenadă, nu ai o bancă, nu ai un iluminat corespunzător, nu ai o floare, deci aspectul este extrem de... lasă de dorit.” (Subiect 6) [D]

Acelaşi subiect leagă starea domeniului public de imposibilitatea de a promova: „nu poţi să plăteşti camera acolo cât e şi să ai peisajul pe care-l ai”; „când faci reclamă, trebuie să vii cu un pachet real, ca atunci când omul ajunge, zice: «Da, băi, chiar este o destinaţie premium». Dar dacă te duci în stânga, în dreapta, te sperii!” (Subiect 6) [D]. Subiectul 18 ajunge la aceeaşi concluzie: „dacă Braşovul arată bine, în Poiană încă mai e de lucru la zona de infrastructură”, „la cum arată trotuarele, la cum arată străzile, la cum arată semnalistica, la cum arată anumite spaţii verzi”; „Poiana trebuie să arate impecabil. Pentru că atunci ai justificarea de ce este o staţiune scumpă. [...] dacă tot ne lăudăm noi că este un Courchevel al României, păi fă-o să fie Courchevel. Că nu e astăzi” (Subiect 18) [D].

Subiecţii 19–20 sunt mai critici:

„Poiana astăzi oferă doar spaţii de cazare, atât. Şi nu numai că oferă doar spaţii de cazare, cei care oferă spaţii de cazare sunt extraordinar de individualişti şi nu există nimic făcut în comun

¹⁶³Profit.ro, 9 mai 2022, sezonul de schi 2021–2022 în Poiana Braşov (2.022.377 de treceri, 400.000 mc de zăpadă artificială, zece tunuri mobile bugetate): <https://profit.ro/profitul-tau/sport/domeniul-schiabil-din-poiana-brasov-va-redeveni-cel-mai-mare-din-tara-20700074>

în Poiană, în percepția clientului. [...] Poiana ar putea să fie un loc exclusivist, dacă ar oferi și motivații să mergi acolo. Deocamdată este doar un loc de cazare scump.” (Subiect 19) [D]

Aceeași sursă notează că „companiile aleg Poiana după ce se termină locațiile din Sinaia. Pentru că Sinaia este mult mai cochet, mult mai primitiv, mult mai bine organizat, numai că nu mai are capacități” (Subiect 19) [D]. Sinaia este, de altfel, reperul invocat și din interiorul stațiunii: „Uită-te să vezi cum s-a dezvoltat Sinaia. [...] au schimbat tot peisagistic. Când intri în Sinaia, deja ești în modul ăla de vacanță” (Subiect 6) [D].

2.6.3. Centrul lipsă și „modul de vacanță”

Stațiunea nu are un centru. Lipsa lui este resimțită din interior ca absență a vieții și ca imposibilitate de a organiza ceva festiv. O participantă la atelierul 01 a descris contrastul dintre oraș și stațiune într-o duminică de decembrie:

„Într-o duminică, după ora 18:00, am mers în Braşov pentru cină. Am luat autobuzul și am coborât în Braşov. Când am terminat cu cina, Braşovul frumos, luminat, zumzait, nu era un loc nicăieri să te așezi la masă [...]. Și ne-am întors în Poiană cu autobuzul. beznă totală! Vorbim de 7 decembrie. Beznă totală în Poiană! Doar câteva lumini aprinse pe strada principală, nimic împodobit. Braşovul plin de viață, iar în Poiană pauză. Discrepanța a fost așa de mare încât m-a apucat o tristețe profundă!” (atelierul 01) [D]

Răspunsul colegilor din sală a numit cauza: „Târgul de Crăciun a fost în Braşov, în Poiană n-a fost deloc Târg de Crăciun”; „Pentru că stațiunea nu e definită, nu avem un centru clar. Unde punem un brad? Avem aleea asta, dar e plină de chioșcuri. Ne trebuie un pietonal! Un pietonal cu iluminat, cu bănci, de la biserică până în Poiana Mică, legat prin traseul forestier” (atelierul 01) [D].

„Modul de vacanță” este expresia pe care consultarea a produs-o pentru ceea ce lipsește la sosire. Subiectul 6 o descrie ca pe o stare care trebuie să înceapă la intrarea în stațiune, nu la recepție: „Trebuie să intri direct! Nu când intri în recepție, nu când... nu! [...] «Uau, am ajuns! Băi, ce mișto e!» Dacă nu ai chestiile astea încă de la bun început, e doar încă o cazare la un hotel, când ești pe-acolo prin Poiană [...] n-ai unde să stai, să admiri nimic, pentru că nu ai! Nu ai o bancă, nu ai un loc” (Subiect 6) [D]. Și descrie ce ar trebui să simtă turistul: „mândru că a ajuns în locul ăla: «Băi, am ajuns în Poiana Braşov!»”; „să le pară rău că nu mai este încă o zi” (Subiect 6) [D].

Operatorii recunosc și ei că, în ultimii ani, nu stațiunea, ci hotelurile o fac să fie o destinație: „Imaginați-vă că anulați toate hotelurile mari, anulați Spa-urile, închideți sălile de conferință. Ce mai rămâne în Poiană?” (atelierul 01), la care un instructor de schi a răspuns cu legea de bază a turismului: „turistul este atras de activitatea pe care o face. La mare vine pentru plajă, la munte vine pentru pârtie, pentru drumeție. Cazarea și masa sunt conexe, vin după aceea. Nu poți să pui căruța înaintea boilor!” (atelierul 01) [D]. Moderatorul a rezumat: participanții văd Poiana „ca pe un loc relativ lipsit de viață în afara spațiilor hoteliere și în care nu se întâmplă lucrurile în mod coordonat”, iar sala a confirmat: „Exact! Nu se întâmplă coordonat” (atelierul 01) [D].

Studiul din 2013 al domeniului schiabil, reluat în Conceptul de turism din 2023, numea aceeași lipsă: stațiunea nu are „un centru al stațiunii, un nucleu vital, «inima stațiunii»”; actualizarea din 2023 constata că lipsa centrului îi împinge pe turiști spre centrul Braşovului, cu autoturismul (Conceptul) [D].

2.6.4. Kitsch-ul: parcare de sub teleferic, chioşcurile, „bazarul”

Ceea ce turistul vede la sosire în zona cea mai frecventată a staţiunii, baza instalaţiilor pe cablu şi parcare de lângă ele, este descris în consultare astfel:

„Dacă te plimbi pe acolo şi vezi răgăliile alea de... Sunt foarte dur cu Poiana, dar sunt dur pentru că îţi zic percepţia clientului. Avem bazar în toată regula în Poiană, cum e ăla din Buşteni, cum e ăla din Comarnic, pe dreapta. Very low end. Avem o grămadă de nenorociri pe o parte acolo, care arată ca la Tărlung, bâlci, Balcani şi aşa mai departe.” (Subiect 19) [D]

Acelaşi subiect: *„N-aş vrea să mă duc prin Poiană şi să văd clădiri dărăpănate. N-aş vrea să mă duc prin Poiană şi să văd pajişti întregi cu iarbă de aia aşa. Chioşcul ăla îl ştiu de când eram în liceu, frate. Ce caută acolo, la intrarea în Poiană, un chioşc?”* (Subiect 19) [D]. Subiectul 13 descrie acelaşi lucru din perspectiva produsului: *„nu aş vrea ca oamenii să vină doar în Poiana Braşov să mănânce un kurtos şi un langoş”* (Subiect 13) [D]. Masa 2 a atelierului 01 a cerut *„păstrarea autenticităţii şi eliminarea comerţului ieftin/kitsch”*, iar moderatorul a pus pierderea autenticităţii *„cu vânzarea de tot felul de produse kitsch”* între ameninţările destinaţiei, *„nu mai zic de Bran”* (atelierul 01) [D]. Subiectul 6 a formulat cel mai simplu motivul pentru care kitsch-ul contează: *„Omul când vede ordine şi linişte şi că totu-i pus la loc şi aşa, nu-şi permite să fie ţăran”* (Subiect 6) [D].

Problema este, prin urmare, una de reguli. Comerţul din parcare de sub teleferic există pentru că nimic nu îl împiedică şi nimic nu îl selectează. Fără reguli de acces, un centru nou al staţiunii ar atrage exact acelaşi comerţ, în loc nou [I].

2.6.5. Seara: „ce face turistul de la 17 la 22”

Subiectul 18 formulează astfel problema serii:

„În Poiană una dintre întrebările-cheie este ce face turistul începând cu ora 16:00. Da? Pentru că lucrurile sunt simple: la 16:00–16:30 s-a terminat ziua de schi. No, şi trebuie să ai într-o abordare strategică răspunsul la întrebarea ce face turistul de la ora 17:00 după ce a făcut duş, la ora 22:00. Şi, din păcate, răspunsul pe care eu îl găsesc azi în Poiană este că nu face nimic, ba mai mult, se întoarce în Braşov. [...] Şi-atuncea e bine că se-ntoarce în Braşov, dar tu mai creezi o zonă de problemă.” (Subiect 18) [D]

Consultarea indică trei cauze. Zona de divertisment *„este spre zero”*, iar centrul multifuncţional *„mi se pare că este un eşec”* (Subiect 18) [D]. Plimbarea de seară, care ar fi forma naturală de ocupare a acestor ore, este blocată de două lucruri: nu există pe unde (*„nu poţi să mergi pe jos”*, Subiect 6) şi nu este sigură (*„ursul iese la 9:00, 8:00 pe stradă”*, Subiect 6) [D]. Iar braşoveanul care ar putea umple terasele serii nu urcă: *„nu mă interesează zero Poiana, în afară de un spa; unde mănânci în Poiană? două locuri maxim”* (Subiect 22) [D].

2.6.6. Accesul şi parcare

Subiectul 15 descrie mecanismul blocajelor din zilele de vârf: braşovenii *„pleacă la 7:00 dimineaţa, sâmbăta şi duminica, ca să parcheze cât mai aproape de principalele mijloace de transport pe cablu”*; în zilele în care *„este totul roşu pe Waze”*, *„rămân autobuzele blocate nu pentru că sunt Bucureşti, Gorj, Constanţa, ci pentru că există numere de Braşov şi chiar poate-s mai mult de jumătate”* (Subiect 15) [D]. Cifra de *„4.000 de maşini”* la care *„Poiana s-a blocat”* circulă ca informaţie neverificată (Subiect 18) [D]. Statutul drumului este bariera legală: *„nu se poate închide un drum naţional.”*

Acuma, dacă acest drum va trece la Primăria Municipiului Braşov cu denumire Drumul de Poiană [...] atunci se aplică alte reguli. Dar până atunci [...] doar Comisia de Circulaţie poate să-l închidă pe intervale scurte de timp când sunt evenimente” (Subiect 15) [D]; un alt subiect are o lectură juridică diferită, după care drumurile naţionale care traversează localităţile sunt administrate de acestea (Subiect 23) [D]. Lipsa de predictibilitate a închiderilor loveşte direct operatorii: *„Noi nu ştim când se închide drumul de Poiană, ne trezim cu un... «Băi, vezi, nu coborâţi pe Râşnov», pe grupul nostru”* (Subiect 6) [D].

Parcarea de transfer din Poiana Mică, cu 434 de locuri, deschisă în 2017, cu transfer cu microbuze spre staţiune¹⁶⁴, este lăudată (*„colosal, mană cerească”*, Subiect 13) şi, în acelaşi timp, descrisă ca nefolosită la potenţial: *„parcarea din Poiana Mică, care-i mai mare decât Poiana Mare, dar îi zicem Poiana Mică”* (Subiect 15) [D]. Conceptul din 2023 consemna că parcarile staţiunii *„nu operează ca un sistem”*, fără monitorizarea şi comunicarea locurilor libere, că parcarea din Poiana Mică *„este prea joasă pentru anumite tipuri de autovehicule”* şi că unele parcări intermediare nu au acces pietonal (Conceptul) [D]. Un interlocutor al cercetării doctorale despre geografia simbolică a oraşului spunea acelaşi lucru despre *„parcarea din Poiană”*: *„maşina mea nu intră în parcarea aia şi s-au cheltuit foarte mulţi bani acolo”* [D]. Soluţiile propuse se împart în două familii. Prima cere accese noi: extinderea domeniului schiabil spre Râşnov cu parcări la baza pârtiilor (*„ar aduce cu sine o descongestionare inclusiv la capitolul parcări”*, Subiect 15), un al treilea acces, telecabina Braşov–Poiana (Subiecţii 11, 15, 18) [D]. A doua refuză explicit accesele noi:

„N-aş umbla la drum, cum zic toţi că trebuie să dublăm accesul, nu e adevărat. Când te duci în St. Moritz, drumul e de două benzi: o bandă dus, una întors. Dar când ajungi acolo găseşti şi parcări, găseşti şi hoteluri, găseşti şi lac. [...] Toată lumea merge în coloană. Dar când ajungi în staţiune ți-ai găsit locul.” (Subiect 19) [D]

Între cele două, Subiectul 18 formulează decizia în termeni de poziţionare: *„dacă vrei să creezi big events, atunci trebuie să rezolvi problema afluirii şi deflurii. Dacă vrei să rămâi mic, cochet şi scump, no, atunci trebuie să faci contrariul: să nu creezi alte accese”* (Subiect 18) [D]. Soluţiile de gestiune, în schimb, sunt consensuale: *„nu aş mai lăsa maşinile să depăşească Poiana Mică”* (Subiect 18); aplicaţia cu locurile de parcare libere (*„ne uităm pe o aplicaţie şi vedem câte locuri de parcare mai sunt libere în Poiana Braşov”*, Subiect 15); autobuzul direct din Bartolomeu *„dotat pentru schiuri, echipament”* (Subiect 11); legătura rapidă aeroport–centru–Poiana într-un abonament integrat al destinaţiei, *„vii la Braşov, stai trei nopţi, dar nu-ţi trebuie autoturism”* (Subiect 13) [D].

2.6.7. Siguranţa: fauna, pârtia şi bike parkul

Ursul este tema cu cea mai mare incidenţă din seria de interviuri (12 din 22) şi, pentru staţiune, cea cu efectul cel mai direct asupra produsului. Efectul asupra locuitorilor staţiunii este descris de Subiectul 6: *„Eu personal nu ies cu copiii seara şi nici ai mei nu mai ies. După ora 7:00”; „Gândeşte-te la ăia care vor să facă jogging, nici ei nu mai pot. [...] Că şi dimineaţa sunt”* (Subiect 6) [D]. Efectul asupra afacerilor este confirmat de Subiectul 8: *„ne-a adus într-adevăr pierdere de business efectivă şi cuantificabilă”* (Subiect 8) [D]. Capacitatea de răspuns este descrisă în atelierul 01: *„Există o singură echipă de intervenţie practic în tot Braşovul şi nu doar aici, ci şi în împrejurimi”; „apelurile*

¹⁶⁴Adevărul, 30 august 2017, parcarea din Poiana Mică (434 de locuri, transfer cu microbuze): <https://adevarul.ro/stiri-locale/brasov/parcarea-ultramoderna-din-poiana-mica-se-va-1807053.html>

pentru urşi sunt din toată zona metropolitană! Sunt vreo 60 de urşi numai prin Săcele” (atelierul 01) [D]. Viitorul staţiunii în lipsa siguranţei este formulat ca avertisment:

„Nicio destinaţie turistică nu va creşte, mai mult decât atât, riscă să intre în faliment dacă nu e sigurată. Şi din punct de vedere sociologic, nu trebuie să pui problema că într-adevăr în Poiană în 2034, cu hoteluri care sunt la limita rentabilităţii, vom fi de fapt Poiana plină de buruieni, Poiana plină de locaţii închise, de lăcăte şi de urşi!” (atelierul 01) [D]

Consultarea conţine şi cadrul de răspuns, pe care capitolul P3 îl organizează, la nivelul destinaţiei, pe trei paliere (D5): prevenţia, prin patrulă („aş face o patrulă permanentă”, Subiect 6) şi prin gestiunea deşeurilor („un urs hrănit de om este un urs mort”, Subiect 15; „Ursul nu e vinovat. Vinovaţi suntem noi, oamenii”, Subiect 11); informarea şi educaţia; observarea responsabilă, cu zone de observare în afara staţiunii şi regula „entuziasmului corelat cu distanţa” (Subiect 8), fără hrănire [D/I]. Gestiunea populaţiei rămâne în competenţa autorităţilor stabilite de lege. Pe pârţie, Subiectul 11 numeşte sursa accidentelor grave: „săanii scăpate de sub control care au lovit alte persoane”; soluţia este delimitarea strictă a pârtiilor de schi de cele de sanie şi de tubing (coborârea pe colac), cu modelul pârtiei de tubing din Poiana, „care este contrapantă, nu e nimeni pus în pericol” (Subiect 11) [D]. Conceptul din 2023 constata, pe aceeaşi temă, că se schiază „riscant şi în viteză pentru nivelul de aglomeraţie din anumite zile” şi că riscul de accidente rămâne ridicat din cauza suprapunerii schiorilor de niveluri diferite şi a intersecţiilor de pârtii (Conceptul) [D]. Pe trasee, lipsesc regulile aplicate şi informaţia de localizare: „turistul care vine, în general nu ştie unde se află: «Sunt în Braşov, sunt pe pârtie». «Care pârtie? Unde?»” (Subiect 11) [D].

Bike parkul şi transportul pe cablu. Vara, siguranţa staţiunii depinde de parcul de ciclism montan şi de instalaţiile pe cablu care urcă bicicliştii. Bike parkul de pe domeniul schiabil, iniţiat în 2020 (Conceptul) [D], a avut în sezonul 2026 şase trasee, cele mai multe cu plecare de la staţia superioară a telegondolei: două negre (dificile), trei roşii (medii) şi unul albastru (uşor), a cărui primă porţiune este roşie; niciun traseu nu este verde¹⁶⁵ [C]. Gradarea nu corespunde întotdeauna terenului. În interviul cu Subiectul 15, moderatorul a observat că „albastrul din Poiană e mai degradă roşu”, iar subiectul a confirmat: „Sunt nişte sunt nişte, da, nişte secţiuni unde... Da, sunt. Se întâmplă şi la pârtii” (Subiect 15) [D]; Subiectul 7 a explicat de ce: „el a fost gândit pe ce avem noi în munte” (Subiect 7) [D]. Traseele „sunt pentru hard enduro, adică pentru cei care se dau mai tare, cu sărituri” (Subiect 11), iar „Ce se întâmplă în Postăvaru este pentru o altă categorie de biciclişti” (Subiect 12) [D]. Hotelierii au tras concluzia pentru familiile care vin în vizită:

„pentru noi, localnicii, sunt foarte ok traseele care sunt, dar sunt foarte grele. În a crea nişte trasee mai lejere pentru cei care vin...” (atelierul 04) [D]

Conceptul din 2023 ajunsese la aceeaşi evaluare: „Gradul de dificultate al actualei reţele de trasee este mediu, spre dificil, lipsind în continuare opţiunile uşoare”, iar parcul de ciclism montan „nu are o administrare clară” şi nici o schemă explicită de management şi comunicare (Conceptul) [D]. Nevoia unor trasee dedicate apare şi într-un interviu al cercetării doctorale despre geografia simbolică a oraşului (2020): „hai să facem cabina, să dăm drumul celor cu biciclete să urce, hai să le facem şi trasee ca să nu coboare ei pe pârtia care iarna e pârtie de schi şi să facă şanţuri de la roţi” [D]. Acelaşi dezechilibru caracterizează domeniul schiabil: studiul din 2013 reluat în Concept

¹⁶⁵Transilvania 365, 11 iulie 2026, traseele bike parkului Postăvarul (dificultate, lungime, plecare): <https://transilvania365.ro/de-weekend-mai-putin-urcat-mai-mult-pedalat-telegondola-deschide-drumul-spre-bike-park-ul-postavarul/>

constata că 43% din suprafaţa pârtiilor are dificultate mare şi numai 15% dificultate mică (Conceptul) [C]. Iarna şi vara, staţiunea a fost amenajată mai ales pentru utilizatorii experimentaţi [I].

Programul instalaţiilor pe cablu care urcă bicicliştii se stabileşte pe parcursul sezonului, în funcţie de cerere şi de lucrările de revizie. În iunie 2026, bike parkul s-a redeschis cu acces cu telegondola în anumite weekenduri şi cu telescaunul Ruia din 3 iulie¹⁶⁶; în iulie, telegondola funcţiona „*cel puțin de vineri până duminică*”, cu prelungirea în alte zile numai dacă „*gradul de ocupare va creşte foarte, foarte tare*”¹⁶⁷; din septembrie, telescaunul Ruia a intrat în revizie, telegondola funcţionează sâmbăta şi duminica, iar în restul săptămânii bicicletele sunt urcate cu telecabina Capra Neagră, funcţionarea instalaţiilor fiind „*adaptată în funcţie de cerere*”¹⁶⁸ [C]. Pentru operatorii de turism activ, programul nu poate fi anticipat:

„avem anumite probleme pe partea de operativitate continuă a instalaţiilor din Poiana Braşov pe cablu. Pentru... şi din cauza aceasta nu putem efectiv să estimăm numărul de turişti care vor veni...” (atelierul 07) [D]

Consecinţa este directă pentru echipele operatorilor („*nu ştii niciodată câţi oameni ai nevoie în echipă*”), iar viziunea scrisă în acelaşi atelier cere „*Operativitatea continuă a instalaţiilor pe cablu din Poiana Braşov, care pot asigura o continuitate economică a operatorilor*” (atelierul 07) [D].

Telecabina Capra Neagră urcă din staţiune până la 1.775 m, în zona vârfului Postăvaru şi a staţiei meteorologice; telegondola şi telecabina Kanzel urcă la 1.727 m, pe Cristianul Mare, iar telescaunul Ruia la 1.710 m¹⁶⁹ [C]. Din zona staţiei superioare a telecabinei Capra Neagră nu porneşte niciun traseu omologat de bicicletă [I]. Echipa de proiect a identificat, din discuţiile consultării şi din observaţia directă, un mecanism care leagă cele două probleme [I]: atunci când telegondola nu funcţionează, turiştii şi vizitatorii din Braşov cu biciclete urcă cu telecabina Capra Neagră direct în zona vârfului; o parte dintre ei nu au pregătirea necesară pentru coborârea pe un teren dificil, fără traseu amenajat, iar accidentele rezultate pun o presiune constantă pe Salvamont. Serile publice nu separă bicicliştii în statistica intervenţiilor: serviciul Salvamont al municipiului a avut, în sezonul cald al anului 2025, 117 intervenţii pentru 122 de persoane¹⁷⁰, iar într-o singură zi din iulie 2025 a intervenit pentru patru biciclişti accidentaţi pe traseele de coborâre din Postăvaru, dintre care unul, cu traumatism cranian sever, a fost preluat de elicopterul SMURD¹⁷¹ [C]. Conceptul din 2023 consemna, din grupul de lucru pentru zona verde a municipiului (Tâmpa-Postăvaru), că circa 30% dintre traseele actuale, inclusiv cele de bicicletă, nu sunt omologate şi că traseele turistice nu au o formă juridică (Conceptul) [D].

¹⁶⁶Monitorul Expres, 15 iunie 2026, redeschiderea traseelor de ciclism montan din Postăvaru:

<https://www.monitorulexpres.ro/2026/06/15/se-redeschid-traseele-de-mountain-bike-din-postavarul/>

¹⁶⁷G4Media, 16 iulie 2026, programul telegondolei pentru bike park: <https://www.g4media.ro/50-reducere-pentru-brasoveni-la-transportul-cu-telegondola-in-bike-park-postavarul-vinerea-brasovenilor-pentru-bikeri-daca-gradul-de-ocupare-va-creste-foarte-foarte-tar.html>

¹⁶⁸BizBraşov, 17 septembrie 2026, programul instalaţiilor pe cablu pentru bike park (telescaunul Ruia în revizie; telegondola sâmbăta şi duminica; telecabina Capra Neagră în restul săptămânii): <https://bizbrasov.ro/2026/09/17/program-transport-cablu-bikepark/>

¹⁶⁹Datele operatorului instalaţiilor pe cablu din Poiana Braşov (altitudinea staţiilor superioare, lungimea instalaţiilor): <https://www.discoverpoiana.ro/ro/instalatii-poiana-brasov>

¹⁷⁰Bilanţul Salvamont Braşov pentru 2025 (Braşov.net, 16 ianuarie 2026): <https://www.brasov.net/bilantul-salvamont-brasov-pentru-anul-2025/>

¹⁷¹Ziarul Financiar, 5 iulie 2025, accidente pe traseele de ciclism montan din masivul Postăvaru: <https://www.zf.ro/eveniment/accidente-in-lant-pe-trasee-de-ciclism-montan-din-masivul-postavaru-22849450>

Din consultare, din Concept şi din datele publice rezultă trei verigi slabe ale siguranţei de vară, legate între ele [I]: trasee mai grele decât gradarea lor, fără trasee uşoare; un program al instalaţiilor pe cablu care nu poate fi anticipat; o instalaţie care urcă bicicletele într-o zonă fără traseu omologat. Prima ţine de amenajarea şi de administrarea bike parkului (D3-e), a doua de acordul dintre Primărie şi operatorul instalaţiilor pe cablu (D1-f), a treia de o regulă de acces (D6-e).

2.6.8. Activele publice adormite

Staţiunea are trei active publice care nu produc nimic. Stadionul Poienii „este într-o stare deplorabilă” şi patinoarul acoperit „nu funcţionează” de circa trei ani, din cauza unor infiltraţii la acoperiş şi a unor litigii, ambele în proprietatea Ministerului Sportului (Subiect 8) [D]. Centrul de Agreement, în administrarea Primăriei, este evaluat divergent în funcţie de funcţia pe care o priveşte fiecare: „un fel de struţocămilă”, „nici-nici”, ca spaţiu de conferinţe (Subiect 8); „un eşec” (Subiect 18); dar „un centru foarte fain: cu căţărare, are pistă de bowling, tenis”, ca agreement şi alternativă pe vreme rea (Subiect 11) [D]. Cantonamentele sportive se cazează în staţiune, dar se antrenează în Braşov sau la Cristian: „mai toate locaţiile mari avem anual solicitări pentru cantonamente, dar ei vin [...] cazare, masă, dar pregătirea efectivă sportivă o fac la bazele din Braşov” (Subiect 8) [D]. Sania de vară de pe pârtia Bradul, cu o coborâre de 990 m, licitată de Primărie în noiembrie 2023 pentru proiectare şi execuţie la o valoare estimată de 17,25 milioane lei¹⁷², este descrisă de administraţie ca „aprobată” (Subiect 13) [D]; stadiul ei actual nu a putut fi confirmat din surse publice. Conceptul din 2023 includea sania de vară, alături de o sanie de iarnă, de un spaţiu dedicat evenimentelor în aer liber şi de o bază de sport, în planul de investiţii propus pentru staţiune, iar viziunea lui cerea „un centru de agreement funcţional şi de calitate” (Conceptul) [D].

2.6.9. Preţul, gastronomia şi identitatea

Percepţia „scump” este recunoscută de operatori şi apărută economic. „Cam toată lumea ne spune acelaşi lucru: «Măi, sunteţi scumpi!»”; preţul vine din „calitatea mărfii, calitatea oamenilor”, din forţa de muncă autohtonă şi din lanţul de furnizori, iar reducerea lui pentru volum a fost discutată şi respinsă: „reducerea preţului nu o să vină la pachet cu un volum de clienţi, ba din contră, poate să ne aducă nişte clienţi pe care nu cred că ni-i dorim [...] pe termen lung impactul va fi de reducere a calităţii turistului” (Subiect 8) [D]. În acelaşi timp, din interior se recunoaşte că oferta este „pentru toate buzunarele”: „găseşti camere de la 250 la 800”, „avem şi de 3 stele, avem şi de 4, şi de 5, şi chiar şi de 2 stele” (Subiect 6) [D].

Gastronomia staţiunii este percepută în recenzii ca „tradiţional, românesc, rustic” (22,9%) [C], ceea ce moderatorul a corectat în interviu: „gastronomia din Poiană nu-i tradiţională, e mai degrabă rustică”, iar operatorul a confirmat (Subiect 8) [D]. Din oraş, verdictul este mai aspru: „e un jaf total; farfurii complicate şi nerelevante, care arată toate la fel”, cu remediul unei identităţi gastronomice a fiecărui local, „cinci preparate ale noastre de aici, făcute corect, mâncare cinstită” (Subiect 22) [D]. Capitolul G a preluat acest remediu pentru întreaga destinaţie.

¹⁷²Economica.net, 20 noiembrie 2023, licitaţia Primăriei Municipiului Braşov pentru sania de vară de pe pârtia Bradul (17,25 milioane lei, coborâre de 990 m): <https://www.economica.net/?p=707518> ; Adevărul, 21 noiembrie 2023: <https://adevarul.ro/stiri-locale/brasov/omul-gospodar-isi-face-vara-car-si-iarna-sanie-2318182.html>

2.6.10. Cooperarea operatorilor şi experienţa comună a staţiunii

Constatarea traversează întreaga consultare: experienţa turistului în Poiana se opreşte, în mare parte, la limita unităţii în care este cazat. Operatorii au investit în propriile unităţi şi au construit, fiecare, o ofertă completă în interiorul lor, dar staţiunea, ca experienţă comună, lipseşte. Subiectul 8 descrie felul în care s-a ajuns aici:

„Ştii că înainte toată lumea îşi pune pe paginile proprii, pe site-urile proprii: obiective, obiective. După care au intrat cumva într-un con de umbră, fiecare s-a focusat pe ceea ce are în curtea proprie şi pe ceea ce poate oferi cu surse proprii. Era cazare, era masă, erau serviciile indoor, spa-urile şi activităţile proprii fiecărei locaţii.” (Subiect 8) [D]

Din afara staţiunii, rezultatul este perceput la fel. „Poiana astăzi oferă doar spaţii de cazare, atât”, iar cei care le oferă „sunt extraordinar de individualişti şi nu există nimic făcut în comun în Poiană, în percepţia clientului” (Subiect 19) [D]. Atelierul 01 a ajuns la aceeaşi concluzie: „Poiana, în ultimii ani, nu mai este neapărat o destinaţie prin sine, ci locaţiile (hotelurile) o fac să fie o destinaţie”; moderatorul a rezumat că participanţii văd staţiunea ca pe un loc „în care nu se întâmplă lucrurile în mod coordonat”, iar sala a confirmat: „Exact! Nu se întâmplă coordonat” (atelierul 01) [D]. Subiectul 6 descrie aceeaşi situaţie din perspectiva operatorului mic: „fiecare face ce poate, fiecare se zbate să reuşească să facă ceva” (Subiect 6) [D].

Consultarea arată şi că lucrurile au început să se schimbe. Subiectul 8 numeşte schimbarea „moment de maturizare” şi o explică prin felul în care operatorii au înţeles competiţia:

„Pentru că cred că foarte mulţi dintre noi, foarte mult timp, am gândit greşit ideea asta de competiţie. Competiţia este bună şi trebuie să ne diferenţiem [...] fiecare prin produse proprii, dar totuşi trebuie să avem şi nişte elemente de unicitate, iar unicitatea asta ne poate aduce şi o eficienţă, şi un revenue, şi un share de costuri. Iar noi [...] am uitat că putem să fim separaţi, dar împreună, da? Şi [...] ne-am făcut fiecare ziduri în jurul locaţiilor noastre şi am crezut că dacă vorbim unii cu ceilalţi şi share-uim informaţii şi încercăm să facem lucruri împreună, de fapt nu facem altceva decât să diminuăm cererea proprie, ceea ce este total [...] neadevărat.” (Subiect 8) [D]

Întrebat dacă operatorii şi-au dăruit zidurile sau doar le-au micşorat, Subiectul 8 a răspuns: „Le-am micşorat cu siguranţă” (Subiect 8) [D]. Explicaţia dată de acelaşi subiect este una de cadru: „ne-au lipsit [...] elementele acelea de [...] integrare, acele elemente care să ne adune împreună [...], dar acum avem cadrul, ne-am putut aşeza la aceeaşi masă” (Subiect 8) [D]. În vara lui 2026, discuţia a fost redeschisă cu celelalte unităţi din staţiune („Suntem competitori, dar practic suntem şi parteneri”), pornind de la un model pe care Poiana l-a avut: firmele care „adunau cererea de la toate hotelurile”, făceau „pick-up la fiecare locaţie” şi organizau tururi „pentru clienţii Poienii, nu neapărat pentru clienţii hotelului X, Y sau Z. Erau clienţii staţiunii şi aveam cumva o viziune completă în ceea ce comunicăm” (Subiect 8) [D]. Turişti au primit pozitiv primele pachete construite astfel: au găsit „pe oferta Poienii [...] elemente similare de [...] identitate a staţiunii”, păstrând libertatea de a-şi alege hotelul după preferinţe (Subiect 8) [D].

Cooperarea nu este însă consolidată. Subiectul 19 constată că „există colaborare, dar nu există voinţă”, între hotelieri şi în relaţia cu administraţia (Subiect 19) [D]; în atelierul 01, „Noi trebuie să fim uniţi şi să promovăm pachete comune!” a fost formulat ca deziderat, nu ca stare de fapt

(atelierul 01) [D]; presa consemnează cel puţin o retragere din Asociaţie pe fond de dezacord asupra promovării¹⁷³.

Consultarea conţine două repere pentru o staţiune care funcţionează unitar. Primul este intern: Poiana ar trebui să facă „la nivel macro”, ceea ce face un complex hotelier mare care a înţeles „că trebuie să le dea oamenilor de toate: agrement, Spa, restaurante, evenimente” (atelierul 01) [D]. Al doilea este extern. Subiectul 11 descrie o staţiune din Canada în care numele staţiunii era prezent la toţi operatorii, cardul de reducere era valabil „indiferent de operatorul economic la care mergeam noi, indiferent de magazin”, iar programul de după schi era extins la nivelul întregii staţiuni: „s-a mers pe o idee generală [...] Şi atunci au creat o idee de staţiune profi” (Subiect 11) [D]. Subiectul 19 formulează ţinta astfel: „servicii unitare, concurenţiale, dar unitare” (Subiect 19) [D].

În matricea consolidată, tema are două coduri dedicate staţiunii: A25, memoria modelului organizat şi cooperarea maturizată din Poiana (3 interviuri, 3 ateliere), şi C25, standardizarea şi brandul unitar de staţiune (3 interviuri) [C]. La nivelul întregii destinaţii, lipsa stratului de agregare, adică a excursiilor, pachetelor şi integratorilor care leagă ofertele separate (B8), apare în 12 interviuri şi 3 ateliere, iar propunerea unui asemenea strat, cu card sau bilet unic (C4), în 11 interviuri şi 6 ateliere [C].

Pentru strategie, constatarea are o consecinţă directă. Investiţia publică din secţiunea 5 poate da staţiunii un centru, alei, iluminat şi reguli, iar standardul fiecărui operator poate rămâne ridicat; fără cooperarea operatorilor, turistul continuă să consume hoteluri bune într-o staţiune fără experienţă comună. O parte din serviciile care fac diferenţa dintre un loc de cazare şi o staţiune (transportul intern, activităţile organizate, seara, informarea, pachetele, cardul staţiunii) nu poate fi oferită de niciun operator singur şi nici de autoritatea publică, pentru că sunt servicii private. Ele depind de operatori, împreună. Capitolul tratează, de aceea, cooperarea operatorilor ca direcţie strategică distinctă (D7) [I].

2.6.11. Guvernanţa: trei falii

Prima falie este cea de prioritizare, trăită din staţiune ca abandon relativ:

„Priorităţile Poienii nu coincid cu ale Braşovului şi discrepanţele sunt mari şi se văd cu ochiul liber. Noi nu suntem conectaţi la nimic, nimic, nimic ce se întâmplă în Braşov. În afară de faptul că-ţi dă cu mătura, strânge gunoiul, chestii pe care le şi plătim, şi se taie iarba [...] şi că ne pun ultimele becuri rămase de acum doi ani prin pod [...] de Crăciun [...]. Asta înseamnă că cineva nu prioritizează.” (Subiect 6) [D]

„Suntem foarte puţini votanţi din Poiana Braşov, motiv pentru care administraţia locală nu prea ne ia în seamă” (atelierul 01) [D]. A doua falie este cea de cooperare în interiorul industriei, tratată în secţiunea 2.6.10: zidurile dintre operatori au fost „micşorate” (Subiect 8), dar cooperarea nu este încă o practică stabilă („există colaborare, dar nu există voinţă”, Subiect 19) [D]. A treia falie este cea dintre oraş şi staţiune, numită în ateliere „ruptură” (tema B57) şi descrisă de conducerea OMD, în atelierul mediului academic, ca „mult mai adâncă decât am crezut”; în atelierul hotelierilor, competiţia indirectă dintre Braşov şi Poiana a fost numită „cel mai greu obiectiv” al

¹⁷³Bursa, 29 ianuarie 2024, interviu cu un investitor hotelier din Poiana Braşov („Poiana Braşov is a tourist resort, not a neighborhood of Braşov”): <https://www.bursa.ro/stefan-timt-entrepreneur-poiana-brasov-is-a-tourist-resort-not-a-neighborhood-of-brasov-and-that-is-why-it-must-be-promoted-46357157>

organizației de management [D]. Din afară, relația este „ca uleiul cu apă”, deși „sunt dependente”, cu o cauză structurală: „noi nu avem comunitate acolo”; „Predealul e mort, cumpărat de bucureșteni care nu locuiesc acolo; aceeași problemă e cu Poiana” (Subiect 21) [D]. Cel mai important atu urbanistic al stațiunii, compactitatea fără zonă rezidențială, este în același timp cauza celei mai mari slăbiciuni de guvernanta: nu există o comunitate care să ceară [I].

2.7. Conceptul de turism din 2023: problemele și soluțiile identificate pentru stațiune

Conceptul de turism al municipiului, elaborat în 2023¹⁷⁴, tratează Poiana Braşov ca pe una dintre cele patru zone turistice ale municipiului și dedică o secțiune separată reanalizării studiului din 2013 al domeniului schiabil. Documentul este folosit aici ca sursă de informații secundare, cu statutul precizat în secțiunea 1.4. Constatările lui sunt redactate cu atribuirea „(Conceptul)” și cu marcajul [D], pentru că reproduc, prin filtrul autorilor, pozițiile participanților la grupurile de lucru; datele numerice preluate de document din studiul din 2013 sunt marcate [C], cu gradul de încredere SS în Anexa C. Constatările din 2023 provin din alte discuții, cu alți participanți și cu alți autori decât consultarea din 2026; acolo unde coincid cu aceasta, convergența întărește diagnosticul capitolului [I].

Ce funcționează, potrivit grupului de lucru. Grupul de lucru al stațiunii, reunit la 17 martie 2023, a reținut ca puncte tari renumele național, poziția în centrul țării, poziționarea pe segmentul premium, componenta de turism de afaceri și evenimente, raportul calitate-preț al domeniului schiabil, cu un singur abonament pentru tot domeniul, curățenia îmbunătățită, serviciul Salvamont, transportul public, competițiile sportive, infrastructura de ciclism montan „pentru nivelul avansat” și apariția unei săli de conferințe de 1.000 de locuri (Conceptul) [D]. Grupul a împărțit anul stațiunii în patru perioade: sezonul de iarnă (20 decembrie – 28 februarie, la care se adaugă perioada Paștelui), sezonul de vară (1 iulie – 10 septembrie), un sezon preponderent de afaceri și evenimente (10 septembrie – 20 decembrie) și un extrasezon (1 martie – 30 iunie) (Conceptul) [D]; seriile din Tabelul 3 confirmă că lunile martie-mai sunt cele mai slabe ale anului [C].

Ce nu funcționează și ce propune grupul de lucru. Tabelul 5 reunește problemele identificate în Concept pentru stațiune, regăsirea lor în consultarea din 2026 și măsurile capitolului care le răspund.

Tabelul 5. Problemele stațiunii identificate în Conceptul de turism din 2023, regăsirea lor în consultarea din 2026 și măsurile capitolului

Problema identificată în Concept (2023)	Regăsirea în consultarea din 2026	Măsura capitolului
Lipsa unui plan clar de urbanism și a unui centru al stațiunii; lipsa magazinelor	convergentă: centrul lipsă și „modul de vacanță” (secțiunea 2.6.3; atelierul 01; Subiecții 6, 18)	D2-a, D2-b, D2-b1
Investițiile de tip aparthotel, care aduc „un volum și mai mare de turiști și semi-rezidenți”; propunerea unui PUZ cu limite pentru construcțiile de tip	convergentă: „destinație fără blocuri de apartamente” (atelierul 01); autorizările din trecut (Subiect 19)	D2-a, D5-b

¹⁷⁴Detente Consultants și Asociația de Ecoturism din România, „Concept de turism pentru Municipiul Braşov. Analiză, viziune, obiective, măsuri”, 2023, proiectul „Creșterea capacității de management durabil a destinației turistice Braşov la nivelul județului și al municipiului”, cod SIPOCA 1043 / MySMIS2014+ 151424, Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014–2020; documentul nu este publicat online.

Problema identificată în Concept (2023)	Regăsirea în consultarea din 2026	Măsura capitolului
apartament şi cu un procent de ocupare a terenului dat ca exemplu de 25%		
Infrastructură insuficientă pentru mers pe jos (trotuare, trasee scurte prin pădure); trotuare greu de folosit sau inexistente iarna	convergentă: „nu poţi să mergi pe jos” (Subiect 6); pietonalul cerut în atelierul 01	D2-c, D2-g
Parcărilor nu funcţionează ca sistem: fără informare despre locurile libere; parcare din Poiana Mică prea joasă pentru unele autovehicule; parcări intermediare fără acces pietonal	convergentă: aplicaţia de parcare (Subiect 15); fluxurile de vârf (Subiecţii 15, 18)	D1-a, D1-g
Două fronturi de acces la domeniul schiabil, la telegondolă şi la baza pârtiei Bradul, fără o legătură uşoară între ele; folosirea haotică a spaţiului de pietoni, autoturisme, autobuze şi transportul hotelurilor	parţială: consultarea descrie baza telefericului ca loc de comerţ neintegrat (secţiunea 2.6.4), nu legătura dintre fronturi	D2-b, D7-c
Siguranţa pe pârtie: se schiază „riscant şi în viteză”; competiţiile secţionează domeniul schiabil	convergentă: conflictul schi–sanie (Subiect 11); siguranţa pe pârtie (atelierul 07)	D6-c
Lipsa infrastructurii de bicicletă pentru nivelurile uşor şi mediu; bike park „mediu, spre dificil”, fără opţiuni uşoare şi fără administrare clară	convergentă: Subiecţii 7, 11, 12, 15; atelierele 04 şi 07 (secţiunea 2.6.7)	D3-e, D6-e
Circa 30% dintre trasee, inclusiv cele de bicicletă, neomologate; traseele turistice fără formă juridică	convergentă: documentaţia „extrem, extrem de stufoasă” (Subiect 15); indicatoarele care nu pot fi autorizate (Subiect 6)	ghişeu unic (secţiunea 5.5), D3-e
Lipsa informării în timp real asupra stării pârtiilor şi a funcţionării instalaţiilor (constatare din 2013, menţinută)	convergentă: operativitatea instalaţiilor pe cablu (atelierul 07)	D1-f
Lipsa unui sistem coordonat de date statistice	convergentă: invizibilitatea statistică a staţiunii (secţiunile 1.1 şi 8.1)	secţiunea 8
Lipsa unei poziţionări şi a unei segmentări asumate de toată staţiunea; promovare fragmentată; fără pachete de cazare şi schi	convergentă: „nimic făcut în comun” (Subiect 19); „nu se întâmplă coordonat” (atelierul 01)	secţiunea 3.2; D7-d, D7-h
Ofertă nediversificată: fără pârtii de sanie, parc de zăpadă, trasee pe zăpadă; ofertă insuficientă pentru copii şi începători; lipsa unui spaţiu pentru evenimente în aer liber şi a unei baze de sport	convergentă: centrul de iniţiere în sporturi montane (atelierul 01); cantonamentele fără bază (Subiect 8)	D3-a, D3-b, D3-f, D4-b, D4-d
Accesul fără drumuri noi, prin transport public alternativ (gondolă sau tren cu cremalieră) dintr-un nod de mobilitate din Bartolomeu	parţială: „N-aş umbla la drum” (Subiect 19); telecabina Braşov–Poiana (Subiecţii 11, 15, 18); trenul pe cremalieră (Subiect 23)	D1-b, S2
O echipă de cel puţin două persoane pentru managementul turistic permanent al staţiunii	divergentă ca formă: capitolul nu creează structuri de administrare a staţiunii (secţiunea 6.2)	secţiunea 6.4

Sursa: Conceptul de turism pentru municipiul Braşov (2023), secţiunile despre staţiune, zona verde şi domeniul schiabil; secţiunile 2.3–2.6 ale capitolului. [D]/[I]

Domeniul schiabil, în studiul din 2013 reluat în Concept. După investiţiile din 2010–2011, domeniul schiabil avea circa 80 de hectare de pârtii şi 25 km, iar capacitatea de cazare a staţiunii era estimată la circa 3.200 de locuri (Conceptul) [C]. Studiul încadra Poiana între staţiunile mici spre mijlocii şi consemna, pentru sezonul 2012–2013, un grad mediu de încărcare a instalaţiilor pe cablu de 21,1%, sub pragul de 25% sub care investiţiile nu îşi ating obiectivul, o medie de 2.300 de schiori pe zi faţă de un prag de confort de 3.500 şi 416 accidente într-un sezon (Conceptul) [C]. Actualizarea din 2023 constată că situaţia investiţiilor majore în domeniul schiabil este „neschimbată faţă de anul 2013”, că întreţinerea pârtiilor şi cooperarea dintre cei doi operatori ai

domeniului s-au îmbunătăţit şi că trei concluzii ale studiului din 2013 rămân valabile: lipsa unui concept unic şi a unei poziţionări clare, lipsa unei scheme de management şi lipsa unei strategii pentru o staţiune de patru sezoane (Conceptul) [D].

Ce preia capitolul. Din Concept, capitolul preia constatările care converg cu consultarea şi cu datele şi propunerile care le răspund: PUZ-ul staţiunii, cu limite pentru construcţiile de tip apartament (D2-a, D5-b); infrastructura pentru mers pe jos (D2-c); sistemul de parcări, cu informare despre locurile libere şi cu verificarea gabaritului parcarii din Poiana Mică (D1-a, D1-g); sania de vară (D3-f); traseele uşoare de bicicletă, inclusiv traseele de anduranţă între Poiana şi Braşov, şi administrarea bike parkului (D3-e); informarea în timp real asupra instalaţiilor pe cablu (D1-f); statistica dedicată (secţiunea 8); stagiile de practică pentru forţa de muncă (D7-f) [I]. Propunerea unei echipe de cel puţin două persoane pentru managementul turistic al staţiunii este preluată numai ca nevoie: în coerenţă cu secţiunea 6.2, capitolul nu creează o structură de administrare a staţiunii, iar sarcinile privind staţiunea se atribuie explicit în echipa existentă a OMD Braşov (secţiunea 6.4) [I].

Între 2023 şi 2026, constatările despre centrul lipsă, mersul pe jos, parcări, traseele uşoare de bicicletă, date şi coordonare au rămas aceleaşi [I]. Persistenţa lor sprijină ordinea intervenţiilor propusă în secţiunea 5: regulile, guvernanta şi datele întâi, apoi domeniul public al staţiunii.

2.8. Controversele

Consultarea conţine trei controverse. Strategia le tranşează prin poziţionarea din secţiunea 3.2 şi prin opţiunile recomandate în secţiunea 7.

Masă sau „mic, cochet şi scump”. Dilema a fost formulată explicit de Subiectul 18 (secţiunea 2.6.6) şi tranşată de Subiecţii 19–20 în favoarea exclusivităţii: „Eu n-aş vrea să văd în Poiană [...] full board, all-inclusive. Nu! Pentru all-inclusive avem destinaţii destule în ţară. [...] Să meargă în Predeal pentru all-inclusive. Poiana aş lăsa-o pe individual, pe politici faine”; „putem să mutăm la Predeal masa, care va vizita Braşovul şi va cheltui în Braşov” (Subiect 19) [D]. O parte a operatorilor din staţiune şi administraţia susţin însă evenimentele de calibru şi extinderea (atelierul 01, masa 1: „evenimente culturale şi sportive constante”, „domeniu schiabil extins/modernizat”; Subiect 15) [D]. Massif, festivalul de iarnă din Poiana Mică, este reperul ambelor tabere: operatorii îl descriu ca neadaptat staţiunii („nici Masivul nu a fost adaptat la nevoile noastre”, Subiect 6; „S-a încercat cu Masif-ul. N-am înţeles de ce a avortat”, Subiect 18), în timp ce cifrele publice arată două ediţii cu peste 38.000 şi peste 43.000 de participanţi, o ediţie de decembrie 2025 neţinută şi o „Massif Week” în martie 2026 care nu este ediţie oficială¹⁷⁵: discontinuitate, nu eşec [C].

Viitorul schiului. Majoritatea vocilor cer extindere, zăpadă artificială şi instalaţii noi (Subiecţii 7, 11, 15; atelierul 01). Subiectul 23 formulează poziţia contrară, din perspectiva climatului:

„Nu mai cred în schi în Poiana Braşov; altitudinea e mică, 1.700 sus e puţin faţă de cât s-a încălzit clima; compensezi cu efort mare, n-are sens.” (Subiect 23) [D]

¹⁷⁵Massif (Poiana Braşov), 2023: peste 38.000 de participanţi; 2024: peste 43.000; ediţia din decembrie 2025 neţinută; „Massif Week” 2–7 martie 2026: <https://www.revistabiz.ro/massif-festivalul-de-la-brasov-a-atras-pest-42-milioane-de-euro-in-comunitate/>; <https://agerpres.ro/cultura-media/2025/12/16/massif-revine-in-poiana-brasov-cu-un-nou-format-in-perioada-27-februarie--8-martie-2026--1512479>; <https://www.monitorulexpres.ro/2026/02/21/massif-week-aduce-petrecheri-in-poiana-brasov-intre-2-si-7-martie/>

Alternativa aceluiaşi subiect este Postăvarul accesibilizat pentru toate categoriile, trenul pe cremalieră şi un parc de aventură pe Ruia, cu Poiana Mică drept amfiteatru natural pentru festivaluri [D]. Tema nesustenabilităţii climatice (B14) apare în 2 interviuri şi 3 ateliere, iar moderatorul a pus-o deschis între ameninţări în atelierul 01: „*pârția de schi va deveni probabil o pârție de montan la un moment dat. Sau cu zăpadă artificială, cine știe ce tehnologii vor fi*” [D]. Masivul Postăvaru, sit Natura 2000 (ROSCI0207), are altitudinea maximă de 1.783 m¹⁷⁶, ceea ce face ca orice extindere să fie judecată simultan climatic şi de mediu.

Cine este clientul. Staţiunea „*pentru braşoveni*” (dorită în atelierul 01 pentru restaurante, agrement şi consum de zi, cu rezerva că „*braşovenii nu sunt cei care vin la cazare*”), staţiunea „*pentru turistul cu venituri peste medie şi educat*” (Subiecţii 6 şi 8) şi staţiunea „*pentru toate buzunarele*” (Subiect 6) coexistă în discurs. Soluţia stakeholderilor este selecţia prin reguli, standard şi preţ, nu prin excludere: „*clasa va atrage masa, dar o va filtra foarte bine*” (Subiect 19) [D].

2.9. Sinteza diagnosticului

Tabelul 6. Sinteza diagnosticului staţiunii Poiana Braşov pe zece dimensiuni

Dimensiune	Starea de fapt	Evidenţă	Marcaj
Notorietate şi vizitare	Cel mai vizitat (88,5%) şi cel mai cunoscut (89,0% la nevizitatori) obiectiv al Braşovului; nucleu fidel matur, solvabil, cu recomandare de 82%; exclusivitatea percepută polarizat	cercetarea naţională	[C]
Imagine	14,1% dintre vizitatori asociază spontan Poiana cu Braşovul; 12,2% o numesc ca lucrul care le place cel mai mult; 0,4% ca lipsă; 1,6% dintre călători o văd ca destinaţie concurentă	cercetarea naţională	[C]
Experienţă şi sejur	Staţiune descrisă prin experienţe, codificată „iarnă”; 2,08 nopţi (oraş 1,79), străini 2,38, israelieni 3,14; sejururi lungi în vacanţe, nu în extrasezon; valoarea produsă de personal, mâncare, spa, nu de spaţiul public	recenzii; raportul de analiză a destinaţiei	[C]
Piaţă	Tarif 2,2× faţă de oraş, venit pe unitate +70–75%; ocupare 37% (oraş 50%), extrasezon 27%; 2026: ocupare, tarif şi venituri în scădere (–13,8%)	date platforme; INS	[C]
Produs şi spaţiu public	Standard privat ridicat; fără centru, promenadă, alei, iluminat de staţiune, trasee marcate; „modul de vacanţă” absent; seara întunecată; „ce faci de la 17 la 22” fără răspuns; kitsch la baza telefericului	atelierul 01; Subiecţii 6, 8, 13, 18, 19, 22; Conceptul	[D]
Acces	Blocaje de vârf majoritar locale; drum naţional; parcare de transfer din Poiana Mică (434 de locuri) fără prioritate de flux; parcări care nu funcţionează ca sistem; închideri nepredictibile; două familii de soluţii (accese noi / capacitate de primire)	Subiecţii 6, 11, 13, 15, 18, 19; Conceptul	[D]/[C]
Siguranţă	Urs: rezidenţii nu mai ies seara, pierderi economice, o singură echipă de intervenţie metropolitană; conflict schi–sanie ca sursă a accidentelor grave; lipsa regulilor aplicate pe trasee; vara, trasee de bicicletă mai grele decât gradarea lor, program al instalaţiilor pe cablu stabilit în funcţie de cerere, biciclete urcate în zona vârfului, fără traseu omologat	12 interviuri; atelierele 01, 04, 07; Subiecţii 7, 11, 12, 15; Conceptul; presă	[D]/[C]/[I]
Active publice	Stadion „deplorabil” şi patinoar nefuncţional (Ministerul Sportului); Centrul de Agrement „nici-nici” ca spaţiu de conferinţe, bun ca agrement; sania de vară lăsată în 2023, stadiu neconfirmat; cantonamente fără bază de antrenament	Subiecţii 8, 11, 13, 18; presă	[D]/[C]
Cooperarea operatorilor	Ofertă completă în interiorul fiecărei unităţi, fără experienţă comună a staţiunii („nimic făcut în comun”, „nu se întâmplă coordonat”); zidurile dintre operatori „micşorate”, discuţii redeschise în 2026 pentru activităţi şi pachete comune; cooperare fără „voinţă” stabilă	Subiecţii 6, 8, 11, 19; atelierul 01	[D]
Guvernanţă	Cinci categorii de actori fără loc de întâlnire; falie de prioritizare, de cooperare şi oraş–staţiune; cerere de management dedicat; fără comunitate rezidentă; Asociaţia ca unică reprezentare colectivă	Subiecţii 6, 8, 15, 19, 21; ateliere 01, 04, 12	[D]/[I]

¹⁷⁶Fişa sitului Natura 2000 ROSCI0207 Postăvarul (altitudine 728–1.783 m; municipiul Braşov, Predeal, Râşnov, Săcele), proiectul CARPASIT, Fundaţia Carpaţi: <https://carpasit.fundatiacarpati.ro/wp/wp-content/uploads/2022/05/pliant-ROSCI-0207-Postavarul.pdf>

Sursa: secţiunile 2.1–2.8 ale capitolului.

În raport cu oraşul, situaţia staţiunii este inversă: oraşul are volum fără valoare; staţiunea are valoare fără volum, preţuri premium plătite cu ocupare scăzută, notorietate maximă neconvertită în sejur, un domeniu privat care a investit fără ca domeniul public să îl urmeze. Consultarea arată că staţiunea a rămas „*aceeaşi staţiune prăfuită de ani de zile*” (Subiect 6) din lipsa unui responsabil pentru spaţiul dintre hoteluri, nu din lipsa cererii sau a investitorilor [D/I]. Lipseşte, în aceeaşi măsură, ceea ce numai operatorii pot face împreună: serviciile comune care transformă o sumă de unităţi bune într-o staţiune [D/I].

2.10. Analiza SWOT

Analiza SWOT de mai jos este construită din diagnosticul de mai sus. Fiecare element este urmat de sursa care îl susţine. Punctele tari şi punctele slabe privesc staţiunea aşa cum este; oportunităţile şi ameninţările privesc mediul ei (oraşul, piaţa, climatul, cadrul legal).

Tabelul 7. Analiza SWOT a staţiunii Poiana Braşov

Puncte tari	Puncte slabe
Cea mai mare notorietate (89,0% la nevizitatori) şi cea mai mare rată de vizitare (88,5%) dintre toate obiectivele Braşovului [C]	Fără centru, promenadă, alei, trasee marcate, iluminat de staţiune, peisagistică unitară; „modul de vacanţă” absent la sosire [D]
Nucleu de clientelă fidelă, matură, solvabilă, cu recomandare de 82% şi experienţă „total agreabilă” la 54,8% [C]	Ocupare structural scăzută (37%), extrasezon la 27%, martie 2026 la 13% în segmentul închirierilor pe termen scurt [C]
Poziţionare premium în sens economic: tarif de 2,2× faţă de oraş, venit pe unitate cu 70–75% mai mare [C]	Valoarea produsă numai în interiorul unităţilor (personal, mâncare, spa); spaţiul public nu apare în recenzii [C]
Standard hotelier ridicat, menţinut de operatorii mari şi în anii de criză; capacitate de conferinţe în 95% dintre unităţile mari [D]	Kitsch şi comerţ neintegrat la baza telefericului şi la intrarea în staţiune; „bazar în toată regula” [D]
Natura şi Postăvarul ca valoare numărul unu; compactitate, fără zonă rezidenţială şi fără blocuri [D]	Seara fără ofertă („ce faci de la 17 la 22”): turistul coboară în oraş, braşoveanul nu urcă [D]
Domeniul schiabil „cel mai frumos din România”, protejat la vânt, cu record de peste două milioane de treceri în sezonul 2021–2022 [D/C]	Active publice adormite: stadion, patinoar, Centrul de Agreement fără funcţie clară; cantonamente fără bază [D]
Sejur mai lung decât în oraş (2,08 nopţi; străini 2,38; israelieni 3,14) [C]	Blocaje de acces în zilele de vârf, produse majoritar de traficul local; închideri de drum nepredictibile pentru operatori [D]
Apropierea de oraş (15 minute), de aeroport (30 de minute) şi de obiectivele metropolitane (Bran, Râşnov) [D]	Ursul: rezidenţii nu mai ies seara, pierderi economice, o singură echipă de intervenţie [D]
Parcarea de transfer din Poiana Mică (434 de locuri) existentă; bike park în expansiune; sania de vară în pregătire [C/D]	Guvernanţă fragmentată, fără loc de întâlnire; fără comunitate rezidentă şi fără greutate electorală; cooperare internă „fără voinţă” [D]
Infrastructură de ciclism montan pentru nivelurile mediu şi avansat, cu urcare pe cablu, cu trasee „unice în România” (Subiect 7) [C/D]	Parcul de ciclism montan fără trasee verzi, cu un singur traseu albastru, a cărui primă porţiune este roşie; program al instalaţiilor pe cablu stabilit în funcţie de cerere; biciclete urcate cu telecabina în zona vârfului, fără traseu omologat [C/I]
Asociaţia operatorilor, membru fondator al OMD, cu o agendă de peste 15 ani pentru patru anotimpuri [D]	Invizibilitate statistică: nicio serie oficială de sosiri, înnopări sau ocupare a staţiunii [C]
Cooperarea operatorilor a început: zidurile dintre unităţi „micşorate”, activităţi şi pachete comune rediscutate în 2026, memoria unui model organizat pentru „clienţii staţiunii” [D]	Ofertă construită unitate cu unitate: niciun serviciu comun vizibil pentru turist (card, activităţi, navetă, program de seară, informare); „nimic făcut în comun” [D]

Puncte tari	Puncte slabe
Oportunități	Amenințări
Integrarea cu oraşul: abonament al destinației, linie de mare frecvență, calendar unic, Sala Polivalentă (iunie 2027) ca generator de cerere de conferințe și de cazare premium [D/I]	Scăderea tarifului și a veniturilor începută în 2026 în segmentul închirierilor pe termen scurt; plafonul de preț atins în 2025 [C]
Taxa de oraş majorată din 2026 (7 + 5 lei pe noapte) ca sursă pentru un fond al stațiunii și pentru statistica dedicată [C/I]	Clima: altitudine maximă de 1.783 m; dependența perceptuală de iarnă (27,6% dintre asocieri; 31,6% la străini) [C]
Piețe externe cu sejur lung și cu zbor direct spre Braşov-Ghimbav (Israel, Regatul Unit, Germania, Polonia) [C/D]	Sinaia „vine tare din urmă” ca aspect și investiții publice; Straja și alte stațiuni „din spate”; braşovenii care aleg Austria sau Bansko [D]
Linia 20B Poiana-Râşnov cu remorcă pentru biciclete din planul judeţean HINGE; trenul metropolitan cu gara Râşnov [C]	„Pe urma Predealului”: stațiune în „moarte clinică” prin dezinteresul autorității locale, reperul negativ al operatorilor [D]
Cererea națională pentru spa și relaxare (a doua formă de turism ca atractivitate după litoral) și pentru turism montan de familie [C]	Supraturismul de zi și de weekend: „vin, bifează, pleacă”, „îți lasă doar gunoi” [D]
Vacanța de schi a elevilor din februarie; produse de inițiere pentru copii și tineri [D]	Dezvoltări imobiliare rezidențiale sau de tip aparthotel care ar rupe compactitatea; „greșeli” repetate de autorizare în trecut [D]
Cantonamentele sportive, FOTE 2027 și competițiile de juniori ca cerere de extrasezon [D]	Incidente cu fauna sau accidente grave pe pârtie și în bike park, cu efect reputațional disproporționat [C/D]
Cele 26 de respondenți care văd Poiana ca destinație concurentă: un public care poate fi convins să o consume în succesiune cu oraşul [C/I]	Fragmentarea guvernantei între OMD-ul municipal, OMD-ul judeţean (avizat în iunie 2026), Primărie și operatori [C/I]
Experiența unitară a stațiunii (card valabil la toți operatorii, birou comun de activități, pachete comune, program comun al serii) ca diferențiere față de stațiunile concurente, cu costuri împărțite între operatori [D/I]	Revenirea la individualism: retrageri din Asociație, concurență prin preț între unități, servicii comune abandonate după primul sezon [D/I]

Sursa: secțiunile 2.1–2.9; notele externe citate în text. [C]/[D]/[I]

Din analiza SWOT rezultă cinci constatări. Punctele tari ale stațiunii sunt aproape toate ale operatorilor și ale naturii; punctele slabe sunt aproape toate ale domeniului public, ale guvernantei și ale lipsei de cooperare dintre operatori. Oportunitățile vin, în majoritate, din oraș. Amenințările sunt de două feluri: cele pe care stațiunea nu le controlează (clima, piața, concurența) și cele pe care le-ar putea controla dacă ar avea cine (kitsch-ul, imobiliarul, siguranța). Singurul punct slab pe care îl pot elimina numai operatorii, împreună, este lipsa experienței comune a stațiunii, iar punctul tare pe care se pot sprijini este cooperarea începută în ultimii ani. Prioritatea are, prin urmare, două componente: domeniul public al stațiunii are nevoie de un responsabil și de un buget, iar experiența stațiunii are nevoie de operatori care o construiesc împreună [I].

3. Viziune 2034, poziționare și principii

3.1. Viziunea

Viziunea de mai jos reunește cele trei viziuni de masă produse în atelierul 01 și răspunsurile convergente din interviuri, verificate față de datele de piață și de percepție și completate cu propunerile managementului de proiect, marcate ca atare.

Poiana Braşov 2034 este stațiunea montană premium de referință a României: compactă și pentru patru anotimpuri, cu un standard premium în toate serviciile ei, private și publice.

Staţiunea are un centru. Centrul este „zona zero” a Poienii: locul în care turistul ajunge mai întâi, în care se concentrează comerţul de standard, gastronomia şi calendarul de evenimente, şi din care pornesc aleile, promenada şi traseele. Comerţul şi evenimentele din zona zero sunt guvernate de reguli stricte, pentru ca noul centru să nu reproducă modelul zonei de vânzări din parcare de lângă teleferic [I, propunere a managementului de proiect].

Domeniul public este la standardul domeniului privat: alei, promenadă, iluminat, mobilier, peisagistică, semnalistică, întreţinere, toate la nivelul hotelurilor care le înconjoară.

Turistul intră „în modul de vacanţă” din momentul sosirii, nu la recepţia hotelului. Are ce face între 17 şi 22 fără să coboare în oraş. Poate alerga dimineaţa, poate pedala şi se poate plimba seara în siguranţă, pe trasee marcate şi luminate. Îşi prelungeşte sejurul pentru că „îi pare rău că nu mai este încă o zi” (Subiect 6).

Bicicliştii găsesc în staţiune trasee pentru fiecare nivel, de la cel de familie la cel de competiţie, gradate după dificultatea reală a terenului, şi instalaţii pe cablu care funcţionează după un program cunoscut dinainte [I].

Turistul trăieşte Poiana ca pe o singură staţiune. Primeşte la sosire, în orice unitate, aceeaşi informare şi cardul staţiunii, valabil la toţi operatorii; îşi alege activităţile dintr-un singur loc, oriunde ar fi cazat; foloseşte naveta staţiunii; poate cina într-un restaurant, merge la spa în altă unitate şi la schi cu o şcoală a staţiunii, într-un pachet cumpărat o singură dată. Operatorii concurează prin calitatea propriilor servicii şi cooperează pentru experienţa staţiunii, pentru „clienţii staţiunii” (Subiect 8).

În fiecare weekend al anului, staţiunea celebrează, în zona zero, o ţară care are ambasadă în România, împreună cu gastronomia ei. Întreaga Poiană are astfel un motiv de viaţă în fiecare săptămână, nu doar în vârfurile de sezon [I, propunere a managementului de proiect].

Braşoveanul urcă în Poiana ca în al doilea său spaţiu de agrement, cu autobuzul, nu cu maşina, şi găseşte acolo ce nu găseşte în oraş: natura la îndemână, sport, aer, linişte.

Staţiunea este integrată cu oraşul în ambele sensuri: ce lipseşte uneia există în cealaltă, la cincisprezece minute, şi cele două se vând ca un singur sejur.

Staţiunea este administrată de Primăria Municipiului Braşov, prin structurile ei, cu o linie bugetară distinctă pentru domeniul public şi cu un fond al staţiunii alimentat din taxa de oraş; operatorii ei, reuniţi într-o asociaţie reprezentativă, sunt consultaţi sistematic de Primărie şi de OMD asupra a tot ce priveşte staţiunea şi organizează împreună serviciile comune ale staţiunii.

Staţiunea rămâne „o Poiană”: fără blocuri de apartamente, fără dezvoltări rezidenţiale care să altereze conceptul de staţiune, cu pădurea şi Postăvarul drept valoarea numărul unu.

Viziunile de masă din atelierul 01 au formulat ţinte pe care capitolul le preia ca orizont, nu ca angajamente cuantificate: „staţiunea nr. 1 de turism montan şi sport din România, de importanţă naţională şi internaţională”, cu „centru de iniţiere în sporturi montane” pentru copii şi tineri (masa 1); „trecerea de la turismul de weekend la sejururi de 4–5 zile”, cu umplerea primăverii şi a toamnei prin conferinţe, festivaluri şi spa (masa 2); „peisagistică şi estetică unitară”, „stoparea haosului urbanistic” şi „reinvestirea taxei de turism direct în Poiana Braşov” (masa 3) [D].

3.2. Poziţionarea: staţiune premium

Obiectivul şi poziţionarea centrală a Poienii sunt cele de staţiune premium. Opţiunile din secţiunea 7 privesc mijloacele prin care se realizează această poziţionare.

Poiana Braşov se poziţionează ca staţiune premium, cu capacitate de primire dimensionată, nu ca destinaţie de masă. Patru argumente susţin decizia. Datele de piaţă arată că staţiunea este deja premium în sens economic şi că reducerea preţului pentru volum a fost evaluată şi respinsă chiar de operatori, din motive de calitate a clientelei (Subiect 8) [C/D]. Nucleul de clientelă fidelă identificat în cercetarea naţională este matur şi solvabil, iar recomandarea de 82% arată că este mulţumit de ce primeşte şi trebuie protejat [C]. Compactitatea fizică a staţiunii şi statutul de drum naţional al accesului fac ca orice scenariu de masă să presupună investiţii de acces cu impact asupra cadrului natural, adică asupra valorii numărul unu [I]. Destinaţia dispune, în zona metropolitană, de alternative pentru fluxurile de masă, pe care stakeholderii le numesc explicit („masa la Predeal”, Subiect 19) [D].

Poziţionarea premium presupune ca standardul să nu fie doar al hotelurilor. Turistul plăteşte un tarif premium pentru întreaga staţiune, nu doar pentru cameră, iar „Poiana trebuie să arate impecabil. Pentru că atunci ai justificarea de ce este o staţiune scumpă” (Subiect 18) [D]. Standardul premium se aplică, aşadar, tuturor serviciilor, private şi publice, inclusiv celor pe care operatorii le pot oferi numai împreună:

- cazarea, alimentaţia şi agrementul privat, prin Regulamentul staţiunii (D5);
- spaţiul public, prin centrul staţiunii, alei, promenadă, iluminat, mobilier, peisagistică şi semnalistică (D2);
- întreţinerea, prin deszăpezire, salubritate şi îngrijirea spaţiilor verzi la nivel de staţiune, nu de cartier (D2-g);
- transportul, prin linia de mare frecvenţă, parcare de transfer şi abonamentul destinaţiei (D1);
- informarea, la sosire şi pe trasee (D2-h);
- experienţa de ansamblu a staţiunii, prin serviciile pe care operatorii le organizează împreună: cardul staţiunii, activităţile, naveta, pachetele, programul serii, aceeaşi primire în orice unitate (D7);
- ordinea publică şi siguranţa, cu un personal „foarte elegant şi cu o atitudine corectă”, care spune turistului: „Bună ziua, sunteţi într-un loc exclusivist, vă rugăm să vă comportaţi ca atare” (Subiect 6) [D], şi cu reguli aplicate pe pârtie şi pe trasee (D6).

Premium nu înseamnă exclusiv prin preţ. Staţiunea rămâne „pentru toate buzunarele” în sensul ofertei de cazare, de la pensiuni de două stele la hoteluri de cinci, dar standardul se vede în comportamentul pe care staţiunea îl cere şi îl face posibil: reguli aplicate, standard vizual unitar, acces auto limitat, transport public de calitate, comerţ selectat în centru. Operatorii o formulează astfel: „clasa va atrage masa, dar o va filtra foarte bine” (Subiect 19); „omul când vede ordine şi linişte şi că totu-i pus la loc, nu-şi permite să fie ţăran” (Subiect 6) [D].

Poziţionarea are cinci consecinţe directe asupra direcţiilor. Evenimentele mari de masă, de tipul festivalului de zeci de mii de participanţi, nu se amplasează în staţiune, ci în Poiana Mică sau în

alte locații ale destinației cu afluire și defluire rezolvate; stațiunea găzduiește evenimente de nișă, sportive, corporative și culturale, de dimensiune compatibilă cu capacitatea ei de primire. Accesul rutier nu se dublează; se gestionează prin capacități de parcare la intrare, transport public prioritar și restricții de flux. Dezvoltarea imobiliară se limitează la funcțiuni turistice, fără apartamente și fără locuințe colective. Comerțul și evenimentele din noul centru al stațiunii sunt supuse unor reguli mai stricte decât restul stațiunii, pentru că zona zero este locul în care poziționarea premium devine vizibilă sau se compromite. Serviciile comune ale operatorilor (D7) se organizează la standardul hotelurilor care le oferă: un card al stațiunii sau un birou de activități de calitate inferioară ar slăbi tocmai poziționarea pe care trebuie să o susțină.

3.3. Principii directoare

Șase principii guvernează toate direcțiile din secțiunea 4.

Standard premium în toate serviciile, private și publice. Investiția publică în spațiul stațiunii este condiția ca investiția privată să fie percepută ca premium: „*nu poți să plătești camera acolo cât e și să ai peisajul pe care-l ai*” (Subiect 6) [D].

Experiența stațiunii, construită împreună de operatori. Experiența pe care turistul o cumpără este a stațiunii. Fiecare operator concurează prin calitatea propriilor servicii, iar serviciile care compun experiența stațiunii (transportul intern, activitățile, seara, informarea la sosire, pachetele, cardul stațiunii) se organizează împreună, la nivel de stațiune, prin cooperarea voluntară a operatorilor în cadrul Asociației și, pentru componentele de destinație, prin OMD, „*pentru clienții Poienii, nu neapărat pentru clienții hotelului X, Y sau Z*” (Subiect 8) [D]. Măsurile operatorilor se verifică prin întrebarea „*ce aduce stațiunii*”, alături de întrebarea „*ce aduce unității mele*” [I].

Patru anotimpuri, cu un produs propriu pentru fiecare sezon. Iarna rămâne sezonul de bază (schi, familie, vacanțe școlare); vara este sezonul naturii active (bicicletă, drumeție, sport, familie); cele două perioade de extrasezon, cele mai slabe în toate datele, sunt perioadele conferințelor, ale relaxării și ale spa-ului, ale sportului de performanță și ale evenimentelor de nișă.

Integrare cu Brașovul în ambele sensuri. Fiecare măsură a stațiunii se verifică prin întrebarea „*ce aduce orașului*” (sejururi mai lungi, clientelă de valoare, descongestionarea centrului) și fiecare măsură a orașului relevantă pentru stațiune se verifică prin întrebarea „*ce aduce Poienii*” (Sala Polivalentă, aeroportul, trenul metropolitan, abonamentul integrat).

Orientare prin reguli și stimulente, fără interdicții generice. Regulamentul stațiunii, regulile de urbanism și regimul închirierilor pe termen scurt definesc ce este permis și la ce standard; interzic punctual (locuințe colective, apartamente, comerț neintegrat în zona zero), nu generic. Este linia adoptată de strategie și pentru reglementarea închirierilor pe termen scurt la nivelul destinației.

Siguranța drept condiție de funcționare. „*Nicio destinație turistică nu va crește, mai mult decât atât, riscă să intre în faliment dacă nu e siguranță*” (atelierul 01) [D]. Gestiunea faunei, a conflictelor de pe pârtie și a riscurilor montane precede orice promovare. Vara, aceeași regulă se aplică bike parkului: un traseu se promovează la nivelul de dificultate pe care îl are în realitate.

3.4. Ce înseamnă integrarea cu Braşovul, în practică

Integrarea cu Braşovul se realizează prin opt mecanisme, fiecare dezvoltat într-una dintre direcţiile strategice:

Abonamentul integrat al destinaţiei (transport public, parcare de transfer, transport pe cablu, intrări la obiective), pentru sejururi de trei nopţi fără maşină, propus de administraţie sub numele de lucru „*Braşov City Mountain Pass*” (Subiect 13), cu cardul staţiunii, oferit de operatorii din Poiana, drept componentă de staţiune: D1-c, D7-a.

Linia de transport public de mare frecvenţă între gară, Livada Poştei, parcare de transfer din Bartolomeu şi staţiune, cu vehicule dotate pentru echipament, şi linia 20B Poiana-Râşnov cu remorcă pentru biciclete din planul judeţean: D1-b, D1-d.

Sejurul în două etape: o zi în staţiune şi Postăvaru, o zi în centrul istoric, o zi de gastronomie şi cultură, formula administraţiei pentru trecerea de la două nopţi la trei sau patru (Subiect 13), vândută ca un singur produs de OMD: D3, capitolele G şi C.

Produsul de conferinţe comun: Sala Polivalentă şi hotelurile din staţiune ca „*prima opţiune de cazare şi relaxare premium pentru participanţi*” (atelierul 01, masa 2): D4-c.

Calendarul unic al destinaţiei, ținut de OMD Braşov ca singură autoritate de calendar, în care calendarul staţiunii este o componentă, nu un calendar paralel: D3-n, secţiunea 6.

Fondul staţiunii din taxa de oraş colectată în Poiana, cu destinaţii prestabilite prin hotărâre a Consiliului Local, administrat de Primărie, cu avizul consultativ al Asociaţiei asupra programului anual: secţiunea 6.

Statistica dedicată a staţiunii din evidenţa aceleiaşi taxe, pe care Primăria o are deja: secţiunea 8.

Comunicarea sub brandul destinaţiei, cu sub-marca staţiunii: „*Braşov, Transilvania*” pentru străini, cu Poiana ca motiv de sejur, nu ca destinaţie paralelă (Subiect 18): construirea mărcii destinaţiei, în politica orizontală S5 şi în planul de marketing din Raportul final.

4. Direcţii strategice

Fiecare direcţie are aceeaşi structură: constatarea care o fundamentează, obiectivul, măsurile, actorii responsabili şi orizontul. Măsurile sunt formulate la nivelul de detaliu al unei strategii; dimensionarea tehnică şi financiară revine etapei de planificare operaţională. Marcajul [D] indică măsurile preluate din propunerile stakeholderilor; [I] indică măsurile derivate de echipă din diagnostic sau propuse de managementul de proiect. Codurile măsurilor (D1-a, D2-b1 şi așa mai departe) sunt cele la care capitolele G şi C fac trimitere.

D1. Acces şi mobilitate: gestiunea fluxurilor şi capacitatea de primire

Constatare. Blocajele de vârf sunt generate în mai mult de jumătate de trafic local (Subiect 15), drumul Poienii este drum naţional, iar parcare de transfer din Poiana Mică (434 de locuri, 2017) funcţionează fără ca fluxul să fie dirijat prioritar spre ea [D/C]. Două poziţii coexistă în consultare: accese suplimentare (al treilea acces, extinderea spre Râşnov, telecabina Braşov-Poiana) şi renunţarea la noi accese în favoarea capacităţii de primire („*N-aş umbla la drum*”, Subiect 19) [D].

Poziţionarea adoptată în secţiunea 3.2 alege a doua; extinderea domeniului schiabil spre Râşnov este tratată în secţiunea 7 (S1). Vara, programul instalaţiilor pe cablu se stabileşte în funcţie de cerere şi nu poate fi anticipat nici de operatorii staţiunii, nici de biciclişti (secţiunea 2.6.7) [C/D].

Obiectiv. Până în 2030, accesul în staţiune în zilele de vârf se face predominant fără autoturism propriu dincolo de Poiana Mică, iar timpul de acces din Braşov este predictibil. Până în 2028, operatorii şi turiştii află orice închidere a drumului imediat după aprobarea evenimentului, de regulă în luna anterioară, printr-un singur canal. Din sezonul 2027, programul anual al instalaţiilor pe cablu este publicat înaintea fiecărui sezon, iar pe tot sezonul cald cel puţin o instalaţie care urcă bicicliştii la plecarea traseelor funcţionează zilnic.

Măsur.

- (a) **Schema de gestiune a fluxurilor de vârf.** Închiderea accesului auto dincolo de Poiana Mică la atingerea pragului de ocupare a parcarilor din staţiune, cu informare în timp real printr-o aplicaţie de parcare (Subiect 15; „*nu aş mai lăsa maşinile să depăşească Poiana Mică*”, Subiect 18) [D]. Condiţia juridică este tranşarea regimului drumului: preluarea în administrarea Primăriei ca „*Drumul Poienii*” sau un protocol permanent cu administratorul drumului naţional şi cu Comisia de circulaţie. Interveniurile consemnează lecturi divergente ale regimului (Subiecţii 15 şi 23), deci evaluarea juridică a Primăriei este prima sarcină pe această direcţie (secţiunea 7, S5).
- (b) **Linia de transport public de mare frecvenţă** Braşov (gară, Livada Poştei, parcare de transfer Bartolomeu) – Poiana, cu vehicule dotate pentru echipament de schi şi biciclete şi cu prioritate pe drum în zilele de vârf (Subiect 11) [D]. Frecvenţa, nu tariful, este ceea ce face ca braşoveanul să lase maşina acasă: „*dacă stai după autobuz o oră, după aceea mai stai în trafic încă o oră-două*” (Subiect 11) [D]. Linia serveşte şi personalul unităţilor din staţiune, pentru care „*programul de muncă depinde de programul maşinii*” (interlocutor al cercetării doctorale) [D]; primele şi ultimele curse se stabilesc şi după turele de lucru din staţiune [I].
- (c) **Abonamentul integrat al destinaţiei** („*Braşov City Mountain Pass*”, Subiect 13): transport public, parcare de transfer, transport pe cablu şi intrări la obiective, pentru sejururi de trei nopţi fără autoturism [D]. Integrarea tarifară cu parcare de transfer: cine parchează în Poiana Mică sau în Bartolomeu are transportul inclus.
- (d) **Linia 20B Poiana Braşov–Râşnov cu remorcă pentru biciclete**, Acţiunea 1 a Planului Strategic de Acţiune HINGE al Consiliului Judeţean: pilot la Ziua Intermodalităţii 2023; investiţie estimată de 1,24 milioane de euro, din care două autobuze finanţate prin PNRR; costuri de operare de 337.260 de euro pe an, împărţite între Primăria Braşov şi Primăria Râşnov; indicator-ţintă de 70 de biciclişti pe zi în primul an, 12.500 pe an, şi 200 pe zi după cinci ani¹⁷⁷ [C]. Linia este, pentru staţiune, redundanţa accesului şi legătura cu gara Râşnov a viitorului tren metropolitan.
- (e) **Calendarul public al închiderilor de drum** pentru evenimente, comunicat operatorilor şi turiştilor printr-un singur canal, imediat după aprobarea evenimentului, de regulă în luna anterioară (Subiect 6) [D].

¹⁷⁷Consiliul Judeţean Braşov (cu Civitta), „Planul Strategic de Acţiune HINGE” (proiect Interreg), decembrie 2023, Acţiunea 1: linia 20B Poiana Braşov–Râşnov cu remorcă pentru biciclete.

- (f) **Funcţionarea predictibilă şi de lungă durată a transportului pe cablu.** Un program anual al tuturor instalaţiilor pe cablu, publicat înaintea fiecărui sezon, cu perioadele de revizie anunţate, cu funcţionarea zilnică, pe tot sezonul cald, a cel puțin uneia dintre instalaţiile care urcă bicicliştii la plecarea traseelor bike parkului şi cu informare în timp real asupra funcţionării instalaţiilor şi a stării pârtiilor şi a traseelor (atelierul 07; Conceptul) [D]. Operatorii staţiunii primesc programul odată cu calendarul anual, ca să îşi poată dimensiona echipele: „*nu ştii niciodată câţi oameni ai nevoie în echipă*” (atelierul 07) [D]. Programul extins (nocturne, extrasezon) se negociază cu operatorul („*Adică aş face nocturne*”, Subiect 19) sau, în scenariul invocat de stakeholderi, prin preluarea instalaţiilor în regim comunitar („*l-aş lua de la un operator privat şi l-aş da comunităţii*”, Subiect 19) [D]. Opţiunea de preluare cere o evaluare juridică şi economică separată, în sarcina Primăriei; până la rezultatul ei, obiectul negocierii este programul.
- (g) **Parcarea în staţiune.** Dimensionarea capacităţii de parcare la nivelul cererii de vârf, cu soluţii subterane sau semi-îngropate acolo unde terenul permite (Subiect 19), eliminarea parcării pe spaţiile verzi şi pe trotuare (Subiect 15) şi tarifarea diferenţiată faţă de parcare de transfer, astfel încât parcare în staţiune să fie opţiunea scumpă, nu cea implicită [D/I]. Gabaritul de acces al parcării din Poiana Mică se verifică şi se semnalizează la intrarea pe drumul Poienii şi în aplicaţia de parcare, cu o soluţie de parcare pentru vehiculele care îl depăşesc, iar parcarile intermediare primesc acces pietonal spre staţiune (Conceptul) [D/I].

Actori. Primăria Municipiului Braşov (mobilitate, parări), RATBV, administratorul drumului naţional şi Comisia de circulaţie, Consiliul Judeţean Braşov (HINGE, tren metropolitan), Primăria Râşnov, operatorul domeniului schiabil, OMD Braşov (abonamentul). **Orizont.** (a), (b), (e): 2027–2028; (c), (d), (g): 2028–2030; (f): programul anual publicat, din sezonul 2027; programul extins, 2027–2028; preluarea instalaţiilor, numai după evaluarea juridică şi economică.

D2. Domeniul public şi centrul staţiunii: prioritatea P5 în sens strict

Constatare. Este direcţia cu cel mai înalt grad de convergenţă din întregul material şi nucleul priorităţii P5. Staţiunea nu are centru, promenadă, trasee de alergare şi de plimbare marcate, iluminat de staţiune, peisagistică unitară; „*modul de vacanţă*” nu se declanşează la sosire; seara, staţiunea este întunecată şi golită; comerţul de la baza telefericului este „*bazar*” [D]. Conceptul de turism din 2023 descria aceleaşi lipsuri (secţiunea 2.7) [D]. Toate aceste deficienţe sunt de competenţa autorităţii publice.

Obiectiv. Până în 2031, Poiana Braşov are un centru pietonal identificabil, „*zona zero*” a staţiunii, cu reguli proprii de urbanism, comerţ şi evenimente; o reţea continuă de alei şi trasee pentru alergare, plimbare şi bicicletă de agrement; iluminat şi mobilier urban unitar; iar spaţiul public al staţiunii apare în recenzii şi în cercetarea de teren ca parte a experienţei premium.

Măsuri.

- (a) **Planul urbanistic zonal al staţiunii, cu concept peisagistic unitar.** Iluminat „*de staţiune*” („*boem*”, care lasă să se vadă stelele, Subiect 6), mobilier, semnalistică, materiale, reguli pentru faţade, panouri şi terenuri private neîngrijite („*proprietarii care au terenuri neîngrijite trebuie somaţi şi amendaţi*”, Subiect 6) [D]; interdicţia explicită a locuinţelor

colective şi a apartotelurilor; eliminarea comerţului ambulant neintegrat („chioscul ăla la intrarea în Poiană”, Subiect 19; „eliminarea comerţului ieftin/kitsch”, atelierul 01) [D].

- (b) **Centrul staţiunii ca „zona zero” a Poienii.** Un spaţiu pietonal central nou, conceput ca punct de atracţie şi de orientare al staţiunii, locul în care turistul ajunge mai întâi, care mută greutatea vizitelor dinspre parcare de sub teleferic spre un loc definit şi care dă Poienii ceea ce îi lipseşte: o adresă. Cuprinde bradul de Crăciun, târgul de iarnă, o scenă pentru evenimente de dimensiunea staţiunii, terase şi comerţ de standard; răspunde întrebării „unde punem un brad?” (atelierul 01) [D]. Amplasamentul se stabileşte prin PUZ, cu opţiunea invocată în atelier a axei biserică – Poiana Mică [I, propunere a managementului de proiect].

- (b1) **Regulamentul zonei zero**, adoptat prin hotărâre a Consiliului Local ca parte a Regulamentului staţiunii (D5-a), cu trei componente. Urbanism: cod de design pentru construcţii, faţade, mobilier, semnalistică, iluminat şi materiale, cu interdicţia structurilor provizorii şi a improvizăţiilor comerciale. Codul de design include semnalistica şi mobilierul urban care poartă simbolurile staţiunii, alese odată cu el din valorile numite de operatori în atelierul 01 (Postăvarul şi pădurea, tradiţia pionieratului în schiul românesc), în linia măsurii S5-a a Raportului final, povestea oraşului spusă prin spaţiul public [I]. Comerţ: accesul comercianţilor în zona zero numai prin selecţie pe bază de concept, calitate a produsului şi standard vizual, prin contracte de concesiune sau de închiriere cu clauze de standard şi de reziliere; excluderea explicită a produselor de tip kitsch şi a comerţului ambulant neintegrat, astfel încât comercianţii noi sau cei care se vor muta în noul centru să nu reproducă modelul zonei de vânzări din parcare din apropierea telefericului. Evenimente: o singură autoritate de calendar, OMD Braşov, prin calendarul unic al destinaţiei, cu consultarea Asociaţiei, reguli de volum sonor, de program, de gestiune a deşeurilor şi de aspect al structurilor temporare. Măsura este o propunere a managementului de proiect [I], fundamentată pe diagnosticul convergent din secţiunea 2.6.4. În staţiune, selecţia comerţului pe concept este posibilă, întrucât domeniul este public şi nu există locuitori ale căror drepturi să fie afectate. Selecţia o face Primăria, ca proprietar al domeniului public, cu avizul consultativ al Asociaţiei.

- (c) **Promenada şi reţeaua de trasee.** Traseul pietonal iluminat de la biserică până în Poiana Mică, legat de traseul forestier (atelierul 01); trasee de alergare marcate, cu suprafaţă adecvată şi bucle de 3, 5 şi 10 km, trecute în harta staţiunii („dimineaţa la ora 6:00 ar vrea să alerge, dar nu au un traseu”, propunere relatată de Subiectul 15); traseu de bicicletă de agrement pentru familii Poiana Mică – Poiana Mare şi spre Râşnov, pe liziera pădurii şi pe drumuri forestiere, fără defrişări (Subiect 11) [D].

- (d) **Zone de şedere şi de contemplare a peisajului.** Bănci, belvederi, spaţii pentru familii cu copii mici: „n-ai o zonă de linişte, n-ai o zonă în care să te poţi retrage” (Subiect 6); „dă-te cu un cărucior pe stradă şi vezi ce poţi să faci cu un copil mic când ăla adoarme” (Subiect 6) [D].

- (e) **Regimul de linişte adaptat staţiunii.** Program de construcţii şi de lucrări zgomotoase diferit de cel urban, în special în vacanţe: „nu poţi într-o staţiune să ai program de linişte la fel ca într-un oraş” (Subiect 6) [D].

- (f) **Programul serii.** Răspunsul la „ce faci de la 17 la 22”: iluminat şi deschidere a spaţiului public, program coordonat al teraselor şi al restaurantelor, organizat de operatori împreună

(D7-e), calendar săptămânal de seară în sezon, cu zona zero drept loc (atelierul 01; Subiect 18) [D/I]. Capitolul C dă conţinutul cultural al serii; capitolul de faţă dă locul şi regulile.

- (g) **Întreţinerea la standard.** Deszăpezire, salubritate, tuns, flori, reparaţii curente la un nivel definit printr-un caiet de sarcini al staţiunii, cu indicatori de calitate şi cu raportare publică; reproşul operatorilor nu este că aceste servicii nu există, ci că sunt la nivelul unui cartier, nu al unei staţiuni („ne pun ultimele becuri rămase de acum doi ani”, Subiect 6) [D/I].
- (h) **Semnalistica şi informarea în staţiune.** Sistem unitar de orientare (direcţii, distanţe, trasee, obiective), borne numerotate pe trasee pentru localizare în caz de urgenţă (Subiect 11), informare digitală la sosire („când ajunge turistul în Poiană ar trebui să primească în mod automat pe telefon un set de instrucţiuni”, Subiect 6), în locul indicatoarelor pe care operatorii le-au făcut „pe banii noştri” fără a le putea autoriza [D].

Actori. Primăria Municipiului Braşov (urbanism, investiţii, spaţii verzi, servicii publice), Consiliul Local (PUZ, regulamente), asociaţia operatorilor din Poiana (avize consultative, cofinanţarea animării), Regia Pădurilor Kronstadt şi administraţiile ariilor protejate (trasee), OMD Braşov (calendar, informare). **Orizont.** PUZ şi concept peisagistic: 2027; regulamentul zonei zero: 2027–2028; centrul şi promenada: 2028–2031; trasee, semnalistică, întreţinere la standard: 2027–2029.

D3. Produs pentru patru anotimpuri

Constatare. Datele arată două vârfuri (februarie şi iulie–august) şi un extrasezon în care ocuparea segmentului de închirieri pe termen scurt scade la 27–30% [C]. Conferinţele nu compensează: „pe august nu sunt evenimente corporate, deci ne bazăm pe leisure. Chiar şi iulie e foarte slab” (Subiect 6); „se vor începe evenimentele doar după data de 15 septembrie” (Subiect 8) [D]. Stakeholderii au o viziune de produs clară pentru fiecare sezon, dar fără organizare la nivel de staţiune. Vara, bike parkul este produsul cel mai dezvoltat al staţiunii, dar traseele lui sunt, în cea mai mare parte, de nivel mediu şi dificil (secţiunea 2.6.7) [C/D].

Obiectiv. Până în 2034, raportul dintre ocuparea de extrasezon şi cea de vârf se apropie de cel al oraşului, durata medie a sejurului creşte de la circa 2 nopţi spre 3, iar staţiunea are un motiv de vizită în fiecare weekend al anului.

Măsuri, iarna.

- (a) **Menţinerea şi modernizarea domeniului schiabil existent:** înzăpezire artificială, instalaţii, iluminat pentru schi nocturn, delimitarea strictă a pârtiilor de schi de cele de sanie şi tubing („cele mai grave accidente... sănii scăpate de sub control”, Subiect 11) [D]. Extinderea spre Râşnov este tratată în secţiunea 7 (S1), ca proiect metropolitan de termen lung.
- (b) **Vacanţa de schi a copiilor** („o singură decizie foarte bună pe februarie”, Subiect 6) valorificată prin produse de iniţiere pentru copii şi tineri, un „centru de iniţiere în sporturi montane” (atelierul 01, masa 1) [D].
- (c) **Biletul unic de schi** la nivelul destinaţiei metropolitane (Poiana, Predeal, Bran, Cheile Grădiştei), pe modelul biletului comun al muzeelor, pentru clientela de sezon care „weekendul ăsta vrea la Predeal, weekendul ăsta vrea în Poiană” (Subiect 11) [D].

- (d) **Sezonul festiv în staţiune:** târg şi iluminat de Crăciun în zona zero, până acum inexistente („în Poiană n-a fost deloc Târg de Crăciun”, atelierul 01) [D]; capitolul G a tratat Târgul de Crăciun al destinaţiei, cu staţiunea ca a doua locaţie.

Măsuri, vara.

- (e) **Bike parkul, cu o gamă completă de dificultate.** Reevaluarea gradării traseelor existente, astfel încât traseele albastre să fie albastre pe toată lungimea lor, prin variante ocolitoare pe tronsoanele mai dificile sau prin reclasificare [I]; trasee verzi, cu traseul de familie de pe Lupului inferior, aflat în studiu (Subiect 15) [D], şi trasee de anduranţă, uşoare şi medii, între Poiana şi Braşov, care pot fi parcurse la urcare şi la coborâre (Conceptul) [D]; un administrator unic al parcului de ciclism montan, cu schemă de întreţinere, de patrulare şi de comunicare (Conceptul) [D]; patrulare de bicicletă în sezon („bike patrol pe vară”, atelierul 07) şi procedura de alertă la apariţia ursului („O procedură în bike park când apare ursul, măcar să ştim cum se anunţă”, atelierul 07) [D]; la plecarea fiecărui traseu, un panou cu dificultatea, lungimea, diferenţa de nivel şi echipamentul obligatoriu [I].
- (f) **Sania de vară** de pe pârtia Bradul, licitată în 2023, de dus la capăt şi de integrat în zona de acord a bazei pârtiei [D/C].
- (g) **Activităţile opţionale organizate la nivel de staţiune:** drumeţii ghidate, echitaţie, excursii în zona metropolitană, cu înscriere din toate unităţile şi cu preluarea turiştilor de la fiecare unitate, prin biroul comun de activităţi al staţiunii (D7-b), „pentru clienţii Poienii” (Subiect 8), după modelul activităţilor „care se făceau odinioară la nivel global în Poiană” (atelierul 01) [D].
- (h) **Acordul cu apă** în Poiana Mică (Iacul, tema C24) şi parcul de aventură, cu evaluarea opţiunii unui parc mare pe Ruia (Subiect 23) [D].
- (i) **Accesibilizarea Postăvarului** pentru toate categoriile de public: trasee gradate, informare, localizare prin borne numerotate (Subiect 11) [D].

Măsuri, extrasezon.

- (j) **Conferinţe şi evenimente corporative:** produsul de staţiune din D4.
- (k) **Relaxarea şi spa-ul** ca poziţionare a staţiunii, nu doar a hotelurilor: „Trebuie promovată Poiana Braşov ca şi un centru de wellness” (Subiect 13) [D]; cererea naţională pentru relaxare şi spa este a doua ca atractivitate după litoral [C].
- (l) **Turismul de seniori organizat**, în circuite de şapte nopţi cu program zilnic, pe modelul turismului organizat de primire de altădată: „din martie poţi să-i ai până în octombrie relaxat” (Subiect 6) [D].
- (m) **Evenimente de nişă**, crescute cu răbdare în ani, nu „orice, oriunde, oricum” (Subiecţii 18 şi 20): competiţii sportive (ciclism, alergare montană, schi alpin de juniori), evenimente gastronomice, sejururi de retragere şi reflecţie, cu Poiana Mică pentru formatele mari [D/I]. Experienţa festivalului Massif, discontinuu după două ediţii cu public mare, se preia ca regulă de adecvare a evenimentului la staţiune şi la sezon, nu ca argument împotriva evenimentelor.
- (n) **Programul „Poiana celebrează lumea”, weekendurile ţărilor.** În fiecare weekend al anului, staţiunea celebrează, în zona zero, o ţară care are ambasadă în România (sau mai multe,

grupate regional), împreună cu gastronomia ei. Propunere a managementului de proiect [I].

Formatul: vineri seara – duminică; program cultural adus de ambasada parteneră şi de comunitatea ţării respective din România (muzică, film, meşteşuguri, prezentări de destinaţie); gastronomia ţării invitate pregătită de restaurantele staţiunii, care adoptă împreună, prin Asociaţie, un meniu tematic pentru weekend (D7-e), şi de bucătari invitaţi, în asociere cu produsele Țării Bârsei, pentru ca programul să întărească identitatea gastronomică locală, nu să o dilueze (D5-d, capitolul G); comerţ tematic selectat conform Regulamentului zonei zero.

Mecanismul: calendarul anual se construieşte de OMD Braşov, cu consultarea Asociaţiei, cu sprijinul Direcţiei Protocol a Ministerului Afacerilor Externe şi al ambasadelor, pe relaţiile diplomatice deja active ale municipiului (vizitele ambasadurilor şi ale delegaţiilor oraşelor înfrăţite, Subiect 13) [D]. Lista misiunilor diplomatice rezidente în România este suficient de lungă pentru rotaţie pe mai mulţi ani fără repetare; dimensionarea exactă revine planificării.

Comunicarea are două publicuri: comunitatea ţării respective din România (cu precădere din Bucureşti, la două ore de Poiana) şi piaţa-sursă a ţării, cu prioritate pentru pieţele cu zbor direct spre Braşov-Ghimbav şi cu sejur lung în recenzii (Israel, Regatul Unit, Germania, Polonia) [C/D]. Funcţia programului este triplă: dă răspunsul săptămânal la „*ce faci de la 17 la 22*”, dă braşovenilor un motiv recurent de a urca şi transformă extrasezonul dintr-o absenţă într-un calendar. Programul este de scara staţiunii, nu a festivalului de masă, şi înlocuieşte evenimentele ad-hoc, nu li se adaugă („*calendar fix de evenimente anuale*”, atelierul 01; evenimente „*pe care să ai răbdare să le creşti*”, Subiect 18) [D].

Actori. Operatorul domeniului schiabil, administratorul bike parkului, asociaţia operatorilor, şcolile de schi şi cluburile sportive, Primăria (sania de vară, agrement public, trasee), OMD Braşov (calendar, bilet unic, promovare), Consiliul Judeţean (circuite metropolitane), Ministerul Afacerilor Externe şi ambasadurile (D3-n). **Orizont.** (a)–(d), (g), (k): 2027–2029; (e), (f), (i), (m), (n): 2027–2031; (h), (l): 2029–2034.

D4. Conferinţe, sport şi activele adormite

Constatare. Staţiunea are capacitate de conferinţă în „95%” dintre unităţile mari (Subiect 8), dar frâna este accesul şi lipsa unui centru dedicat; „*companiile aleg Poiana după ce se termină locaţiile din Sinaia*” (Subiect 19) [D]. Trei active publice sunt adormite: stadionul, patinoarul (Ministerul Sportului) şi Centrul de Agrement (Primăria), evaluat ca „*struţocămilă*” în funcţia de conferinţă şi pozitiv în funcţia de agrement [D]. Cantonamentele se cazează în staţiune, dar se antrenează în altă parte (Subiect 8) [D].

Obiectiv. Până în 2031, Poiana Braşov are un produs de conferinţe de staţiune şi o bază sportivă funcţională, iar cele trei active publice sunt reintroduse în circuit cu funcţiuni clarificate.

Măsuri.

- (a) **Clarificarea funcţiunii Centrului de Agrement:** fie reconfigurare ca centru de conferinţe de staţiune (pereţi amovibili, fluxuri, Subiect 8), fie specializare pe agrement şi alternativă pe vreme rea (Subiect 11), cu operator profesionist selectat de Primărie, pentru că „*primăria nu trebuie să se inventeze operator în toate*” (Subiect 18) [D]. Opţiunea recomandată este funcţiunea mixtă (secţiunea 7, S6).

- (b) **Protocol Primărie – Ministerul Sportului – asociația operatorilor pentru stadion și patinoar:** transfer sau administrare comună, cu funcțiune de bază sportivă pentru cantonamente și de patinoar public în sezon [D/I].
- (c) **Produsul de conferințe de stațiune:** ofertă comună a hotelurilor pentru congrese care depășesc capacitatea unei unități (D7-g), cu transport comun și program social în stațiune și în oraș; legătura cu Sala Polivalentă și cu evenimentele internaționale ale Braşovului, pentru care Poiana devine „prima opțiune de cazare și relaxare premium pentru participanți” (atelierul 01, masa 2) [D].
- (d) **Segmentul sportiv:** cantonamente cu antrenament în stațiune (bază sportivă, trasee de alergare din D2, pârtii și bike park), competiții de juniori, legătura cu FOTE 2027 și cu cluburile locale [D/I].

Actori. Primăria, Ministerul Sportului, asociația operatorilor, OMD Braşov, cluburile sportive, administratorul Sălii Polivalente. **Orizont.** (a), (c): 2027–2029; (b), (d): 2028–2031.

D5. Standardul de cazare, urbanismul și închirierile pe termen scurt

Constatare. Standardul privat este atuul stațiunii, dar neuniform: „nu poți să ai hoteluri care arată ca dracu' și hoteluri care se chinuie în marea de mizerie să se ridice” (Subiect 19) [D]. Autorizațiile pentru aparthoteluri acordate în trecut sunt descrise ca greseli repetate de administrații succesive (Subiect 19) [D]. Segmentul închirierilor pe termen scurt din stațiune este mic (77 de anunțuri active), cu tarif foarte ridicat și cu inventar în scădere în 2026 [C]. Mai multe voci cer unu-trei hoteluri de cinci stele (Subiect 18) și resping formulele de tip totul inclus și hotelurile de mare capacitate („eu n-aș vrea să văd în Braşov un hotel de 350 de camere”, Subiect 19) [D].

Obiectiv. Un regulament al stațiunii, aplicabil tuturor unităților de cazare și de alimentație, care definește standardul minim de aspect, funcționare și servicii, cu stimulente și sancțiuni, și o politică de urbanism care protejează compactitatea.

Măsuri.

- (a) **Regulamentul stațiunii Poiana Braşov**, propus de Asociație și de OMD Braşov, însușit de Primărie și adoptat prin hotărâre a Consiliului Local, cu punctaj de conformare, program de conformare în trei ani și legătură cu impozitul pe clădiri și cu autorizația de funcționare: „regulament [...] la care aceștia trebuie să adere, ca să aibă autorizație de funcționare. Foarte dur, în pași, pentru trei ani”; „dacă nu vă faceți punctajul aici, impozitul pe clădire va fi atât” (Subiect 19) [D]. Conținut: aspect exterior și întreținerea terenului, iluminat și semnalistică conforme conceptului peisagistic, program minim de funcționare a serviciilor de alimentație în sezon, gestiunea deșeurilor rezistentă la urs, participarea la serviciile comune ale stațiunii. Din 2028, regulamentul include raportarea anuală a consumului de apă și de energie pe înnoptare și a ponderii produselor locale în achiziții, după metoda comună a observatorului destinației, iar raportarea intră în punctajul de conformare; datele individuale rămân confidențiale, iar observatorul publică agregatele (OD5.4, reziliență climatică și consum responsabil de resurse) [I].

- (b) **Politica urbanistică:** funcţiuni exclusiv turistice, fără locuinţe colective şi fără aparthoteluri; capacitate maximă pe unitate (reperul invocat: 100–150 de camere, Subiect 19); încurajarea hotelurilor de cinci stele în limitele PUZ [D].
- (c) **Închirierile pe termen scurt în staţiune:** aplicarea cadrului de la nivelul destinaţiei (înregistrare, standard, fiscalizare, plata taxei de oraş), cu o particularitate: în staţiune, unităţile de acest tip respectă acelaşi regulament de aspect şi de servicii ca hotelurile şi pensiunile, pentru că nu există zonă rezidenţială care să le justifice regimul de locuinţă [I].
- (d) **Identitatea gastronomică:** încurajarea, prin regulament şi prin program OMD, a unei oferte locale identificabile (preparate ale Ţării Bârsei, „mâncare cinstită”), în locul rusticului generic; răspuns la percepţia „tradiţional, rustic” din recenzii şi la critica braşovenilor (Subiect 22) [D/I]. Conţinutul este în capitolul G.

Actori. Primăria şi Consiliul Local (elaborare, adoptare, autorizare, impozite), Asociaţia operatorilor (propunere şi aviz consultativ), OMD Braşov (standard de destinaţie, gastronomie), operatorii de închirieri pe termen scurt. **Orizont.** Regulament: 2027–2028; conformare: 2028–2031; raportarea consumului de apă şi de energie şi a produselor locale: anual, din 2028.

D6. Siguranţa: fauna, pârtia, muntele

Constatare. Ursul este tema cu cea mai mare incidenţă din interviuri şi cu efect direct asupra produsului staţiunii: plimbarea de seară, alergarea, familia cu copii [D]. Conflictul dintre schi şi sanie este sursa celor mai grave accidente (Subiect 11) [D]. Echipamentul inadecvat pe trasee şi lipsa regulilor aplicate completează tabloul. Vara, bike parkul are trasee mai grele decât gradarea lor, iar când telegondola nu funcţionează bicicletele sunt urcate cu telecabina Capra Neagră până în zona vârfului Postăvaru, unde nu există traseu omologat de bicicletă; accidentele de pe traseele de coborâre solicită Salvamontul (secţiunea 2.6.7) [C/I].

Obiectiv. Staţiunea este sigură şi percepută ca sigură: plimbarea de seară, alergarea de dimineaţă şi drumeţia cu copii sunt posibile fără teamă, iar regulile pârtiei şi ale traseelor sunt cunoscute şi aplicate. Vara, bicicliştii urcă cu transportul pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate, iar intervenţiile Salvamont pentru biciclişti scad de la un sezon la altul.

Măsuri.

- (a) **Politica privind fauna, preluată din capitolul P3 (D5) şi aplicată staţiunii,** pe trei paliere: prevenţia, prin pubele rezistente la urs la toate unităţile şi în spaţiul public, obligatorii prin regulamentul staţiunii (Subiecţii 11 şi 17), şi prin patrulare permanente de seară în sezon (Subiect 6); informarea şi educaţia, cu aplicarea sancţiunilor existente pentru hrănire (Subiect 15); observarea responsabilă (D6-b) [D]. Gestiunea populaţiei rămâne în competenţa autorităţilor stabilite de lege; pentru staţiune, capitolul cere o echipă de intervenţie cu timp de răspuns garantat (atelierul 01 consemnează o singură echipă pentru întreaga zonă metropolitană) [D].
- (b) **Valorizarea controlată:** zone de observare în afara staţiunii (Poiana Mică, Ruia, spre carieră), cu regula „entuziasmului corelat cu distanţa” (Subiect 8) [D], fără hrănire, interzisă din noiembrie 2025, şi după standardul de observare al destinaţiei (capitolul P3, D5-h) [C/I].

- (c) **Regulile pârtiei:** delimitarea fizică schi-sanie, reguli privind portul căştii, limitarea accesului fără echipament adecvat, reguli de îmbarcare, cu sancţiuni definite împreună cu operatorul; „*ar trebui să existe nişte reguli, dar ar trebui ulterior găsite şi sancţiunile*” (Subiect 11) [D].
- (d) **Siguranţa pe trasee:** borne numerotate şi localizare, informare la intrarea pe trasee, dotarea uniformă a traseelor de bicicletă, iluminat autonom cu panouri solare pe traseele de agrement de la liziera pădurii (Subiect 11) [D].
- (e) **Bicicletele urcă pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate.** Telecabina Capra Neagră nu mai urcă turişti cu biciclete până la staţia superioară din zona vârfului Postăvaru, unde nu există traseu omologat de bicicletă. Bicicletele se urcă numai cu instalaţiile care ajung la plecarea traseelor bike parkului, iar pe tot sezonul cald cel puțin una dintre acestea funcţionează zilnic (D1-f). Vizitatorii, turiştii şi sportivii care au pregătirea necesară pot ajunge în zona vârfului urcând pe bicicletă tot traseul, fără transport pe cablu. Regula se adoptă odată cu regulile traseelor (D6-d), prin acordul Primăriei cu operatorul instalaţiilor pe cablu şi cu Salvamontul, şi se comunică la casele de bilete, la îmbarcare şi în informarea parcului de ciclism montan [I, propunere a managementului de proiect].

Actori. Primăria şi Poliţia Locală, Salvamont, gestionarii fondurilor cinegetice şi Garda Forestieră, Regia Pădurilor Kronstadt, operatorul domeniului schiabil şi al instalaţiilor pe cablu, administratorul bike parkului, asociaţia operatorilor (regulament, pubele, patrulare cofinanţate), OMD Braşov (comunicare). **Orizont.** (a), (c): 2027–2028; (e): din sezonul cald 2027; (b), (d): 2028–2030.

D7. Cooperarea operatorilor: experienţa comună a staţiunii

Constatere. Experienţa turistului se opreşte, astăzi, la limita unităţii în care este cazat. Fiecare operator a construit o ofertă completă în interiorul propriei unităţi („*era cazare, era masă, erau serviciile indoor, spa-urile şi activităţile proprii fiecărei locaţii*”, Subiect 8), dar „*nu există nimic făcut în comun în Poiană, în percepţia clientului*” (Subiect 19), iar lucrurile nu se întâmplă „*coordonat*” (atelierul 01) [D]. Operatorii au început să coopereze: zidurile dintre unităţi au fost „*micşorate*”, iar în 2026 au fost redeschise discuţiile pentru activităţi şi pachete comune (Subiect 8) [D]. Cooperarea nu este însă consolidată („*există colaborare, dar nu există voinţă*”, Subiect 19) [D]. Serviciile care fac din Poiana o staţiune sunt, în parte, servicii private pe care niciun operator nu le poate oferi singur şi pe care autoritatea publică nu le poate oferi în locul operatorilor (secţiunea 2.6.10) [I].

Obiectiv. Până în 2029, turistul primeşte, în orice unitate din staţiune, aceeaşi informare la sosire şi cardul staţiunii şi are acces la un birou comun de activităţi şi la naveta staţiunii. Până în 2031, Poiana se vinde şi se comunică drept staţiune, cu pachete comune ale mai multor operatori, iar experienţa de ansamblu a staţiunii (activităţi, seară, servicii comune) apare în recenzii alături de serviciile hotelurilor. Până în 2034, toţi operatorii staţiunii participă la serviciile comune.

Principiul de funcţionare. Cooperarea este voluntară şi privată. Se organizează între operatori, în cadrul Asociaţiei, iar componentele care privesc destinaţia (promovarea, abonamentul integrat, calendarul) se realizează prin OMD Braşov. Asociaţia nu primeşte prin această direcţie competenţe de administrare a staţiunii; rolul ei faţă de autorităţile publice rămâne cel consultativ

din secţiunea 6.3. Autoritatea publică facilitează: Regulamentul staţiunii poate include participarea la serviciile comune în punctajul de conformare (D5-a), iar fondul staţiunii poate cofinanţa componentele de interes public ale acestor servicii, cum sunt informarea la sosire şi animarea zonei zero (secţiunea 6.2) [I].

Măsurii.

- (a) **Cardul staţiunii Poiana Braşov.** Un card primit de fiecare turist la sosire, în orice unitate, cu reduceri şi avantaje la toţi operatorii participanţi (restaurante, spa-uri, şcoli de schi, închirieri de echipament, agrement, transport pe cablu), pe modelul descris de Subiectul 11, în care cardul de reducere era valabil „indiferent de operatorul economic la care mergeam noi, indiferent de magazin” (Subiect 11) [D]. Cardul este componenta de staţiune a abonamentului integrat al destinaţiei (D1-c) şi instrumentul prin care turistul consumă şi în afara unităţii în care este cazat [I].
- (b) **Biroul comun de activităţi al staţiunii.** Un singur punct de rezervare, fizic în zona zero şi digital, pentru activităţile organizate la nivel de staţiune (drumetii ghidate, echitaţie, bicicletă, excursii metropolitane, programe pentru copii), cu înscriere din toate unităţile şi cu preluarea turiştilor de la fiecare unitate, pe modelul firmelor care „adunau cererea de la toate hotelurile” şi organizau tururi pentru „clienţii staţiunii” (Subiect 8) [D]. Biroul preia activităţile din D3-g [I].
- (c) **Naveta staţiunii.** Transport intern între unităţi, zona zero, baza instalaţiilor pe cablu şi Poiana Mică, şi transfer spre oraş seara, cu finanţarea stabilită de Primărie, prin contractul de transport public şi prin fondul staţiunii, cu orar unic afişat în toate unităţile şi cu legătură la linia de transport public de mare frecvenţă (D1-b) [D/I].
- (d) **Pachetele comune ale staţiunii.** Oferte construite de mai mulţi operatori împreună (cazare într-o unitate, cină în alta, spa, şcoală de schi, activităţi), vândute ca produs al staţiunii prin OMD Braşov şi prin canalele fiecărui operator: „Noi trebuie să fim uniţi şi să promovăm pachete comune!” (atelierul 01) [D]. Sejurul în două etape, staţiune şi oraş (secţiunea 3.4), şi pachetele de extrasezon (D3) sunt primele pachete de construit [I].
- (e) **Programul comun al serii.** Calendar coordonat de deschidere a restaurantelor, barurilor şi teraselor după ora 17, cu prelungirea programului de după schi prin rotaţie între unităţi, astfel încât în fiecare seară a sezonului să existe ofertă deschisă şi cunoscută de toate recepţiile; legătura cu programul serii din spaţiul public (D2-f) şi cu weekendurile „Poiana celebrează lumea” (D3-n), la care participă toate restaurantele staţiunii [D/I]. Subiectul 11 descrie, în staţiunea canadiană, localuri de după schi care „funcţionau de la [...] dimineaţa până seara târziu, doar că-şi schimbau turele”, cu precizarea că profitul unui program extins vine în timp: „Profitul va veni, dar oamenii trebuie să afle mai întâi” (Subiect 11) [D].
- (f) **Aceeaşi primire în orice unitate.** Un set comun de informaţii la sosire (harta staţiunii, trasee, programul serii, activităţi, reguli privind fauna, numere de urgenţă), în format digital şi tipărit, distribuit de toate unităţile (D2-h), şi un program comun de formare prin care recepţia fiecărei unităţi cunoaşte şi recomandă oferta întregii staţiuni, inclusiv serviciile altor operatori [D/I]. Formarea comună include, după propunerea din Conceptul din 2023, stagii de practică în unităţile staţiunii pentru elevii şi studenţii din învăţământul de profil (Conceptul) [D].

- (g) **Oferta comună pentru grupuri și conferințe**, pentru evenimentele care depășesc capacitatea unei unități (D4-c), cu un singur interlocutor pentru organizator, cazare repartizată între unități, transport și program social comune [D].
- (h) **Promovarea stațiunii ca stațiune**. Conținut comun, imagine comună și buget comun de promovare, realizate prin OMD Braşov, în care Poiana este comunicată ca stațiune și ca motiv de sejur, nu ca listă de unități. Consultarea leagă promovarea de unitatea ofertei: „*Ce brand să faci dacă tu nu ești unitar?*” (Subiect 6); campaniile luate „*punctual*” au „*un impact mult mai mic decât dacă ar fi o campanie centralizată*” (Subiect 11) [D].
- (i) **Costuri și achiziții comune**. Servicii pe care operatorii le pot cumpăra împreună, cu un cost mai mic pentru fiecare: patrulele de seară (D6-a), pubelele rezistente la urs, formarea personalului, transportul, materialele de informare. Este unul dintre câștigurile cooperării numite de Subiectul 8: „*o eficiență, și un revenue, și un share de costuri*” (Subiect 8) [D].
- (j) **Schimbul de informații între operatori**. Panelul lunar al stațiunii (secțiunea 6.3), cu date agregate și confidențiale de ocupare și tarif, și un calendar comun al evenimentelor din unități, pentru ca operatorii să își planifice oferta în cunoștință de cauză. Temerea că, discutând și împărtășind informații, operatorii își „*diminuează cererea proprie*” a fost respinsă din interiorul industriei: „*ceea ce este total [...] neadevărat*” (Subiect 8) [D].
- (k) **Carta de cooperare a operatorilor**. Un document adoptat în Asociație, prin care membrii își asumă participarea la serviciile comune (a)–(j), standardul acestora și contribuția fiecăruia, cu o evaluare anuală publică a serviciilor comune. Carta este mecanismul prin care cooperarea devine practică stabilă și nu depinde de persoanele care o susțin la un moment dat [I].

Actori. Asociația proprietarilor și operatorilor din Poiana Braşov (coordonarea serviciilor comune și carta de cooperare), toți operatorii stațiunii (hoteluri, pensiuni, restaurante, școli de schi, operatori de agrement și de închirieri pe termen scurt), operatorul domeniului schiabil și al transportului pe cablu, OMD Braşov (promovare, abonament, calendar, pachete de destinație), Primăria Municipiului Braşov (facilitare prin Regulamentul stațiunii și prin fondul stațiunii).

Orizont. (f), (j), (k): 2027; (a), (b), (d), (e), (h): 2027–2029; (c), (g), (i): 2028–2030.

Tabelul 8. Sinteza direcțiilor strategice ale stațiunii Poiana Braşov

Direcție	Obiectiv 2034	Măsuri-cheie	Actor coordonator	Pornire
D1 Acces și mobilitate	Acces de vârf fără autoturism dincolo de Poiana Mică; închideri predictibile; transport pe cablu cu program anual publicat	Gestiunea fluxurilor și regimul drumului; linie de mare frecvență; abonament integrat; linia 20B; parcare dimensionată; programul anual al instalațiilor pe cablu	Primăria Braşov, RATBV	2027
D2 Domeniul public și centrul	Zona zero, promenadă, trasee, iluminat și întreținere la standard	PUZ și concept peisagistic; zona zero cu Regulament de urbanism, comerț și evenimente; promenada biserică–Poiana Mică; trasee; semnalistică	Primăria Braşov	2027
D3 Patru anotimpuri	Extrasezon apropiat de oraș; sejur spre 3 nopți; motiv de vizită în fiecare weekend	Schi modernizat și sigur; bike park cu gamă completă de dificultate, sania de vară; activități de stațiune; conferințe, spa și relaxare, seniori; „Poiana celebrează lumea”	OMD Braşov, Primăria Braşov	2027
D4 Conferințe, sport, active	Produs de conferințe de stațiune; bază sportivă; active reactivate	Centrul de Agrement clarificat; stadion și patinoar; cantonamente	Primăria, Ministerul Sportului	2027

Direcție	Obiectiv 2034	Măsuri-cheie	Actor coordonator	Pornire
D5 Standard, urbanism, închirieri	Regulament al stațiunii; compactitate protejată	Regulament cu punctaj; funcțiuni exclusiv turistice; închirieri pe termen scurt la standard de stațiune	Primăria Braşov, Consiliul Local	2027
D6 Siguranță	Stațiune sigură și percepută ca sigură	Cele trei paliere ale faunei; reguli de părtie; trasee semnalizate; biciclete urcate pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate	Primăria, Salvamont, operatorul domeniului schiabil	2027
D7 Cooperarea operatorilor	Experiența comună a stațiunii; toți operatorii în serviciile comune	Cardul stațiunii; birou comun de activități; navetă; pachete comune; programul serii; aceeași primire în orice unitate; promovarea stațiunii ca stațiune; carta de cooperare	Asociația; OMD Braşov	2027

Sursa: secțiunea 4.

5. Intervențiile autorității publice în Poiana Braşov: inventarul complet

Secțiunea 4 a formulat direcțiile și măsurile. Secțiunea de față le citește dintr-un singur unghi: ce trebuie să facă autoritatea publică, adică Primăria Municipiului Braşov, Consiliul Local și, acolo unde competența este a lor, Consiliul Judeţean, ministerele și administrațiile ariilor protejate. Consultarea arată că operatorii au investit în unitățile lor, iar stațiunea a rămas în urmă acolo unde intervenția este de competența autorității publice. Direcția D7 aparține operatorilor; autoritatea publică intră în ea numai prin facilitare, reluată în secțiunea 5.8.

Inventarul are opt domenii. Fiecare intervenție este reluată în Anexa B, în format de tabel, cu codul măsurii din secțiunea 4, responsabilul, orizontul și prioritatea. Prioritatea 1 înseamnă intervenție care condiționează restul (fără ea, altele nu au sens); prioritatea 2, intervenție de bază a orizontului 2027–2031; prioritatea 3, intervenție de termen lung sau condiționată de un studiu ori de o evaluare prealabilă.

5.1. Infrastructura publică de bază

În acest domeniu, consultarea numește cel mai des: trotuare, străzi, alei, iluminat, spații verzi, semnalistică, „nu ai o bancă, nu ai o floare” (Subiect 6) [D]. Intervențiile sunt cele ale oricărei administrații, dar la standardul unei stațiuni de interes național, nu al unui cartier.

Refacerea trotuarelor și a aleilor pe întreaga stațiune, cu o rețea continuă, fără întreruperi, pe care să se poată merge seara fără a circula pe carosabil („nici măcar nu poți să bei o bere că trebuie să mergi cu mașina că n-ai încotro, nu poți să mergi pe jos”, Subiect 6) [D]. Un sistem de iluminat public de stațiune, cu stâlpi și corpuri conforme conceptului peisagistic, cu iluminat de seară pe promenadă și pe traseele de plimbare, în locul „stâlpilor ăia oribili, reci, care nu exprimă nimic” (Subiect 6) [D]. Întreținerea spațiilor verzi la standard de stațiune: tuns, flori, arbori, cu un caiet de sarcini propriu stațiunii și cu intervenții obligatorii pe terenurile private neîngrijite, prin somație și amendă conform legii (Subiect 6) [D]. Dezăpezirea cu utilaje dedicate stațiunii și cu program de sezon („acolo e o stațiune unde are nevoie de un utilaj”, Subiect 6) [D]. Salubritatea cu pubele rezistente la urs în tot spațiul public și cu ridicare la frecvența de sezon (Subiecții 11 și 17) [D]. Toalete publice, puncte de apă și de odihnă pe trasee și în zona zero [I]. Mobilier urban unitar (bănci, coșuri, rastele pentru biciclete, panouri) conform conceptului peisagistic [D/I]. Semnalistica și orientarea: sistem unitar de indicatoare, hărți ale stațiunii la intrări și în zona zero, borne numerotate pe trasee (Subiect 11), în locul indicatoarelor neautorizabile făcute de

operatori (Subiect 6) [D]. Gestiunea apelor pluviale şi a drumurilor forestiere de acces, pentru ca traseele să fie utilizabile şi după ploaie şi pentru ca intervenţia de urgenţă să fie posibilă (Subiect 12; capitolul P3) [D].

5.2. Centrul staţiunii, zona zero

Zona zero mută greutatea vizitelor dinspre parcare de sub teleferic spre un spaţiu amenajat pentru pietoni şi dă staţiunii un centru. Intervenţia are patru etape.

Întâi, să decidă amplasamentul prin Planul urbanistic zonal al staţiunii, cu opţiunea axei biserică – Poiana Mică invocată în atelierul 01, şi să rezerve terenul (public sau de achiziţionat) [D/I]. În al doilea rând, să proiecteze şi să construiască spaţiul: piaţetă pietonală, scenă de dimensiunea staţiunii, spaţii pentru terase şi pentru comerţ selectat, bradul şi târgul de iarnă, iluminat, mobilier, acces pietonal continuu dinspre parcări şi dinspre baza instalaţiilor pe cablu [I]. În al treilea rând, să adopte Regulamentul zonei zero (D2-b1) înainte de deschidere, nu după: codul de design, cu semnalistica şi mobilierul urban care poartă simbolurile staţiunii, regimul de concesiune şi de selecţie a comercianţilor pe concept şi calitate, excluderea kitsch-ului şi a comerţului ambulant, autoritatea unică de calendar şi regulile pentru evenimente [I]. În al patrulea rând, să rezolve, în acelaşi timp, baza telefericului: comerţul din parcare de sub teleferic şi de sub gondolă intră sub acelaşi regulament, cu termen de conformare şi cu relocarea comercianţilor conformi în zona zero; ceea ce nu se conformează dispăre [I]. Fără această a patra intervenţie, zona zero ar fi un al doilea centru lângă cel vechi, nu centrul staţiunii.

5.3. Regulile

Autoritatea publică are de adoptat, prin hotărâri ale Consiliului Local, un pachet de şase acte.

Planul urbanistic zonal al staţiunii, cu conceptul peisagistic unitar, cu interdicţia locuinţelor colective şi a apartamentelor, cu capacitatea maximă pe unitate de cazare şi cu funcţiunile permise (D2-a, D5-b) [D/I]. Regulamentul staţiunii Poiana Braşov, cu punctajul de conformare, programul de trei ani, legătura cu impozitul pe clădiri şi cu autorizaţia de funcţionare şi, din 2028, raportarea anuală a consumului de apă şi de energie pe înnoptare şi a ponderii produselor locale în achiziţii (D5-a) [D/I]. Regulamentul zonei zero (D2-b1) [I]. Regulamentul local de publicitate pentru staţiune, în temeiul Legii nr. 185/2013 privind amplasarea şi autorizarea mijloacelor de publicitate: firme, panouri, bannere, „panouri spoite cu «De vânzare»” (Subiect 6) [D]. Regimul de linişte al staţiunii, diferit de cel urban: program de construcţii şi de lucrări zgomotoase adaptat sezonelor de vacanţă (D2-e) [D]. Regulile părţii şi ale traseelor, adoptate împreună cu operatorul domeniului schiabil şi cu Salvamontul, cu sancţiuni (D6-c, D6-d) [D]. La acestea se adaugă regimul închirierilor pe termen scurt din staţiune, derivat din cel al destinaţiei (D5-c) [I].

5.4. Mobilitatea şi accesul

Clarificarea regimului juridic al drumului Poienii: preluare în administrarea municipiului sau protocol permanent cu administratorul drumului naţional şi cu Comisia de circulaţie, ca premisă a oricărei scheme de gestiune a fluxurilor (D1-a) [D/I]. Schema de gestiune a fluxurilor de vârf, cu prag de închidere, informare în timp real şi aplicaţie de parcare (D1-a) [D]. Linia de transport public de mare frecvenţă oraş–staţiune, cu vehicule dotate pentru echipament şi cu prioritate în

zilele de vârf (D1-b) [D]. Integrarea tarifară a parcerii de transfer din Poiana Mică şi din Bartolomeu cu transportul public şi cu abonamentul destinaţiei (D1-c) [D/I]. Linia 20B Poiana-Râşnov cu remorcă pentru biciclete, împreună cu Primăria Râşnov şi cu Consiliul Judeţean (D1-d) [C]. Calendarul public al închiderilor de drum (D1-e) [D]. Dimensionarea şi tarifarea parcarilor din staţiune, eliminarea parcerii pe spaţii verzi şi pe trotuare (D1-g) [D/I]. Programul anual al transportului pe cablu, convenit cu operatorul: publicat înaintea fiecărui sezon, cu funcţionarea zilnică, vara, a cel puţin unei instalaţii care urcă bicicliştii la plecarea traseelor, cu nocturne şi extrasezon şi cu informare în timp real (D1-f) [D/I]. Verificarea şi semnalizarea gabaritului parcerii din Poiana Mică şi accesul pietonal la parcarile intermediare (D1-g) [D/I].

5.5. Traseele şi agrementul public

Promenada iluminată biserică – Poiana Mică, legată de traseul forestier (D2-c) [D]. Traseele de alergare marcate, cu suprafaţă adecvată şi bucle de 3, 5 şi 10 km (D2-c) [D]. Traseul de bicicletă de agrement pentru familii, pe liziera pădurii şi pe drumuri forestiere, spre Poiana Mică şi spre Râşnov, fără defrişări (D2-c) [D]. Reevaluarea gradării traseelor parcului, traseele verzi, traseul de familie de pe Lupului inferior, aflat în studiu, traseele de anduranţă între Poiana şi Braşov şi un administrator unic al parcului de ciclism montan (D3-e) [D/I]. Accesibilizarea Postăvarului pentru toate categoriile de public, cu trasee gradate şi borne (D3-i) [D]. Sania de vară de pe Bradul, licitată în 2023, de finalizat (D3-f) [C/D]. Agrementul cu apă în Poiana Mică şi parcul de aventură (D3-h) [D]. Zonele de şedere, belvederile, spaţiile pentru familii cu copii mici (D2-d) [D]. Locurile de picnic amenajate, cu vetre la distanţa de pădure, ca măsură de prevenire a incendiilor şi a conflictelor cu fauna (Subiecţii 11 şi 12) [D]. Toate traseele presupun avizele administraţiilor ariilor protejate şi ale Regiei Pădurilor Kronstadt; Subiectul 15 descrie „documentaţia din spate” ca „extrem, extrem de stufoasă” (Subiect 15) [D], ceea ce face din constituirea unui ghişeu unic de avizare pentru trasee o intervenţie în sine [I].

5.6. Siguranţa

Echipa de intervenţie pentru faună cu timp de răspuns garantat pentru staţiune, în locul unei singure echipe pentru toată zona metropolitană (D6-a) [D]. Patrurile de seară în sezon, cu Poliţia Locală, cofinanţate de operatori (D6-a) [D]. Pubelele rezistente la urs în spaţiul public şi obligativitatea lor pentru unităţi, prin regulament (D6-a) [D]. Aplicarea sancţiunilor pentru hrănirea faunei (D6-a) [D]. Zonele de observare controlată în afara staţiunii, fără hrănire (D6-b) [D/C]. Delimitarea fizică a pârtiilor de schi de cele de sanie şi tubing, cu operatorul (D6-c) [D]. Bornele de localizare şi informarea la intrarea pe trasee (D6-d) [D]. Iluminatul autonom pe traseele de agrement de la liziera pădurii (D6-d) [D]. Regula după care bicicletele se urcă cu transportul pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate, iar telecabina Capra Neagră nu mai urcă biciclete până în zona vârfului Postăvaru, convenită cu operatorul instalaţiilor şi cu Salvamontul (D6-e) [I]. Patrurile de bicicletă şi procedura de alertă la apariţia ursului în bike park (D3-e) [D].

5.7. Activele publice

Clarificarea funcţiunii Centrului de Agrement şi selectarea unui operator profesionist (D4-a) [D]. Protocolul cu Ministerul Sportului pentru stadion şi patinoar: transfer sau administrare comună,

cu funcţiune de bază sportivă şi de patinoar public (D4-b) [D/I]. Finalizarea saniei de vară (D3-f) [C/D]. Inventarul terenurilor publice din staţiune disponibile pentru zona zero, pentru parcuri şi pentru baza sportivă [I].

5.8. Guvernanţa, datele şi finanţarea

Linia bugetară distinctă a Primăriei pentru domeniul public al staţiunii, gestionată de direcţiile existente, cu raportare anuală publică (secţiunea 6) [I]. Hotărârea Consiliului Local privind fondul staţiunii, alimentat dintr-o cotă a taxei de oraş colectate în Poiana, cu destinaţii prestabilite (secţiunea 6) [D/I]. Formalizarea consultării Asociaţiei de către Primărie (secţiunea 6.3) [I]. Constituirea seriei lunare a înnoptărilor din staţiune din evidenţa taxei de oraş, pe care Primăria o are deja, şi solicitarea către Institutul Naţional de Statistică a publicării datelor la nivelul localităţii componente (secţiunea 8) [I]. Digitalizarea formularelor de cazare într-un format care să permită statistici de profil (Subiect 6) [D]. Ghişeu unic de avizare pentru trasee şi intervenţii în ariile protejate (secţiunea 5.5) [I]. Facilitarea serviciilor comune ale operatorilor (D7): includerea participării la serviciile comune în punctajul Regulamentului staţiunii şi cofinanţarea, din fondul staţiunii, a componentelor lor de interes public, cum sunt informarea la sosire şi animarea zonei zero [I].

Intervenţiile se desfăşoară în următoarea ordine: regulile şi guvernanţa (5.3 şi 5.8) vin întâi, pentru că fără ele investiţiile se fac fără adresă; zona zero şi infrastructura de bază (5.1 şi 5.2) vin imediat după, pentru că ele sunt ceea ce vede turistul; mobilitatea, traseele, siguranţa şi activele (5.4–5.7) se desfăşoară pe tot orizontul strategiei. Anexa B dă această ordine în format de tabel.

6. Guvernanţa: cine face

6.1. Actorii şi locul care lipseşte

Poiana Braşov este administrată de cinci categorii de actori cu competenţe fragmentate şi fără un loc instituţional în care acestea să se întâlnească. Primăria Municipiului Braşov deţine domeniul public al staţiunii şi exercită atribuţiile de urbanism, salubritate, iluminat, spaţii verzi şi parcuri; serviciul public de Salvamont, agrement şi parcuri gestionează „nişte obiective fixe”, Centrul de Agrement, parcurile, serviciul de salvare, fără un mandat teritorial asupra staţiunii (Subiect 6) [D]. Ministerul Sportului deţine stadionul şi patinoarul (Subiect 8) [D]. Operatorul privat al transportului pe cablu şi al domeniului schiabil decide programul instalaţiilor, calendarul sezonului şi investiţiile în pârtii. Regia Pădurilor Kronstadt şi administraţiile ariilor protejate ale masivului Postăvaru avizează orice intervenţie pe trasee (Subiect 15) [D]. Drumul de acces este drum naţional. Deasupra tuturor, OMD Braşov, în care Primăria deţine 45% din voturi şi asociaţia operatorilor din Poiana este membru fondator, are mandatul de management şi marketing al destinaţiei, dar nu competenţe administrative asupra staţiunii. Din iunie 2026, OMD-ul judeţului Braşov, avizat de ministerul de resort, cu Consiliul Judeţean, aeroportul şi operatori privaţi majori printre fondatori¹⁷⁸, adaugă un al doilea nivel de management al destinaţiei, cu care OMD Braşov

¹⁷⁸Agerpres, 16 iunie 2026, avizarea OMD-ului judeţului Braşov de către Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului şi Turismului: <https://agerpres.ro/administratie/2026/06/16/brasov-omd-a-județului-a-primit-avizul-ministerului-economiei-antreprenoriatului-si-turismului--1567045>

se coordonează pentru produsele metropolitane (biletul unic de schi, circuitele), fără ca administrarea staţiunii să se mute de la Primăria Municipiului Braşov [C/I].

Capitolul propune o arhitectură simplă, cu o regulă: administraţia este facilitator, nu operator; „*primăria trebuie doar să aibă o strategie şi după aia să găsească operatori de maximă calitate*” (Subiect 18) [D].

6.2. Principiul: administrare publică, consultare dedicată

Strategia nu creează o structură nouă de administrare a Poienii. Nicio structură din Poiana, nicio substructură a Primăriei şi nicio substructură a OMD nu are rol de administrare independentă a staţiunii. Administrarea rămâne a Primăriei Municipiului Braşov, prin structurile ei existente, iar managementul destinaţiei rămâne al OMD Braşov, pentru întreaga destinaţie, inclusiv staţiunea.

Singura structură cu rol dedicat staţiunii este structura asociativă a operatorilor din Poiana, care îi cuprinde pe toţi şi este reprezentativă pentru ei. Rolul ei este consultativ, în relaţia cu OMD şi cu administraţiile locale, în mod particular cu Primăria Municipiului Braşov (secţiunea 6.3).

Cererea operatorilor pentru „*un punct administrativ separat cu buget propriu care să gestioneze problemele şi, efectiv, tot ce se întâmplă în Poiană*” (Subiect 6) [D] primeşte, astfel, un răspuns în două părţi, fără o structură nouă [I].

Prima parte este o linie bugetară distinctă în bugetul Primăriei Municipiului Braşov pentru domeniul public al staţiunii (investiţii, întreţinere, iluminat, spaţii verzi, deszăpezire, salubritate), gestionată de direcţiile existente, cu raportare anuală publică. Este răspunsul la falia de prioritarizare: cheltuielile pentru staţiune devin vizibile şi comparabile de la un an la altul, iar staţiunea încetează să concureze, linie cu linie, cu cartierele oraşului pentru aceleaşi bugete.

A doua parte este fondul staţiunii. Reinvestirea taxei de staţiune este cererea cu cea mai largă susţinere în ateliere (tema C35, 6 ateliere) şi viziunea explicită a mesei 3 din atelierul 01: „*banii colectaţi din turismul din Poiană să se întoarcă în infrastructură locală, promovare integrată prin OMD şi evenimente proprii staţiunii*” [D]. Un investitor hotelier cerea public, în 2024, ca 10–20% din taxele şi impozitele locale plătite de operatori să se întoarcă în promovarea staţiunii¹⁷⁹ [D]. Capitolul propune constituirea fondului dintr-o cotă stabilită prin hotărâre a Consiliului Local din taxa de oraş colectată de unităţile din Poiana Braşov, cu destinaţii prestabilite (animarea spaţiului public, evenimente, promovare prin OMD, siguranţă, componentele de interes public ale serviciilor comune ale operatorilor din D7). Fondul este administrat de Primărie; programul lui anual se stabileşte cu avizul consultativ al Asociaţiei, iar componenta de promovare se realizează prin OMD [I]. Contrapartida este raportarea integrală a înnoptărilor şi plata taxei de către toţi operatorii, inclusiv cei de închirieri pe termen scurt: fondul transformă taxa dintr-un cost perceput ca pierdut într-o investiţie vizibilă în staţiune.

¹⁷⁹Bursa, 29 ianuarie 2024, interviu cu un investitor hotelier din Poiana Braşov („Poiana Braşov is a tourist resort, not a neighborhood of Braşov”): <https://www.bursa.ro/stefan-timt-entrepreneur-poiana-brasov-is-a-tourist-resort-not-a-neighborhood-of-brasov-and-that-is-why-it-must-be-promoted-46357157>

6.3. Asociația proprietarilor și operatorilor din Poiana Braşov: rolul consultativ și cadrul cooperării

Operatorii din Poiana Braşov sunt organizați de decenii într-o structură asociativă proprie, numită în consultare „Organizația Patronală Poiana Braşov” (Subiect 15; preşedintele organizației a participat la atelierul 01) și „Asociația Poiana Braşov” în calitate de membru fondator al OMD Braşov (atelierul 12) [D]. Conceptul de turism din 2023 o numește „Asociația de Turism Poiana Braşov” și consemnează că din ea fac parte majoritatea structurilor de cazare mari, unități mai mici și reprezentanți ai școlilor de schi, membrii cumulând 1.596 de camere, dintre care 1.247 în hoteluri (Conceptul) [D]. În text, structura este numită „Asociația”.

Ce spun sursele. Patru constatări. Asociația poartă de mult agenda pe care acest capitol o preia: „stațiune pentru patru anotimpuri. Aceasta este o discuție pe care cred că o avem deja de vreo 15 ani. Am făcut parte din acest angrenaj care se numește Organizația Patronală Poiana Braşov și discutăm [...] despre ce oferim, cum oferim, în ce sezon” (Subiect 15) [D]. Operatorii au militat „pentru o atenție specială Braşov – Poiana Braşov”, au cerut în trecut un punct administrativ dedicat și au făcut pe cont propriu semnalistică de stațiune (Subiect 6) [D]; un investitor afirma în presă că antreprenorii locali au finanțat un studiu de fezabilitate pentru extinderea domeniului schiabil, depus autorităților în 2019 și rămas fără continuare¹⁸⁰ [D].

Asociația este deja parte a guvernantei destinației, ca membru fondator al OMD, iar operatorii aşteaptă de la OMD funcția de organizare a turismului pe care o avea sistemul centralizat de altădată: „Păi deja l-am organizat prin OMD. OMD-ul ar trebui să preia lucrurile astea”, cu avertismentul că „autoritățile locale trebuie să înțeleagă rolul acestor OMD-uri. Dacă tot ei vor să le conducă, nu se va întâmpla nimic” și cu sentimentul urgenței: „ăsta e ultimul tren pe care l-am putea prinde în sensul de a schimba ceva” (Subiect 6) [D].

Coeziunea internă este în curs de consolidare, dar nu consolidată. Din interior: „ne-am făcut fiecare ziduri în jurul locațiilor noastre [...] acum avem cadrul, ne-am putut așeza la aceeași masă” (Subiect 8); zidurile, spune același subiect, au fost „micșorate”, iar în vara lui 2026 au fost redeschise discuțiile cu celelalte unități pentru activități și pachete comune (secțiunea 2.6.10) [D]. Din exterior: operatorii din Poiana „sunt extraordinar de individualiști și nu există nimic făcut în comun”; „există colaborare, dar nu există voință” (Subiect 19) [D]; presa consemnează cel puțin o retragere din Asociație pe fond de dezacord asupra promovării¹⁸¹. Conceptul din 2023 constata, la rândul lui, că „majoritatea actorilor privați s-au reunit în cadrul unei asociații și există premisele unei colaborări” (Conceptul) [D]. În atelierul 01, „Noi trebuie să fim uniți și să promovăm pachete comune!” a fost formulat ca deziderat, nu ca stare de fapt [D].

În absența unei comunități rezidente, Asociația este singura formă de reprezentare colectivă a stațiunii. Poiana nu are consiliu de cartier, asociații de locatari sau greutate electorală („suntem foarte puțini votanți”, atelierul 01; „noi nu avem comunitate acolo”, Subiect 21) [D]. Această

¹⁸⁰Bursa, 29 ianuarie 2024, interviu cu un investitor hotelier din Poiana Braşov („Poiana Braşov is a tourist resort, not a neighborhood of Braşov”): <https://www.bursa.ro/stefan-timt-entrepreneur-poiana-brasov-is-a-tourist-resort-not-a-neighborhood-of-brasov-and-that-is-why-it-must-be-promoted-46357157>

¹⁸¹Bursa, 29 ianuarie 2024, interviu cu un investitor hotelier din Poiana Braşov („Poiana Braşov is a tourist resort, not a neighborhood of Braşov”): <https://www.bursa.ro/stefan-timt-entrepreneur-poiana-brasov-is-a-tourist-resort-not-a-neighborhood-of-brasov-and-that-is-why-it-must-be-promoted-46357157>

situație, atipică față de Centrul Istoric sau de Șchei, justifică un rol consultativ dedicat, recunoscut explicit de Primărie și de OMD [I].

Rolul: consultativ, în relația cu OMD și cu administrațiile locale. Asociația nu administrează stațiunea și nu exercită competențe publice: autorizarea, sancțiunea, bugetele publice, selecția comercianților de pe domeniul public și regimul drumului rămân ale Primăriei, ale Consiliului Local și ale celorlalte autorități. Rolul consultativ se exercită pe patru căi.

Prima: avize consultative asupra actelor care privesc stațiunea. Primăria solicită avizul Asociației înainte de adoptarea PUZ-ului stațiunii, a Regulamentului stațiunii, a Regulamentului zonei zero, a regimului de liniște și a regulilor părții (secțiunea 5.3), asupra programului anual al fondului stațiunii și al liniei bugetare pentru domeniul public (secțiunea 6.2) și asupra criteriilor de selecție a comercianților din zona zero (D2-b1).

A doua: propuneri. Asociația propune Primăriei și OMD măsuri, investiții și priorități pentru stațiune, inclusiv textul inițial al Regulamentului stațiunii, cu punctajul de conformare (D5-a); propunerile sunt analizate și primesc răspuns motivat.

A treia: interlocutor unic al operatorilor. Primăria, administratorul drumului, Comisia de circulație, Salvamontul și OMD comunică cu operatorii stațiunii printr-un singur canal, pentru calendarul închiderilor de drum, pentru siguranță și pentru calendarul de evenimente („*Noi nu știm când se închide drumul de Poiană*”, Subiect 6) [D].

A patra: date. Asociația organizează panelul lunar al stațiunii (secțiunea 8), prin care unitățile membre raportează agregat ocuparea, tariful mediu și structura clientelei, și susține raportarea integrală a înnopțărilor pentru taxa de oraș.

Cadrul cooperării dintre operatori. Pe lângă rolul consultativ, Asociația este cadrul în care operatorii organizează împreună serviciile comune ale stațiunii (D7): cardul stațiunii, biroul de activități, naveta internă și spre oraș pentru „*clienții stațiunii*”, pachetele comune, programul comun al serii, aceeași primire în orice unitate, oferta comună pentru conferințe, meniurile tematice ale programului „*Poiana celebrează lumea*” (D3-n), achizițiile comune (pubelele rezistente la urs, cofinanțarea patrulelor de seară) și carta de cooperare (Subiecții 8, 11, 13, 17, 19; atelierul 01) [D/I]. Pentru experiența turistului, această funcție contează cel puțin cât rolul consultativ: consultarea influențează ce face autoritatea publică în stațiune, iar cooperarea determină ce servicii găsește turistul în afara unității în care este cazat. Serviciile comune sunt cooperare între operatori, de natură privată, nu administrare a stațiunii.

Forma consultării. Pentru ca rolul consultativ să nu depindă de bunăvoința fiecărei administrații, el se formalizează printr-un protocol între Primăria Municipiului Braşov, OMD Braşov și Asociație sau printr-o hotărâre a Consiliului Local care instituie consultarea obligatorie a Asociației asupra actelor enumerate mai sus, cu termene de răspuns (scenariul S4) [I].

Condiția: reprezentativitatea. Rolul consultativ are sens numai dacă Asociația îi cuprinde pe toți operatorii din Poiana: pe lângă hotelurile mari, pensiunile, restaurantele independente, școlile de schi, operatorii de agrement și operatorii de închirieri pe termen scurt. O asociație a operatorilor mari nu poate vorbi în numele stațiunii. Același lucru este valabil pentru serviciile comune: un card al stațiunii sau un birou de activități la care participă numai o parte dintre operatori nu îi dă

turistului experienţa unei staţiuni. Dezacordurile interne consemnate (promovare, poziţionare, preţ) se tranşează în interiorul Asociaţiei, înainte ca avizul ei să fie transmis administraţiei [I].

Riscul principal este cel al unui aviz care apără interesul de cazare în detrimentul accesului braşovenilor şi al funcţiei de agrement public a staţiunii. De aceea, rolul Asociaţiei rămâne consultativ, iar decizia rămâne a autorităţii publice, care răspunde faţă de toţi locuitorii municipiului [I].

6.4. Ceilalţi actori

Primăria Municipiului Braşov şi Consiliul Local administrează staţiunea şi deţin instrumentele: PUZ-ul şi regulamentele (secţiunea 5.3), domeniul public (5.1, 5.2), mobilitatea şi parcarile (5.4), traseele publice şi sania de vară (5.5), siguranţa prin Poliţia Locală şi Salvamont (5.6), Centrul de Agrement şi protocoalele pentru stadion şi patinoar (5.7), linia bugetară, fondul staţiunii şi statistica (5.8).

OMD Braşov ţine calendarul unic al destinaţiei, administrează abonamentul destinaţiei, standardul de destinaţie şi comunicarea sub brandul comun, realizează componenta de promovare a fondului staţiunii şi este partenerul instituţional al programului „Poiana celebrează lumea”; consultă Asociaţia asupra a tot ce priveşte staţiunea. Conceptul din 2023 propunea, ca obiectiv, existenţa unei „echipe de minim 2 persoane, care să se ocupe permanent de managementul turistic al staţiunii” (Conceptul) [D]. Capitolul preia nevoia fără a crea o structură separată: în echipa existentă a OMD Braşov, sarcinile privind staţiunea (calendarul, promovarea Poienii ca staţiune, relaţia cu Asociaţia, urmărirea indicatorilor din secţiunea 8) se atribuie explicit unor persoane, fără competenţe de administrare a staţiunii (secţiunea 6.2) [I].

Consiliul Judeţean Braşov răspunde de linia 20B şi de legăturile metropolitane din planul HINGE, de trenul metropolitan cu gara Râşnov, de circuitele metropolitane şi, prin OMD-ul judeţului, de coordonarea cu staţiunile vecine (Predeal, Bran, Cheile Grădiştei) pentru biletul unic de schi.

Operatorul domeniului schiabil şi al transportului pe cablu decide, în dialog cu Primăria, programul instalaţiilor, regulile părţii şi investiţiile în domeniul existent; este partea privată a extinderii analizate în S1 şi membru al Asociaţiei; transportul pe cablu şi domeniul schiabil sunt componente centrale ale cardului staţiunii şi ale pachetelor comune (D7).

Salvamont, Regia Pădurilor Kronstadt, administraţiile ariilor protejate, Garda Forestieră şi gestionarii fondurilor cinegetice poartă siguranţa montană, avizele pentru trasee şi gestiunea faunei; ghişeu unic de avizare este instrumentul prin care intră în aceeaşi cameră.

Ministerul Sportului este partea protocolului pentru stadion şi patinoar. **Ministerul Afacerilor Externe şi ambasadele** sunt partenerii programului săptămânal al ţărilor. **Primăria Râşnov** este partener pentru linia 20B, pentru traseul de bicicletă şi, în varianta (a) a S1, pentru extinderea domeniului schiabil.

Condiţia de funcţionare: fără linia bugetară a Primăriei pentru staţiune şi fără consultarea efectivă a Asociaţiei, măsurile din secţiunile 4 şi 5 rămân, ca până acum, cereri ale operatorilor către o administraţie care are alte priorităţi [I]. În aceeaşi măsură, fără cooperarea operatorilor (D7),

investiția publică ar îmbunătăți spațiul dintre hoteluri fără ca turistul să găsească în el o experiență comună a stațiunii [I].

7. Scenarii strategice și opțiunea recomandată

Pentru șase alegeri care privesc stațiunea, consultarea și datele conturează variante diferite. Fiecare scenariu prezintă variantele, criteriile de alegere și opțiunea recomandată de strategie. Acolo unde opțiunea depinde de un studiu sau de o evaluare juridică, recomandarea precizează etapa și instituția care decide la implementare.

S1. Viitorul domeniului schiabil. (a) Extinderea spre Râșnov, cu parcări la baza noilor părți și instalație de transport pe cablu („o explozie pentru Râșnov”, descongestionarea Brașovului și a Poienii, Subiect 15; proiectul declarativ „Transylvania Three Valleys” din notele atelierului 07; studiul de fezabilitate invocat în presă) [D]. (b) Modernizarea domeniului existent fără extindere (înzăpezire, instalații, nocturne), cu diversificare de vară [D]. (c) Tranziția treptată dincolo de schi: Postăvarul accesibilizat pentru toate categoriile, tren pe cremalieră, parc de aventură pe Ruia, Poiana Mică ca amfiteatru (Subiect 23) [D]. Criterii: viabilitatea climatică la altitudinea masivului (maximum 1.783 m), constrângerile sitului Natura 2000 Postăvarul, costul și modelul de finanțare, efectul asupra accesului și asupra compactității, cererea pieței de schi. Opțiunea recomandată [I]: (b), ca bază pentru 2027–2031. Varianta (a) rămâne proiect metropolitan de termen lung: fezabilitatea ei climatică, de mediu și financiară se evaluează într-un studiu dedicat al autorităților publice implicate (Primăria Municipiului Brașov, Primăria Râșnov, Consiliul Județean Brașov), înaintea oricărei decizii de investiție. Elementele variantei (c), în primul rând accesibilizarea Postăvarului, se aplică oricare ar fi rezultatul studiului.

S2. Accesul. (a) Accese noi: al treilea acces rutier, telecabina Brașov–Poiana, consolidarea accesului dinspre Râșnov, pentru evenimente mari și pentru redundanță [D]. (b) Fără accese noi: gestiunea fluxurilor, capacitate de parcare la intrare, transport public prioritar („N-aș umbla la drum”, Subiect 19) [D]. Criterii: poziționarea adoptată, costul, impactul asupra cadrului natural, decizia din S1 (extinderea spre Râșnov creează, practic, un al doilea acces principal). Opțiunea recomandată [I]: (b), cu redundanța asigurată prin drumul Râșnov și linia 20B; telecabina Brașov–Poiana se evaluează „pe numere” (Subiect 18) numai dacă studiul din S1 confirmă extinderea spre Râșnov.

S3. Prețul și ocuparea. (a) Creșterea ocupării prin ajustarea prețului și prin evenimente de masă. (b) Menținerea nivelului tarifar și creșterea valorii și a numărului de clienți ai unităților conforme prin servicii, experiențe, prelungirea sejurului și extrasezon. Datele arată plafonul de preț atins în 2025 și corectat în 2026, iar operatorii au respins explicit reducerea prețului pentru volum (Subiect 8) [C/D]. Opțiunea recomandată [I]: (b), adoptată ca poziționare în secțiunea 3.2, cu monitorizare trimestrială a indicatorilor din secțiunea 8 și cu produse de extrasezon care aduc mai mulți clienți unităților conforme fără a dilua poziționarea; numărul turiștilor crește sustenabil, în limitele capacității de primire a stațiunii.

S4. Forma juridică a consultării Asociației. Principiul este stabilit: administrarea rămâne a Primăriei, prin structurile existente, iar Asociația are rol consultativ (secțiunea 6.2). Variantele privesc forma: (a) protocol între Primăria Municipiului Brașov, OMD Brașov și Asociație, cu lista

actelor supuse consultării şi termene de răspuns; (b) hotărâre a Consiliului Local care instituie consultarea obligatorie a Asociaţiei asupra acestor acte; (c) combinaţia, cu hotărârea drept cadru şi protocolul drept procedură. Criterii: stabilitatea în timp (dincolo de un mandat), reprezentativitatea Asociaţiei, compatibilitatea cu statutul OMD. Opţiunea recomandată [I]: (c), cu hotărârea Consiliului Local drept cadru şi protocolul drept procedură; adoptarea revine Consiliului Local şi Primăriei, în 2027 (Anexa B, nr. 10).

S5. Regimul juridic al drumului Poienii. (a) Preluarea în administrarea municipiului ca „*Drumul Poienii*” (Subiect 15). (b) Protocol permanent cu administratorul drumului naţional şi cu Comisia de circulaţie. (c) Menţinerea situaţiei actuale, cu închideri punctuale. Criterii: fezabilitatea juridică (lecturile divergente ale Subiecţilor 15 şi 23), costul întreţinerii preluate, flexibilitatea schemei de gestiune a fluxurilor. Opţiunea recomandată [I]: (b), protocolul permanent, aplicabil din 2027, care permite pornirea schemei de gestiune a fluxurilor (D1-a); varianta (a) rămâne posibilă dacă evaluarea juridică a Primăriei, care tranşează lecturile divergente din consultare, o confirmă şi dacă municipiul îşi asumă costul întreţinerii. Evaluarea juridică precede măsura D1-a.

S6. Funcţiunea Centrului de Agreement. (a) Centru de conferinţe de staţiune, reconfigurat (Subiect 8). (b) Centru de agreement şi alternativă pe vreme rea, specializat (Subiect 11). (c) Funcţiune mixtă, cu operator profesionist şi cu fluxuri separate. Criterii: costul reconfigurării, cererea de conferinţe după deschiderea Sălii Polivalente, complementaritatea cu zona zero, modelul de operare (Subiect 18). Opţiunea recomandată [I]: (c), funcţiunea mixtă, cu operator profesionist selectat de Primărie şi cu fluxuri separate pentru conferinţe şi pentru agreement; funcţiunea dominantă se stabileşte de Primărie, ca proprietar, după primul an de funcţionare a Sălii Polivalente, pe baza cererii de conferinţe constatate.

8. Indicatori şi monitorizare

8.1. Baza actuală şi golul statistic

Staţiunea nu dispune de nicio serie statistică oficială proprie. Singurele date specifice sunt cele ale platformelor de închiriere pe termen scurt (lunar, numai acest segment), recenziile online (anual, pe platforme) şi, la câţiva ani, cercetarea naţională. Două surse administrative existente pot acoperi golul fără costuri noi de colectare [I]. Taxa de oraş este declarată şi plătită de fiecare unitate de cazare, deci Primăria are deja, în evidenţele fiscale, numărul de înnoptări impozitate pe fiecare unitate din Poiana Braşov; agregarea lunară a acestor date pentru perimetrul staţiunii ar produce imediat seria de înnoptări care lipseşte. Formularele de cazare completate la recepţie pot fi digitalizate într-un format care să permită statistici agregate de profil (Subiect 6) [D]. La acestea se adaugă panelul lunar al staţiunii (secţiunea 6.3), prin care unităţile membre ale Asociaţiei raportează agregat, confidenţial, ocuparea şi tariful mediu, pe modelul panelurilor hoteliere din destinaţiile europene.

Capitolul recomandă ca Primăria Municipiului Braşov şi OMD Braşov să solicite Direcţiei Judeţene de Statistică Braşov şi Institutului Naţional de Statistică publicarea datelor privind frecventarea structurilor de primire turistică la nivelul localităţii componente Poiana Braşov, cel puţin ca serie anuală de sosiri şi înnoptări. Fără aceste serii, evaluarea strategiei în 2030 şi 2034 se va face pe percepţii, nu pe date.

8.2. Setul de indicatori

Tabelul 9. Indicatorii propuşi pentru monitorizarea strategiei staţiunii

Indicator	Sursa	Nivel de referinţă	Țintă 2034
Înnoptări în staţiune (lunar)	evidenţa taxei de oraş; panelul staţiunii	inexistent	serie constituită din 2027
Ocupare medie anuală, închirieri pe termen scurt	date platforme	37,3% (2025)	cel puțin 45%
Ocupare în extrasezon (martie-mai, septembrie-noiembrie)	date platforme	26,8% (2025)	cel puțin 40%
Raport tarif Poiana / Braşov	date platforme	2,24× (2025)	menținut la cel puțin 2×
Durata medie a sejurului (Booking)	recenzii	2,08 nopți	cel puțin 2,8 nopți
Pondere sejururi de 3 nopți și peste (Booking)	recenzii	28,5%	cel puțin 40%
Vizitarea Poienii de către vizitatorii Braşovului	cercetarea națională	88,5%	menținut la cel puțin 85%
Recomandare „sigur da” la vizitatorii fideli ai Poienii	cercetarea națională	82,0%	menținut la cel puțin 80%
Pondere recenzii „scump”	recenzii	7,6%	cel mult 7%
Mențiuni pozitive ale spațiului public (promenadă, centru, alei) în recenzii	recenzii	de constituit	în creștere
Zile de blocaj al accesului rutier pe sezon	Primăria; Poliția Rutieră	de constituit	spre zero
Utilizarea parcarii de transfer din Poiana Mică în zilele de vârf	Primăria	de constituit	cel puțin 90%
Kilometri de trasee marcate (alergare, plimbare, velo de agrement)	Primăria; Regia Pădurilor	de constituit	rețea continuă
Evenimente în extrasezon (număr, participanți)	OMD; Asociația	de constituit	calendar stabil
Weekenduri „Poiana celebrează lumea” pe an	OMD; Asociația	program inexistent	52 pe an din 2028
Operatori membri ai Asociației (pondere din totalul operatorilor staţiunii)	Asociația	de constituit	toți operatorii
Unități care distribuie cardul staţiunii și informarea comună la sosire	Asociația	card inexistent	100% din 2029
Servicii comune ale operatorilor în funcțiune permanentă (card, birou de activități, navetă, pachete, programul serii)	Asociația; OMD	de constituit	toate cele cinci din 2029
Pachete comune ale mai multor operatori vândute pe an	OMD; Asociația	de constituit	în creștere anuală
Mențiuni în recenzii ale activităților și serviciilor de staţiune, dincolo de unitatea de cazare	recenzii	de constituit	în creștere
Intervenții și incidente cu faună în staţiune	Salvamont; gestionar cinegetic	de constituit	în scădere
Zile de funcționare, în sezonul cald, a instalațiilor pe cablu care urcă bicicliștii la plecarea traseelor	Primăria; operatorul instalațiilor	program stabilit în funcție de cerere (2026)	program anual publicat din 2027; funcționare zilnică pe tot sezonul cald
Intervenții Salvamont pentru bicicliști în masivul Postăvaru, cu cauzele lor	Salvamont	nepublicate separat (117 intervenții în sezonul cald al anului 2025, pentru toate activitățile)	raportate anual, în scădere
Trasee ușoare (verzi și albastre) ale parcului de ciclism montan, conforme pe toată lungimea cu gradarea lor	administratorul bike parkului	niciun traseu verde; un traseu albastru, cu prima porțiune roșie (2026)	cel puțin o treime din rețea
Unități conforme Regulamentului staţiunii	Asociația; Primăria	regulament inexistent	100% în 2031
Comercianți din zona zero selectați și conformi	Primăria	zonă inexistentă	100% de la deschidere
Cota din taxa de oraş reinvestită în staţiune	Consiliul Local; OMD	fond inexistent	fond constituit din 2027

Sursa: secțiunile 2 și 4; nivelurile de referință sunt cele calculate în capitol, țintele sunt ale strategiei și se revizuiesc la evaluarea intermediară din 2030. [C]/[I]

9. Surse şi trasabilitate

Documente ale proiectului. Consultări de grup: atelierul 01 (Poiana Braşov) cu transcriptul şi notele manuscrise ale participanţilor; atelierele 04 (hoteluri şi cazare), 07 (turism activ, cu notele participanţilor), 08 (închirieri pe termen scurt), 11 (locuitori), 12 (mediul academic); masa rotundă a arhitecţilor; memoriul de observaţie al consultărilor. Interviu individual: 05 (Subiect 6), 06 (Subiect 7), 07 (Subiect 8), 10 (Subiect 11), 11 (Subiect 12), 12 (Subiect 13), 14 (Subiect 15), 17 (Subiect 18), 18 (Subiecţii 19–20); raportul integrat al celor 22 de interviuri, cu sinteza transversală despre Poiana Braşov şi controversele 1, 9, 12 şi 13, din care sunt preluate şi citatele Subiecţilor 21, 22 şi 23. Matricele tematice: matricea consolidată a temelor (interviuri şi ateliere) şi matricea de screening cu valenţă a interviurilor. Date secundare: raportul de analiză a destinaţiei pe date INS şi platforme online; evaluarea datelor platformelor de închiriere pe termen scurt şi baza lor de date; extrasele INS TEMPO pentru municipiul Braşov; baza consolidată a recenziilor. Cercetarea naţională de referinţă: baza călătorilor cu recodări şi baza asocierilor spontane, cu scriptul de analiză. Capitolele P3, G şi C ale strategiei, pentru temele preluate.

Documente externe şi validarea faptelor. Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 şi lista oficială a staţiunilor turistice atestate; Institutul Naţional de Statistică (TEMPO Online) şi Direcţia Judeţeană de Statistică Braşov; Planul Strategic de Acţiune HINGE al Consiliului Judeţean Braşov (2023); Consiliul Local Braşov (taxa de oraş, decembrie 2025); Primăria Municipiului Braşov (licitaţia pentru sania de vară, 2023); fişa sitului Natura 2000 ROSCI0207 Postăvarul (proiectul CARPASIT); Legea nr. 185/2013 privind amplasarea şi autorizarea mijloacelor de publicitate; presa de referinţă (Agerpres, Adevărul, Bursa, Economica, Profit.ro, Revista Biz, Monitorul Expres) pentru parcare din Poiana Mică, sezonul de schi, festivalul Massif, OMD-ul judeţului şi poziţiile publice ale investitorilor din staţiune. Conceptul de turism pentru municipiul Braşov (2023), folosit ca sursă de informaţii secundare, cu studiul din 2013 al domeniului schiabil reluat în el; teza de doctorat despre geografia simbolică a Braşovului (2020); datele operatorului instalaţiilor pe cablu; comunicatele Primăriei din 2026 privind parcul de ciclism montan şi transportul pe cablu, preluate de presă; bilanţul Salvamont pentru 2025. Registrul verificărilor, cu gradul de încredere al fiecărei surse, este în Anexa C.

Propuneri ale managementului de proiect integrate în capitol, marcate [I]: centrul staţiunii ca „zona zero”, cu Regulament de urbanism, comerţ şi evenimente (D2-b, D2-b1); programul „Poiana celebrează lumea”, weekendurile ţărilor (D3-n); cele două se reflectă în viziune, în poziţionare, în rolul Asociaţiei şi în indicatori.

Anexa A. Statistica tematică

Tabelul A1. Temele consultării care privesc Poiana Braşov, cu sursele în care apar

Cod	Tema	Interviuri (subiecţi)	Ateliere	Observaţii
A11	Poiana ca activ al Braşovului	6 interviuri	2	atuul este luat ca dat; consultarea vorbeşte mai ales despre ce lipseşte
A25	Memoria organizării de tip ONT; cooperarea maturizată	3	3	Subiecţii 6 şi 8: „clienţii staţiunii”, turism organizat de primire, program zilnic
B8	Lipsa stratului de agregare: excursii, pachete, integrator (nivelul destinaţiei)	12	3	în staţiune: „nimic făcut în comun” (Subiect 19)

Cod	Tema	Interviuri (subiecți)	Ateliere	Observații
B52	Lipsa cooperării între sub-sectoarele turismului (nivelul destinației)	0	3	temă exclusiv de grup
C4	Stratul de agregare: excursii, pachete, card sau bilet unic (nivelul destinației)	11	6	baza măsurilor D7-a, D7-b, D7-d
A31	Stațiune compactă, fără zonă rezidențială	0	1 (atelierul 01)	„destinație fără blocuri de apartamente”
B13	Poiana deficitară: „loc de cazare scump”, „ce faci de la 17 la 22”	9 (10 subiecți)	5	tema centrală a diagnosticului
B14	Nesustenabilitatea climatică a schiului	2	3	Subiect 23; moderatorul (atelierul 01)
B26	Supraaglomerarea centrului și a Poienii	9	6	blocaje de vârf; „Drumul Vechi, bară la bară” (Subiect 12)
B57	Ruptura Poiana-Braşov	0	3	temă exclusiv de grup; conducerea OMD (atelierul 12)
C1	Management dedicat al sub-destinațiilor	4	2	Centrul Istoric (Subiect 1) și Poiana (Subiecții 6, 8)
C14	Patru anotimpuri; extinderea schiului; instalații; hoteluri de cinci stele; „modul de vacanță”	10 (11 subiecți)	4	cea mai frecventă propunere pentru stațiune
C24	Agrement cu apă, lacul din Poiana Mică	4	1	Subiect 23 (Ruia, lacul)
C25	Standardizare și brand unitar de stațiune	3	0	Subiect 11 (modelul stațiunii canadiene cu marcă unică); Subiect 6
C28	Siguranță montană	3	1	Subiect 11: delimitare schi-sanie, echipament, borne
C33	Poziționare premium	0	4	temă exclusiv de grup
C34	Reglementare urbanistică strictă	0	6	inclusiv masa rotundă a arhitecților
C35	Colectarea și reinvestirea taxei de stațiune	0	6	masa 3, atelierul 01
B6	Ursul și fauna	12	-	Subiecții 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17 și alții
B10	Traficul	14	-	-
C6	Mobilitatea	15	-	-

Sursa: matricea consolidată a temelor și matricea de screening cu valență. Unitatea de numărare pentru ateliere este atelierul. [C]

Anexa B. Inventarul intervențiilor autorității publice

Prioritate 1: condiționează restul; prioritate 2: intervenție de bază a orizontului 2027–2031; prioritate 3: termen lung sau condiționată de un studiu ori de o evaluare prealabilă.

Tabelul B1. Intervențiile autorității publice în Poiana Braşov, pe domenii

Nr.	Domeniu	Intervenția	Cod	Responsabil	Orizont	Prioritate
1	Reguli	Planul urbanistic zonal al stațiunii, cu concept peisagistic unitar, funcțiuni exclusiv turistice, fără locuințe colective și apartamente, capacitate maximă pe unitate	D2-a, D5-b	Primăria; Consiliul Local	2027	1
2	Reguli	Regulamentul stațiunii Poiana Braşov: punctaj de conformare, program de trei ani, legătură cu impozitul pe clădiri și cu autorizația de funcționare; raportarea anuală a consumului de apă și de energie pe înnoptare și a ponderii produselor locale în achiziții, din 2028	D5-a	Consiliul Local, cu Asociația	2027–2028	1
3	Reguli	Regulamentul zonei zero: cod de design, cu semnalistică și mobilierul urban care poartă simbolurile stațiunii (S5-a din Raportul final), selecția comercianților pe concept și calitate, excluderea kitsch-ului, autoritate unică de calendar	D2-b1	Consiliul Local	2027–2028	1
4	Reguli	Regulamentul local de publicitate pentru stațiune (Legea nr. 185/2013): firme, panouri, bannere	D2-a	Consiliul Local; Poliția Locală	2027–2028	2
5	Reguli	Regimul de liniște al stațiunii, cu program de lucrări adaptat vacanțelor	D2-e	Consiliul Local	2027	2

Nr.	Domeniu	Intervenția	Cod	Responsabil	Orizont	Prioritate
6	Reguli	Regulile părții și ale traseelor, cu sancțiuni, adoptate cu operatorul și cu Salvamontul	D6-c, D6-d	Consiliul Local; operator	2027–2028	2
7	Reguli	Regimul închirierilor pe termen scurt în stațiune, la standardul hotelurilor și pensiunilor	D5-c	Consiliul Local	2027–2028	2
8	Guvernanță	Linia bugetară distinctă a Primăriei pentru domeniul public al stațiunii, gestionată de direcțiile existente, cu raportare anuală	secț. 6.2	Primăria; Consiliul Local	2027	1
9	Guvernanță	Hotărârea privind fondul stațiunii din cota taxei de oraș colectate în Poiana, cu destinații prestabilite, administrat de Primărie, cu avizul consultativ al Asociației	secț. 6.2	Consiliul Local	2027	1
10	Guvernanță	Formalizarea rolului consultativ al Asociației (protocol și/sau hotărâre a Consiliului Local), cu lista actelor supuse consultării	secț. 6.3, S4	Primăria; Consiliul Local; OMD	2027	1
11	Date	Seria lunară a înnoptărilor din stațiune din evidența taxei de oraș; solicitarea către INS a datelor la nivelul localității componente	secț. 8	Primăria; OMD	2027	1
12	Date	Digitalizarea formularelor de cazare într-un format utilizabil statistic	secț. 8	Primăria; OMD	2028	3
13	Guvernanță	Ghișeu unic de avizare pentru trasee și intervenții în ariile protejate	secț. 5.5	Primăria; Regia Pădurilor; administrațiile ariilor protejate	2027–2028	2
14	Centrul	Amplasamentul zonei zero prin PUZ și rezervarea terenului	D2-b	Primăria; Consiliul Local	2027	1
15	Centrul	Proiectarea și construirea zonei zero: piațetă, scenă, terase, comerț selectat, brad și târg de iarnă, acces pietonal continuu	D2-b	Primăria	2028–2031	2
16	Centrul	Conformarea sau desființarea comerțului din parcare de sub teleferic și de sub gondolă, cu relocarea comercianților conformi în zona zero	D2-b1	Primăria; Poliția Locală	2028–2029	1
17	Infrastructură	Refacerea trotuarelor și a aleilor, rețea continuă pe întreaga stațiune	D2-c	Primăria	2027–2030	2
18	Infrastructură	Iluminatul public de stațiune, conform conceptului peisagistic, inclusiv pe promenadă și pe traseele de plimbare	D2-a	Primăria	2027–2030	2
19	Infrastructură	Întreținerea spațiilor verzi la standard de stațiune; somații și amenzi pentru terenurile private negrijite	D2-a, D2-g	Primăria; Poliția Locală	2027	2
20	Infrastructură	Deszăpezirea cu utilaje și program dedicate stațiunii	D2-g	Primăria	2027	2
21	Infrastructură	Salubritatea cu pubele rezistente la urs și frecvență de sezon	D2-g, D6-a	Primăria; operatorul de salubritate	2027	1
22	Infrastructură	Toalete publice, puncte de apă și de odihnă în zona zero și pe trasee	D2-d	Primăria	2028–2030	2
23	Infrastructură	Mobilier urban unitar	D2-a	Primăria	2028–2030	2
24	Infrastructură	Semnaltica și orientarea: indicatoare, hărți, borne numerotate; informare digitală la sosire	D2-h, D6-d	Primăria; OMD	2027–2029	2
25	Infrastructură	Gestiunea apelor pluviale și întreținerea drumurilor forestiere de acces	secț. 5.1	Primăria; Regia Pădurilor	2028–2031	3
26	Mobilitate	Clarificarea regimului juridic al drumului Poienii	D1-a, S5	Primăria; administratorul drumului; Comisia de circulație	2027	1
27	Mobilitate	Schema de gestiune a fluxurilor de vârf, cu prag de închidere și aplicație de parcare	D1-a	Primăria; Poliția Rutieră	2027–2028	1
28	Mobilitate	Linia de transport public de mare frecvență oraș-stațiune, cu vehicule dotate și prioritate în zilele de vârf	D1-b	Primăria; RATBV	2027–2028	1
29	Mobilitate	Integrarea tarifară a parcărilor de transfer cu transportul public și cu abonamentul destinației	D1-c	Primăria; RATBV; OMD	2028–2030	2
30	Mobilitate	Linia 20B Poiana-Râșnov cu remorcă pentru biciclete	D1-d	Consiliul Județean; Primăria Brașov; Primăria Râșnov	2028–2030	2
31	Mobilitate	Calendarul public al închiderilor de drum, comunicat imediat după aprobarea evenimentului, de regulă în luna anterioară	D1-e	Primăria; Comisia de circulație	2027	2

Nr.	Domeniu	Intervenția	Cod	Responsabil	Orizont	Prioritate
32	Mobilitate	Dimensionarea și tarifarea parcărilor din stațiune; eliminarea parcării pe spații verzi și trotuare	D1-g	Primăria	2028–2031	2
33	Mobilitate	Programul anual al transportului pe cablu, publicat înaintea sezonului: funcționarea zilnică, vara, a cel puțin unei instalații care urcă bicicliștii la plecarea traseelor; nocturne și extrasezon; informare în timp real	D1-f	Primăria; OMD; operator	2027–2028	1
34	Trasee	Promenada iluminată biserică – Poiana Mică, legată de traseul forestier	D2-c	Primăria; Regia Pădurilor	2028–2031	1
35	Trasee	Traseele de alergare marcate (bucle de 3, 5 și 10 km)	D2-c	Primăria; Regia Pădurilor	2027–2029	2
36	Trasee	Traseul de bicicletă de agrement pentru familii, spre Poiana Mică și spre Râșnov	D2-c	Primăria; Regia Pădurilor; Primăria Râșnov	2028–2030	2
37	Trasee	Reevaluarea gradării traseelor parcului de ciclism montan; traseele verzi, traseul de familie de pe Lupului inferior și traseele de anduranță Poiana–Brașov	D3-e	Primăria; administratorul bike parkului; Regia Pădurilor	2027–2029	2
38	Trasee	Accesibilizarea Postăvarului: trasee gradate, informare, borne	D3-i	Primăria; Salvamont; administrațiile ariilor protejate	2028–2031	2
39	Agrement	Finalizarea saniei de vară de pe Bradul	D3-f	Primăria	2027–2028	2
40	Agrement	Agrementul cu apă în Poiana Mică și parcul de aventură	D3-h	Primăria; parteneri privați	2029–2034	3
41	Agrement	Zone de ședere, belvederi, spații pentru familii cu copii mici	D2-d	Primăria	2028–2030	2
42	Agrement	Locuri de picnic amenajate, cu vetre la distanță de pădure	secț. 5.5	Primăria; Regia Pădurilor	2028–2030	3
43	Siguranță	Echipa de intervenție pentru faună cu timp de răspuns garantat pentru stațiune	D6-a	Primăria; gestionarii cinegetici; Garda Forestieră	2027	1
44	Siguranță	Patrulele de seară în sezon, cofinanțate de operatori	D6-a	Primăria; Poliția Locală; Asociația	2027	2
45	Siguranță	Aplicarea sancțiunilor pentru hrănirea faunei; campanii de informare	D6-a	Poliția Locală; OMD	2027	2
46	Siguranță	Zonele de observare controlată a faunei în afara stațiunii, fără hrănire	D6-b	Primăria; gestionarii cinegetici	2028–2030	3
47	Siguranță	Delimitarea fizică a pârtiilor de schi de cele de sanie și tubing	D6-c	Operator; Primăria; Salvamont	2027–2028	1
48	Siguranță	Iluminatul autonom pe traseele de agrement de la liziera pădurii	D6-d	Primăria	2028–2030	3
49	Active	Clarificarea funcțiunii Centrului de Agrement și selectarea unui operator profesionist	D4-a, S6	Primăria	2027–2029	2
50	Active	Protocolul cu Ministerul Sportului pentru stadion și patinoar	D4-b	Primăria; Ministerul Sportului	2028–2031	2
51	Active	Inventarul terenurilor publice din stațiune disponibile pentru zona zero, parcuri și baza sportivă	secț. 5.7	Primăria	2027	1
52	Produs	Târgul și iluminatul de Crăciun în zona zero	D3-d	Primăria; OMD; Asociația	2027	2
53	Produs	Programul „Poiana celebrează lumea”: cadru, parteneriat cu MAE și ambasadele, calendar	D3-n	OMD; Primăria; Asociația	2027–2028	2
54	Produs	Biletul unic de schi la nivel metropolitan	D3-c	OMD-ul județului; operatorii	2028–2030	3
55	Guvernanță	Facilitarea serviciilor comune ale operatorilor: participarea la serviciile comune în punctajul Regulamentului stațiunii; cofinanțarea, din fondul stațiunii, a componentelor de interes public (informarea la sosire, animarea zonei zero)	D7, D5-a	Primăria; Consiliul Local, cu Asociația	2027–2028	2
56	Trasee	Administratorul unic al bike parkului, cu schemă de întreținere, de patrulare și de comunicare	D3-e	Primăria	2027	1
57	Siguranță	Regula de acces: bicicletele urcate cu transportul pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate; telecabina Capra Neagră fără biciclete până la stația superioară	D6-e	Primăria; operatorul instalațiilor pe cablu; Salvamont	2027	1

Nr.	Domeniu	Intervenția	Cod	Responsabil	Orizont	Prioritate
58	Siguranță	Patrulele de bicicletă în sezon și procedura de alertă la apariția ursului în parcul de ciclism montan	D3-e, D6-a	Primăria; administratorul bike parkului; Salvamont	2027	2
59	Mobilitate	Verificarea și semnalizarea gabariturii parcarii din Poiana Mică; acces pietonal la parcarile intermediare	D1-g	Primăria	2027	2

Sursa: secțiunile 4, 5 și 6.

Anexa C. Registrul verificărilor factuale

Registrul consemnează faptele invocate în consultare și în documentele proiectului care au fost verificate din surse externe, cu gradul de încredere al sursei, CO (confirmat oficial: instituție publică, organizator oficial, site al instituției), SS (sursă secundară, de regulă presă de referință, concordantă), NC (neconfirmat), și cu discrepanța față de declarațiile [D] ale stakeholderilor. Corecturile sunt aplicate în text; unde verificarea nu a fost posibilă, afirmația rămâne [D].

Tabelul C1. Faptele verificate, sursa și discrepanța față de declarațiile din consultare

Nr.	Fapt	Verificat (grad de încredere)	Sursă	Discrepanță față de [D]
1	Statutul de stațiune turistică de interes național	Atestată prin HG nr. 852/2008; figurează în lista oficială actualizată la 17 iunie 2026 (CO pentru listă; portal legislativ pentru act)	ministerul de resort (lista oficială); InfoCons	Concordă
2	Lipsa statisticii INS la nivelul stațiunii	TEMPO publică la nivel de municipiu; DJS Braşov la nivel de județ, pe tipuri de structuri (CO)	INS; DJS Braşov	Concordă cu afirmația investitorului din presă
3	Taxa de oraş 7 + 5 lei pe noapte	Adoptată de Consiliul Local la 22 decembrie 2025, aplicabilă din 2026 (SS, concordant)	presă	Concordă
4	Parcarea de transfer din Poiana Mică	434 de locuri, finalizată în 2017, transfer cu microbuze (SS)	Adevărul	„Mai mare decât Poiana Mare” (Subiect 15) este formulare colocvială, nu cifră
5	Linia 20B Poiana-Râșnov	Acțiunea 1 a planului HINGE: 1,24 milioane euro investiție, 337.260 euro pe an operare, 70 de bicicliști pe zi în primul an (CO)	Consiliul Județean Braşov	Concordă
6	Domeniul schiabil: „circa 26 km”	Nicio cifră oficială actuală identificată; studiul din 2013 al domeniului schiabil, reluat în Conceptul de turism din 2023: circa 80 ha de pârții și 25 km după investițiile din 2010-2011 (SS); sezonul 2021-2022: 2.022.377 de treceri, 400.000 mc de zăpadă artificială (SS)	Conceptul; Profit.ro	Concordă aproximativ (25 km față de „circa 26 km”, Subiect 15)
7	Sania de vară „aprobată”	Licitație de proiectare și execuție lansată de Primărie în noiembrie 2023 (17,25 milioane lei, 990 m pe Bradul); stadiul ulterior neconfirmat (SS pentru licitație; NC pentru stadiu)	Economica; Adevărul	„Aprobată” (Subiect 13) este parțial: licitată, stadiu necunoscut
8	Massif „eșec” / „a avortat”	Două ediții cu peste 38.000 și peste 43.000 de participanți; ediția din decembrie 2025 neînșurată; „Massif Week” martie 2026 fără statut de ediție oficială (SS)	presă	Nuanțat: discontinuitate, nu eșec de public; inadecvare la stațiune rămâne [D]
9	Altitudinea masivului („1.700 sus”)	ROSCI0207 Postăvarul: 728-1.783 m (SS, fișa proiectului CARPASIT)	Fundația Carpați	Concordă aproximativ
10	„4.000 de mașini” la care Poiana se blochează	Nicio sursă identificată (NC)	-	Rămâne [D], informație declarată ca neverificată de subiect
11	Regimul drumului Poienii (drum național; închidere doar prin Comisia de circulație)	Afirmația Subiectului 15 este concordantă cu practica închiderilor punctuale pentru evenimente (SS); lectura Subiectului 23 diferă	presă	Divergență juridică; evaluarea juridică a Primăriei precede măsura D1-a (S5)
12	Stadionul și patinoarul în proprietatea Ministerului	Neverificat din surse publice (NC)	-	Rămâne [D] (Subiect 8)

Nr.	Fapt	Verificat (grad de încredere)	Sursă	Discrepanță față de [D]
	Sportului; patinoar nefuncțional			
13	OMD-ul județului Braşov	Avizat de minister la 16 iunie 2026; fondatori: Consiliul Judeţean, aeroportul, administrația Parcului Național Piatra Craiului, operatori privați (SS, Agerpres)	Agerpres	Nu a fost invocat în consultare; context nou
14	Studiul de fezabilitate pentru extinderea domeniului schiabil, finanțat de antreprenori, depus în 2019	Afirmație a unui investitor în presă (SS, nesuținută de documente)	Bursa	Rămâne [D]
15	„Transylvania Three Valleys”	Notă manuscrisă în atelierul 07; niciun document public identificat (NC)	-	Proiect potențial, statut declarativ
16	Membrii fondatori ai OMD Braşov; ponderea Primăriei de 45%	Confirmată în documentația proiectului; ponderea verificată și închisă (CO, documente OMD)	OMD Braşov	Concordă
17	Conceptul de turism din 2023	Document realizat în proiectul SIPOCA 1043, cu patru grupuri de lucru; metoda de prelucrare a discuțiilor nu este descrisă (SS)	documentul	Folosit ca sursă de informații secundare (secțiunea 1.4)
18	Denumirea asociației operatorilor	„Asociația de Turism Poiana Braşov”; membrii cumulează 1.596 de camere, dintre care 1.247 în hoteluri (SS, Conceptul); denumirea juridică nu a fost verificată în registrul asociațiilor (NC)	Conceptul	În consultare: „Organizația Patronală Poiana Braşov” (Subiect 15), „Asociația Poiana Braşov” (atelierul 12)
19	Instalațiile pe cablu: stațiile superioare	Capra Neagră: 1.775 m, 2.809 m lungime; Kanzel și telegondola: 1.727 m; telescaunul Ruia: 1.710 m (CO, datele operatorului)	operatorul instalațiilor	-
20	Traseele bike parkului în 2026	Şase trasee: două negre, trei roșii, unul albastru, cu prima porțiune roșie; cele mai multe pornesc de la stația superioară a telegondolei (SS)	Transilvania 365	Concordă cu moderatorul („albastrul din Poiană e mai degrabă roșu”) și cu Subiectul 15
21	Programul instalațiilor pe cablu pentru bicicliști în 2026	Iunie: telegondola în anumite weekenduri, telescaunul Ruia din 3 iulie; iulie: telegondola cel puțin vineri – duminică; septembrie: Ruia în revizie, telegondola sâmbăta și duminica, Capra Neagră în restul săptămânii; funcționare „adaptată în funcție de cerere” (SS, comunicate ale Primăriei preluate de presă)	Monitorul Expres; G4Media; BizBraşov	Concordă cu atelierul 07
22	Biciclete urcate cu Capra Neagră în zona vârfului, fără traseu omologat	Transportul bicicletelor cu Capra Neagră confirmat pentru zilele lucrătoare din septembrie 2026 (SS); lipsa unui traseu omologat din zona stației superioare și mecanismul accidentelor: constatări ale echipei de proiect, neconfirmate din surse publice (NC)	BizBraşov	Rămâne [I]
23	Accidentele de bicicletă din Postăvaru	Iulie 2025: patru bicicliști accidentați într-o singură zi, unul preluat de elicopterul SMURD (SS); ponderea bicicliștilor în intervențiile Salvamont din sezonul cald nu este publicată (NC)	Ziarul Financiar; Brasov.net	-
24	Gabaritul parcarii din Poiana Mică	„prea joasă pentru anumite tipuri de autovehicule” (SS, Conceptul); afirmație concordantă într-un interviu al cercetării doctorale; înălțimea de acces neidentificată (NC)	Conceptul; teza	-

Sursa: verificările echipei de proiect din sursele indicate.