

BRAȘOV

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

raport final · versiune pentru consultare publică



OMD Brașov · 2026



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

RAPORT FINAL

Versiune pentru consultare publică

BENEFICIAR

Asociația Organizația de Management al Destinației Brașov (OMD Brașov)

Contract nr. 58/15.05.2026

Lider de proiect:

BrandBerry srl

Parteneri:

Horwath HTL România • GMP CommUnity

2026

CUPRINS

Strategia pe o pagină	8
Rezumat executiv	9
Ghidul de lectură	13
Metodologia construirii strategiei	17
Partea I. Braşovul azi.....	25
1.1. Braşovul în cifre	25
1.2. Poziţia Braşovului în România	26
1.3. Contextul şi cadrul de referinţă	27
1.4. Diagnosticul integrat (ADMI).....	28
1.5. Vocea oraşului.....	30
1.6. Ce s-a schimbat din 2018.....	31
1.7. Cele 12 provocări-cheie.....	32
1.8. Tendinţele	38
1.9. Scenariile şi scenariul ales.....	41
1.10. Ce trebuie să rezolve scenariul ales	43
Partea a II-a. Direcţia	44
2.1. Viziunea 2034.....	44
2.2. Misiunea	45
2.3. Poziţionarea	45
2.4. Ambiţia 2034, scopul şi KPI-reper.....	47
2.5. Obiectivele strategice.....	48
2.6. Obiectivele de dezvoltare.....	50
2.7. Lanţul de rezultate	54
Partea a III-a. Politicile	55
3.0. Arhitectura politicilor.....	55
3.1. Politica 1. Mobilitatea şi centrul istoric: un centru curat şi coerent urbanistic (P1, P2)	59
3.2. Politica 2. Natura pe patru anotimpuri şi turismul activ (P3)	63
3.3. Politica 3. Poiana Braşov, staţiune premium (P5)	67
3.4. Politica 4. Gastronomia.....	71
3.5. Politica 5. Cultura şi oraşul viu (P7)	75
3.6. Politica 6. Economia vizitatorului: turismul de afaceri şi centrul expoziţional (P4)	79
3.7. Politica 7. Economia vizitatorului: cazarea şi apartamentele turistice (P6).....	83
3.8. Politica orizontală S1. Prolungirea şederii: pachete, produse integrate, Braşovul ca bază a regiunii	87
3.9. Politica orizontală S2. Calendarul destinaţiei	90
3.10. Politica orizontală S3. OMD ca liant: guvernanta, parteneriat, finanţare	93
3.11. Politica orizontală S4. Informarea integrată, digitalul şi datele	96
3.12. Politica orizontală S5. Identitate fără kitsch şi brand	99
3.13. Politica orizontală S6. Oameni şi competenţe.....	102
3.14. Planul de marketing al destinaţiei	104
Partea a IV-a. Implementarea	106
4.1. Etapele, jaloanele şi ciclul anual	106
4.2. Guvernanta şi instituţiile responsabile	109
4.3. Finanţarea	111
4.4. Regulile	113
4.5. Monitorizarea şi indicatorii.....	116
4.6. Riscurile.....	119

Anexa 1. Planul de implementare 2027-2034.....	121
Anexa 2. Corespondența cu caietul de sarcini.....	123
Anexa 3. Fișele indicatorilor	125
Anexa 4. Trasabilitatea consultării: cele 148 de teme și locul în care sunt preluate.....	129
Anexa 5. Cadrul legal detaliat și matricea de coerență cu documentele de referință.....	136
Anexa 6. Glosarul și indexul codurilor	139
Anexa 7. Surse și bibliografie.....	141

Document consultare publică — draft

LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Strategia de Dezvoltare și Marketing Turistic a Destinației Brașov 2027–2034, pe o pagină.....	8
Tabelul 2. Volumele și componentele strategiei.....	14
Tabelul 3. Nivelurile cascadei și codurile lor	15
Tabelul 4. Repartizarea deciziei și a execuției.....	17
Tabelul 5. Echipa de proiect.....	19
Tabelul 6. Sursele de date secundare și oficiale	21
Tabelul 7. Instrumentele IA folosite în proiect	22
Tabelul 8. Cifrele esențiale ale destinației.....	25
Tabelul 9. Documentele de referință ale strategiei.....	27
Tabelul 10. Indicii ADMI pe domenii.....	29
Tabelul 11. Temele cu cea mai largă acoperire în consultare	30
Tabelul 12. Controversele consultării și opțiunea strategiei	31
Tabelul 13. Problemele destinației în jurul anului 2018 și în 2026.....	31
Tabelul 14. Provocările-cheie.....	32
Tabelul 15. Tendințele și provocările pe care le influențează	41
Tabelul 16. Ipotezele celor trei scenarii	41
Tabelul 17. Rezultatele celor trei scenarii în 2030 și în 2034	41
Tabelul 18. Tabelul-punte dintre provocări, obiective de dezvoltare și politici.....	43
Tabelul 19. Cei doi KPI-reper ai strategiei	48
Tabelul 20. Obiectivele strategice și indicatorii-reper	48
Tabelul 21. Obiectivele de dezvoltare ale OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator.....	50
Tabelul 22. Obiectivele de dezvoltare ale OS2. O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei.....	51
Tabelul 23. Obiectivele de dezvoltare ale OS3. Turism acceptat și susținut de locuitori	51
Tabelul 24. Obiectivele de dezvoltare ale OS4. Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate.....	52
Tabelul 25. Obiectivele de dezvoltare ale OS5. O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii	52
Tabelul 26. Lanțul de rezultate, pe obiective strategice.....	54
Tabelul 27. Politicile-cheie.....	56
Tabelul 28. Politicile orizontale.....	57
Tabelul 29. Măsurile-cheie ale Politicii 1	60
Tabelul 30. Scenariile capitolului P1–P2 și opțiunile recomandate.....	61
Tabelul 31. Indicatorii Politicii 1.....	62
Tabelul 32. Măsurile-cheie ale Politicii 2	64
Tabelul 33. Scenariile capitolului P3 și opțiunile recomandate.....	65
Tabelul 34. Indicatorii Politicii 2.....	66
Tabelul 35. Măsurile-cheie ale Politicii 3	68
Tabelul 36. Scenariile capitolului P5 și opțiunile recomandate.....	69
Tabelul 37. Indicatorii Politicii 3.....	70
Tabelul 38. Măsurile-cheie ale Politicii 4	72
Tabelul 39. Scenariile capitolului G și opțiunile recomandate	73
Tabelul 40. Indicatorii Politicii 4.....	74
Tabelul 41. Măsurile-cheie ale Politicii 5	76
Tabelul 42. Scenariile capitolului C și opțiunile recomandate	77
Tabelul 43. Indicatorii Politicii 5.....	78
Tabelul 44. Măsurile Politicii 6	80
Tabelul 45. Variantele pentru Politica 6.....	80
Tabelul 46. Indicatorii Politicii 6.....	81
Tabelul 47. Măsurile-cheie ale Politicii 7	84
Tabelul 48. Variantele pentru Politica 7	84
Tabelul 49. Indicatorii Politicii 7.....	85
Tabelul 50. Măsurile-cheie ale politicii S1.....	87
Tabelul 51. Indicatorii politicii S1	88
Tabelul 52. Măsurile-cheie ale politicii S2.....	90
Tabelul 53. Indicatorii politicii S2	92
Tabelul 54. Măsurile-cheie ale politicii S3.....	93

Tabelul 55. Indicatorii politicii S3	95
Tabelul 56. Măsurile-cheie ale politicii S4.....	96
Tabelul 57. Cele douăsprezece serii-cheie ale observatorului destinației.....	97
Tabelul 58. Indicatorii politicii S4	98
Tabelul 59. Măsurile-cheie ale politicii S5.....	99
Tabelul 60. Indicatorii politicii S5	101
Tabelul 61. Măsurile-cheie ale politicii S6.....	102
Tabelul 62. Indicatorii politicii S6	103
Tabelul 63. Publicurile prioritare ale destinației.....	104
Tabelul 64. Produsele destinației pe anotimpuri.....	104
Tabelul 65. Instrumentele de marketing ale politicilor	105
Tabelul 66. Etapele implementării.....	106
Tabelul 67. Măsurile Planului de implementare, pe politici și pe orizonturi	106
Tabelul 68. Jaloanele strategiei.....	107
Tabelul 69. Responsabilitățile pe politici.....	109
Tabelul 70. Ordinul de mărime al costurilor publice, pe politici, 2027–2034.....	111
Tabelul 71. Foaia de parcurs financiară, aliniată la perioada europeană 2028–2034.....	112
Tabelul 72. Actele normative care condiționează implementarea	113
Tabelul 73. Actele de adoptat sau de modificat.....	114
Tabelul 74. Indicatorii-cheie de performanță ai destinației	116
Tabelul 75. Evaluările strategiei	118
Tabelul 76. Riscurile strategiei	119
Tabelul 77. Măsurile pe obiective de dezvoltare.....	121
Tabelul 78. Măsurile politicilor orizontale.....	122
Tabelul 79. Corespondența componentelor din caietul de sarcini cu Raportul final	123
Tabelul 80. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS1	125
Tabelul 81. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS2	126
Tabelul 82. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS3	126
Tabelul 83. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS4	127
Tabelul 84. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS5	127
Tabelul 85. Atuurile (blocul A): preluarea în strategie	129
Tabelul 86. Problemele și riscurile (blocul B): preluarea în strategie.....	130
Tabelul 87. Propunerile (blocul C): preluarea în strategie	133
Tabelul 88. Matricea de coerență: documentele europene.....	136
Tabelul 89. Matricea de coerență: documentele naționale	137
Tabelul 90. Matricea de coerență: documentele județene, metropolitane și locale.....	137
Tabelul 91. Termenii folosiți în strategie.....	139
Tabelul 92. Codurile strategiei și locul lor în raport.....	139

LISTA FIGURILOR

Figura 1. Harta Raportului final.....	13
Figura 2. Schema logică a strategiei	15
Figura 3. Harta politicilor	56
Figura 4. Matricea obiectivelor strategice și a politicilor.....	57
Figura 5. Harta corespondenței cu caietul de sarcini.....	123

Document consultare publică — draft

Strategia pe o pagină

Tabelul 1. Strategia de Dezvoltare și Marketing Turistic a Destinației Brașov 2027–2034, pe o pagină

Nivelul	Conținutul
Ambiția 2034	Până în 2034, Brașovul devine destinația din România în care turismul creează cea mai multă valoare pentru oraș și pentru locuitorii lui: un loc în care vizitatorii aleg să rămână mai multe zile, în orice anotimp, și în care brașovenii vor ca ei să revină.
Scopul	Creșterea valorii pe care turismul o aduce Brașovului și locuitorilor săi: creșterea semnificativă a numărului de clienți ai unităților autorizate, care respectă criteriile de calitate ale orașului, și creșterea sustenabilă a numărului de turiști, în limitele capacității de suport a orașului, a stațiunii și a naturii din jur.
KPI-reper	acceptarea turismului de către locuitori; satisfacția vizitatorilor; creșterea este reușită numai dacă ambii rămân la un nivel ridicat, iar valoarea pe vizitator crește
Scenariul ales	creșterea în valoare: sosiri +1% pe an, la care se adaugă clienții câștigați de unitățile autorizate prin intrarea în evidență a cazărilor neînregistrate; sejur de 2,2 nopți și grad de ocupare de 41,4% în 2034, față de 1,84 nopți și 33,2% în 2025
OS1	Mai multă valoare pentru fiecare vizitator: sejur de cel puțin 2,2 nopți; RevPAR în creștere reală de cel puțin 25%; sosirile în structurile autorizate în creștere în fiecare an
OS2	O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei: grad de ocupare de cel puțin 40%; primăvara, cel puțin 23% din înnoptări; iarna, cel mult 35% din veniturile apartamentelor din Poiana
OS3	Turism acceptat și susținut de locuitori: indicele de acceptare nu coboară sub nivelul din 2027
OS4	Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate: recomandare de cel puțin 80%; nota recenziilor de cel puțin 4,50
OS5	O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii: acordul de mandat al OMD; 12 serii-cheie ale observatorului; planul Tâmppei revizuit; operatorii raportează consumul de apă și de energie și ponderea produselor locale
Politicile-cheie	1. Mobilitatea și centrul istoric; 2. Natura pe patru anotimpuri și turismul activ; 3. Poiana Brașov, stațiune premium; 4. Gastronomia; 5. Cultura și orașul viu; 6. Turismul de afaceri și centrul expozițional; 7. Cazarea și apartamentele turistice
Politicile orizontale	S1. Prelungirea șederii; S2. Calendarul destinației; S3. OMD ca liant; S4. Informarea integrată, digitalul și datele; S5. Identitate fără kitsch și brand; S6. Oameni și competențe
Măsurile	325 de măsuri codificate, dintre care 88 de măsuri-cheie (Anexa 1)
Jaloanele	2027: acordul dintre Primărie și OMD, destinațiile taxei de oraș, regulile de parcare, planul urbanistic al Poienii, bazele lipsă măsurate; 2028: regulamentul stațiunii, harta unică a traseelor, tabloul de bord public, candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii; 2029: planul revizuit al Tâmppei; 2030: evaluarea intermediară; 2031: traseele publice și unitățile din Poiana conforme; 2034: evaluarea finală

Sursa: Raportul final, Părțile I–IV [C]/[E]/[I].

Rezumat executiv

Partea I. Braşovul azi

- 1. Braşovul atrage mai mulţi vizitatori, dar fiecare stă mai puţin.** Municipiul a avut în 2025 715.064 de sosiri şi 1.318.726 de înnoptări în structurile de cazare clasificate, iar judeţul a fost al treilea din ţară, după Municipiul Bucureşti şi judeţul Constanţa [C]. Sejurul mediu a scăzut de la 2,62 nopţi în 2001 la 1,84 în 2025, iar gradul de ocupare (33,2%) este sub cel din 2001 (33,7%), pentru că locurile de cazare au crescut în acelaşi ritm cu înnoptările [C].
- 2. Braşovul are cea mai puternică imagine dintre destinaţiile testate în cercetarea naţională, dar o imagine îngustă.** 86,9% dintre călătorii români consideră Braşovul atractiv, 95,1% dintre vizitatori descriu experienţa ca agreabilă, iar 76,7% l-ar recomanda sigur [C]. Imaginea spontană este dominată de munte (29,1%), de Biserica Neagră (19,1%) şi de Poiana Braşov (14,0%); gastronomia (4,9%) şi evenimentele (2,3%) aproape lipsesc [C].
- 3. Statistica oficială vede doar o parte a turismului.** În scenariul de referinţă al proiectului, destinaţia are circa 2,7 milioane de vizite pe an, dintre care 60% fără înnoptare, iar statistica oficială acoperă circa un sfert din ele [E]. Pe platforme sunt active circa 2.295 de anunţuri de închiriere pe termen scurt, faţă de aproximativ 1.100 de certificate de clasificare [C/E].
- 4. Diagnosticul integrat (ADMI) a dat destinaţiei un indice global de 2,54 din 5, sub pragul neutru.** Atuurile sunt de resursă şi de imagine: natura, patrimoniul, poziţionarea, capacitatea de cazare. Disfuncţionalităţile sunt de conversie (valoarea cererii, utilizarea capacităţii), de operare (mobilitatea, regimul apartamentelor) şi de sistem (datele, coordonarea); accesibilitatea şi mobilitatea au cel mai slab indice (1,95) [I].
- 5. Consultarea a produs 148 de teme, iar natura, guvernanta şi mobilitatea au acoperirea cea mai largă.** Cele 22 de interviuri, cu 24 de subiecţi, şi cele 12 consultări de grup numesc natura ca atu (21 de interviuri şi 9 ateliere), guvernanta deficitară ca problemă principală (15 interviuri şi 10 ateliere) şi traficul şi parcarea imediat după ea (14 interviuri şi 10 ateliere) [C]. Propunerea unui OMD care să funcţioneze ca platformă şi liant apare în toate cele 12 ateliere [C].
- 6. Problemele destinaţiei sunt cunoscute de cel puţin opt ani.** Şapte dintre cele nouă probleme numite în cel puţin jumătate dintre interviurile din 2026 erau formulate deja în cercetarea despre geografia simbolică a Braşovului, pe date din jurul anului 2018 [C]. Accentul strategiei cade, de aceea, pe implementare şi pe guvernanta [I].
- 7. Strategia răspunde la douăsprezece provocări-cheie.** Ele privesc valoarea scăzută a cererii, capacitatea neutilizată în extrasezon şi în zilele lucrătoare, mobilitatea, presiunea asupra centrului istoric, diferenţa dintre sezon şi extrasezon în Poiana, regulile inegale pe piaţa cazării, lipsa infrastructurii pentru turismul de afaceri, patrimoniul perceput ca decor, gastronomia neasociată cu oraşul, presiunea asupra naturii, guvernanta şi datele, oamenii şi competenţele (secţiunea 1.7).
- 8. Tendinţele favorizează creşterea valorii pe vizitator.** Piaţa românească a stagnat în 2025, sejurul s-a scurtat după pandemie în 34 dintre cele 43 de oraşe comparate, costurile din

ospitalitate cresc, iar iernile cu mai puțină zăpadă amenință stațiunile de altitudine medie [C]. Creșterea Brașovului trebuie să vină din piețele externe aduse de aeroport, din primăvară și toamnă și din valoarea fiecărui vizitator [I].

9. Dintre trei scenarii, strategia alege creșterea în valoare. Evoluția inerțială ar coborî gradul de ocupare la 28,3% în 2034, iar creșterea în volum ar aduce cu 30% mai mulți vizitatori, fără câștig de ocupare și cu presiune mai mare asupra centrului, a Poienii și a Tâmppei [E]. Creșterea în valoare produce în 2034 circa 1,72 milioane de înnoptări și un grad de ocupare de 41,4%, cu o creștere sustenabilă a numărului de turiști (1% pe an), în perioadele în care capacitatea există deja, și cu o creștere semnificativă a numărului de clienți ai unităților autorizate, prin sejurul mai lung, prin extrasezon și prin intrarea în evidență a cazărilor neînregistrate [E/I].

Partea a II-a. Direcția

10. Viziunea: în 2034, Brașovul este orașul istoric de munte al României. Natura începe din centrul vechi, iar Poiana Brașov și Carpații sunt accesibile fără mașină, în orice anotimp. Vizitatorii stau mai multe zile, iar brașovenii susțin turismul pentru că îi văd beneficiile: un centru curat, coerent și locuit, cartiere cu viață proprie, natura aproape de casă.

11. Poziționarea propusă se supune consultării publice. Formularea este: „Brașovul este ORAȘUL istoric de munte al Transilvaniei: un vechi târg de graniță, locuit și viu, din care natura, Poiana Brașov și regiunea sunt accesibile ușor, în orice anotimp.” Promisiunea ei este orașul istoric și muntele în aceeași zi, iar diferențierea este combinația de oraș istoric, munte, stațiune și regiune, pe care nicio destinație comparabilă nu o are [I]. Brașovul nu se așază în competiție cu nicio destinație din România: viziunea este cea a unei destinații internaționale, care se compară cu destinațiile urbane și montane ale Europei Centrale și Occidentale (Cracovia, Ljubljana, Innsbruck, Bolzano, Salzburg, Graz), cu Viena ca reper de aspirație pentru calitatea vieții [I].

12. Ambiția 2034 și scopul se măsoară prin doi KPI-reper. Scopul are două direcții: creșterea semnificativă a numărului de clienți ai unităților autorizate, care respectă criteriile de calitate ale orașului, și creșterea sustenabilă a numărului de turiști [I]. Acceptarea turismului de către locuitori și satisfacția vizitatorilor se raportează împreună; creșterea este reușită numai dacă ambii rămân la un nivel ridicat, iar valoarea pe vizitator crește [I]. Ambiția are patru semne verificabile: sejurul de cel puțin 2,2 nopți, gradul de ocupare de cel puțin 40%, acceptarea menținută la nivelul din 2027 și recomandarea de cel puțin 80% [I].

13. Cinci obiective strategice și 21 de obiective de dezvoltare traduc ambiția în rezultate măsurabile. Obiectivele strategice sunt: mai multă valoare pentru fiecare vizitator; o destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei; turism acceptat și susținut de locuitori; vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate; o destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii. Fiecare obiectiv de dezvoltare are cel puțin un indicator, cu baza, ținta pentru 2030 și ținta pentru 2034 (secțiunea 2.6).

14. Țintele sunt propuneri ale echipei de proiect și se revizuiesc la evaluarea din 2030. Bazele lipsă (acceptarea turismului, cheltuiala pe vizitator, randamentul hotelurilor, locuitorii

centrului istoric) se măsoară în 2027, prin instrumentele observatorului destinației [I]. Două serii noi completează sistemul: studiul de impact economic al turismului, cu ponderea turismului în produsul intern brut estimat al municipiului și al zonei metropolitane și cu numărul salariaților din ospitalitate, și raportarea de sustenabilitate a operatorilor, cu consumul de apă și de energie pe înnoptare și cu ponderea produselor locale în achiziții [I].

Partea a III-a. Politicile

15. Strategia lucrează prin șapte politici-cheie și șase politici orizontale. Fiecare politică are o fișă cu aceleași rubrici: provocările, obiectivele, situația urmărită în 2034, măsurile-cheie, rolul autorității publice, opțiunea aleasă, câștigul locuitorilor, instrumentele de marketing și indicatorii. Planul de implementare cuprinde 325 de măsuri, dintre care 88 sunt măsuri-cheie (Anexa 1) [I].

16. Politica 1 eliberează centrul istoric de traficul de căutare și îl leagă de oraș prin coridoare pietonale. Gratuitatea de weekend din centrul istoric se elimină, parcurile de proximitate și transferul devin alternativa înaintea restricției, accesul controlat se introduce după evaluarea juridică, iar coridoarele pietonale leagă centrul de Schei și de cartiere. Legătura cu aeroportul devine urgentă: linia expres, stația de taxi reglementată și informarea la sosire, până în sezonul de vară 2027 [I].

17. Politica 2 face din natură o resursă accesibilă tot anul, protejată și sigură. Tâmpa are un plan de management revizuit, traseele au o hartă unică și o informare unitară, pădurile-parc primesc piste pentru familii, iar turismul activ are produse, comunități și un calendar al naturii. Coexistența cu ursul și siguranța montană au măsuri proprii [I].

18. Politica 3 aduce spațiul public al Poienii la standardul premium al stațiunii. Planul urbanistic zonal, regulamentul stațiunii și zona zero dau stațiunii un centru și reguli comune; cooperarea operatorilor construiește serviciile comune, iar programul „Poiana celebrează lumea” aduce motive de vizită în fiecare weekend. Administrarea rămâne a Primăriei, cu o linie bugetară distinctă și cu un fond al stațiunii, iar asociația operatorilor are rol consultativ [I].

19. Politica 4 face din gastronomie un etalon de calitate al destinației. Cartea-etalon a rețetelor Țării Bârsei, reperele culinare cu semn comun, lanțul scurt al produselor locale, aplicarea Ghidului teraselor, micul dejun contractat pentru apartamente și eticheta de calitate leagă cererea existentă de bucătăria orașului [I].

20. Politica 5 transformă patrimoniul din decor în poveste și orașul într-un loc viu seara. obiceiul Junilor primește dosarul de înscriere în Registrul național al patrimoniului imaterial, patrimoniul construit devine lizibil, centrul istoric devine parc cultural, muzeele lucrează cu un bilet comun, iar calendarul unic și centrele culturale de cartier dau viață orașului; candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034 rămâne o decizie a Consiliului Local [I].

21. Politicile 6 și 7 privesc economia vizitatorului: turismul de afaceri și cazarea. Centrul expozițional se construiește modular, cu o primă etapă de circa 50.000 mp, după un studiu de fezabilitate și de piață în 2027, iar biroul de convenții al OMD atrage târgurile și congresele în zilele lucrătoare și în extrasezon. Piața cazării primește aceleași reguli pentru toate formele de

cazare, numărul de înregistrare cerut de dreptul european și colectarea taxei de oraș prin platforme [I].

22. Politicile orizontale leagă politicile-cheie între ele. Prelungirea șederii (S1), calendarul destinației (S2), OMD ca liant (S3), informarea integrată și datele (S4), identitatea fără kitsch (S5) și oamenii și competențele (S6) reunesc măsurile din capitole care servesc aceleași obiective în mai multe politici [I]. S5 primește o măsură proprie: povestea orașului spusă prin spațiul public, prin care mobilierul urban și signalistica poartă simbolurile fiecărei zone (S5-a) [I].

23. Planul de marketing decurge din politici și din obiectivele strategice. Publicurile prioritare sunt femeile, ca prescriptoare ale destinației, familiile, seniorii, tinerii, bazinul de proximitate, vestul și nordul țării, piețele externe cu zbor direct și turismul de afaceri; produsele sunt organizate pe anotimpuri, iar instrumentele sunt cele ale fișelor de politică [I].

Partea a IV-a. Implementarea

24. Implementarea are trei etape, iar 2027 este anul fundațiilor. Două treimi dintre măsuri încep în 2027 sau imediat, majoritatea acte, acorduri și programe. Primii zece pași pregătesc toate politicile, iar planul anual de implementare, sincronizat cu bugetul local, stabilește prioritățile fiecărui an [I].

25. Guvernanța nu creează structuri noi. Strategia este a orașului: Consiliul Local o adoptă, autoritățile își păstrează competențele, iar OMD Brașov coordonează implementarea, prin acord cu Primăria, care deține 45% din voturile din OMD Brașov [C/I]. Coordonarea se face prin grupuri de lucru și protocoale, pe politici [I].

26. Finanțarea combină taxa de oraș, bugetele publice, fondurile europene și capitalul privat. Componentele taxei de oraș (7 lei pentru promovare și 5 lei pentru Salvamont pe turist și noapte) ar produce, la înnoptările din 2025, circa 9,2 și 6,6 milioane de lei pe an, ca limită superioară [E]. Proiectele mari se pregătesc până în 2028, pentru planurile de parteneriat ale perioadei europene 2028-2034 [I].

27. Monitorizarea are trei niveluri și o linie de bază dublă. Realizarea măsurilor, rezultatele celor 21 de obiective de dezvoltare și impactul se urmăresc anual; seriile oficiale pornesc din 2025, iar seriile noi ale observatorului din 2027. Tabloul de bord public apare anual din 2028, iar evaluările independente au loc în 2030 și în 2034 [I].

28. Riscurile principale sunt de guvernanță, de finanțare și de acceptare. Am identificat 20 de riscuri, în șapte categorii; cele mai importante sunt neîncheierea acordului dintre Primărie și OMD, golul de finanțare dintre perioadele europene, colectarea incompletă a taxei de oraș și scăderea acceptării turismului de către locuitori. Fiecare risc are o atenuare, un responsabil și un semnal de alarmă (secțiunea 4.6) [I].

Ghidul de lectură

Ce cuprinde raportul

Raportul final are patru părți, precedate de strategia pe o pagină, de rezumatul executiv, de acest ghid și de metodologia construirii strategiei și urmate de anexe. Fiecare parte răspunde unei întrebări: unde suntem (Partea I), unde vrem să ajungem (Partea a II-a), cum ajungem (Partea a III-a), cum ne organizăm (Partea a IV-a).

Figura 1. Harta Raportului final



Sursa: echipa de proiect [I].

Volumele strategiei

Tabelul 2. Volumele și componentele strategiei

Componenta	Conținutul
Raportul final	strategia pe o pagină, rezumatul executiv, ghidul de lectură, metodologia construirii strategiei (forma restrânsă), Părțile I–IV, anexele
Anexa 1. Planul de implementare	toate măsurile, cu politica, obiectivele, responsabilul, orizontul și prioritatea, în format filtrabil
Volumul II. Fundamentarea	ADMI, cu analiza completă a centrului expozițional (P4) și a regimului apartamentelor (P6); raportul de analiză a destinației; raportul cercetării naționale; raportul consultării și matricea celor 148 de teme; studiile de fundamentare; metodologia construirii strategiei, versiunea extinsă
Volumul III. Capitolele integrale	III.1 Mobilitate și centrul istoric (P1–P2); III.2 Natura pe patru anotimpuri (P3); III.3 Poiana Brașov (P5); III.4 Gastronomia Brașovului (G); III.5 Cultura (C)
Rezumatul public	strategia pe o pagină; ce se schimbă pentru locuitori, operatori și vizitatori; jaloanele

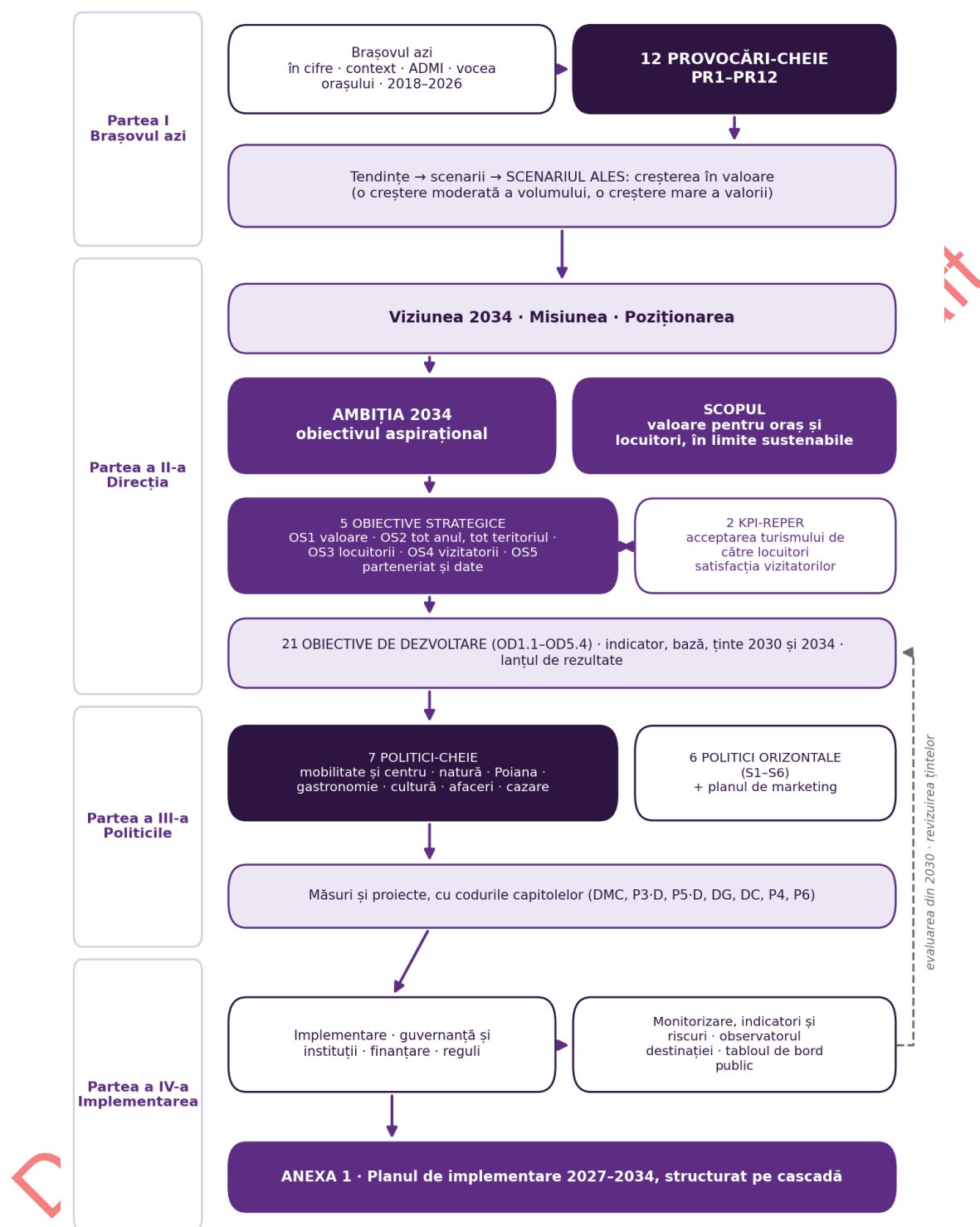
Sursa: echipa de proiect [I].

Cascada strategiei

Strategia este construită în cascadă, pe modelul strategiei turismului sloven 2022–2028, care leagă provocările-cheie de obiectivele strategice, de obiectivele de dezvoltare, de politici și de măsuri¹ [C]. Fiecare nivel răspunde nivelului de deasupra: orice măsură se poate urmări în sus până la obiectivul strategic pe care îl servește, iar orice obiectiv se poate urmări în jos până la măsurile care îl realizează.

¹Strategia turismului sloven 2022–2028: 12 provocări-cheie, 5 obiective strategice, 20 de obiective de dezvoltare, 7 politici-cheie și 3 orizontale, 94 de măsuri: https://www.advantageaustria.org/si/news/Ksenija_Flegar_Investments_in_Slovenian_Tourism.pdf

Figura 2. Schema logică a strategiei



Sursa: echipa de proiect [I].

Tabelul 3. Nivelurile cascadei și codurile lor

Nivelul	Întrebarea la care răspunde	Numărul	Codul	Locul în raport
Provocări-cheie	De ce trebuie să intervenim?	12	PR1-PR12	Partea I, 1.7
Ambiția și scopul	Ce vrem să fie Brașovul în 2034 și ce valoare urmărim?	1 + 1	-	Partea a II-a, 2.4
Obiective strategice	Ce vrem să schimbăm până în 2034?	5	OS1-OS5	Partea a II-a, 2.5

Nivelul	Întrebarea la care răspunde	Numărul	Codul	Locul în raport
Obiective de dezvoltare	Ce rezultate măsurabile urmărim?	21	OD1.1–OD5.4	Partea a II-a, 2.6
Politici	Pe ce căi lucrăm?	7 + 6	Politica 1–7; S1–S6	Partea a III-a
Măsuri	Ce facem, cine, când și cu ce bani?	325	codurile capitolelor; S5-a	Partea a III-a; Anexa 1

Sursa: echipa de proiect [I].

Codurile măsurilor

Măsurile păstrează codurile din capitolele integrale, pentru ca fiecare măsură să poată fi găsită în textul care o fundamentează: DMC pentru mobilitate și centrul istoric, DG pentru gastronomie, DC pentru cultură, P4-a–P4-h și P6-a–P6-j pentru centrul expozițional și pentru regimul apartamentelor. Direcțiile capitolelor P3 și P5 primesc prefixul capitolului (P3·D2-a, P5·D4-c), iar scenariile din capitole primesc prefixul capitolului și literele „Sc” (P5·Sc1), pentru a nu se confunda cu politicile orizontale S1–S6. O singură măsură nu provine din capitole: S5-a, măsura proprie a politicii orizontale S5, codificată cu litera politicii. Indexul codurilor se află în Anexa 6.

Marcajele datelor și atribuirea

Fiecare afirmație de fond poartă un marcaj:

- **[C]**: date confirmate în baze de date sau în documente oficiale;
- **[E]**: estimări ale echipei de proiect;
- **[I]**: interpretări sau propuneri ale echipei de proiect;
- **[D]**: declarații ale participanților la consultare, redate ca atare.

Marcajele combinate ([C/D], [C/E]) arată o sursă mixtă. Citatele din interviuri sunt atribuite prin numărul subiectului, „(Subiect N)”, în convenția seriei de 22 de interviuri cu 24 de subiecți; citatele din consultările de grup sunt atribuite atelierului, „(atelierul NN)”, fără identificarea vorbitorului. Datele cercetării naționale sunt procente ponderate. Notele de subsol indică numai sursele externe, fiecare cu adresa ei.

Navigarea

Antetul fiecărei pagini arată partea și secțiunea în care se află cititorul. Fiecare fișă de politică se încheie cu rubrica „Unde se citește integral”, care trimite la capitolul din Volumul III sau la secțiunea din ADMI în care politica este fundamentată. Cine caută ce face strategia pentru un obiectiv pornește de la matricea obiectivelor și a politicilor din secțiunea 3.0.

Metodologia construirii strategiei

Această secțiune descrie modul în care a fost construită strategia: cine a decis, ce date au fost colectate și cum, cum au fost analizate și cum au devenit diagnostic, opțiuni și politici. Ea declară și folosirea instrumentelor de inteligență artificială (IA) în proiect și măsura în care oamenii au controlat rezultatele lor, așa cum cere codul profesional al cercetării de piață, de opinie și sociale². Versiunea extinsă a metodologiei, cu detaliile fiecărei componente, se află în Volumul II.

Pe scurt. Strategia se sprijină pe trei categorii de date, integrate printr-un diagnostic comun: consultarea Etapei I (12 consultări de grup și 22 de interviuri individuale, cu 24 de subiecți), cercetarea națională și datele oficiale și secundare [C]. Deciziile au aparținut în întregime echipei de proiect; execuția a folosit intens instrumente de IA, inclusiv agenți IA, sub control uman permanent și documentat [C]. Metoda are limite cunoscute și declarate, iar responsabilitatea editorială pentru Raportul final aparține consorțiului [C].

Principiul de lucru: decizia umană, execuția susținută de IA

Strategia a fost construită de o echipă de sociologi, de un antropolog și de specialiști în strategii de turism, în marketing turistic și în comunicare. Regula de lucru a fost aceeași în toate etapele: echipa stabilește întrebările, sursele, criteriile și concluziile, iar instrumentele IA execută sarcini definite, al căror rezultat este verificat și aprobat de un membru al echipei [C].

Execuția agentică a însemnat realizarea în mai mulți pași a unei sarcini complexe: agentul IA a citit fișierele proiectului, a rulat scripturi de analiză, a căutat și a verificat surse publice și a redactat versiuni de lucru ale documentelor, în limitele unei instrucțiuni și ale unei specificații stabilite de echipă [C]. OCDE distinge agenții IA de „IA agentică”, adică de sistemele care coordonează mai mulți agenți, își descompun singure sarcinile și funcționează pe perioade lungi, cu supraveghere umană minimă³. Acest al doilea model nu a fost folosit în proiect: fiecare sarcină a avut un obiectiv formulat de om, iar niciun rezultat nu a intrat într-un livrabil fără verificare și fără aprobarea managerului de proiect [C]. Controlul uman a fost permanent, nu doar final: înaintea execuției, prin instrucțiune și specificație; în timpul ei, prin corecturile aduse versiunilor de lucru; după ea, prin verificare și aprobare [I].

Tabelul 4. Repartizarea deciziei și a execuției

Activitatea	Decizia	Rolul instrumentelor IA	Controlul uman
Designul cercetării, ghidurile și chestionarele	managerul de proiect și experții echipei	variante de lucru ale instrumentelor; fișierele de import pentru platforma de anchete	specificația aprobată înainte de generare; testarea instrumentelor
Recrutarea participanților	managerul de proiect, cu OMD Brașov	analiza formularelor de înscriere	selecția și invitațiile, integral umane
Moderarea atelierelor și a interviurilor	moderatorul și co-moderatorul	niciunul	integral uman, cu observator de teren

²ICC/ESOMAR (2025), ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics, principiul fundamental 5, art. 6 lit. c, art. 7 lit. d-f și art. 9 lit. b: <https://community.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR-International-Code-English.pdf>

³OCDE (2026), The agentic AI landscape and its conceptual foundations, OECD Publishing, Paris: https://www.oecd.org/en/publications/the-agentic-ai-landscape-and-its-conceptual-foundations_396cf758-en.html

Activitatea	Decizia	Rolul instrumentelor IA	Controlul uman
Transcrierea	echipa de proiect	transcrierea automată și segmentarea pe teme	lectura integrală; corectura numerelor, a termenilor și a atribuirii replicilor
Codificarea tematică	echipa de proiect	inventarul extins al temelor; extragerea codurilor; numărările	regulile de codificare fixate de echipă; aprobarea grilelor
Analiza statistică	managerul de proiect și expertul în cercetare	scripturile de calcul; recodificarea răspunsurilor deschise; testele statistice	aprobarea recodificării; recalcularea fiecărei cifre din bază
Datele secundare și oficiale	echipa de proiect	extragerea, curățarea și calculul seriilor	alegerea surselor, a perimetrelor și a parametrilor estimărilor
Interpretarea și opțiunile strategice	echipa de proiect	variante de formulare și argumente	decizia, marcată [I] în text
Redactarea și formatarea	echipa de proiect	versiunile de lucru și generarea documentelor Word	lectura integrală, corectura și aprobarea fiecărei versiuni

Sursa: evidențele de lucru ale proiectului [C].

Cadrul de referință

Codul internațional ICC/ESOMAR pentru cercetarea de piață, de opinie și socială, revizuit în 2025, nu interzice folosirea IA în cercetare, dar o condiționează: cercetătorii păstrează responsabilitatea și supravegherea generală a cercetării, oricare ar fi tehnologia folosită; beneficiarul este informat când IA este folosită în compilarea datelor, în analiză, în raportare sau în interpretare; materialele de cercetare rămân confidențiale; identificarea indirectă a persoanelor este prevenită; la publicare se precizează rolul IA și măsura supravegherii umane⁴ [C]. Codul cere, de asemenea, ca cercetătorii să distingă clar constatările de interpretarea lor și de recomandări; convenția de marcaje a strategiei ([C], [E], [I], [D]) aplică această cerință la nivelul fiecărei afirmații de fond [I].

Principiile OCDE privind IA, revizuite în 2024, cer capacitatea de intervenție și de supraveghere umană, transparența sistemelor și responsabilitatea pentru funcționarea lor⁵ [C]. Regulamentul (UE) 2024/1689 privind inteligența artificială cere, de la 2 februarie 2025, un nivel suficient de alfabetizare în domeniul IA al personalului care operează sistemele (art. 4) și, de la 2 august 2026, declararea textelor generate sau modificate cu IA și publicate pentru a informa publicul în chestiuni de interes public, cu excepția celor care au trecut printr-o revizuire umană și pentru care o persoană își asumă responsabilitatea editorială (art. 50 alin. 4)⁶ [C]. Textul strategiei a trecut printr-o revizuire umană integrală, iar responsabilitatea editorială este asumată de consorțiu; excepția se aplică, dar echipa a ales să declare folosirea IA, în acord cu codul profesional [I]. Folosirea IA în proiect nu intră în categoriile cu risc ridicat definite de regulament [I].

Execuția cu agenți IA a devenit o practică curentă a marilor firme de consultanță: în trimestrul al treilea din 2026, 62% dintre organizațiile chestionate de KPMG construiau, dezvoltau sau foloseau agenți IA⁷, iar firmele de audit și-au lansat în 2025 platforme proprii de agenți IA pentru fiscalitate, riscuri și finanțe [C]. Aceleași studii arată că guvernanta rămâne în urma adopției: 49% dintre

⁴ICC/ESOMAR (2025), ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics, principiul fundamental 5, art. 6 lit. c, art. 7 lit. d-f și art. 9 lit. b: https://community.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR-International-Code_English.pdf

⁵OCDE, Recomandarea Consiliului privind inteligența artificială, OECD/LEGAL/0449, revizuită în mai 2024:

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>

⁶Regulamentul (UE) 2024/1689 al Parlamentului European și al Consiliului privind inteligența artificială, art. 4 și art. 50 alin. (4): <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

⁷KPMG US, AI Quarterly Pulse Survey, trimestrul al treilea din 2026, comunicatul din 24 septembrie 2026:

<https://kpmg.com/us/en/media/news/q3-ai-pulse-2026.html>

organizațiile chestionate de EY care folosesc IA agentică nu și-au actualizat cadrul de guvernare⁸, iar 78% dintre liderii chestionați de Grant Thornton nu sunt pe deplin încrezători că ar trece un audit independent al guvernării IA⁹ [C]. Valoarea folosirii IA depinde, de aceea, de controlul execuției; acesta este și criteriul după care trebuie judecată metoda strategiei [I].

Coordonarea umană a proiectului

Strategia a fost elaborată de o asocierie de trei firme, condusă de BrandBerry srl, împreună cu Horwath HTL România și GMP CommUnity, pentru OMD Brașov, în baza contractului nr. 58/15.05.2026, în cinci etape: consultarea factorilor interesați, cercetarea socială, Analiza Diagnostic Multicriterială Integrată (ADMI), elaborarea strategiei și diseminarea [C].

Tabelul 5. Echipa de proiect

Membrul echipei	Rolul în proiect
dr. Romulus OPRICA (BrandBerry srl)	manager de proiect; sociolog; moderatorul consultărilor și al interviurilor
dr. Lorena OPRICA (BrandBerry srl)	expert în cercetare de piață; sociolog
Călin ILE (BrandBerry srl, Horwath HTL România)	expert în marketing turistic
Siniša Topalović (Horwath HTL)	expert în strategii de turism
Florian Filat (GMP CommUnity)	expert în comunicare și branding
dr. Florin DUMITRESCU	expert secundar; antropolog; co-moderator în consultări
Matko Marohnić (Horwath HTL)	expert secundar; consultanță în turism
drd. Alexandra NĂSTASE	sociolog; observator de teren în consultări

Sursa: contractul și evidențele proiectului [C].

Managerul de proiect a coordonat toate etapele, a moderat consultările și interviurile și a luat deciziile de conținut, împreună cu experții echipei și în dialog cu conducerea OMD Brașov [C]. Fluxul de lucru a fost secvențial și mediat de documente: echipa a redactat sau a aprobat specificația, iar produsul tehnic a fost generat numai după aprobare; textele au fost iterate în versiuni numerotate, iar documentele Word au fost generate după validarea conținutului [C]. Corecturile aduse primelor capitole au fost reunite într-un document unic de reguli de redactare, aplicat oricărui text nou al strategiei [C]. OMD Brașov a fost beneficiarul și partenerul de consultare al proiectului: a sprijinit organizarea consultărilor, reprezentanți ai conducerii lui au participat la o parte dintre ele, iar livrabilele etapelor au fost predate și recepționate pe parcurs [C].

Consultarea de grup

Recrutarea a pornit de la o hartă a categoriilor de actori ai destinației, pe sectoare și pe comunități, iar participarea s-a făcut pe bază de înscriere, printr-un formular online care a înregistrat 239 de accesări și 122 de formulare completate, din 11 categorii de factori interesați [C]. Douăsprezece sesiuni au fost programate între 22 iunie și 16 iulie 2026; sesiunea dedicată turismului medical și de wellness nu a avut participanți, iar celor 11 ateliere tematice li s-a adăugat, la 28 septembrie 2026, o masă rotundă cu arhitecți și urbanisti din filiala Brașov a Ordinului Arhitecților din

⁸EY US, AI Risk and Governance Survey, comunicatul din 15 septembrie 2026: https://www.ey.com/en_us/newsroom/2026/09/ey-survey-finds-that-autonomous-ai-implementation-outpaces-oversight-yielding-an-ai-governance-gap

⁹Grant Thornton, AI Impact Survey 2026, comunicatul din 13 aprilie 2026: <https://www.grantthornton.com/insights/press-releases/2026/april/grant-thornton-survey-on-ai-proof-gap>

România [C]. În Raportul final, prin „atelier” se înțeleg toate cele 12 consultări de grup, la care au participat aproape o sută de persoane [C].

Atelierele au fost moderate de managerul de proiect, în unele sesiuni cu un antropolog co-moderator și cu un observator de teren, după regula Chatham House: informațiile pot fi folosite, dar fără identificarea vorbitorului¹⁰ [C]. Ghidul de facilitare a cuprins datele de context ale destinației, sinteza formularelor de înscriere și exerciții structurate despre valorile destinației, despre ceea ce trebuie păstrat și ceea ce trebuie schimbat¹¹, despre viziunea 2034 și despre povestea destinației [C]. Nouă dintre cele 11 ateliere tematice au fost înregistrate audio, în 24 de fișiere, cu o durată totală de aproape 19 ore; pentru celelalte două, sursa este sinteza scrisă a ideilor, completată, la atelierul mediului de afaceri, de un chestionar cu 18 întrebări [C]. Atelierele au fost analizate exclusiv tematic, fără atribuire pe vorbitori; unitatea de numărare este atelierul, iar numele participanților nu apar în niciun document al strategiei [C].

Interviurile individuale

Seria a cuprins 22 de interviuri cu 24 de subiecți, aleși intenționat de managerul de proiect ca informatori-cheie, astfel încât să acopere administrația publică locală și serviciile publice, ospitalitatea din oraș și din Poiana Brașov, cultura și patrimoniul, natura, pădurile și siguranța montană, gastronomia, comerțul, dezvoltarea imobiliară, ecoturismul, marketingul și comunicarea, mediul juridic și cel politic [C]. Pentru a preveni identificarea indirectă, raportul nu publică legătura dintre aceste domenii și numerele subiecților [C]. Interviurile au fost semistructurate, realizate față în față și înregistrate audio, cu acordul interlocutorilor; un interviu realizat în limba engleză a fost tradus integral, iar citarea se face din traducere [C].

Fiecare interviu a urmat același flux: citirea integrală a transcrierii și maparea ei; identificarea extinsă a temelor; extragerea ideilor și a citatelor, cu verificarea atribuirii fiecărei replici; regenerarea integrală a raportului de analiză a interviurilor; actualizarea grilei de screening a temelor [C]. Temele au fost codificate pe valență, cu propunerile într-un bloc separat; grila a reținut 97 de teme [C]. În documentele strategiei, interviuații apar numai ca „Subiect N”, fără descriptor de rol; profilurile detaliate și pasajele sensibile au rămas în analiza internă [C].

Cercetarea națională

Cercetarea națională este o anchetă cantitativă transversală, cu chestionar structurat administrat online, pe un panel de cercetare cu acoperire națională, realizată de BrandBerry srl; Brașovul a fost evaluat împreună cu alte 14 destinații din România, iar datele au fost ponderate după sex și după aria culturală de domiciliu, în raport cu Recensământul populației și locuințelor din 2021 [C]. Detaliile de eșantionare și de ponderare se află în raportul cercetării naționale, în Volumul II.

Analiza s-a făcut exclusiv pe bazele ponderate, cu scripturi de calcul executate în fluxul agentic; asocierile dintre variabile au fost testate cu testul chi-pătrat, la un prag de semnificație de 0,05 [C]. Răspunsurile la întrebările deschise au fost recodificate integral din textul brut, cu dicționare de coduri aprobate de managerul de proiect, iar înainte de asamblarea raportului fiecare cifră a

¹⁰Chatham House, Chatham House Rule: <https://www.chathamhouse.org/about-us/chatham-house-rule>

¹¹Collins, J. C., Porras, J. I. (1996), „Building Your Company's Vision”, Harvard Business Review, 74(5): <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>

fost recalculată din baze [C]. Interpretarea a folosit modelul ciclului de viață al destinației turistice¹² [C].

Date secundare și statistica oficială

Tabelul 6. Sursele de date secundare și oficiale

Sursa	Ce aduce	Folosirea în strategie
Institutul Național de Statistică, TEMPO Online	sosiri, înnoptări, capacitatea de cazare, indicele de utilizare netă, 2001–2025	cifrele destinației; bazele indicatorilor; scenariile
Raportul de analiză a destinației	comparația cu 43 de orașe din România, pe date INS și pe datele platformelor online	poziția Brașovului în România; sezonalitatea; intensitatea turistică
Datele platformelor de închiriere pe termen scurt	anunțurile, ocuparea, tariful și veniturile, în oraș și în Poiana Brașov, 2023–august 2026	regimul apartamentelor; estimarea volumului real
Lista unităților de cazare clasificate	certIFICATELE de clasificare, inclusiv pentru apartamente și camere de închiriat	diferența dintre oferta activă și oferta clasificată
Baza consolidată a recenziilor online	47.513 recenzii, dintre care 5.766 pentru Poiana Brașov	experiența vizitatorului; gastronomia; fricțiunile
Datele aeroportului Brașov-Ghimbav	numărul pasagerilor, 2024–2025	accesibilitatea; piețele externe
Documentele de politică publică	reglementări europene, strategii naționale, hotărâri și documente locale	cadrul de referință (secțiunea 1.3) și cadrul legal (Anexa 5)
Cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului ¹³	ancheta în rândul locuitorilor și interviurile de profunzime, în jurul anului 2018	baza de comparație 2018–2026 (secțiunea 1.6)
Conceptul de turism al municipiului (2023)	problemele și soluțiile identificate anterior	sursă secundară, preluată numai acolo unde converge cu datele și cu consultarea
Repererele de comparație	strategia turismului sloven 2022–2028 ¹⁴ ; destinațiile de comparație; sistemul european de indicatori pentru turism (ETIS) ¹⁵	arhitectura în cascadă; nivelul de referință al scorurilor ADMI; indicatorii

Sursa: inventarul surselor proiectului [C].

Nicio sursă nu a fost folosită singură: datele oficiale au fost confruntate cu datele platformelor, cu lista unităților clasificate și cu valorile destinațiilor de comparație [C]. Acolo unde statistica oficială nu acoperă fenomenul (vizitatorii de o zi, cazările neînregistrate, stațiunea separat de oraș), echipa a construit estimări în scenarii, cu valori minime, maxime și de lucru și cu parametri justificați explicit; estimările sunt marcate [E] și nu se prezintă ca date oficiale. Faptele externe invocate în consultare sau în documente au fost verificate în surse oficiale sau de autoritate, cu trei grade de încredere: confirmat oficial (CO), sursă secundară concordantă (SS) și neconfirmat (NC) [C]. Ce nu a putut fi confirmat a rămas declarație a participantului [D] sau a fost semnalat ca atare în text.

¹²Butler, R. W. (1980), „The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources”, Canadian Geographer, 24(1), 5–12: <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>

¹³Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcția identitară a Brașovului. Geografia simbolică a orașului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre imaginea online a orașului: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>

¹⁴Strategia turismului sloven 2022–2028: 12 provocări-cheie, 5 obiective strategice, 20 de obiective de dezvoltare, 7 politici-cheie și 3 orizontale, 94 de măsuri: https://www.advantageaustria.org/si/news/Ksenija_Flegar_Investments_in_Slovenian_Tourism.pdf

¹⁵Comisia Europeană, The European Tourism Indicator System, ETIS toolkit for sustainable destination management (2016): <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21749/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Integrarea datelor în strategie

Integrarea s-a făcut în patru pași [C]. Matricea consolidată a consultării a încrucișat temele interviurilor cu cele ale atelierelor și a reținut 148 de teme: 39 de atuuri, 60 de probleme și 49 de propuneri. ADMI a evaluat destinația pe 7 domenii și 30 de criterii, cu ponderi de lucru ale echipei și scoruri de la 1 la 5, pe două perimetre (municipiul, inclusiv Poiana Brașov, și zona metropolitană); ierarhizarea variantelor pentru centrul expozițional și pentru regimul apartamentelor a fost supusă unor teste de robustețe. Disfuncționalitățile ADMI și temele consultării au fost reunite în 12 provocări-cheie, fiecare cu trei evidențe marcate. Strategia a fost construită în cascadă, pe modelul strategiei turismului sloven: provocări-cheie, obiective strategice, obiective de dezvoltare, politici și măsuri; dintre cele trei scenarii analizate, echipa a ales creșterea în valoare.

Fiecare măsură poate fi urmărită în sus, până la obiectivul strategic și la provocarea căreia îi răspunde, iar fiecare temă a consultării poate fi urmărită până la locul în care a fost preluată (Anexa 4) [C]. Țintele indicatorilor sunt propuneri ale echipei de proiect și se revizuiesc la evaluarea intermediară din 2030 [I]. Observațiile primite în consultarea publică se analizează după aceleași reguli de codificare și de marcare ca materialul Etapei I [I].

Fluxul agentic și controlul uman permanent

Managerul de proiect a ales execuția agentică din trei motive: volumul materialului (aproape 19 ore de înregistrări din ateliere, 22 de interviuri individuale, 47.513 recenzii, baza cercetării naționale, seriile statistice din 2001 și datele lunare ale platformelor de închiriere), termenul contractual de 152 de zile pentru toate cele cinci etape și cerința de trasabilitate: fiecare temă numărată în toate sursele, fiecare citat regăsit în transcriere, fiecare cifră recalculată din bază [C/I]. Execuția manuală ar fi impus fie eșantionarea materialului, fie renunțarea la o parte dintre verificări [I].

Tabelul 7. Instrumentele IA folosite în proiect

Instrumentul	La ce a fost folosit	Ce nu a făcut	Controlul uman
Google AI Studio (modelele Gemini)	analiza înregistrărilor audio: transcrierea automată, segmentarea pe teme și notele pe segmente	atribuirea finală a replicilor; interpretarea	lectura integrală a transcrierii; corectura numelor și a termenilor; verificarea atribuirii
NotebookLM (Google)	extragerea codurilor din transcrieri și interogarea lor, cu trimitere la pasajul-sursă	grila finală de coduri	confruntarea codurilor cu transcrierile; aprobarea grilei
Claude (Anthropic), în regim agentic	lectura integrală a materialelor; grilele și matricele de teme; extragerea și verificarea citatelor; recodificarea și analiza statistică; prelucrarea datelor secundare și modelul de estimare a cererii; verificarea faptelor în surse publice; versiunile de lucru ale documentelor și generarea fișierelor Word, PowerPoint și a chestionarelor	deciziile de cercetare și de strategie; aprobarea livrabililor	specificația aprobată; regulile de redactare; verificările din fluxul controlat; aprobarea fiecărei versiuni

Sursa: evidențele de lucru ale proiectului [C].

Fiecare sarcină executată de un agent IA a trecut prin aceiași șase pași: cadrarea (obiectivul, sursele, criteriile și regulile sarcinii, într-o instrucțiune scrisă a managerului de proiect); specificația (structura, codurile, parametrii, aprobate înaintea execuției); execuția (versiunea de lucru, numai pe materialele proiectului și pe surse publice verificabile); verificarea (citatele regăsite verbatim, cifrele recalculat, faptele confirmate în surse oficiale, marcajele aplicate);

decizia și corectura (corecturile recurente devin reguli de lucru); livrarea (lectura integrală și aprobarea versiunii finale) [C].

Controlul uman s-a sprijinit pe opt reguli, aplicate în toate etapele: separarea deciziei de execuție; verificarea citatelor, regăsite verbatim în transcriere, cu omisiunile marcate și cu atribuirea replicii verificată; recalcularea cifrelor din bazele de date; verificarea faptelor externe în surse oficiale, cu gradul de încredere consemnat; marcajul sursei pe fiecare afirmație de fond; trasabilitatea, prin versiuni numerotate și numărători calculate prin formule; anonimizarea și confidențialitatea; regulile de redactare, cu o listă de verificare înainte de livrare [C].

Controlul uman a identificat și a corectat erori produse de instrumente: atribuiri greșite ale replicilor și nume deformat în transcrierile automate; citate redactate în limba originală a unui interviu; confundarea valenței pozitive și negative a aceluiași temă într-o primă matrice, refăcută apoi pe trei blocuri; afirmații factuale neconfirmate, eliminate sau trecute la stadiul de declarație; diferențe de rotunjire în calculele statistice [C]. Fiecare corectură a fost aplicată, iar cele recurente au devenit reguli de lucru [C]. Fluxul agentic a fost coordonat de managerul de proiect, care lucrează cu analiza calitativă asistată de IA și care a susținut în 2025, la BOKU Viena, un atelier invitat despre IA și analiza calitativă, pentru rețeaua de cercetare în politici forestiere a Institutului European al Pădurii [C].

Declarația privind folosirea IA. În elaborarea strategiei, echipa de proiect a folosit instrumente de inteligență artificială pentru analiza și transcrierea înregistrărilor audio (Google AI Studio), pentru extragerea codurilor din transcrieri (NotebookLM) și pentru execuția agentică a analizelor și a versiunilor de lucru ale documentelor (Claude, Anthropic). Deciziile de cercetare, interpretarea datelor și opțiunile strategice aparțin echipei de proiect. Fiecare rezultat produs cu ajutorul IA a fost verificat de echipă, iar textul a fost revizuit integral și aprobat înainte de publicare. Materialele brute ale cercetării au fost folosite numai în scopul proiectului. Responsabilitatea editorială pentru conținutul Raportului final aparține BrandBerry srl, lider al asocierii, prin managerul de proiect, dr. Romulus OPRICA.

Limitele metodei

Am identificat șase limite ale metodei [I]:

- participarea la consultare s-a bazat pe înscriere: vocile atelierelor sunt ale actorilor interesați și mobilizați, nu ale unui eșantion reprezentativ; perspectiva vizitatorilor vine din cercetarea națională și din recenziile online;
- interviurile sunt o selecție intenționată de informatori-cheie: frecvența unei teme arată câte surse o numesc, nu ponderea ei în populație;
- documentarea nu este uniformă: două ateliere nu au fost înregistrate, transcrierile automate au pasaje neclare, iar câteva interviuri sunt parțiale la început sau la final [C];
- cercetarea națională acoperă populația cu acces la internet; ponderarea corectează structura pe sex și pe arie culturală, dar nu și efectul auto-selecției în panelurile online, iar datele sunt declarative [C];

- statistica oficială vede doar o parte a turismului: nu separă Poiana Brașov de oraș, nu cuprinde vizitatorii de o zi și cuprinde doar parțial închirierile pe termen scurt; volumul real al vizitelor este o estimare a echipei [E];
- instrumentele IA pot produce erori: erorile de transcriere, de atribuire sau de formulare sunt reduse prin controlul uman descris mai sus, fără să poată fi excluse complet; consultarea publică a Raportului final este o verificare suplimentară.

Limitele sunt compensate parțial prin triangulare: nicio constatare importantă a strategiei nu se sprijină pe o singură sursă [I]. Bazele care lipsesc astăzi se măsoară din 2027, prin instrumentele observatorului destinației (secțiunea 4.5) [I].

Document consultare publică — draft

Partea I. Braşovul azi

Partea I răspunde la întrebarea „unde suntem”. Ea reuneşte cifrele destinaţiei, poziţia ei în România, cadrul de referinţă, diagnosticul integrat realizat în Etapa a III-a (ADMI), vocea oraşului din consultarea Etapei I şi comparaţia cu situaţia din jurul anului 2018. Din ele rezultă cele douăsprezece provocări-cheie (secţiunea 1.7), tendinţele (1.8), scenariile şi scenariul ales (1.9) şi tabelul-punte spre Partea a II-a (1.10).

1.1. Braşovul în cifre

Strategia lucrează cu trei perimetre [I]:

- **perimetrul A**, municipiul Braşov, inclusiv staţiunea Poiana Braşov, localitate componentă a municipiului; pentru el, datele oficiale sunt complete, dar nu separă staţiunea de oraş;
- **perimetrul B**, zona metropolitană, folosit pentru capacitatea de cazare, pentru produsele de o zi şi pentru amplasamentele centrului expoziţional;
- **regiunea**, pe o rază de aproximativ o oră şi jumătate de drum (Piatra Craiului, Bucegi, Postăvaru, Piatra Mare, Ciucaş, Țara Făgăraşului, Buzăul Ardelean, satele şi bisericile fortificate), pentru care Braşovul este baza de sejur.

Tabelul 8. Cifrele esenţiale ale destinaţiei

Indicator	Valoarea	Marcaj
Sosiri în structurile de primire turistică ale municipiului (2025)	715.064 (+3,9% faţă de 2024)	[C]
Înnoptări (2025)	1.318.726 (-3,1% faţă de 2024)	[C]
Durata medie a sejurului (2025)	1,84 nopţi, faţă de 2,62 în 2001	[C]
Capacitatea de cazare existentă	301 structuri, 12.345 de locuri (44 de locuri la 1.000 de locuitori, cea mai mare densitate dintre reşedinţele de judeţ)	[C]
Capacitatea în funcţiune (2025)	10.885 de locuri pe zi, în medie	[C]
Gradul de ocupare (indicele de utilizare netă, 2025)	33,2%, faţă de 33,7% în 2001	[C]
Structura înnoptărilor (2025)	hoteluri 65,9%; apartamente şi camere de închiriat 19,2%; pensiuni 10,2%	[C]
Ponderea iernii (decembrie-februarie) în înnoptări	25,8% (media 2022-2025)	[C]
Anunţuri active de închiriere pe termen scurt (august 2026)	2.295 (2.218 în oraş şi 77 în Poiana), faţă de 1.701 în oraş în august 2023	[C]
Segmentul închirierilor pe termen scurt în oraş (2025)	363.748 de camere-nopţi vândute; ocupare medie de 49,6%; tarif mediu de 319 lei	[C]
CertIFICATELE de clasificare pentru apartamente şi camere de închiriat	aproximativ 1.100	[C]
Pasagerii aeroportului Braşov-Ghimbav (2025)	337.353 (+48% faţă de 2024) ¹⁶	[C]
Taxa de oraş (din 2026)	7 lei pentru promovare turistică şi 5 lei pentru Salvamont, pe turist şi noapte	[C]
Volumul real al vizitelor, cu cazările neînregistrate şi vizitatorii de o zi	circa 2,7 milioane de vizite pe an, dintre care circa 60% fără înnoptare (scenariul de referinţă al proiectului)	[E]

¹⁶Economedia, 3 ianuarie 2026, traficul Aeroportului Internaţional Braşov-Ghimbav în 2025: <https://economedia.ro/?p=312808>

Indicator	Valoarea	Marcaj
Recenziile online analizate (Booking, Google Maps, Tripadvisor)	47.513, dintre care 5.766 pentru Poiana Braşov	[C]

Sursa: INS, TEMPO Online¹⁷; raportul de analiză a destinaţiei pe date INS şi platforme online; datele platformelor de închiriere pe termen scurt; lista unităţilor clasificate a ministerului de resort; baza consolidată a recenziilor; ADMI [C]/[E].

Trei observaţii rezultă din aceste cifre [I]. Prima: volumul a atins maximul istoric în 2024 (744.389 de sosiri şi 1.360.722 de înnoptări), iar în 2025 a scăzut uşor, ca în întreaga ţară. A doua: capacitatea de cazare a crescut din 2001 aproape în acelaşi ritm cu cererea, de 2,80 ori, faţă de 2,76 ori pentru înnoptări, astfel că o mare parte din ea rămâne nefolosită. A treia: statistica oficială descrie numai o parte a destinaţiei; ea nu separă Poiana, nu cuprinde vizitatorii de o zi şi cuprinde doar parţial segmentul închirierilor pe termen scurt.

1.2. Poziţia Braşovului în România

Volumul. În 2025, judeţul Braşov a fost al treilea din ţară la sosiri (1,38 milioane) şi la înnoptări (2,62 milioane), după Municipiul Bucureşti şi judeţul Constanţa¹⁸ [C]. Municipiul are cea mai mare intensitate turistică dintre cele 43 de oraşe comparate în raport (5,51 înnoptări pe locuitor, media 2022–2025) [C].

Atractivitatea. Braşovul este destinaţia cu cea mai ridicată atractivitate dintre cele 15 evaluate în cercetarea naţională: 86,9% dintre călătorii români îl consideră atractiv sau foarte atractiv, cu cea mai mică rată de respingere din listă (5,3%), înaintea Sibiului (81,3%) şi a Deltei Dunării (79,4%) [C]. Este şi destinaţia urbană cea mai vizitată: 71,3% dintre călători au fost în Braşov în ultimii cinci ani, iar 33,9% îl vizitează cel puţin o dată pe an, pe locul al doilea după litoral [C]. Experienţa este evaluată pozitiv de 95,1% dintre vizitatori (49,7% o descriu ca „total agreabilă”), iar 97,0% l-ar recomanda, 76,7% „sigur” [C].

Alternativele percepute şi geografia cererii. Destinaţiile pe care călătorii români le numesc ca alternative la Braşov formează trei cercuri: Sibiul (numit de 25,3% dintre vizitatori), marile oraşe româneşti (Cluj 16,4%, Iaşi 14,1%, Oradea 10,5%, Timişoara 7,1%) şi capitalele Europei Centrale (30,1% dintre vizitatori numesc cel puţin o destinaţie externă) [C]. Braşovul este destinaţia de proximitate a sudului şi a estului ţării, cu o vizitare anuală de 40–52%, şi o destinaţie rară pentru vest şi nord (12–21%), unde distanţa este motivul principal al nevizitării [C].

Sezonul de iarnă. Iarna aduce 25,8% din înnoptările municipiului; cu 329.367 de înnoptări în decembrie–februarie (media 2022–2025), Braşovul are al doilea volum de iarnă din ţară, după Bucureşti, şi primul între destinaţiile care nu sunt capitală [C]. Curba lunară a cererii este cea mai plată dintre destinaţiile mari ale ţării (coeficientul de variaţie lunară 0,158, faţă de o mediană naţională de 0,205), dar nicio lună nu depăşeşte 45% grad de ocupare [C].

Valoarea. Sejurul mediu a scăzut de la 2,62 nopţi în 2001 la 1,84 în 2025, iar scurtarea este un fenomen naţional: 34 dintre cele 43 de oraşe comparate au un sejur mai scurt după pandemie decât înainte [C]. Proiectul strategiei naţionale de turism ţinea o cheltuială medie de 650 € pe

¹⁷Institutul Naţional de Statistică, TEMPO Online, matricele TUR101C (capacitate), TUR104 (sosiri) şi TUR105 (înnoptări), municipiul Braşov: <http://statistici.inse.ro:8077/tempo-online/>

¹⁸Economedia, pe baza datelor INS, sosirile şi înnoptările din 2025, pe judeţe: <https://economedia.ro/sosirile-inregistrate-in-structurile-de-cazare-din-romania-au-scazut-in-2025.html>

turist în 2035, față de 541 € în 2019¹⁹ [C]. Raportul cercetării naționale citește datele Braşovului prin modelul ciclului de viață al destinației: etapa de consolidare, cu primele semnale ale stagnării, adică volum fără creșterea valorii, concentrarea vizitei pe un nucleu de cinci repere, aglomerația apărută în imaginea spontană și percepția de destinație scumpă [C/I].

1.3. Contextul și cadrul de referință

Strategia este coerentă cu documentele de mai jos; matricea de coerență detaliată și cadrul legal se află în Anexa 5.

Tabelul 9. Documentele de referință ale strategiei

Nivelul	Documentul	Legătura cu strategia
European	Agenda europeană pentru turism 2030, concluziile Consiliului Uniunii Europene din 1 decembrie 2022 ²⁰	tranziția verde și digitală, reziliența, competențele; guvernanta destinației (S3, S4, S6)
European	Sistemul european de indicatori pentru turism (ETIS) ²¹	logica criteriilor ADMI și a indicatorilor (Partea a IV-a, 4.5)
European	Regulamentul (UE) 2024/1028 privind datele referitoare la închirierile pe termen scurt ²²	numărul de înregistrare și datele platformelor (Politica 7, OD3.4)
European	Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 privind speciile alogene invazive ²³	controlul plantelor invazive din pădurile-parc și din ariile protejate (Politica 2)
European	Propunerea Comisiei Europene pentru bugetul Uniunii 2028–2034 ²⁴	foaia de parcurs financiară (Partea a IV-a, 4.3)
European	Propunerea Comisiei Europene privind Capitalele Europene ale Culturii pentru 2034–2047, care atribuie anul 2034 României și Croației ²⁵	candidatura Braşovului (Politica 5, DC9)
Național	Strategia națională pentru dezvoltarea turismului, aprobată de Guvern la 25 septembrie 2024 ²⁶	dezvoltarea locală prin turism, valoarea pe turist
Național	Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 privind atestarea stațiunilor turistice ²⁷	statutul Poienii Braşov de stațiune turistică de interes național (Politica 3)

¹⁹Economedia, ținta de cheltuială medie din proiectul Strategiei naționale pentru dezvoltarea turismului:

<https://economedia.ro/?p=141611>

²⁰Consiliul Uniunii Europene, concluziile din 1 decembrie 2022 privind Agenda europeană pentru turism 2030:

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>

²¹Comisia Europeană, The European Tourism Indicator System, ETIS toolkit for sustainable destination management (2016):

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21749/attachments/1/translations/en/renditions/native>

²²Regulamentul (UE) 2024/1028 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 aprilie 2024 privind colectarea și schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere de locuințe pe termen scurt: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1028>

²³Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 privind prevenirea și gestionarea introducerii și răspândirii speciilor alogene invazive:

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/1143/oj>

²⁴Comisia Europeană, 16 iulie 2025, propunerea pentru bugetul Uniunii 2028–2034: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-budget-2028-2034-stronger-europe-2025-07-16_en

²⁵Comisia Europeană, propunerea de decizie privind Capitalele Europene ale Culturii pentru anii 2034–2047, COM(2026) 455, 10 septembrie 2026, și anexa calendarului (2034: Croația, România): <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-INIT/en/pdf>; <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-ADD-1/en/pdf>

²⁶Știri pe surse, 25 septembrie 2024, aprobarea de către Guvern a Strategiei naționale pentru dezvoltarea turismului:

<https://www.stiripesurse.ro/guvernul-a-aprobat-strategia-nationala-a-romaniei-pentru-dezvoltarea-turismului-2024-2035-3443455.html>

²⁷Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 pentru aprobarea normelor și criteriilor de atestare a stațiunilor turistice și lista stațiunilor atestate, actualizată la 17 iunie 2026 (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/>

Nivelul	Documentul	Legătura cu strategia
Național	OUG nr. 49/2019 privind transportul alternativ și Legea nr. 38/2003 privind transportul în regim de taxi ²⁸	legătura dintre aeroport și oraș (Politica 1, DMC6)
Național	Legea nr. 185/2013 privind amplasarea și autorizarea mijloacelor de publicitate	regulamentul local de publicitate (S5, DC3-a)
Județean și metropolitan	Planul Strategic de Acțiune HINGE al Consiliului Județean Braşov (2023)	intermodalitatea, linia 20B Poiana-Râșnov, gara Râșnov (Politicele 1 și 3)
Județean și metropolitan	Proiectul trenului metropolitan Braşov ²⁹	Braşovul ca bază a regiunii (S1, DMC7)
Județean și metropolitan	OMD-ul județului Braşov, avizat în iunie 2026 ³⁰	coordonarea produselor metropolitane (S3)
Local	Strategia culturală a municipiului 2015–2030, aprobată prin HCL nr. 478/2015 ³¹	evaluarea și actualizarea înaintea candidaturii (DC8-g)
Local	Ghidul de amplasare a teraselor în centrul istoric (2023) ³²	ordinea vizuală a centrului (Politicele 1 și 4, S5)
Local	Hotărârea Consiliului Local din 22 decembrie 2025 privind taxa de oraș ³³	finanțarea funcțiilor de destinație (S3)
Local	Proiectul regulamentului de restricționare a accesului auto în centrul istoric (2024) ³⁴	accesul controlat (Politica 1, DMC3)
Local	Conceptul de turism al municipiului (2023), elaborat în proiectul SIPOCA 1043	sursă secundară de informații; constatările lui sunt preluate numai acolo unde converg cu datele și cu consultarea

Sursa: documentele indicate în note [C].

1.4. Diagnosticul integrat (ADMI)

Analiza Diagnostic Multicriterială Integrată (ADMI), realizată în Etapa a III-a a proiectului, a evaluat destinația pe 7 domenii și 30 de criterii, cu ponderi de lucru ale echipei de proiect, pe două perimetre: municipiul Braşov, inclusiv Poiana Braşov, și zona metropolitană. Fiecare criteriu a primit un scor de la 1 (disfuncționalitate critică) la 5 (atu distinctiv); scorul 3 corespunde nivelului destinațiilor de comparație (Sibiu, Cluj-Napoca, Sinaia). Aceleași criterii au servit la ierarhizarea variantelor pentru centrul expozițional (P4) și pentru regimul apartamentelor (P6), după patru filtre eliminatorii: legalitatea și competența, compatibilitatea cu ariile protejate, fezabilitatea financiară la orizontul 2034 și compatibilitatea cu premisele strategiei [C/I].

²⁸OUG nr. 49/2019 privind transportul alternativ, art. 13 alin. (4): <https://lege5.ro/Gratuit/gmztqmrqg44q/art-13-autorizarea-operatorilor-de-transport-alternativ-ordonanta-de-urgenta-49-2019?dp=gi4dsnixhe2tcoa>; Legea nr. 38/2003, art. 24¹: <https://legeaz.net/legea-38-2003-taximetriei/art-24>

²⁹Trenul metropolitan Braşov: valoarea, magistralele, calendarul și cererea de finanțare: <https://bzb.ro/stire/brasovul-va-plati-97-milioane-de-lei-pentru-trenul-metropolitan-a219526>; <https://www.monitorulexpres.ro/2026/07/06/brasovul-primul-solicitant-care-depune-o-cerere-de-finanțare>

³⁰Agerpres, 16 iunie 2026, avizarea OMD-ului județului Braşov de către ministerul de resort: <https://agerpres.ro/administratie/2026/06/16/brasov-omd-a-judetului-a-primit-avizul-ministerului-economiei-antreprenoriatului-si-turismului--1567045>

³¹„Strategia Culturală a Municipiului Braşov 2015–2030”, aprobată prin HCL nr. 478/2015, invocată în ghidul de finanțare culturală al Primăriei din 2022: <https://www.brasovcity.ro/file-zone/proiecte/hotarare/PC2022/4.%20Ghid%20finantare%20cultura%202022.pdf>

³²Primăria Municipiului Braşov, Ghid de amplasare a teraselor în centrul istoric al Braşovului (2023): <https://brasovcity.ro/file-zone/regulamente/comert/2023/Ghid%20de%20amplasare%20a%20teraselor%20in%20centrul%20istoric%20al%20Brasovului.pdf>

³³Taxa de oraș, 7 lei (promovare turistică) și 5 lei (Salvamont) pe turist și noapte, adoptată de Consiliul Local Braşov la 22 decembrie 2025: <https://www.profit.ro/stiri/social/ultima-ora-taxa-pe-zi-majorata-puternic-pentru-turisti-in-brasov-si-poiana-brasov-22283033>

³⁴Primăria Municipiului Braşov, proiectul Regulamentului privind restricționarea accesului auto în zona cu nivel scăzut de emisii din centrul istoric (2024): <https://www.brasovcity.ro/file-zone/proiecte/hotarare/RZE2024/04.%20Anexa%201%20-%20Regulament.pdf>

Diagnosticul a dat un indice global de 2,54 din 5, sub pragul neutru de 3 [I].

Tabelul 10. Indicii ADMI pe domenii

Domeniul	Ponderea	Indicele (1–5)	Lectura
Cerere, valoare, piețe	20	2,85	volum și imagine puternice; valoare și utilizare scăzute
Ofertă, produs, experiență	18	2,77	nucleu puternic; turism de afaceri și evenimente deficitare
Comunitate, identitate, capital uman	12	2,75	identitate solidă; conviețuire și personal fragile
Cazare și regimul ei	14	2,50	capacitate mare, randament scăzut, transparență incompletă
Guvernanță, management, marketing	13	2,35	cerere de coordonare neacoperită; date absente
Mediu și capacitate de suport	10	2,35	resursă excepțională; specii invazive, accidente montane, climat neevaluat
Accesibilitate, mobilitate, fricțiuni	13	1,95	disfuncționalitatea operațională a destinației, inclusiv la aeroport
Indicele global ponderat	100	2,54	sub pragul neutru

Sursa: ADMI, secțiunea 4.2 [I].

Disfuncționalitățile prioritare, adică criteriile cu scor de cel mult 2, ordonate după pondere, au fost: valoarea cererii, mobilitatea internă și accesul în Poiana, închirierile pe termen scurt, performanța cazării, presiunea turistică și siguranța în munte, forța de muncă, clima, turismul de afaceri, fricțiunile din experiență, datele, coordonarea interinstituțională, evenimentele și digitalul [I].

ADMI a formulat cinci constatări pe care strategia le preia [I]:

- atuurile destinației sunt de resursă și de imagine (natura, patrimoniul, poziționarea, capacitatea de cazare), iar disfuncționalitățile sunt de conversie (valoarea, utilizarea capacității), de operare (mobilitatea, regimul apartamentelor) și de sistem (datele, coordonarea);
- problema orașului nu este variația cererii de la o lună la alta, ci utilizarea capacității în zilele lucrătoare și în extrasezon; martie–mai rămân în jurul a 27% grad de ocupare [C/E];
- în Poiana Braşov, sezonalitatea este constrângerea principală: scorul AirDNA de sezonalitate a fost 46 în Poiana, față de 79 în oraș³⁵, iar veniturile apartamentelor din luna cea mai bună au fost, în 2025, de peste șase ori mai mari decât cele din luna cea mai slabă [C];
- două riscuri noi privesc natura: plantele invazive (troscotul japonez, inclus din 2025 pe lista speciilor invazive care afectează Uniunea, observat în pădurea de pin de la intersecția străzilor Cloșca și 8 Martie) și accidente vizitatorilor în masivul Postăvarul [C/I];
- prima legătură a vizitatorului cu orașul, de la aeroport, este deficitară: șoferii de transport alternativ autorizați în Braşov nu pot prelua pasageri de la aeroportul din Ghimbav, iar linia A1 are 14 opriri și circa 39 de minute de mers până la gară [C].

ADMI a analizat integral prioritățile P4 și P6, care nu au capitol propriu: centrul expozițional modular, în trei etape, și orientarea prin stimulente, fără interdicții, pentru regimul apartamentelor au rămas pe primul loc la toate testele de robustețe (ponderi egale, variații de

³⁵AirDNA, piața Poiana Braşov: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/poiana-brasov/overview>

³⁶AirDNA, piața Braşov: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/brasov/overview>

±25% ale celor mai grele cinci criterii). Ele sunt Politicile 6 și 7 ale strategiei (secțiunile 3.6 și 3.7) [I]. Disfuncționalitățile ADMI se regăsesc în cele douăsprezece provocări-cheie (secțiunea 1.7).

1.5. Vocea oraşului

Consultarea Etapei I a cuprins 22 de interviuri individuale, cu 24 de subiecți, și 12 consultări de grup: 11 ateliere tematice și sesiunea cu arhitecții și urbanistii Ordinului Arhitecților din România, filiala Braşov. În raport, prin „atelier” se înțeleg toate cele 12 consultări de grup. Matricea consolidată a consultării a reținut 148 de teme: 39 de atuuri, 60 de probleme și 49 de propuneri; 90 de teme apar atât în interviuri, cât și în ateliere, 10 numai în interviuri și 48 numai în ateliere [C]. Anexa 4 arată unde este preluată fiecare temă.

Tabelul 11. Temele cu cea mai largă acoperire în consultare

Locul	Codul	Tema	Valența	Interviuri (din 22)	Ateliere (din 12)
1	A3	Patrimoniul construit: centrul medieval, Biserica Neagră, fortificațiile	atu	19	11
2	A2	Natura și peisajul: Tâmpa, munții din oraș, pădurile	atu	21	9
3	C8	Evenimentele: calendar, recurență, festivaluri cu ancoră locală	propunere	14	12
4	B19	Guvernanța deficitară	problemă	15	10
5	C22	OMD ca platformă și liant al destinației	propunere	12	12
6	B10	Traficul și parcare, în centru și spre Poiana	problemă	14	10
7	C6	Mobilitatea: traficul scos din centru, parcurile de transfer, trenul metropolitan	propunere	15	9
8	A4	Notorietatea externă legată de Dracula și de Bran	atu	12	8
9	B7	Șederea scurtă	problemă	13	7
10	C15	Promovarea și marca destinației	propunere	10	8
11	C20	Braşovul ca bază a regiunii	propunere	10	8
12	B16	Evenimentele deficitare	problemă	11	7
13	A6	Gastronomia	atu	12	6
14	A18	Zona metropolitană: cetăți, biserici fortificate, Piatra Craiului	atu	12	6
15	B24	Infrastructura de agrement lipsă	problemă	9	8
16	C4	Pachetele, produsele integrate și biletul unic	propunere	11	6
17	B6	Ursul și fauna sălbatică	problemă	12	5
18	B38	Haosul comunicării vizuale a comerțului	problemă	15	2
19	B15	Viata de seară	problemă	7	9
20	B1	Volum fără valoare	problemă	9	7

Sursa: matricea consolidată a temelor din interviuri și ateliere [C].

Notă: temele sunt ordonate după numărul total de surse (interviuri și ateliere), iar la egalitate după numărul atelierelor; la limita locului 20, tema C18 (educația, inclusiv a angajaților) are aceeași acoperire ca B1.

Din matrice rezultă patru constatări [I]:

- natura și patrimoniul construit sunt atuurile numite de cei mai mulți interlocutori, fiecare în 30 dintre cele 34 de surse;
- evenimentele (C8) și OMD ca platformă și liant (C22) sunt singurele teme prezente în toate cele 12 consultări de grup; guvernanța deficitară este problema cu cea mai largă acoperire, iar între probleme urmează traficul și parcare;
- haosul comunicării vizuale a comerțului are cea mai mare diferență dintre interviuri și ateliere (15 față de 2): este o temă a interlocutorilor individuali, nu a grupurilor de operatori;

- locuitorii sunt prezenţi prin trei teme convergente: rezidenţii iritaţi (B22: 7 interviuri, 4 ateliere), depopularea centrului (B4: 6 interviuri, 5 ateliere) şi cererea unei strategii pentru braşovean, cu un card de rezident (C17: 6 interviuri, 8 ateliere) [C].

Consultarea conţine şi controverse. Strategia le tranşează prin opţiunile recomandate din capitole, prezentate în fişele politicilor.

Tabelul 12. Controversele consultării şi opţiunea strategiei

Controversa	Poziţiile din consultare	Opţiunea strategiei [I]
Unde se parchează	parcări sub centru sau lângă el, pentru o parte a interlocutorilor; noduri de margine legate prin transport public, pentru ceilalţi	noduri de transfer la marginea zonei centrale ca bază; parcări la limita zonei protejate numai cu eliminarea locurilor de la suprafaţă (P1-P2-Sc3)
Volum sau valoare	„cu săracii faci mai mulţi bani decât cu bogaţii” sau turişti care cheltuie mult, „nu bogaţi neapărat” (atelierul 05; Subiect 23)	creşterea în valoare (secţiunea 1.9; capitolul G, secţiunea 2.8; P5-Sc3)
Tâmpa: parc sau rezervaţie	amenajare ca parc urban sau conservare strictă	accesibilizare gradată în cadrul planului de management revizuit, fără scoaterea din regimul de arte protejată (P3-Sc1)
Viitorul schiului în Poiana	extinderea spre Râşnov sau tranziţia dincolo de schi	modernizarea fără extindere ca bază; extinderea, condiţionată de un studiu de fezabilitate climatică, de mediu şi financiară (P5-Sc1)
Registrul gastronomic	rusticul cerut de piaţă sau bucătăria urbană a oraşului	diviziunea de rol: oraşul pentru bucătăria urbană, Poiana pentru un rustic de calitate cu produse ale Ţării Bârsei (G-Sc5)
Prezentarea obiceiului Junilor	o zi a fiecărei cete într-un cartier sau ritualul păstrat numai în Şchei	ritualul intact în Şchei şi prezentarea în cartiere în afara Săptămânii Luminare, decise de Uniunea Junilor (C-Sc3)
Regimul apartamentelor	plafonarea zilelor şi a licenţelor sau aceleaşi reguli pentru toţi	orientarea prin stimulente, fără interdicţii (P6-C)

Sursa: capitolele P1-P2, P3, P5, G şi C; ADMI [D]/[I].

1.6. Ce s-a schimbat din 2018

Cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Braşovului, realizată pe teren în jurul anului 2018 (o anchetă în rândul locuitorilor şi interviuri de profunzime cu persoane publice şi lideri de opinie ai oraşului), dă strategiei o bază de comparaţie³⁷ [C]. Locuitorii îşi dădeau atunci o notă medie de 8,72 din 10 pentru satisfacţia de a locui în Braşov, iar harta lor mentală era dominată de „centrul frumos” [C].

Tabelul 13. Problemele destinaţiei în jurul anului 2018 şi în 2026

Problema	În jurul anului 2018	În 2026
Traficul şi parcare în centru	Centrul Vechi era penultimul din zece zone ale oraşului la parcare (6,45) şi la zgomot (6,21); centrul era descris ca blocat dimineaţa [C/D]	traficul şi parcare, a doua problemă a consultării; 26.602 vehicule au intrat pe Mureşenilor într-un weekend prelungit din 2023 [C]
Ordinea vizuală a centrului	umbrele de terasă cu sloganurile unor mărci de bere, faţade nerestaurate, terase care ocupau trotuarul [C/D]	Ghidul teraselor (2023) există, dar terasele ocupau în 2022 cu 55% mai mult decât suprafaţa închiriată, iar haosul comunicării vizuale apare în 15 interviuri [C]

³⁷Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcţia identitară a Braşovului. Geografia simbolică a oraşului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre imaginea online a oraşului: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>

Problema	În jurul anului 2018	În 2026
Depopularea centrului	indicele de îmbătrânire al Centrului Vechi era cel mai ridicat din oraş (259,52 în 2011) [C]	depopularea centrului apare în 6 interviuri şi 5 ateliere [C]
Viaţa de seară	oraşul era descris ca „mort” seara, cu terasele închise la ora 22 [D]	aceeaşi descriere, în 9 din 12 ateliere [C]
Evenimentele	fără strategii de comunicare, cu memorabilitate scăzută [C]	festivalurile proprii, vizitate de 13,5–15,3% dintre vizitatori; fără calendar unic [C]
Guvernanţa	trei candidaturi pierdute în 2015–2018 şi „slaba colaborare dintre autorităţi şi societatea civilă” [C]	guvernanţa deficitară, problema cu cea mai largă acoperire în consultare [C]
Datele	lipseau date de bază despre oraş, de exemplu populaţia actualizată şi originea locuitorilor [C]	statistica oficială acoperă circa un sfert din vizitele reale [E]
Ursul	două menţiuni, niciuna ca problemă [C]	ursul şi fauna sălbatică (B6) apar în 12 interviuri şi 5 ateliere; 1.160 de intervenţii pentru urşi în judeţ în 2025 [C]

Sursa: cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Braşovului³⁸; consultarea Etapei I; capitolele P1–P2, C şi P3 [C]/[D].

Din comparaţie rezultă trei constatări [I]:

- şapte dintre cele nouă probleme numite în cel puţin jumătate dintre interviurile din 2026 erau formulate deja în 2018; problemele destinaţiei sunt cunoscute de cel puţin opt ani, iar accentul strategiei trebuie pus pe implementare şi pe guvernanţă;
- unele lucruri s-au schimbat: aeroportul internaţional, deschis în 2023, a avut 337.353 de pasageri în 2025; OMD Braşov există şi are o sursă de finanţare în taxa de oraş; Sala Polivalentă are termenul de finalizare în iunie 2027; norma pentru terase a fost adoptată [C]; altele s-au agravat: presiunea turistică, numărul apartamentelor neînregistrate şi conflictul cu fauna;
- în 2018, oraşul se prezenta mai ales prin ceea ce are, nu prin ceea ce este³⁹; poziţionarea propusă în secţiunea 2.3 răspunde acestei constatări.

1.7. Cele 12 provocări-cheie

Provocările-cheie sunt problemele pe care strategia trebuie să le rezolve pentru a atinge ambiţia 2034. Ele rezultă din secţiunile 1.1–1.6: datele oficiale, raportul de analiză a destinaţiei, cercetarea naţională, baza consolidată a recenziilor, datele platformelor de închiriere pe termen scurt, consultarea Etapei I şi diagnosticul ADMI. Fiecare provocare are o fişă cu trei evidenţe marcate şi cu trimiterea la obiectivele de dezvoltare şi la politicile care îi răspund.

Tabelul 14. Provocările-cheie

Cod	Provocarea	Evidenţa principală
PR1	Valoarea scăzută a cererii	sejur mediu de 1,84 nopţi în 2025, faţă de 2,62 în 2001 [C]
PR2	Variaţia cererii: capacitatea rămâne neutilizată în extrasezon şi în zilele lucrătoare	ocupare de 33,2% în 2025, sub cea din 2001; nicio lună peste 45%; martie–mai între 24,9% şi 29,0% [C/E]

³⁸Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcţia identitară a Braşovului. Geografia simbolică a oraşului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre imaginea online a oraşului: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>

³⁹Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcţia identitară a Braşovului. Geografia simbolică a oraşului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre imaginea online a oraşului: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>

Cod	Provocarea	Evidența principală
PR3	Mobilitatea internă și accesul în centru și în Poiana	accesibilitatea și mobilitatea, cel mai slab domeniu din ADMI (1,95 din 5) [I]; traficul și parcare, problema cu cea mai largă acoperire în consultare după guvernanta [C]
PR4	Un centru istoric sub presiune: trafic, ordine vizuală, depopulare	probleme documentate în jurul anului 2018 și prezente în consultarea din 2026 [C/D]
PR5	Poiana Braşov: diferența mare dintre sezon și extrasezon și spațiul public deficitar	scorul AirDNA de sezonabilitate 46 în Poiana, față de 79 în oraș; iarna aduce 45,9% din veniturile anuale ale apartamentelor din stațiune [C]; lipsa unui centru al stațiunii [D]
PR6	Reguli inegale pe piața cazării	circa 2.295 de anunțuri active, față de aproximativ 1.100 de certificate de clasificare [C/E]
PR7	Turismul de afaceri fără infrastructură	nicio hală expozițională; turismul de afaceri, unul dintre criteriile ADMI cu scorul cel mai mic (1,5 din 5) [C/I]
PR8	Patrimoniu perceput ca decor, evenimente proprii puțin cunoscute, oraș fără viață seara	evenimentele proprii testate sunt vizitate de 13,5–15,3% dintre vizitatori [C]
PR9	Gastronomie practică larg, dar neasociată spontan cu Braşovul	37,5% dintre călătorii români practică regulat turismul gastronomic; 4,9% asociază spontan Braşovul cu gastronomia [C]
PR10	Natura: atu aproape unanim, cu presiuni asupra Tâmppei, faunei și siguranței	21 de interviuri și 9 ateliere numesc natura ca atu [C]
PR11	Guvernanta fragmentată și date insuficiente	statistica oficială acoperă circa un sfert din vizitele reale [E]; guvernanta deficitară, problema cu cea mai largă acoperire în consultare [C]
PR12	Oamenii și competențele: personal, ghizi, calitatea serviciilor	disfuncționalitate prioritară în ADMI (2,0 din 5), fără o prioritate proprie [I]; deficitul de ghizi și calitatea serviciilor, semnalate în consultare [C/D]

Sursa: ADMI; raportul de analiză a destinației; cercetarea națională; matricea consolidată a temelor; datele platformelor de închiriere pe termen scurt; lista unităților clasificate; baza consolidată a recenziilor; cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Braşovului.

PR1. Valoarea scăzută a cererii

Braşovul a atins în 2024 numărul maxim de vizitatori din istoria lui, dar fiecare vizitator stă mai puțin. Creșterea în volum nu s-a transformat în valoare, iar scurtarea sejurului a început înaintea pandemiei [I].

- Sejurul mediu a scăzut de la 2,62 nopți în 2001 la 2,19 în 2010, la 1,92 în 2019 și la 1,84 în 2025; din scăderea înregistrată după 2010, circa 79% s-a produs înaintea pandemiei [C].
- Între 2015–2019 și 2022–2025, sosirile au crescut cu 18%, iar înnoptările cu 11%: fiecare vizitator stă cu circa 6% mai puțin decât înainte [C].
- În recenziile Booking, 50,3% dintre sejururi au o singură noapte, iar sejururile de cel puțin trei nopți (21,2%) generează 42,1% din toate nopțile [C]. Consultarea descrie același fenomen: șederea scurtă (B7) apare în 13 interviuri și 7 ateliere, iar volumul fără valoare (B1) în 9 interviuri și 7 ateliere [C].

Obiectivele de dezvoltare: OD1.1, OD1.2, OD1.5. Politicile: Politicile 1, 2, 3, 4, 6 și 7; S1.

PR2. Variația cererii: capacitatea rămâne neutilizată în extrasezon și în zilele lucrătoare

Braşovul are două sezoane reale, iarna și vara–toamna, dar capacitatea de cazare rămâne în mare parte nefolosită în tot anul. Problema nu este vârful aglomerat, ci nivelul general scăzut al utilizării [I].

- Gradul de ocupare din 2025 (33,2%) este sub cel din 2001 (33,7%); din 2001, înnoptările s-au multiplicat de 2,76 ori, iar capacitatea de 2,80 ori [C].
- Nicio lună a anului nu depăşeşte 45% grad de ocupare (august: 44,3%), iar martie (24,9%), aprilie (26,1%) şi mai (29,0%) sunt lunile cele mai slabe [C/E].
- Cererea se dublează la sfârşit de săptămână: „efectiv se dublează piaţa două zile pe săptămână” (atelierul 05) [D]; sezonabilitatea şi extrasezonul slab (B25: noiembrie, de luni până joi) apar în 9 interviuri şi 5 ateliere [C].

Obiectivele de dezvoltare: OD2.1, OD2.2. Politicile: Politicile 2, 5 şi 6; S1 şi S2.

PR3. Mobilitatea internă şi accesul în centru şi în Poiana

Mobilitatea este problema pe care locuitorii şi operatorii o resimt zilnic şi o fricţiune pe care vizitatorii o semnalează. Accesul în centrul istoric şi în Poiana în zilele de vârf condiţionează atât acceptarea turismului, cât şi experienţa [I].

- ADMI a evaluat accesibilitatea, mobilitatea şi fricţiunile cu indicele 1,95 din 5, cel mai slab dintre cele şapte domenii [I]. În consultare, traficul şi parcare (B10) apar în 14 interviuri şi 10 ateliere, cea mai largă acoperire între probleme după guvernanta, iar propunerile de mobilitate (C6) în 15 interviuri şi 9 ateliere [C].
- În weekendul prelungit 1–3 decembrie 2023 au intrat pe strada Mureşenilor 26.602 vehicule; 36% dintre vehiculele care staţionează în centru stau mai puţin de 20 de minute, iar traficul de căutare a unui loc de parcare este estimat la peste 30% din traficul zonei centrale [C]. Recenziile turistice care menţionează parcare şi traficul au 25,8% recenzii negative, faţă de 13,2% în ansamblul recenziilor din afara cazării [C].
- La aeroport, şoferii de transport alternativ autorizaţi în Braşov nu pot prelua pasageri, iar linia A1 are 14 opriri şi circa 39 de minute de mers până la gară [C]; spre Poiana, blocajele din zilele de vârf sunt produse, potrivit unui subiect, poate în mai mult de jumătate, de maşini cu numere de Braşov (Subiect 15) [D].

Obiectivele de dezvoltare: OD3.2, OD3.3, OD4.2. Politicile: Politicile 1, 2 şi 3; S4.

PR4. Un centru istoric sub presiune: trafic, ordine vizuală, depopulare

Centrul istoric este principalul motiv de vizită şi, în acelaşi timp, locul în care presiunea turistică este cea mai vizibilă. Problemele documentate în jurul anului 2018 sunt prezente şi în consultarea din 2026 [I].

- În jurul anului 2018, locuitorii dădeau Centrului Vechi note de 6,45 pentru parcare şi de 6,21 pentru zgomot, penultimul loc din zece zone ale oraşului, iar indicele de îmbătrânire din centru era cel mai ridicat din oraş (259,52 în 2011) [C].
- În consultarea din 2026, haosul comunicării vizuale a comerţului (B38) apare în 15 interviuri, degradarea centrului (B3) în 12 interviuri şi 4 ateliere, iar depopularea şi înlocuirea rezidenţilor cu cazări (B4) în 6 interviuri şi 5 ateliere [C].
- În 2022, terasele din centrul istoric ocupau efectiv 5.106 mp, faţă de 3.289 mp închiriaţi, adică cu 55% mai mult [C].

Obiectivele de dezvoltare: OD3.2, OD2.3. Politicile: Politicile 1, 4, 5 şi 7; S5.

PR5. Poiana Braşov: diferenţa mare dintre sezon şi extrasezon şi spaţiul public deficitar

Poiana are cea mai mare notorietate dintre obiectivele Braşovului şi preţuri premium, dar valoarea se produce aproape numai în interiorul hotelurilor, iar staţiunea depinde de iarnă [I].

- Scorul AirDNA de sezonabilitate este 46 în Poiana, faţă de 79 în oraş⁴⁰ [C]. În segmentul de închiriere pe termen scurt, ocuparea din extrasezon este de 26,8% în Poiana, faţă de 45,2% în oraş; decembrie–februarie aduc 45,9% din veniturile anuale ale staţiunii (26,5% în oraş), iar luna cea mai bună aduce de 6,2 ori mai mult decât cea mai slabă (2,7 în oraş) [C].
- Staţiunea nu are un centru, iar participanţii la atelierul 01 o spun direct: „nu avem un centru clar” (atelierul 01) [D]; Poiana deficitară (B13) apare în 9 interviuri şi 5 ateliere [C].
- Recenziile culinare ale localurilor din Poiana au nota medie 3,77 şi 33,3% recenzii negative, faţă de 4,41 şi 16,0% în oraş; la opt luni din 2026, veniturile segmentului de închiriere pe termen scurt din staţiune au scăzut cu 13,8% [C].

Obiectivele de dezvoltare: OD1.4, OD2.2, OD5.4. Politicile: Politicile 3 şi 4; S1, S2 şi S3.

PR6. Reguli inegale pe piaţa cazării

Segmentul de închiriere pe termen scurt a crescut rapid, iar o parte importantă a lui funcţionează în afara regulilor pe care le respectă hotelurile şi pensiunile. Diferenţa afectează concurenţa, statistica, taxa de oraş şi viaţa în clădirile de locuinţe [I].

- În august 2026, platformele aveau circa 2.295 de anunţuri active în Braşov (2.218) şi în Poiana (77), faţă de aproximativ 1.100 de certificate de clasificare; 17 operatori cu cel puţin cinci unităţi deţin 159 de înregistrări, iar la operatorii cu portofolii mari raportul ajunge la cel puţin cinci anunţuri pentru un certificat [C/E]. În oraş, inventarul a crescut cu 30% din 2023 (de la 1.701 la 2.218 anunţuri active în august) [C].
- Cazările nedeclarate (B5) apar în 11 interviuri şi 2 ateliere, iar propunerile de reglementare (C2) în 7 interviuri şi 3 ateliere [C].
- Regulamentul (UE) 2024/1028 se aplică din 20 mai 2026⁴² şi cere un număr de înregistrare pentru fiecare unitate; în iunie 2026, România nu începuse emiterea codurilor unice, iar implementarea era „în proces de analiză”⁴³ [C].

Obiectivele de dezvoltare: OD3.4, OD5.2, OD1.5. Politicile: Politica 7.

PR7. Turismul de afaceri fără infrastructură

Turismul de afaceri este segmentul care poate umple zilele lucrătoare şi extrasezonul, dar destinaţia nu are infrastructura şi organizarea necesare [I].

⁴⁰AirDNA, piaţa Poiana Braşov: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/poiana-brasov/overview>

⁴¹AirDNA, piaţa Braşov: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/brasov/overview>

⁴²Regulamentul (UE) 2024/1028 al Parlamentului European şi al Consiliului din 11 aprilie 2024 privind colectarea şi schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere de locuinţe pe termen scurt: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1028>

⁴³StartupCafe, 10 iunie 2026, poziţia ministerului de resort privind implementarea Regulamentului (UE) 2024/1028: <https://startupcafe.ro/noile-reguli-ue-pentru-inchirierile-prin-airbnb-si-booking-modalitatea-de-implementare-in-romania-este-in-proces-de-analiza-spune-ministerul-turismului-101182>

- Destinația nu are o hală expozițională: Sala Polivalentă, cu 11.211 locuri și termen de finalizare în iunie 2027, acoperă concertele, sportul și congresele, nu și târgurile, și nu are încă un operator stabilit; ADMI a evaluat turismul de afaceri cu 1,5 din 5 [C/I].
- Romexpo, singurul centru expozițional mare din România, are circa 57.000 mp, inclusiv platformele exterioare; Ptak Warsaw Expo are 143.000 mp în hale, iar centrul expozițional din Brno, al doilea oraș al Cehiei, are peste 125.000 mp de spațiu expozițional net⁴⁴⁴⁵⁴⁶ [C].
- Propunerile privind turismul de afaceri și Sala Polivalentă (C9) apar în 6 interviuri și 5 ateliere [C]. Operatorii din atelierul 05 au explicat de ce un târg industrial a încetat să vină la Braşov:

„Lor le trebuia sală de 3-4000 de metri.” (atelierul 05) [D]

Obiectivele de dezvoltare: OD1.2, OD1.3, OD2.1. Politicile: Politica 6.

PR8. Patrimoniul perceput ca decor, evenimente proprii puțin cunoscute, oraș fără viață seara

Vizitatorii văd centrul istoric, dar intră puțin în el: în muzee, în povestea lui și în viața lui de seară. Evenimentele orașului nu au nici calendar, nici cadență, nici notorietate [I].

- 45,3% dintre vizitatorii români ai Braşovului nu au intrat în niciun muzeu; cele două festivaluri testate au fost vizitate de 15,3% (Braşov Jazz & Blues Festival) și de 13,5% (Săptămâna Comediei) dintre vizitatori [C].
- În recenziile despre obiectivele de patrimoniu, vocabularul material (clădiri, ziduri, turnuri) apare în 32,7% dintre texte, cel interpretativ în 5,5%, iar trimiterile directe la poveste sau la legendă, în 0,8% [C].
- Viața de noapte inexistentă (B15) apare în 7 interviuri și 9 ateliere; recenziile categoriei „divertisment și viață de noapte” au nota medie 4,09 și 23,6% recenzii negative, cele mai slabe după cumpărături [C].

Obiectivele de dezvoltare: OD2.3, OD4.1, OD4.3. Politicile: Politicile 1 și 5; S2, S4, S5 și S6.

PR9. Gastronomie practică larg, dar neasociată spontan cu Braşovul

Publicul gastronomic este numeros și legat de Braşov, dar orașul nu are un preparat sau un produs după care să fie recunoscut [I].

- 37,5% dintre călătorii români practică regulat turismul gastronomic, iar 72,5% cel puțin ocazional [C].
- În raportul cercetării naționale, gastronomia apare la 4,9% dintre călători în asocierile spontane cu Braşovul; recodarea capitolului G, care cuprinde și băuturile, terasele și cafenelele, ajunge la 5,9%. Niciun preparat nu este numit de mai mult de trei ori [C].

⁴⁴Romexpo, raportul de activitate ianuarie-decembrie 2025: https://romexpo.ro/wp-content/uploads/2026/05/Raport_Activitate_2025RMX.pdf

⁴⁵Ptak Warsaw Expo, prezentarea centrului: <https://warsawexpo.eu/en/about-us/>

⁴⁶Veletrhy Brno (BVV), prezentarea companiei: <https://www.bvv.cz/en/about-the-company>

- Recenziile culinare au nota medie 4,37 și 17,2% recenzii negative; oferta generică (pizza, burgeri, şaorma) coboară nota la 4,08, iar mențiunile produselor locale și ale micului dejun o urcă la 4,68 [C].

Obiectivele de dezvoltare: OD1.5, OD4.1, OD4.3. Politicile: Politica 4; S5.

PR10. Natura: atu aproape unanim, cu presiuni asupra Tâmppei, faunei și siguranței

Natura este atuul cel mai larg împărtășit al Braşovului și, în același timp, resursa cea mai expusă: eroziunea potecilor, conflictul dintre pietoni și bicicliști, ursul și accidente pe munte [I].

- Natura și peisajul (A2) apar în 21 dintre cele 22 de interviuri și în 9 dintre cele 12 ateliere, mai des decât orice altă temă a interviurilor [C].
- Intervențiile jandarmeriei pentru urși în județ au crescut de la 770 în 2024 la 1.160 în 2025, iar peste 60% dintre apeluri vin din municipiu și din Poiana [C]; ursul și fauna (B6) apar în 12 interviuri și 5 ateliere [C].
- Serviciul Salvamont al municipiului a avut, în 2025, 792 de intervenții pentru 866 de persoane, dintre care 117 în sezonul cald; într-o singură zi din iulie 2025 a intervenit pentru patru bicicliști accidentați pe traseele de coborâre din Postăvaru [C]. ADMI a adăugat un risc natural nou: troscotul japonez, inclus din 2025 pe lista speciilor invazive care afectează Uniunea, a fost observat într-o pădure de pin din oraș, cu risc de extindere spre Tâmpa și spre pădurile Postăvarului⁴⁷ [C/I].

Obiectivele de dezvoltare: OD4.4, OD5.3, OD5.4. Politicile: Politicile 2 și 3; S3 și S6.

PR11. Guvernanta fragmentată și date insuficiente

Destinația este administrată de multe instituții, fără un loc comun de decizie și fără date proprii. Guvernanta este tema problematică cu cea mai largă acoperire din consultare [I].

- Guvernanta deficitară (B19) apare în 15 interviuri și 10 ateliere, iar propunerea unui OMD care să funcționeze ca platformă și liant (C22) este prezentă în toate cele 12 ateliere [C].
- În scenariul de referință al proiectului, destinația are circa 2,7 milioane de vizite pe an, dintre care 60% fără înnoptare, iar statistica oficială acoperă circa un sfert din ele [E]; ADMI a evaluat datele și monitorizarea cu 1,5 din 5 [I]. Statistica nu separă Poiana de municipiu, iar segmentul de închiriere pe termen scurt a vândut în 2025 circa 363.748 de camere-nopti, în timp ce INS a înregistrat 253.301 înnoptări de persoane în apartamentele și camerele de închiriat [C/E].
- Nu există date publice, la nivelul municipiului, despre alimentația publică (localuri, angajați, cifră de afaceri, cheltuiala turiștilor pentru hrană) [C]; lipsa datelor (B20) apare în 7 interviuri și 4 ateliere [C].

Obiectivele de dezvoltare: OD5.1, OD5.2. Politicile: Politicile 3, 5 și 7; S3 și S4.

⁴⁷Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 privind prevenirea și gestionarea introducerii și răspândirii speciilor alogene invazive: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/1143/oj>

PR12. Oamenii şi competenţele: personal, ghizi, calitatea serviciilor

Calitatea experienţei depinde de oameni: de ghizi, de personalul de servire şi de antreprenorii din ospitalitate. Consultarea descrie un sector cu resurse, dar fragil [I].

- Deficitul de ghizi şi de povestitori (B9) apare în 5 interviuri şi 2 ateliere, calitatea serviciilor în scădere şi dificultăţile de personal (B50) în 2 ateliere, iar educaţia, inclusiv a angajaţilor (C18), în 9 interviuri şi 7 ateliere [C].
- ADMI a evaluat forţa de muncă şi educaţia pentru turism cu 2,0 din 5 şi a constatat că este una dintre cele două disfuncţionalităţi prioritare fără o prioritate proprie [I]. La nivel naţional, marja netă a sectorului hotelurilor, restaurantelor şi cafenelelor a coborât în 2025 la 6%, cel mai redus nivel de după pandemie⁴⁸ [C].
- În recenziile culinare de una şi două stele ale destinaţiei, serviciul deficitar (aşteptarea, lipsa de amabilitate) apare în 18,8% dintre texte [C]; un subiect descrie astfel personalul rămas în sector după pandemie:

„oameni care [...] nu sunt bine pregătiţi. Deprofesionalizaţi” (Subiect 21) [D]

Obiectivele de dezvoltare: OD4.3, OD1.5. Politicile: Politica 4; S6.

1.8. Tendinţele

Tendinţele de mai jos schimbă cererea şi oferta în orizontul strategiei. Pentru fiecare, secţiunea arată ce spun datele oficiale şi ce înseamnă pentru Braşov.

Cererea internaţională creşte, iar piaţa românească a stagnat în 2025

În 2025 s-au înregistrat circa 1,52 miliarde de sosiri turistice internaţionale, cu 4% mai multe decât în 2024; Europa a primit 793 de milioane de turişti internaţionali, cu 6% mai mulţi decât în 2019, iar pentru 2026 se estimează o creştere de 3–4%⁴⁹ [C]. În Uniunea Europeană, înnoptările au atins un nou record în 2025, aproape 3,1 miliarde, cu 2,2% mai multe decât în 2024; România a fost una dintre cele trei ţări cu scădere (–1,7%)⁵⁰ [C]. În România, sosirile au scăzut cu 2,4%, iar turiştii străini au reprezentat 18,6% din sosiri⁵¹ [C]. În municipiul Braşov, sosirile au scăzut în 2025 cu 3,9%, iar înnoptările cu 3,1%; în primele opt luni din 2026, sosirile au revenit la nivelul din 2025 (+0,3%)⁵² [C].

Pentru Braşov, creşterea nu mai poate veni în principal din piaţa internă, care aduce peste 80% din sosirile din ţară. Ea trebuie să vină din pieţele externe, pentru care aeroportul Braşov-Ghimbav a devenit o poartă (337.353 de pasageri în 2025, +48%)⁵³, şi din valoarea fiecărui vizitator [I].

⁴⁸Profit.ro, 5 august 2026, rezultatele sectorului hotelurilor, restaurantelor şi cafenelelor în 2025: <https://profit.ro/povesti-cu-profit/retail/profitabilitatea-horeca-cade-la-cel-mai-redus-nivel-de-dupa-pandemie-22586706>

⁴⁹UN Tourism, 20 ianuarie 2026, sosirile turistice internaţionale în 2025: <https://www.untourism.int/news/international-tourist-arrivals-up-4-in-2025-reflecting-strong-travel-demand-around-the-world>

⁵⁰Eurostat, 4 martie 2026, înnoptările în structurile de cazare din Uniunea Europeană în 2025: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260304-1>

⁵¹Economedia, pe baza datelor INS, sosirile şi înnoptările din 2025, pe judeţe: <https://eonomedia.ro/sosirile-inregistrate-in-structurile-de-cazare-din-romania-au-scazut-in-2025.html>

⁵²Institutul Naţional de Statistică, TEMPO Online, matricele TUR101C (capacitate), TUR104 (sosiri) şi TUR105 (înnoptări), municipiul Braşov: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/>

⁵³Economedia, 3 ianuarie 2026, traficul Aeroportului Internaţional Braşov-Ghimbav în 2025: <https://eonomedia.ro/?p=312808>

Sejururi mai scurte și bugete mai atente

Scurtarea sejurului este un fenomen național: 34 dintre cele 43 de orașe comparate au un sejur mai scurt după pandemie decât înainte, iar mediana a scăzut de la 1,75 la 1,67 nopți; datele sugerează o convergență spre vacanța scurtă de oraș, cu un punct de echilibru de 1,4–1,5 nopți [C]. În Europa, intenția de călătorie este ridicată (82% dintre europeni plănuiau o călătorie în primăvara și vara lui 2026), dar durata cea mai frecventă a scăzut la 4–6 nopți, iar costul călătoriei este principala îngrijorare⁵⁴ [C].

Pentru Braşov, un sejur mai lung cere motive pentru noaptea a doua și a treia, produse organizate pe durate și o atenție specială pentru familii și pentru vizitatorii străini, segmentele cu cele mai lungi sejururi [I].

Costuri mai mari și marje mai mici în ospitalitate

În 2025, cifra de afaceri a sectorului hotelurilor, restaurantelor și cafenelelor a crescut cu 12%, dar profitul net a scăzut, iar marja netă a coborât de la 8% la 6%; prețurile la restaurante și cafenele erau în iunie 2026 cu peste 11% mai mari decât cu un an înainte⁵⁵ [C]. Operatorii brașoveni explică nivelul prețurilor prin costul muncii și prin productivitatea scăzută (atelierul 05) [D].

Pentru Braşov, concurența prin preț nu este o opțiune realistă; strategia mizează pe valoare: produsul local, reperatele culinare, eticheta de calitate, cooperarea și achizițiile comune ale operatorilor [I].

Clima schimbă sezoanele

La o încălzire globală de 2 °C, 53% dintre stațiunile de schi europene ar avea un risc foarte ridicat de deficit de zăpadă, iar la 4 °C, 98%; zăpada artificială reduce mult riscul în Alpi, dar în masivele de altitudine medie analizate în Franța și în Elveția riscul rămâne ridicat (56% la 2 °C)⁵⁶ [C]. Pentru Europa, Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene estimează că încălzirea mută o parte a cererii din vară spre primăvară și toamnă, iar luna aprilie are cel mai mare câștig în scenariul cel mai cald⁵⁷ [C].

Pentru Braşov, efectul este dublu. Poiana, cu altitudinea maximă a masivului de 1.783 m și cu 45,9% din veniturile segmentului de închiriere pe termen scurt realizate iarna, trebuie să se diversifice [C/I]. Orașul de munte câștigă, în schimb, argumente pentru primăvară, pentru toamnă și pentru verile mai calde, ca destinație răcoroasă și activă [I].

⁵⁴European Travel Commission, aprilie 2026, intenția de călătorie a europenilor pentru primăvara și vara lui 2026: <https://etc-corporate.org/news/european-travel-sentiment-reaches-record-high-for-summer-2026/>

⁵⁵Profit.ro, 5 august 2026, rezultatele sectorului hotelurilor, restaurantelor și cafenelelor în 2025: <https://profit.ro/povesti-cu-profit/retail/profitabilitatea-horeca-cade-la-cel-mai-redus-nivel-de-dupa-pandemie-22586706>

⁵⁶François et al., „Climate change exacerbates snow-water-energy challenges for European ski tourism”, Nature Climate Change, 2023: <https://www.nature.com/articles/s41558-023-01759-5> ; sinteza INRAE: https://www.inrae.fr/en/actualites/Ski_Europe

⁵⁷Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene, 28 iulie 2023, impactul regional al schimbărilor climatice asupra cererii turistice în Europa: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/global-warming-reshuffle-europes-tourism-demand-particularly-coastal-areas-2023-07-28_en

Reguli europene pentru închirierile pe termen scurt

Regulamentul (UE) 2024/1028 privind colectarea şi schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere pe termen scurt se aplică din 20 mai 2026: unităţile primesc un număr de înregistrare, iar platformele transmit date autorităţilor⁵⁸ [C]. În iunie 2026, ministerul de resort declara implementarea naţională „în proces de analiză”⁵⁹ [C].

Pentru Braşov, regulamentul este instrumentul care poate egaliza regulile pe piaţa cazării (PR6) şi poate aduce segmentul în statistică (PR11). El cere ca municipiul să îşi pregătească evidenţa şi controlul înainte ca sistemul naţional să devină funcţional [I].

Transformarea digitală şi datele destinaţiei

Agenda europeană pentru turism 2030, adoptată de Consiliul Uniunii Europene la 1 decembrie 2022, are cinci domenii prioritare: cadrul de politici şi guvernanta, tranziţia verde, tranziţia digitală, rezilienţa şi incluziunea, competenţele şi sprijinul pentru tranziţie⁶⁰ [C]. Platformele de rezervare şi de recenzii produc astăzi o parte importantă a informaţiei despre destinaţie: baza consolidată a proiectului cuprinde 47.513 recenzii online despre Braşov şi Poiana [C].

Pentru Braşov, datele platformelor şi recenziile devin surse de monitorizare, alături de statistica oficială, iar informarea vizitatorului trebuie să fie integrată, bilingvă şi disponibilă în orice punct de intrare în destinaţie [I].

Locuitorii şi capacitatea de suport

Agenda europeană pentru turism 2030 pune rezilienţa şi incluziunea între priorităţile sale⁶¹ [C]. La Braşov, consultarea arată primele semne de tensiune: rezidenţii iritaţi (B22) apar în 7 interviuri şi 4 ateliere, supraaglomerarea centrului şi a Poienii (B26) în 9 interviuri şi 6 ateliere, iar depopularea centrului (B4) în 6 interviuri şi 5 ateliere [C].

Pentru Braşov, acceptarea turismului de către locuitori devine o condiţie a creşterii, măsurată ca KPI-reper, iar beneficiile turismului trebuie să fie vizibile pentru braşoveni în centru, în cartiere şi în natură [I].

Un nou ciclu de finanţare europeană şi un calendar instituţional dens

Propunerea Comisiei Europene pentru bugetul Uniunii 2028–2034, prezentată în iulie 2025, organizează finanţarea prin planuri naţionale şi regionale de parteneriat⁶² [C]. Perioada strategiei se suprapune aproape exact peste acest ciclu. În aceeaşi perioadă, Braşovul găzduieşte Festivalul Olimpic al Tineretului European în februarie 2027, Sala Polivalentă are termenul de finalizare în

⁵⁸Regulamentul (UE) 2024/1028 al Parlamentului European şi al Consiliului din 11 aprilie 2024 privind colectarea şi schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere de locuinţe pe termen scurt: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1028>

⁵⁹StartupCafe, 10 iunie 2026, poziţia ministerului de resort privind implementarea Regulamentului (UE) 2024/1028: <https://startupcafe.ro/noile-reguli-ue-pentru-inchirierile-prin-airbnb-si-booking-modalitatea-de-implementare-in-romania-este-in-proces-de-analiza-spune-ministerul-turismului-101182>

⁶⁰Consiliul Uniunii Europene, concluziile din 1 decembrie 2022 privind Agenda europeană pentru turism 2030: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>

⁶¹Consiliul Uniunii Europene, concluziile din 1 decembrie 2022 privind Agenda europeană pentru turism 2030: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>

⁶²Comisia Europeană, 16 iulie 2025, propunerea pentru bugetul Uniunii 2028–2034: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-budget-2028-2034-stronger-europe-2025-07-16_en

iunie 2027, tricentenarul Junilor cade în 2028, iar anul 2034 este anul în care, potrivit propunerii Comisiei Europene din 10 septembrie 2026, România va găzdui din nou titlul de Capitală Europeană a Culturii, cu primele candidaturi depuse în toamna lui 2028⁶³64 [C].

Pentru Braşov, foaia de parcurs financiară a strategiei trebuie aliniată la noul ciclu european, iar jaloanele din 2027 şi 2028 trebuie folosite ca lansări ale noii oferte [I].

Tabelul 15. Tendinţele şi provocările pe care le influenţează

Tendinţa	Provocările influenţate	Politicile care răspund
Cererea internaţională creşte, piaţa internă stagnează	PR1, PR2	S1; planul de marketing; Politica 6
Sejururi mai scurte şi bugete mai atente	PR1, PR9	S1; Politicile 3 şi 4
Costuri mai mari şi marje mai mici în ospitalitate	PR12, PR9	Politica 4; S6
Clima schimbă sezoanele	PR5, PR10, PR2	Politicile 2 şi 3
Reguli europene pentru închirierile pe termen scurt	PR6, PR11	Politica 7; S4
Transformarea digitală şi datele destinaţiei	PR11, PR3	S4; S3
Locuitorii şi capacitatea de suport	PR4, PR3, PR6	Politicile 1, 5 şi 7
Finanţarea europeană şi calendarul instituţional	PR11, PR7, PR8	S3; Politicile 5 şi 6

Sursa: echipa de proiect [I].

1.9. Scenariile şi scenariul ales

Am comparat trei scenarii de evoluţie a destinaţiei până în 2034. Primul prelungeste tendinţele din 2019–2025. Al doilea urmăreşte creşterea numărului de vizitatori. Al treilea urmăreşte creşterea valorii pe vizitator, cu o creştere sustenabilă a numărului de turişti şi cu o creştere semnificativă a numărului de clienţi ai unităţilor autorizate. Scenariile sunt construite pe datele INS pentru municipiul Braşov, cu anul 2025 ca bază: 715.064 de sosiri, 1.318.726 de înnopţări, 10.885 de locuri disponibile zilnic, un sejur mediu de 1,84 nopţi şi un grad de ocupare de 33,2% [C].

Tabelul 16. Ipotezele celor trei scenarii

Ipoteză	A. Evoluţia inerţială	B. Creşterea în volum	C. Creşterea în valoare
Sosiri	+0,81% pe an, ritmul din 2019–2025	+3% pe an	+1% pe an
Durata sejurului	–0,64% pe an, ritmul din 2019–2025	–0,64% pe an	2,0 nopţi în 2030 şi 2,2 în 2034
Locuri de cazare	+1,97% pe an, ritmul din 2019–2025	+2,5% pe an	+0,5% pe an
Valoarea pe vizitator	stagnează	scade (vizitator de o zi şi de weekend)	creşte în termeni reali

Sursa: calculul echipei de proiect pe seriile INS [E]/[I].

Tabelul 17. Rezultatele celor trei scenarii în 2030 şi în 2034

Indicator	2025	A 2030	A 2034	B 2030	B 2034	C 2030	C 2034
Sosiri (mii)	715	744	769	829	933	752	782
Durata medie a sejurului (nopţi)	1,84	1,79	1,74	1,79	1,74	2,00	2,20
Înnopţări (milioane)	1,32	1,33	1,34	1,48	1,62	1,50	1,72

⁶³Comisia Europeană, propunerea de decizie privind Capitalele Europene ale Culturii pentru anii 2034–2047, COM(2026) 455, 10 septembrie 2026, şi anexa calendarului (2034: Croaţia, România): <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-INIT/en/pdf>; <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-ADD-1/en/pdf>

⁶⁴Agerpres, 11 septembrie 2026, Ministerul Culturii despre calendarul competiţiei pentru titlul din 2034: <https://agerpres.ro/english/2026/09/11/romania-to-have-a-european-capital-of-culture-in-2034--1592602>

Indicator	2025	A 2030	A 2034	B 2030	B 2034	C 2030	C 2034
Locuri disponibile zilnic (mii)	10,9	12,0	13,0	12,3	13,6	11,2	11,4
Gradul de ocupare	33,2%	30,4%	28,3%	32,9%	32,7%	36,9%	41,4%

Sursa: INS pentru 2025 [C]; calculul echipei de proiect [E].

Scenariul A. Evoluția inercială. Dacă tendințele din 2019–2025 continuă, numărul vizitatorilor crește lent, sejurul continuă să scadă, iar capacitatea crește mai repede decât cererea. În 2034, destinația ar avea aproape același număr de înnoptări ca în 2025 (1,34 milioane), cu circa 2.100 de locuri în plus, iar gradul de ocupare ar coborî la 28,3%, spre nivelul din 2013 (24,1%), anul de după extinderea rapidă a capacității [C/E]. Valoarea pe vizitator stagnează, iar presiunea asupra centrului și a Poienii rămâne aceeași, fără beneficii noi pentru oraș [I].

Scenariul B. Creșterea în volum. O creștere de 3% pe an a sosirilor, obținută prin promovare de masă, evenimente mari și vizite scurte, ar aduce în 2034 circa 933.000 de sosiri, cu 30% mai multe decât în 2025. Sejurul ar continua însă să scadă, iar capacitatea nouă ar absorbi cererea suplimentară: gradul de ocupare ar rămâne la nivelul actual (32,7%) [E]. Scenariul crește presiunea asupra centrului istoric, a Poienii, a Tâmppei și a traficului exact în zilele de vârf și în locurile deja aglomerate, iar acceptarea turismului de către locuitori devine riscul principal [I].

Scenariul C. Creșterea în valoare. O creștere moderată a sosirilor (1% pe an), un sejur care ajunge la 2,2 nopți și o capacitate care crește lent produc în 2034 circa 1,72 milioane de înnoptări, cu 30% mai multe decât în 2025, și un grad de ocupare de 41,4%, peste maximum istoric din 2019 (36,9%) [C/E]. Creșterea se face mai ales în nopți: față de scenariul A, destinația câștigă circa 380.000 de înnoptări pe an, cu circa 13.000 de vizitatori în plus [E]. Câștigul se produce în extrasezon și în zilele lucrătoare, adică în perioadele în care capacitatea există deja și nu creează presiune suplimentară [I]. La această creștere se adaugă clienții pe care unitățile autorizate îi câștigă din intrarea în evidență a cazărilor neînregistrate astăzi și din vizitatorii de o zi care rămân peste noapte; acest efect nu este cuprins în proiecție și se măsoară separat [I].

Scenariul ales. Strategia alege **creșterea în valoare**: o creștere sustenabilă a numărului de turiști, o creștere semnificativă a numărului de clienți ai unităților autorizate și o creștere mare a valorii pe vizitator, a duratei sejurului și a utilizării capacității existente [I]. Am identificat patru argumente:

- este singurul scenariu care crește gradul de ocupare și, prin el, rentabilitatea capacității construite în ultimii douăzeci de ani [E/I];
- distribuie creșterea în timp (extrasezon, zile lucrătoare) și în spațiu (cartiere, Poiana, regiune), nu în vârfurile existente, și protejează astfel acceptarea locuitorilor [I];
- corespunde segmentelor cu cele mai lungi sejururi, deja prezente în destinație: familiile, vizitatorii străini, Poiana [C/I];
- este scenariul cerut, cu formulări diferite, de consultare: volumul fără valoare (B1) și șederea scurtă (B7) sunt problemele, iar prelungirea șederii este propunerea care apare cel mai des în temele gastronomice și culturale ale consultării [C/D].

Scenariul ales are două condiții [I]. Prima: capacitatea nouă trebuie să crească lent, iar creșterea să vină din calitate și din reconversie, nu din extinderea stocului. A doua: datele trebuie să separe creșterea reală de efectul statistic al înregistrării cazărilor care azi nu sunt raportate; când

unitățile de închiriere pe termen scurt neînregistrate intră în evidențe, sosirile și înnoptările raportate cresc fără ca cererea să fi crescut. Observatorul destinației (OD5.2) urmărește separat cele două efecte.

Scenariile nu includ efectul centrului expozițional (Politica 6). În estimarea ADMI, prima etapă, de 50.000 mp, ar genera circa 500.000 de înnoptări pe an, echivalentul a 38% din înnoptările înregistrate în 2025 [E]. Efectul depinde de studiul de fezabilitate și de calendarul execuției (etapa 1 în 2029–2031, în funcție de studiu), iar evaluarea intermediară din 2030 îl integrează în ținte [I].

1.10. Ce trebuie să rezolve scenariul ales

Tabelul-punte leagă Partea I de Partea a II-a: arată ce schimbă scenariul ales, la ce provocări răspunde, prin ce obiective de dezvoltare se măsoară și ce politici îl realizează.

Tabelul 18. Tabelul-punte dintre provocări, obiective de dezvoltare și politici

Ce schimbă scenariul ales	Provocări	Obiective de dezvoltare	Politicile principale
Vizitatorul stă mai mult și cheltuiește mai mult, iar unitățile autorizate au mai mulți clienți	PR1, PR5, PR6, PR7, PR9, PR12	OD1.1–OD1.5	S1; Politicile 3, 4, 6 și 7
Capacitatea existentă se folosește tot anul	PR2, PR5, PR7	OD2.1, OD2.2	Politicile 2, 3, 5 și 6; S2
Fluxurile se distribuie în oraș și în regiune	PR4, PR8	OD2.3, OD2.4	Politicile 1, 2 și 5; S1
Locuitorii câștigă din turism	PR3, PR4, PR6	OD3.1–OD3.4	Politicile 1, 2, 5 și 7
Experiența are aceeași calitate peste tot	PR3, PR8, PR9, PR10, PR12	OD4.1–OD4.4	Politicile 1–5; S2, S4, S5 și S6
Destinația se administrează pe date, în parteneriat	PR5, PR6, PR10, PR11	OD5.1–OD5.4	Politica 2; S3 și S4

Sursa: echipa de proiect [I].

Partea a II-a. Direcția

Partea a II-a răspunde la întrebarea „unde vrem să ajungem”. Ea fixează viziunea, misiunea și poziționarea destinației, ambiția pentru 2034 și scopul strategiei, cei doi KPI-reper, cele cinci obiective strategice și cele 21 de obiective de dezvoltare, fiecare cu baza, ținta pentru 2030 și ținta pentru 2034.

Componentele 2.1–2.5 sunt formulate de expertul în strategii al echipei de proiect, potrivit caietului de sarcini. Țintele obiectivelor de dezvoltare sunt propuneri ale echipei de proiect [I]. Ele devin țintele strategiei după consultarea publică și se revizuiesc la evaluarea intermediară din 2030.

2.1. Viziunea 2034

În 2034, Brașovul este orașul istoric de munte al României. Natura începe din centrul vechi, iar Poiana Brașov și Carpații din jur sunt accesibile ușor, fără mașină, în orice anotimp.

Brașovul este o destinație internațională. Nu se așază în competiție cu nicio destinație din România; se raportează la marile destinații urbane și montane ale Europei Centrale și Occidentale și se măsoară cu ele. Reperul de aspirație este Viena: capitala imperială cu care Brașovul a fost legat istoric și orașul clasat ani la rând pe primul loc în clasamentele internaționale ale calității vieții, în care locuitorii și vizitatorii împart același oraș bine administrat⁶⁵ [I].

Turismul aduce valoare orașului și locuitorilor lui. Vizitatorii stau mai multe zile, vin și în extrasezon și în zilele lucrătoare, pentru vacanță, pentru evenimente și pentru afaceri, și cheltuiesc în economia locală.

Brașovenii susțin turismul pentru că îi văd beneficiile: un centru istoric curat, coerent și locuit, un oraș ușor de parcurs pe jos și cu transportul public, cartiere cu viață proprie și natura aproape de casă.

Brașovul este un oraș policentric și viu. Are un calendar cunoscut cu un an înainte, ceva de făcut în fiecare săptămână, viață seara în centru și în cartiere. Junii, patrimoniul viu al orașului, sunt cunoscuți dincolo de Șchei și dincolo de România.

Poiana Brașov este stațiunea montană premium de referință a României: compactă, cu un centru al stațiunii și cu un standard premium în toate serviciile, private și publice.

La Brașov se mănâncă bine și local. Vizitatorul știe ce preparate să caute, iar produsele Țării Bârsei ajung în meniuri, în piață și în bagajul de întoarcere.

Brașovul este baza din care se descoperă regiunea: cetățile și bisericile fortificate, Țara Bârsei, munții din jur. Vizitatorul pleacă dimineața și se întoarce seara în oraș.

⁶⁵Vienna Tourist Board, Economist Intelligence Unit, Global Liveability Index 2024 (Viena pe primul loc în 2018, 2019, 2022, 2023 și 2024): <https://wien.info/en/all-of-vienna/smart-city-vienna/most-livable-city-economist-352350> ; Vienna Tourist Board, raportul anual 2023, clasamentul Mercer Quality of Living (primul loc al unsprezecelea an consecutiv): <https://b2b.wien.info/en/viennatourism/aboutus/tourism-reviews/annual-report-2023/2023-rankings-vienna-on-the-international-stage-638524>

Destinația este administrată în parteneriat. OMD Brașov, Primăria, Consiliul Județean și operatorii lucrează după aceeași strategie și pe aceleași date, iar valoarea produsă de turism se reinvestește în oraș, în stațiune și în natură.

2.2. Misiunea

OMD Brașov, împreună cu Primăria Municipiului Brașov, Consiliul Județean Brașov și operatorii din turism, are misiunea de a administra Brașovul ca destinație unitară: coordonează oferta, calendarul și informarea, primește vizitatorul la același standard oriunde ar intra în destinație, măsoară efectele turismului asupra orașului și asupra locuitorilor și orientează valoarea produsă de turism către oraș, stațiune și natură.

Misiunea are patru componente, fiecare cu un loc în arhitectura strategiei:

- coordonarea ofertei, a calendarului și a informării, prin politicile orizontale S2 (calendarul destinației) și S4 (informarea integrată, digitalul și datele);
- același standard de primire în oraș, în stațiune și în regiune, prin politicile-cheie și prin S6 (oameni și competențe);
- măsurarea efectelor turismului asupra orașului și asupra locuitorilor, prin observatorul destinației (obiectivul de dezvoltare OD5.2) și prin cei doi KPI-reper;
- orientarea valorii produse de turism către oraș, stațiune și natură, prin S3 (OMD ca liant: guvernă, parteneriat, finanțare) și prin reinvestirea taxei de oraș.

Misiunea nu atribuie OMD Brașov competențe administrative. Administrarea spațiului public, a regulilor și a bugetelor rămâne a autorităților publice, iar OMD este locul în care acestea se întâlnesc cu operatorii și cu datele [I].

2.3. Poziționarea

Brașovul este ORAȘUL istoric de munte al Transilvaniei: un vechi târg de graniță, locuit și viu, din care natura, Poiana Brașov și regiunea sunt accesibile ușor, în orice anotimp.

Formularea este provizorie și se supune consultării publice. Formula publică a mărcii se elaborează în planul de comunicare al destinației, pe baza poziționării, și se integrează în planul de marketing (secțiunea 3.14).

Promisiunea: orașul istoric și muntele în aceeași zi. Imaginea spontană a Brașovului reunește orașul istoric și muntele. Muntele este prima asociere spontană a călătorilor români cu Brașovul: este primul gând pentru 17,7% dintre ei și apare la 29,1% în totalul celor trei mențiuni, înaintea Bisericii Negre (19,1%), a Poienii Brașov (14,0%), a centrului istoric (9,3%), a Tâmppei (9,0%) și a Pieței Sfatului (8,2%) [C]. Raportul de analiză a destinației ajunge la aceeași concluzie din recenziile turiștilor străini: valoarea perceptuală a Brașovului vine din faptul că orașul istoric și muntele sunt trăite simultan [C]. Brașovul este singurul oraș istoric mare din România cu muntele în interiorul lui: stațiunile Văii Prahovei au munte fără un oraș istoric mare, iar Sibiu este un oraș istoric aflat la distanță de munte [I].

Conținutul identitar: târgul de graniță. Brașovul a fost cel mai mare târg al Transilvaniei și o poartă între lumi: Occidentul la vest, Orientul la sud-est, lumea slavă la est. Cultura lui este, în sens larg, cultura întâlnirii, cu identități plurale și cu libertatea ca element de legătură [I]. Poziționarea spune ce este orașul, ca răspuns la constatarea cercetării doctorale despre geografia simbolică a Brașovului, pe date din jurul anului 2018, că orașul se prezenta mai ales prin ceea ce are, nu prin ceea ce este⁶⁶ [C].

Diferențierea și reperele. Brașovul nu se așază în competiție cu nicio destinație din România: nu cu Sibiu pe cultura instituțională, nici cu Clujul pe festivalul de mari dimensiuni. Diferența lui este combinația pe care nicio destinație comparabilă nu o are: oraș istoric, munte, stațiune și regiune, în același loc [I]. Reperele cu care se compară sunt destinațiile urbane și montane ale Europei Centrale și Occidentale de mărime comparabilă: Cracovia, Ljubljana, Innsbruck, Bolzano, Salzburg și Graz, cu Viena ca reper de aspirație pentru calitatea vieții și pentru relația dintre oraș și vizitatorii lui; comparația pe un set comun de indicatori se prezintă în versiunea finală a documentației, după consultarea publică [I]. Datele interne confirmă poziția de plecare: Brașovul este considerat atractiv de 86,9% dintre călătorii români, față de 81,3% pentru Sibiu și 67,2% pentru Cluj, și este vizitat cel puțin o dată pe an de 33,9% dintre ei, față de 20,1% pentru Sibiu și 22,0% pentru Cluj [C].

Componentele. Fiecare politică-cheie dă un conținut poziționării: centrul istoric curat și coerent (Politica 1); natura pe patru anotimpuri (Politica 2); Poiana Brașov premium (Politica 3); gastronomia, ca etalon de calitate, cu bucătăria urbană a târgului și produsele muntelui (Politica 4); orașul viu și Junii (Politica 5); turismul de afaceri în zilele lucrătoare și în extrasezon (Politica 6); aceleași reguli și același standard de primire pentru toate formele de cazare (Politica 7).

Publicul. Vizitatorul dorit este cel care stă mai multe zile și folosește orașul, stațiunea și regiunea [I]:

- familiile: în recenziile Booking ale destinației, familiile au cel mai lung sejur (2,00 nopți) și reprezintă 41,7% dintre sejururile de cel puțin trei nopți; gospodăriile cu copii vizitează Brașovul cel puțin o dată pe an în proporție de 37,5%, față de 32,3% celelalte gospodării [C];
- seniorii: au imaginea cea mai bogată despre Brașov și recomandarea cea mai fermă (84,4%), iar între îmbunătățirile pe care le cer pun pe primele locuri activitățile (20,2%) și promovarea ofertei (17,2%) [C]; ponderea publicului de peste 55 de ani în vizitatori se măsoară din 2027, prin ancheta la vizitatori;
- turiștii de afaceri, în zilele lucrătoare și în extrasezon, a căror pondere nu este măsurată astăzi;
- vizitatorii străini aduși de conexiunile aeriene: în recenziile Booking ale destinației, străinii stau în medie 2,01 nopți, față de 1,72 pentru români, iar piețele israeliană (2,70 nopți), britanică (2,21) și germană (2,18) au sejururile cele mai lungi [C]; aeroportul Brașov-Ghimbav a avut 337.353 de pasageri în 2025, cu 48% mai mulți decât în 2024⁶⁷ [C].

⁶⁶Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcția identitară a Brașovului. Geografia simbolică a orașului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre imaginea online a orașului: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>

⁶⁷Economedica, 3 ianuarie 2026, traficul Aeroportului Internațional Brașov-Ghimbav în 2025: <https://economedica.ro/?p=312808>

Femeile sunt prescriptorii destinației: 90,0% dintre ele consideră Brașovul atractiv, 53,2% descriu experiența ca „total agreabilă”, iar 80,8% l-ar recomanda sigur, peste nivelul bărbaților la toți cei trei indicatori [C]. Planul de marketing (secțiunea 3.14) le tratează ca public de decizie și de recomandare [I].

Poziția în statistica națională. Brașovul, împreună cu Poiana Brașov și zona metropolitană, este destinația cu cea mai mare atractivitate dintre cele 15 testate în cercetarea națională [C]. În 2025, județul Brașov a fost al treilea la sosiri (1,38 milioane) și la înnoptări (2,62 milioane), după Municipiul București și județul Constanța⁶⁸ [C]. Municipiul are cea mai mare intensitate turistică dintre cele 43 de orașe comparate (5,51 înnoptări pe locuitor, media 2022–2025), cea mai echilibrată distribuție anuală dintre destinațiile mari și al doilea sezon de iarnă din țară, după București [C]. Ambiția 2034 adaugă acestei poziții performanța, măsurată prin valoare.

2.4. Ambiția 2034, scopul și KPI-reper

Ambiția 2034. Până în 2034, Brașovul devine destinația din România în care turismul creează cea mai multă valoare pentru oraș și pentru locuitorii lui: un loc în care vizitatorii aleg să rămână mai multe zile, în orice anotimp, și în care brașovenii vor ca ei să revină.

Ambiția are patru semne verificabile [I]:

- **vizitatorii stau mai mult:** durata medie a sejurului ajunge la cel puțin 2,2 nopți, ținta folosită în capitolele strategiei, față de 1,84 nopți în 2025 [C];
- **destinația este folosită tot anul:** gradul de ocupare urcă de la 33,2% la cel puțin 40%, primăvara (martie–mai) ajunge la cel puțin 23% din înnoptările anului, față de 20,2%, iar ocuparea în noiembrie și în zilele lucrătoare crește;
- **locuitorii susțin turismul:** acceptarea turismului de către locuitori nu coboară, pe toată durata strategiei, sub nivelul măsurat în 2027;
- **vizitatorii sunt mulțumiți:** recomandarea fermă a destinației urcă de la 76,7% la cel puțin 80%, în timp ce valoarea pe vizitator crește.

Scopul. Creșterea valorii pe care turismul o aduce Brașovului și locuitorilor săi: creșterea semnificativă a numărului de clienți ai unităților autorizate, care respectă criteriile de calitate ale orașului, și creșterea sustenabilă a numărului de turiști, în limitele capacității de suport a orașului, a stațiunii și a naturii din jur.

Scopul are două direcții de creștere, care se susțin reciproc [I]. Prima este creșterea semnificativă a numărului de clienți ai unităților autorizate: hoteluri, pensiuni, apartamente înregistrate, restaurante și servicii care respectă regulile și criteriile de calitate ale destinației. Ea vine din sejurul mai lung, din extrasezon și din zilele lucrătoare, din vizitatorii de o zi care devin vizitatori cu înnoptare și din intrarea în evidență a cazărilor care astăzi funcționează în afara regulilor. A

⁶⁸Economedia, pe baza datelor INS, sosirile și înnoptările din 2025, pe județe: <https://economedia.ro/sosirile-inregistrate-in-structurile-de-cazare-din-romania-au-scazut-in-2025.html>

doua este creșterea sustenabilă a numărului de turiști, în ritmul pe care îl permit centrul istoric, Poiana Brașov și natura din jur, fără presiune suplimentară în zilele și în locurile deja aglomerate. Strategia nu limitează numărul de turiști; ea orientează creșterea spre perioadele, spre locurile și spre unitățile în care destinația o poate transforma în valoare.

Scopul se măsoară prin doi KPI-reper, raportați împreună: **acceptarea turismului de către locuitori și satisfacția vizitatorilor**. Creșterea turismului este considerată reușită numai dacă ambii rămân la un nivel ridicat, iar valoarea pe vizitator crește [I]. Regula leagă creșterea de două condiții: creșterea care scade acceptarea locuitorilor și creșterea care scade satisfacția vizitatorilor nu sunt considerate reușite.

Tabelul 19. Cei doi KPI-reper ai strategiei

KPI-reper	Ce măsoară	Sursa și frecvența	Baza	Regula de reușită
Acceptarea turismului de către locuitori	un indice compus: ponderea locuitorilor care consideră că turismul aduce orașului și cartierului lor mai multe beneficii decât neajunsuri; sprijinul pentru dezvoltarea turismului; percepția aglomerației și a costurilor; mândria față de oraș [I]	chestionarul pentru rezidenți, la doi ani, din 2027, și în 2034	primul val, 2027; reper anterior: satisfacția de a locui în Brașov, 8,72 din 10, în jurul anului 2018 [C]	nicio scădere sub nivelul din 2027; semnal de alarmă la o scădere a indicelui cu peste 5 puncte, pe scala 0–100, între două valuri sau dacă mai puțin de 60% dintre locuitori consideră că turismul aduce mai multe beneficii decât neajunsuri [I]
Satisfacția vizitatorilor	experiența de ansamblu și intenția de recomandare; nota recenziilor online	cercetarea națională (2028, 2031, 2034); monitorizarea anuală a recenziilor; ancheta la vizitatori, anual, din 2027	experiență „total agreabilă” 49,7%; recomandare „sigur da” 76,7%; nota medie a recenziilor 4,42 din 5, cu 14,9% recenzii negative [C]	recomandare de cel puțin 80% și experiență „total agreabilă” de cel puțin 55% în 2034; nota recenziilor de cel puțin 4,50 [I]

Sursa: cercetarea națională de referință (vizitatorii români ai Brașovului, procente ponderate); baza consolidată a recenziilor destinației; cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului; propunerea echipei de proiect [C]/[I].

Indicele de acceptare se construiește în chestionarul pentru rezidenți, pregătit în proiect, și se calculează la fel în fiecare val. Până la primul val, destinația nu are o măsură directă a acceptării turismului. Consultarea arată însă unde se află tensiunile: tema rezidenților iritați (B22) apare în 7 interviuri și 4 ateliere, iar propunerile pentru rezidenți (C17: card de rezident, „turist în propriul oraș”) în 6 interviuri și 8 ateliere [C].

2.5. Obiectivele strategice

Cele cinci obiective strategice descriu ce vrea strategia să schimbe până în 2034. Primele două privesc valoarea și utilizarea capacității existente; al treilea și al patrulea poartă cei doi KPI-reper; al cincilea privește modul în care destinația este administrată.

Tabelul 20. Obiectivele strategice și indicatorii-reper

Cod	Obiectivul strategic	Ce se schimbă până în 2034	Indicatorii-reper: bază și țintă 2034
OS1	Mai multă valoare pentru fiecare vizitator	vizitatorul stă mai mult, cheltuiește mai mult și cumpără mai mult din economia locală; unitățile autorizate au mai mulți clienți	durata medie a sejurului: 1,84 → cel puțin 2,2 nopți; sosirile în structurile de cazare autorizate: 715.064 (2025) → în creștere în fiecare an; venitul pe cameră disponibilă al hotelurilor (RevPAR): bază 2027 → creștere reală de cel puțin 25%; cifra de afaceri a firmelor de cazare și

Cod	Obiectivul strategic	Ce se schimbă până în 2034	Indicatorii-reper: bază și țintă 2034
			alimentație publică din municipiu: bază 2025, calculată în 2027 → creștere reală
OS2	O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei	capacitatea existentă se folosește în extrasezon și în zilele lucrătoare; fluxurile se distribuie în oraș, în stațiune și în regiune	gradul de ocupare: 33,2% → cel puțin 40%; ponderea primăverii în înnoptări: 20,2% → cel puțin 23%; ponderea iernii în veniturile segmentului de închiriere pe termen scurt din Poiana: 45,9% → cel mult 35%
OS3	Turism acceptat și susținut de locuitori	locuitorii văd beneficiile turismului în centru, în cartiere și în natură; centrul istoric rămâne locuit	acceptarea turismului de către locuitori (KPI-reper): bază 2027 → nicio scădere sub nivelul din 2027
OS4	Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate	experiența are aceeași calitate în oraș, în stațiune și pe munte, fără fricțiuni	satisfacția vizitatorilor și intenția de recomandare (KPI-reper): recomandare 76,7% → cel puțin 80%; nota recenziilor 4,42 → cel puțin 4,50
OS5	O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii	OMD are mandat și resurse; destinația are date proprii; natura este protejată și accesibilă gradat; operatorii își măsoară consumul de resurse	mandatul și bugetul OMD pentru funcțiile de destinație: 2027; seriile-cheie ale observatorului destinației: 0 → 12; indicatorii de mediu ai capitolului P3 (planul Tâmppei, incidentele cu fauna, plantele invazive); operatorii care raportează consumul de apă și de energie pe înnoptare și ponderea produselor locale: 0 → toți membrii OMD

Sursa: echipa de proiect [I]; bazele din INS, cercetarea națională, baza consolidată a recenziilor și datele platformelor de închiriere pe termen scurt [C].

OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator. Obiectivul răspunde provocării centrale a destinației: volumul a crescut, dar valoarea pe vizitator nu a urmat (PR1). Sejurul mediu a scăzut de la 2,62 nopți în 2001 la 1,84 în 2025 [C]. OS1 urmărește mai mulți clienți pentru unitățile autorizate ale destinației, mai multe nopți, mai multă cheltuială și o parte mai mare din această cheltuială reținută în economia locală, prin gastronomie, produse locale și servicii [I]. Numărul clienților crește mai repede decât numărul turiștilor, pentru că la creșterea sustenabilă a sosirilor se adaugă sejurul mai lung, cererea din extrasezon și din zilele lucrătoare și intrarea în evidență a cazărilor neînregistrate astăzi (OD3.4) [I].

OS2. O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei. Capacitatea de cazare a crescut aproape în același ritm cu cererea din 2001, iar gradul de ocupare din 2025 (33,2%) este sub cel din 2001 (33,7%) [C]. OS2 urmărește umplerea capacității existente, primăvara, în noiembrie și în zilele lucrătoare, și distribuirea fluxurilor din culoarul central spre cartiere, Poiana și regiune (PR2, PR5, PR7, PR8) [I].

OS3. Turism acceptat și susținut de locuitori. Locuitorul este principiul transversal al strategiei, nu o prioritate separată [I]. OS3 poartă primul KPI-reper și reunește obiectivele care fac vizibile beneficiile turismului pentru brașoveni: un centru istoric locuibil, reguli egale pe piața cazării, acces la natură, la cultură și la Poiana și o contribuție a turismului la economia locală măsurată și publicată (PR3, PR4, PR6).

OS4. Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate. Satisfacția vizitatorilor este ridicată (95,1% dintre vizitatorii români descriu experiența ca agreabilă) [C], dar fricțiunile sunt cunoscute: parcare și traficul, informarea, serviciile, siguranța pe munte (PR3, PR8, PR10, PR12). OS4 poartă al doilea KPI-reper și urmărește ca experiența să aibă aceeași calitate peste tot [I].

OS5. O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii. Guvernanța fragmentată este problema cu cea mai largă acoperire în consultare (B19: 15 interviuri, 10 ateliere), iar destinația nu are date despre Poiana, despre vizitatorii de o zi, despre

cazările neînregistrate și despre alimentația publică (PR11) [C]. OS5 urmărește un OMD cu mandat și resurse, un observator al destinației și o natură protejată și accesibilă gradat (PR10) [I].

2.6. Obiectivele de dezvoltare

Cele 21 de obiective de dezvoltare traduc obiectivele strategice în rezultate măsurabile. Fiecare are cel puțin un indicator, cu baza disponibilă, ținta pentru 2030 și ținta pentru 2034. Am aplicat cinci reguli:

- bazele sunt valori confirmate în baze de date sau documente oficiale [C] sau estimări ale echipei [E]; acolo unde baza lipsește, ea se constituie în 2027, prin instrumentele observatorului destinației (chestionarul pentru rezidenți, ancheta la vizitatori, panelul de hoteluri, statistica stațiunii din taxa de oraș);
- țintele sunt propuneri ale echipei de proiect [I] și preiau, acolo unde există, țintele capitolelor integrale;
- țintele intermediare pentru 2030 sunt interpolate între bază și ținta pentru 2034, cu excepția celor care depind de un act sau de o investiție cu termen propriu;
- țintele valorice (cheltuiala, RevPAR, cifra de afaceri) sunt exprimate în termeni reali, adică peste inflație;
- indicatorii mășurați prin cercetarea națională, ale cărei valori au loc în 2028, 2031 și 2034, se compară cu ținta pentru 2030 pe anul din 2028 și cu ținta pentru 2034 pe anul din 2034.

Tabelul 21. Obiectivele de dezvoltare ale OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
OD1.1	Sejur mai lung	durata medie a sejurului (INS)	1,84 nopți (2025) [C]	cel puțin 2,0 nopți	cel puțin 2,2 nopți
		ponderea sejururilor de cel puțin trei nopți (recenziile Booking)	21,2% [C]	cel puțin 28%	cel puțin 35%
OD1.2	Cheltuială și randament mai mari	RevPAR al hotelurilor (panelul de hoteluri)	de constituit în 2027	creștere reală de cel puțin 10%	creștere reală de cel puțin 25%
		cheltuiala zilnică pe vizitator (ancheta la vizitatori)	de constituit în 2027	creștere reală de cel puțin 10%	creștere reală de cel puțin 20%
		cifra de afaceri a firmelor de cazare și de alimentație publică din municipiu	anul 2025, calculat în 2027	în creștere reală	în creștere reală
OD1.3	Mai mulți vizitatori din segmentele de valoare	sosirile în structurile de cazare autorizate (INS)	715.064 (2025) [C]	cel puțin 752.000	cel puțin 782.000, la care se adaugă sosirile unităților intrate în evidență (OD3.4)
		ponderea familiilor, a vizitatorilor de peste 55 de ani, a turiștilor de afaceri și a celor străini (ancheta la vizitatori)	de constituit în 2027	ponderi măsurate în 2027 și în creștere	ponderea străinilor cu cel puțin 5 puncte procentuale peste nivelul din 2027; celelalte în creștere
OD1.4	Standard premium în Poiana Brașov, în serviciile private și publice	ocuparea în extrasezon a segmentului de închiriere pe termen scurt din Poiana	26,8% (2025) [C]	cel puțin 33%	cel puțin 40%
		ponderea recenziilor culinare negative ale localurilor din Poiana	33,3% [C]	cel mult 26%	cel mult 20%
		unitățile conforme Regulamentului stațiunii	regulament inexistent	regulament adoptat în 2028; cel puțin jumătate conforme	toate (din 2031)
OD1.5	Mai multă valoare reținută în economia locală	localurile cu o pondere minimă verificată de produse locale în achiziții	necunoscut	cel puțin 50	cel puțin 100

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
		localurile care oferă reperele culinare ale cărții-etalon	14 (Streusel Kuchen, 2025) [C]	cel puțin 30	cel puțin 50
		produsele și rețetele Țării Bârsei protejate sau atestate oficial	1 (novacul afumat) [C]	cel puțin 2	cel puțin 4

Sursa: INS; baza consolidată a recenziilor destinației; cercetarea națională; datele platformelor de închiriere pe termen scurt; capitolele P5 și G; propunerea echipei de proiect [C]/[I].

Tabelul 22. Obiectivele de dezvoltare ale OS2. O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
OD2.1	Cerere mai echilibrată între sezon și extrasezon și în zilele lucrătoare	gradul de ocupare (indicele de utilizare netă a locurilor, INS)	33,2% (2025) [C]	cel puțin 36%	cel puțin 40%
		ponderea primăverii (martie-mai) în înnoptările anuale	20,2% (media 2022-2025) [C]	cel puțin 21,5%	cel puțin 23%
		indicele sezonier al lunii martie	0,76 [C]	cel puțin 0,80	cel puțin 0,85
		ocuparea în zilele lucrătoare (panelul de hoteluri)	de constituit în 2027	în creștere	cel puțin 5 puncte procentuale peste nivelul din 2027
OD2.2	Poiana pe patru anotimpuri	ponderea veniturilor din decembrie-februarie în veniturile anuale ale segmentului de închiriere pe termen scurt din Poiana	45,9% (2025) [C]	cel mult 40%	cel mult 35%
		raportul dintre luna cu venitul cel mai mare și luna cu venitul cel mai mic, același segment	6,2 (2025) [C]	cel mult 4,5	cel mult 3,5
		înnoptările lunare în stațiune (evidența taxei de oraș)	serie inexistentă	serie publicată din 2027	serie continuă
OD2.3	Un oraș policentric și viu	scala „adormită – plină de viață” (1-7)	5,60 [C]	cel puțin 5,75	cel puțin 5,9
		nota recenziilor „divertisment și viață de noapte”	4,09 [C]	cel puțin 4,25	cel puțin 4,40
		piațetele de cartier active seara	niciuna	cel puțin 3	cel puțin 5
		centrele culturale de cartier în funcțiune	niciunul	3	cel puțin 3
OD2.4	Brașovul ca bază a regiunii	porțile Carpaților accesibile fără mașină la sfârșit de săptămână	de constituit	cel puțin 3	cel puțin 4 (din 2031)
		unitățile de cazare care distribuie catalogul de excursii al OMD	catalog inexistent	cel puțin 30%	cel puțin 50%
		noptile asociate excursiilor regionale (ancheta la vizitatori)	de constituit în 2027	în creștere	în creștere

Sursa: INS; raportul de analiză a destinației; datele platformelor de închiriere pe termen scurt; cercetarea națională; baza consolidată a recenziilor; capitolele P3, P5, G și C; propunerea echipei de proiect [C]/[I].

Tabelul 23. Obiectivele de dezvoltare ale OS3. Turism acceptat și susținut de locuitori

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
OD3.1	Acceptarea turismului de către locuitori	indicele de acceptare (chestionarul pentru rezidenți)	de constituit în 2027	cel puțin nivelul din 2027	cel puțin nivelul din 2027
OD3.2	Un centru istoric locuibil	suprafața ocupată efectiv de terase, față de cea închiriată	+55% (2022) [C]	cel mult +20%	cel mult +5%
		locuitorii centrului istoric (recensământul centrului)	aproximativ 13.000 (ianuarie 2024) [C]	fără scădere (recensământul din 2027 și cel din 2030)	fără scădere
		notele date de locuitori Centrului Vechi pentru parcare și zgomot (1-10)	6,45 și 6,21 (în jurul anului 2018) [C]	cel puțin 7,0	cel puțin 7,5
OD3.3	Beneficii vizibile pentru locuitori	parcurile publice mari cu gazonul deschis folosirii	regulament restrictiv	toate (din 2028)	toate
		participarea brașovenilor la evenimente și instituții culturale (chestionarul pentru rezidenți)	de constituit în 2027	în creștere	în creștere la fiecare val

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
		programul pentru locuitori în localuri, legat de cardul de rezident	25 de localuri, toamna 2026 [C]	program pe tot anul, card emis	program pe tot anul
		contribuția turismului la economia locală: ponderea turismului în produsul intern brut estimat al municipiului și al zonei metropolitane; salarii din cazare și alimentație publică (studiul de impact economic)	de constituit: primul studiu, pe datele din 2027	pondere și număr de salariați publicate (studiul din 2028); salariați în creștere	pondere și număr de salariați în creștere față de primul studiu (studiul din 2034)
OD3.4	Reguli egale pe piața cazării	raportul dintre anunțurile active de închiriere pe termen scurt și unitățile clasificate	circa 2,1 (august 2026) [C/E]	cel mult 1,3	cel mult 1,05
		anunțurile care afișează numărul de înregistrare cerut de Regulamentul (UE) 2024/1028	0 (codurile nu se emit încă) [C]	cel puțin 90%	100%

Sursa: Ghidul de amplasare a teraselor; cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului; datele platformelor de închiriere pe termen scurt și evidența unităților clasificate; capitolele P3, G și C; propunerea echipei de proiect [C]/[E]/[I].

Tabelul 24. Obiectivele de dezvoltare ale OS4. Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
OD4.1	Satisfacție și recomandare	recomandarea „sigur da” (vizitatorii români)	76,7% [C]	cel puțin 78%	cel puțin 80%
		experiența „total agreabilă”	49,7% [C]	cel puțin 52%	cel puțin 55%
		nota medie a recenziilor online; ponderea recenziilor negative	4,42; 14,9% [C]	cel puțin 4,45; cel mult 13%	cel puțin 4,50; cel mult 12%
OD4.2	O experiență fără fricțiuni	ponderea negativă a recenziilor turistice care menționează parcare și traficul	25,8% [C]	cel mult 20%	cel mult 15%
		nota publică a Centrului de Informare Turistică din Brașov	4,0 (152 de evaluări); media celor 23 de recenzii din baza destinației: 2,70, cu 60,9% negative [C]	cel puțin 4,3	cel puțin 4,5
OD4.3	Servicii de calitate și oameni pregătiți	ghizii și povestitorii acreditați de OMD	niciunul	cel puțin 30	cel puțin 50, în cel puțin cinci limbi
		localurile cu eticheta de calitate a destinației	etichetă inexistentă	cel puțin 40	cel puțin 80
		ponderea recenziilor culinare care semnalează un serviciu deficitar	3,7% [C]	cel mult 3,0%	cel mult 2,5%
OD4.4	Siguranța vizitatorului în oraș și pe munte	intervențiile pentru urși în municipiu și în Poiana	peste 60% dintre solicitările care au dus la cele 1.160 de intervenții din județ (2025) [C]	în scădere anuală din 2028	în scădere anuală
		intrările principale pe trasee cu informare unitară și borne numerotate	de constituit	toate (din 2029)	toate
		intervențiile Salvamont pentru bicicliști în Postăvaru	nepublicate separat [C]	raportate anual	în scădere

Sursa: cercetarea națională; baza consolidată a recenziilor; capitolele P3, P5, G și C; propunerea echipei de proiect [C]/[I].

Tabelul 25. Obiectivele de dezvoltare ale OS5. O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
OD5.1	OMD cu mandat, resurse și parteneri	acordul dintre Primărie și OMD pentru funcțiile de destinație (calendar, informare, gastronomie, cultură, natură)	taxa de oraș adoptată la 22 decembrie 2025 [C]; acord inexistent	acord semnat în 2027; buget multianual	acord evaluat și reînnoit
		raportul public anual al componentelor taxei de oraș	inexistent	anual, din 2027	anual
		membrii OMD din sectorul cultural și din educație; protocoalele consultative cu Breasla Cărciumarilor Brașoveni și cu asociația operatorilor din Poiana	niciunul	din 2027	în funcțiune

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
OD5.2	Date și observatorul destinației	seriile-cheie noi ale observatorului, disponibile public (din cele 12 definite în secțiunea 3.11)	0	cel puțin 8	12
		tabloul de bord public al destinației	inexistent	anual, din 2028	anual
OD5.3	Natură protejată și accesibilă gradat	planul de management al Tâmppei revizuit	plan aprobat în 2016 [C]	plan revizuit (2029)	aplicat
		harta unică a traseelor; traseele publice clasificate și marcate unitar	inexistentă	hartă publicată (2028)	toate traseele publice (din 2031)
		kilometrii de piste velo pentru familii în pădurile-parc	circa 8 km în lucru [C]	cel puțin 15 km	cel puțin 25 km
		suprafața ocupată de troscot japonez în rezervația Tâmpa și în pădurile din Postăvaru	necartată	cartată (2028); în scădere	în scădere
OD5.4	Reziliență climatică și consum responsabil de resurse	evaluarea vulnerabilității climatice a destinației (zăpadă, căldură, secetă și incendii, fenomene extreme), integrată în planificare	inexistentă	realizată (2028)	actualizată
		operatorii de cazare și de alimentație publică care raportează anual consumul de apă și de energie pe înnoptare (pe client) și ponderea produselor locale în achiziții	raportare inexistentă	cel puțin 30 de operatori din 2028; metoda comună publicată	toți membrii OMD; consumul de apă și de energie pe înnoptare în scădere față de 2028; ponderea produselor locale în creștere
		produsele de iarnă care nu depind de schi, în catalogul OMD	inexistente	cel puțin 5	cel puțin 10
		studiul de fezabilitate climatică, de mediu și financiară al extinderii domeniului schiabil	inexistent	realizat înaintea oricărei decizii de investiție	-

Sursa: hotărârea Consiliului Local privind taxa de oraș; capitolele P3, P5, G și C; propunerea echipei de proiect [C]/[I].

Cinci precizări privesc coerența Țintelor [I]:

- ținta de cel puțin 40% pentru gradul de ocupare din 2034 este stabilită sub proiecția scenariului ales (41,4%), pentru că intrarea în evidență a apartamentelor neînregistrate astăzi poate crește capacitatea raportată fără o creștere corespunzătoare a înnoptărilor;
- țintele pentru sosirile în structurile de cazare autorizate (OD1.3) sunt cele ale scenariului ales, cu o creștere de 1% pe an a numărului de turiști; sosirile unităților care intră în evidență se adaugă acestor ținte și se raportează separat de observatorul destinației, astfel încât creșterea numărului de clienți ai unităților autorizate să se poată distinge de creșterea numărului de turiști;
- ținta pentru ponderea sejururilor de cel puțin trei nopți (35% în 2034) este mai ridicată decât cea din capitolul C (30%), pentru că o durată medie de 2,2 nopți presupune, la structura actuală a sejururilor din recenzii Booking, o pondere de circa 35–36% a sejururilor de cel puțin trei nopți [E];
- sezonabilitatea Poienii se măsoară prin indicatori calculați din datele lunare ale platformelor de închiriere pe termen scurt (ponderea iernii în venituri, raportul dintre luna cea mai bună și cea mai slabă), care se pot reproduce în fiecare an; scorul de sezonabilitate publicat de platformă (46 în Poiana, față de 79 în oraș) susține diagnosticul, dar nu se folosește ca bază, pentru că nu poate fi recalculat din datele disponibile;
- ponderea publicului de peste 55 de ani în vizitatori se măsoară din 2027, prin ancheta la vizitatori; cercetarea națională descrie seniorii ca segment (imagine, experiență, recomandare), fără să dea ponderea lor în vizitatorii Brașovului.

2.7. Lanțul de rezultate

Lanțul de rezultate arată cum se trece de la măsuri la ambiția 2034. Măsurile din capitole produc realizări (un regulament adoptat, un traseu marcat, un calendar publicat); realizările produc rezultate, adică schimbările urmărite de obiectivele de dezvoltare; rezultatele produc efectele urmărite de obiectivele strategice și de cei doi KPI-reper.

Tabelul 26. Lanțul de rezultate, pe obiective strategice

Obiectivul strategic	Politicile principale	Realizări-cheie până în 2030	Rezultatele urmărite	Efectul în 2034
OS1	Politicile 3, 4, 6 și 7; S1	catalogul de produse pe durate; pachetele comune ale stațiunii; cartea-etalon a rețetelor; micul dejun contractat; eticheta de calitate; produsul de conferințe	OD1.1–OD1.5	sejur de cel puțin 2,2 nopți; valoare pe vizitator în creștere reală; mai mulți clienți pentru unitățile autorizate
OS2	Politicile 1, 2, 3, 5 și 6; S1 și S2	calendarul unic publicat cu un an înainte; calendarul naturii; programul „Poiana celebrează lumea”; zona zero a Poienii; coridoarele pietonale spre Șchei și spre cartiere; piațele de cartier	OD2.1–OD2.4	ocupare de cel puțin 40%; primăvara de cel puțin 23% din înnoptări; Poiana mai puțin dependentă de iarnă
OS3	Politicile 1, 2, 5 și 7	regulamentul parcurilor; aplicarea Ghidului teraselor; parcul cultural al centrului; recensământul centrului; regulile egale pentru cazare; studiul de impact economic al turismului	OD3.1–OD3.4	acceptarea turismului menținută la nivelul din 2027 sau peste el; contribuția turismului la economia locală măsurată și în creștere
OS4	Politicile 1–5; S2, S4, S5 și S6	Centrul de Informare refăcut; informarea unitară pe trasee; ghizii acreditați; regulile părții și ale traseelor	OD4.1–OD4.4	recomandare de cel puțin 80%; nota recenziilor de cel puțin 4,50
OS5	Politica 2; S3 și S4	acordul de mandat al OMD; observatorul destinației; planul Tâmppei revizuit; harta unică a traseelor; evaluarea climatică; raportarea de sustenabilitate a operatorilor	OD5.1–OD5.4	destinație administrată pe date, cu natura protejată și cu operatori care își măsoară consumul de resurse

Sursa: echipa de proiect [I].

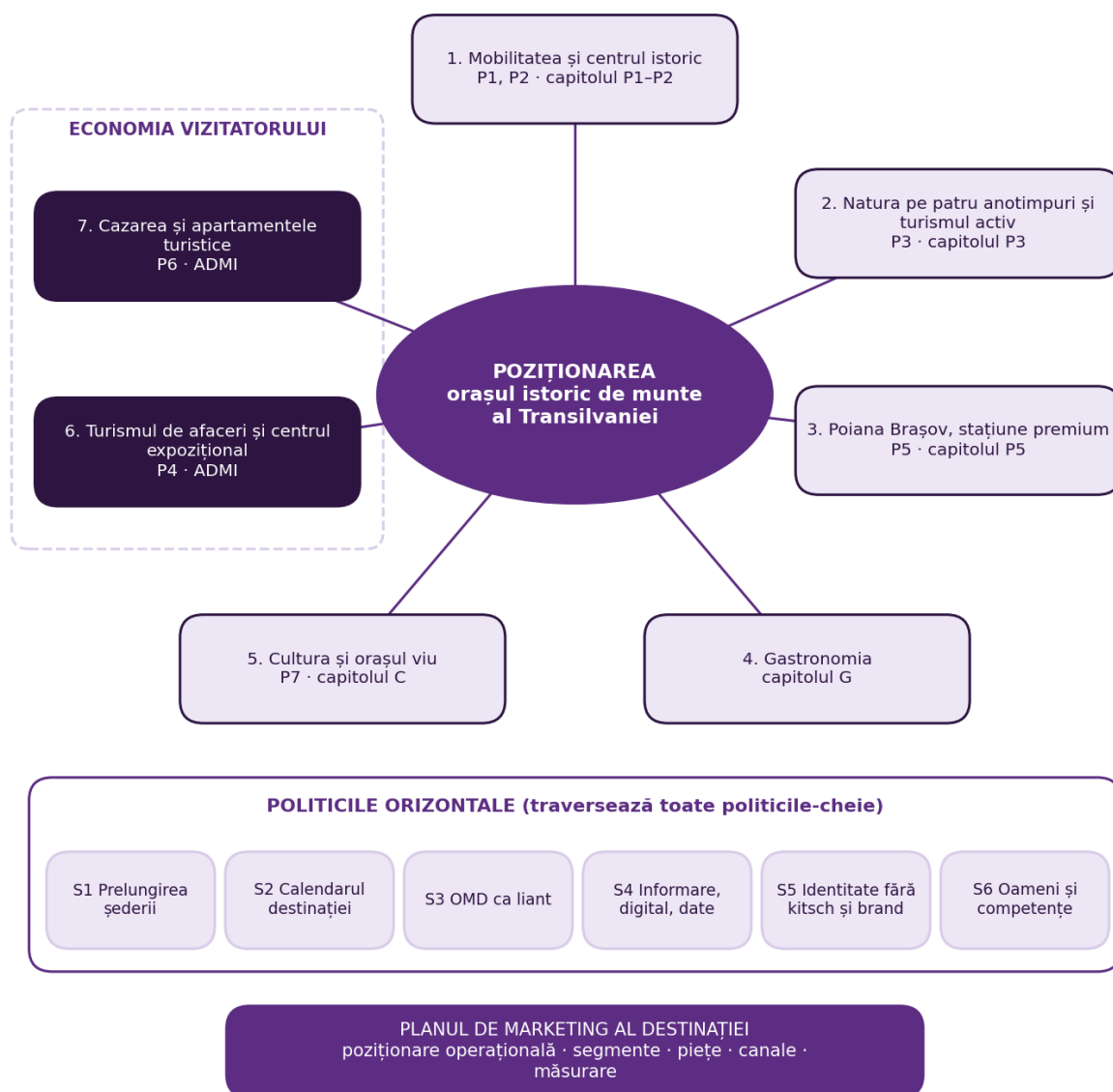
Lanțul are trei reguli de funcționare [I]. Prima: fiecare măsură din Anexa 1 este legată de cel puțin un obiectiv de dezvoltare, iar fiecare obiectiv de dezvoltare de un obiectiv strategic. A doua: monitorizarea urmează aceleași trei niveluri, cu indicatori de realizare pentru măsuri (Anexa 1), indicatori de rezultat pentru obiectivele de dezvoltare (secțiunea 2.6) și indicatori de impact pentru obiectivele strategice și pentru cei doi KPI-reper (secțiunile 2.4 și 2.5). A treia: evaluarea din 2030 compară rezultatele cu țintele intermediare și poate ajusta țintele și măsurile; ambiția și scopul rămân neschimbate până în 2034.

Partea a III-a. Politicile

Partea a III-a răspunde la întrebarea „cum ajungem”. Ea prezintă cele șapte politici-cheie și cele șase politici orizontale prin care strategia atinge obiectivele din Partea a II-a, iar la final planul de marketing al destinației. Fiecare politică are aceeași fișă, cu aceleași unsprezece rubrici, în aceeași ordine. Lista completă a măsurilor se află în capitolele integrale (Volumul III), în ADMI (Volumul II) și în Anexa 1.

3.0. Arhitectura politicilor

Politicile sunt căile pe care lucrează strategia. **Politicile-cheie** sunt tematice: fiecare are un capitol integral sau o secțiune a ADMI, cu diagnostic, viziune, direcții, măsuri codificate, intervenții publice, scenarii și indicatori. **Politicile orizontale** traversează politicile-cheie: preiau măsurile care au aceeași funcție în mai multe capitole (prelungirea șederii, calendarul, guvernanta, informarea, identitatea, oamenii) și le dau un responsabil comun. Locuitorul nu are o politică separată; el este principiul transversal al întregii strategii, aplicat în fiecare fișă prin rubrica „Ce câștigă locuitorii” [I].

Figura 3. Harta politicilor


Sursa: echipa de proiect [1]; poziționarea în formularea provizorie.

Tabelul 27. Politicile-cheie

Nr.	Politica	Prioritățile	Codurile măsurilor	Unde se citește integral
1	Mobilitatea și centrul istoric: un centru curat și coerent urbanistic	P1, P2	DMC1-DMC8	Volumul III, capitolul P1-P2
2	Natura pe patru anotimpuri și turismul activ	P3	P3-D1-P3-D8	Volumul III, capitolul P3
3	Poiana Brașov, stațiune premium	P5	P5-D1-P5-D7	Volumul III, capitolul P5
4	Gastronomia	transversală (P2, P5, P6, P7)	DG1-DG7	Volumul III, capitolul G
5	Cultura și orașul viu	P7 (și P2, parțial)	DC1-DC9	Volumul III, capitolul C
6	Economia vizitatorului: turismul de afaceri și centrul expozițional	P4	P4-a-P4-h	Volumul II, ADMI, secțiunea 6
7	Economia vizitatorului: cazarea și apartamentele turistice	P6	P6-a-P6-j	Volumul II, ADMI, secțiunea 7

Sursa: arhitectura stabilită de managementul de proiect; capitolele integrale; ADMI.

Tabelul 28. Politicile orizontale

Cod	Politica orizontală	Conținutul preluat din
S1	Prelungirea șederii: pachete, produse integrate, Brașovul ca bază a regiunii	C, G, P1-P2 (DMC6, DMC7), P3, P5, ADMI (P4-f)
S2	Calendarul destinației	C (DC6, DC9), G (DG6), P5 (P5-D3), P3 (P3-D7)
S3	OMD ca liant: guvernanță, parteneriat, finanțare	secțiunile de guvernanță ale capitolelor; ADMI (P4-e)
S4	Informarea integrată, digitalul și datele	C, G (DG4-b), P1-P2, P3, P5, ADMI (P6-i)
S5	Identitate fără kitsch și brand	C, G (DG1), P5 (zona zero), studiul despre identitățile Brașovului; măsura proprie S5-a
S6	Oameni și competențe (propunere)	G (DG7), C (DC5, DC8), P3, P5, ADMI (criteriul 5.3)

Sursa: echipa de proiect [I].

Matricea obiective × politici. Matricea este instrumentul principal de navigare între obiective și politici: cine caută ce face strategia pentru locuitori pornește de la OS3 și găsește politicile care contribuie, apoi, în fișe, măsurile. Rubrica „Obiectivele servite” din fiecare fișă preia contribuțiile principale și secundare din matrice.

Figura 4. Matricea obiectivelor strategice și a politicilor

	OS1 valoare	OS2 tot anul, tot teritoriul	OS3 locuitorii	OS4 vizitatorii	OS5 parteneriat, date, natură
1 Mobilitatea și centrul istoric	○	●	●	●	○
2 Natura și turismul activ	○	●	●	●	●
3 Poiana Brașov	●	●	○	●	○
4 Gastronomia	●	○	○	●	
5 Cultura și orașul viu	○	●	●	●	
6 Turismul de afaceri	●	●	○	○	
7 Cazarea	●	○	●	○	○
S1 Prelungirea șederii	●	●		○	
S2 Calendarul destinației	○	●	○	●	
S3 OMD ca liant	○		○		●
S4 Informare, digital, date		○		●	●
S5 Identitate și brand	○		○	●	
S6 Oameni și competențe	○			●	○

 contribuție principală
  contribuție secundară

propunere a echipei de proiect [I]

Sursa: echipa de proiect [I].

Politicile și sectoarele caietului de sarcini. Caietul de sarcini cere direcții de acțiune pe sectoare. Corespondența dintre politicile strategiei și cele zece sectoare ale caietului se prezintă în versiunea finală a raportului.

Codurile. Măsurile păstrează codurile din capitolele integrale, ca trimiterile dintre capitole să rămână valabile. Două coliziuni de coduri se rezolvă prin prefixe, fără modificarea capitolelor:

- direcțiile capitolelor P3 și P5, codificate D1, D2..., primesc prefixul capitolului: P3·D2-a este măsura (a) a direcției D2 din capitolul P3, iar P5·D2-b1 este măsura (b1) a direcției D2 din capitolul P5;
- scenariile din capitole, codificate S1, S2..., primesc prefixul capitolului și litera „Sc”: P5·Sc1 este scenariul S1 din capitolul P5, G·Sc4 scenariul S4 din capitolul G, iar P1–P2·Sc5 scenariul S5 din capitolul P1–P2, pentru a nu se confunda cu politicile orizontale S1–S6.

Codurile capitolelor P1–P2 (DMC1–DMC8), G (DG1–DG7) și C (DC1–DC9) și cele ale ADMI (P4-a–P4-h, P6-a–P6-j) nu au coliziuni și rămân neschimbate. O singură măsură a strategiei nu provine din capitole: S5-a, măsura proprie a politicii orizontale S5, codificată cu litera politicii și cu litera măsurii.

3.1. Politica 1. Mobilitatea și centrul istoric: un centru curat și coerent urbanistic (P1, P2)

Pe scurt. Politica face din centrul istoric un loc care se parcurge pe jos, cu parcare la margine, și din Brașov o bază din care vizitatorul cazat explorează regiunea fără autoturism. Ordinea măsurilor este regula ei: alternativa (parcare de transfer, naveta, frecvența transportului public) precede orice restricție. Legătura dintre aeroport și oraș este prima urgență, pentru că afectează deja fiecare sosire.

Provocările adresate

- **PR3. Mobilitatea internă și accesul.** Centrul funcționează, rutier, ca o fundătură: în weekendul prelungit 1–3 decembrie 2023 au intrat pe strada Mureșenilor 26.602 vehicule, 36% dintre vehiculele care intră în centru stau mai puțin de 20 de minute, iar traficul de căutare a unui loc de parcare este estimat de Primărie la peste 30% [C]. La aeroport, șoferii de transport alternativ autorizați în Brașov nu pot prelua pasageri, iar linia A1 are 14 opriri și circa 39 de minute de mers până la gară [C].
- **PR4. Un centru istoric sub presiune.** Parcare din Zona 0 este gratuită 36 de ore la rând în fiecare weekend [C]; centrul are aproximativ 13.000 de locuitori, iar depopularea lui apare în 6 interviuri și 5 ateliere [C]. În 2012–2022, 40% dintre accidentele rutiere din centrul istoric au fost loviri de pietoni [C].
- **PR8. Patrimoniul perceput ca decor.** Dintre vizitatorii Brașovului, 84,2% au fost în Piața Sfatului, dar numai 49,4% în Șchei, 36,5% pe Promenada După Ziduri și 33,0% la Biserica Sfântul Bartolomeu [C].
- **PR1. Valoarea scăzută a cererii.** Sejurul mediu a scăzut de la 2,62 nopți în 2001 la 1,84 în 2025, deși regiunea este atractivă pentru vizitatorii Brașovului: 81,8% găsesc atractivi munții, 81,0% satele și bisericile fortificate săsești, 78,9% Țara Făgărașului [C].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS2 (OD2.3, OD2.4), OS3 (OD3.2) și OS4 (OD4.2); contribuție secundară la OS1 (OD1.1) și OS5 (OD5.2).

Situația urmărită în 2034

Centrul istoric al Brașovului se parcurge pe jos. Autoturismele vizitatorilor rămân la marginea lui, în parcuri integrate în oraș, iar locuitorii centrului și ai Șcheiului își păstrează accesul la propriile case. Piața Unirii, Piața Sfatului, Parcul Central, Livada Poștei, Aleea de sub Tâmpa, Promenada După Ziduri și drumul spre Cetățuie formează o rețea continuă de spații pietonale, cu bănci, umbră, toalete publice și informare. Brașoveanul revine în centru în weekend [I].

Vizitatorul ajunge cu trenul, cu avionul sau își lasă mașina într-o parcare de transfer de la intrarea în oraș și circulă cu cardul oaspetelui, cu autobuzul și cu trenul metropolitan. Din Brașov pleacă dimineața spre Râșnov și Piatra Craiului, spre Prejmer și Sfântu Gheorghe, spre Țara Făgărașului

sau spre Buzăul Ardelean și se întoarce seara la cazare: Brașovul câștigă a doua și a treia noapte, iar regiunea câștigă vizitatori care cheltuiesc acolo [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 29. Măsurile-cheie ale Politicii 1

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DMC6-b, DMC6-f, DMC6-g, DMC6-h	Legătura dintre aeroport și oraș: linia A1 readusă la formatul expres, stația de taxi reglementată, cu tarif afișat și controlat, informarea la sosire și inițiativa legislativă pentru derogarea transportului alternativ	Consiliul Județean Brașov; Primăria Municipiului Brașov; Primăria orașului Ghimbav; RATBV	până la sezonul de vară 2027; inițiativa legislativă 2026–2027
DMC1-a, DMC1-b, DMC1-d	Fără gratuitate de weekend în centrul istoric: plată neîntreruptă de vineri seara până duminică seara, subzonă tarifară distinctă și abonament de rezident valabil șapte zile din șapte	Primăria; Consiliul Local; Poliția Locală	2027
DMC2-a	Punerea în funcțiune a parcurii de transfer Bartolomeu (697 de locuri), cu bilet integrat pentru parcare și transport public și navetă de weekend spre centru	Primăria; RATBV	2027
DMC2-d	Parcățile de proximitate la limita exterioară a zonei protejate, numai cu eliminarea unui număr echivalent de locuri la suprafață, cu concurs de soluții și consultare publică înaintea deciziei	Primăria; Consiliul Local; Ordinul Arhitecților	decizie 2027–2028; execuție 2028–2031
DMC3-a, DMC3-b, DMC3-d	Accesul controlat în weekend, pe regulamentul elaborat de Primărie în 2024, după ce alternativa funcționează, și inelul zero: o navetă electrică circulară, la 10 minute, între nodurile de transfer și nucleele centrului	Primăria; Consiliul Local; Comisia de circulație; RATBV	2028–2029
DMC4-a–DMC4-f	Pilotul „Weekend pietonal” și cele cinci coridoare pietonale: Șchei – Piața Sfatului; Piața Sfatului – Parcul Central – Livada Poștei – Prefectură; Aleea de sub Tâmpa; Promenada După Ziduri – Parcul Șefilor; Parcul Central – Cetățuie	Primăria; Ordinul Arhitecților; OMD Brașov	pilot 2027–2028; coridoare 2027–2031
DMC6-a	Cardul oaspetelui: transport public urban și metropolitan gratuit pe durata sejurului pentru turiști cazați legal, cu sursa de finanțare stabilită prin evaluarea juridică și financiară a Primăriei, fără utilizarea taxei de promovare turistică	Primăria; RATBV; asociația metropolitană de transport public; OMD Brașov	pilot 2027–2028; trenul metropolitan din 2030
DMC8-c	Calendarul multianual al ordinii măsurilor DMC1–DMC4 și al condițiilor de trecere de la o etapă la alta, asumat de Primărie și de OMD Brașov prin acordul pentru funcțiile de destinație; prin Consiliul Local trec numai măsurile care cer hotărâri	Primăria; OMD Brașov; Consiliul Local, pentru regulamente	2027
S5-a	Povestea orașului spusă prin spațiul public: codul de design al mobilierului urban și al signalisticii, aplicat la fiecare intervenție din centrul istoric și din Șchei, inclusiv pe coridoarele pietonale (secțiunea 3.12)	Primăria; Ordinul Arhitecților; OMD Brașov	codul de design 2027–2028; aplicare din 2028

Sursa: capitolul P1–P2, secțiunea 4; măsura S5-a, propunerea managementului de proiect [I].

Ce face autoritatea publică

- **Regulile:** regulamentul parcarilor publice amendat (fără gratuitate de weekend în centrul istoric, subzonare, tarif descrescător cu distanța, abonament de rezident valabil șapte zile din șapte); regulamentul zonei cu acces controlat; includerea parcarilor din centrul istoric în regulamentul parcarilor de reședință; calendarul multianual al ordinii măsurilor, cu hotărâri ale Consiliului Local numai pentru regulamente.
- **Infrastructura de transfer:** nodul Bartolomeu, nodurile radiale de la intrările în oraș, parcajul din Centrul Civic și parcurile de proximitate de la limita zonei protejate, numai cu eliminarea echivalentă a locurilor de suprafață.

- **Transportul:** legătura expres și reglementată cu aeroportul, naveta inelului zero, frecvența de weekend spre obiectivele regiunii, cardul oaspetelui, stațiile trenului metropolitan ca porți ale regiunii, rețeaua de piste pentru biciclete.
- **Spațiul public:** pilotul pietonal, coridoarele, străzile cu benzi reduse, toaletele, băncile, punctele de informare cu depozitare de bagaje, culoarul pietonal liber și limitarea vitezei la 30 km/h în centrul istoric și în Șchei; mobilierul urban și signalistica după codul de design al poveștii orașului (S5-a), astfel încât stâlpii, plăcuțele cu numere și indicatoarele poartă simbolurile zonei.
- **Datele:** senzorii de ocupare a parcarilor, numărătoarea anuală a intrărilor pe Mureșenilor, contorizarea pietonilor pe coridoare, recensământul locuitorilor centrului (2027, 2030, 2033), statistica din evidența taxei de oraș.
- **Guvernanța:** grupul de lucru P1–P2, responsabilul centrului istoric în cadrul structurilor existente ale Primăriei și platforma regională de cooperare turistică.

Ordinea este aceea din capitol: legătura dintre aeroport și oraș întâi; regulile tarifare și deschiderea nodului Bartolomeu imediat după, pentru că nu cer investiții noi; naveta, informarea și pilotul pietonal apoi; accesul controlat numai după ce alternativa funcționează; parcarile de proximitate și coridoarele pe tot orizontul strategiei; trenul metropolitan, din 2030, ca axă a bazei regionale [I].

Opțiunea aleasă

Tabelul 30. Scenariile capitolului P1–P2 și opțiunile recomandate

Scenariul	Opțiunea recomandată [I]
P1–P2-Sc1. Regimul de weekend în Zona 0	proiectul de regulament amendat: plată neîntreruptă de vineri de la ora 18 până duminică la ora 22, tarif de weekend mai mare decât în zilele lucrătoare, subzonarea Zonei 0, abonament de rezident valabil șapte zile din șapte, din 2027, cu ajustarea anuală a tarifului după ocupare
P1–P2-Sc2. Accesul controlat	restricția de weekend, cu permise, din 2028, după îndeplinirea condițiilor din DMC3-b; trecerea la o restricție permanentă se decide la evaluarea intermediară din 2030
P1–P2-Sc3. Locul parcarilor de proximitate	noduri de transfer la marginea zonei centrale și la intrările în oraș, ca bază în 2027–2029; parcare la limita exterioară a zonei protejate numai cu cele patru condiții din DMC2-d; nicio parcare nouă în nucleul medieval
P1–P2-Sc4. Naveta inelului zero	naveta inclusă în biletul de parcare al nodurilor și în cardul oaspetelui, din 2028; gratuitatea pentru toți, propusă de managementul de proiect, se evaluează în 2030, cu finanțare din veniturile suplimentare ale parcarilor
P1–P2-Sc5. Cardul oaspetelui	transport inclus automat pentru toți turiștii cazați legal, cu sursa de finanțare stabilită de Primărie prin evaluare juridică și financiară, fără utilizarea taxei de promovare turistică; dacă evaluarea nu permite, card opțional cu plată
P1–P2-Sc6. Coridorul Parcul Central – Cetățuie	traseu pietonal de suprafață; legătura mecanică se decide după stabilirea funcțiunii Cetățuiei, pe baza studiului de fezabilitate
P1–P2-Sc7. Legătura aeroportului cu orașul	măsurile locale aplicate imediat și modificarea OUG nr. 49/2019 cu o derogare pentru aeroporturi; soluția de tranziție contractată de aeroport, dacă evaluarea juridică o permite

Sursa: capitolul P1–P2, secțiunea 7.

Ce câștigă locuitorii

- un centru fără traficul de căutare în weekend, cu mai puțin zgomot pe Mureșenilor și cu viteză limitată la 30 km/h în centrul istoric și în Șchei;

- abonamentul de rezident valabil șapte zile din șapte și parcări dedicate riveranilor, iar unitățile de cazare nu concurează locuitorii pentru parcarile de reședință;
- toalete publice, bănci, umbră și culoare pietonale libere pe străzile coridoarelor, cu mobilier urban și signalistică purtând simbolurile cartierului;
- un responsabil al centrului istoric și un recensământ al locuitorilor care măsoară dacă centrul își mai pierde oamenii;
- o legătură previzibilă cu aeroportul și transport metropolitan mai frecvent, folosite și de brașoveni.

Instrumentele de marketing

- cardul oaspetelui, componenta de transport a abonamentului integrat al destinației (P5·D1-c);
- produsul „trei nopți fără mașină”: o zi în centrul istoric, o zi în Poiana sau pe munte, o zi în regiune (DMC7-b);
- informarea călătorului înainte de sosire, prin unitățile de cazare și prin platformele de rezervare, și la sosire, în aeroport;
- comunicarea fiecărei măsuri cu cel puțin trei luni înainte și publicarea rezultatelor pilotului pietonal;
- coridoarele și promenadele comunicate ca trasee, cu timpi de mers.

Indicatorii

Tabelul 31. Indicatorii Politicii 1

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Orele gratuite de parcare în weekend în Zona 0 - centrul istoric	36 [C]	0	0	regulamentul parcarilor
Intrările pe strada Mureșenilor într-un weekend de vârf	26.602 (1-3 decembrie 2023) [C]	cu 25% mai puține	cu 40% mai puține	Primăria
Coridoarele pietonale continue realizate, din cinci	0	3	5	Primăria
Ponderea negativă a recenziilor turistice care menționează parcare și traficul	25,8% [C]	cel mult 20%	cel mult 15%	recenziile online

Sursa: capitolul P1-P2, secțiunea 8; secțiunea 2.6 (OD4.2) [C]/[I].

Unde se citește integral

Volumul III, capitolul P1-P2, „Mobilitate și centrul istoric”: direcțiile DMC1-DMC8 (secțiunea 4), intervențiile autorității publice (secțiunea 5 și Anexa B), guvernanta (secțiunea 6), scenariile (secțiunea 7) și indicatorii (secțiunea 8). Măsurile conexe se află în capitolele G (DG3), C (DC2-h, DC3) și P5 (P5·D1).

3.2. Politica 2. Natura pe patru anotimpuri și turismul activ (P3)

Pe scurt. Politica organizează natura din jurul Brașovului ca produs pentru turismul activ și pentru turismul de familie, în fiecare anotimp, accesibilă gradat, de la alee la creastă. Locuitorii sunt primii ei beneficiari: parcurile folosibile, traseele sigure și natura de proximitate vin înaintea produselor pentru turiști. Prevenția pentru urs, informarea pe trasee și un singur loc de coordonare a instituțiilor naturii sunt condițiile de funcționare.

Provocările adresate

- **PR10. Natura sub presiune.** Natura și peisajul (A2) apar în 21 de interviuri și 9 ateliere; intervențiile pentru urși în județ au crescut de la 770 în 2024 la 1.160 în 2025, peste 60% în municipiu și în Poiana; Salvamontul a avut, în 2025, 792 de intervenții în zona Postăvaru–Poiana [C].
- **PR2. Variația cererii.** Primăvara (martie–mai) aduce numai 20,2% din înnoptările anului, iar martie are indicele sezonier cel mai mic (0,76) și un grad de ocupare estimat de 24,9% [C].
- **PR3. Accesul.** Transportul public spre localitățile-poartă ale Carpaților este rar (atelierele 11 și 12) [D]; la sfârșit de săptămână, pe Drumul Vechi, brașovenii care ies la plimbare sunt „*bară la bară cu alți turiști*” (Subiect 12) [D].
- **PR1. Valoarea scăzută a cererii.** Turiștii descriu natura mai ales ca panoramă: drumeția apare în 1,4% dintre recenziile turistice, pădurea în 1,2% [C].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS2 (OD2.1, OD2.4), OS3 (OD3.3), OS4 (OD4.4) și OS5 (OD5.3, OD5.4); contribuție secundară la OS1 (OD1.1).

Situația urmărită în 2034

Brașovul este orașul de munte al României. Natura începe din centrul istoric și se parcurge pe jos, cu bicicleta sau cu telecabina, la nivelul fiecăruia, în fiecare anotimp. Brașoveanul are natura aproape de casă: parcurile se folosesc, familiile au trasee sigure de bicicletă până la pădurile-parc, iar Tâmpa rămâne locul de plimbare al orașului, rezervație cu poteci refăcute și sigure, fără asfalt și fără infrastructură grea în pădure [I].

Pădurile-parc au o rețea de trasee gradate și marcate, cu piste pentru familii și cu trasee de ciclism montan separate de potecile pietonilor. Urșii nu mai găsesc hrană în oraș, în Poiana și pe trasee, iar fauna se observă fără să fie hrănită. Vizitatorul știe unde se află, ce echipament îi trebuie și pe cine sună. Brașovul este baza din care se pleacă, fără mașină, spre Piatra Craiului, Bucegi, Postăvaru, Piatra Mare, Ciucaș și Făgăraș [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 32. Măsurile-cheie ale Politicii 2

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P3-D2-a, P3-D2-b	Revizuirea planului de management și a regulamentului Tâmppei, cu dezbatere publică; refacerea potecilor existente, fără asfalt și fără lărgire (trepte, mână curentă, drenaj)	autoritatea pentru arii protejate; Primăria; Regia Pădurilor Kronstadt	planul 2027–2029; lucrări urgente 2027; restul 2029–2031
P3-D3-a, P3-D3-b	Harta unică a traseelor din jurul orașului și clasificarea lor pe patru niveluri (familie, ușor, mediu, sportiv), cu marcaj unitar și borne	Regia Pădurilor Kronstadt; OMD Brașov; Salvamont	2027–2028
P3-D3-c	Rețeaua de piste pentru familii Răcădău–Noua, extinsă spre Cristian, Râșnov și Poiana, pe drumuri forestiere existente, fără tăieri	Regia Pădurilor Kronstadt	2026–2030
P3-D4-a, P3-D4-j	Catalogul produselor active pe durate și pe niveluri; reclasificarea traseelor de ciclism montan din Postăvaru după dificultatea reală	OMD Brașov; operatorii; operatorul parcului de ciclism montan	2027–2028
P3-D5-a	Deșeuri inaccesibile urșilor în cartierele de la marginea pădurii, în Poiana și la capetele de traseu	Primăria; operatorul de salubritate	2027–2029
P3-D6-a, P3-D6-b	Informarea unitară la intrarea pe trasee și bornele numerotate de localizare	Primăria; Salvamont; Regia Pădurilor Kronstadt	2027–2029
P3-D7-a, P3-D7-b	Calendarul naturii pe douăsprezece luni și produsele de primăvară (martie–mai)	OMD Brașov; operatorii de turism activ	2027–2030
P3-D8-c	Transportul fără mașină spre porțile Carpaților: trenul Brașov–Zărnești cu bicicleta, autobuze de sfârșit de săptămână, linia 20B Poiana–Râșnov	Consiliul Județean; primăriile localităților-poartă	2028–2031

Sursa: capitolul P3, secțiunea 4.

Ce face autoritatea publică

- **Regulile:** regulamentul revizuit de utilizare a parcurilor (gazon deschis, picnic, sport ușor); planul de management al Tâmppei; aplicarea și completarea regulamentului drumurilor forestiere; regulile muntelui comunicate unitar și standardul de observare a faunei.
- **Natura din oraș:** locuri de joacă, parcuri și păduri urbane noi pe platformele industriale dezafectate și în cartierele noi, coridoare verzi spre poale.
- **Tâmpa:** lucrările urgente de siguranță pe poteci, platforma belvedere, aleea accesibilă de la poale, informarea și interpretarea, contoarele de vizitatori.
- **Pădurile-parc și capetele de traseu:** piste pentru familii, separarea traseelor de ciclism montan, vetrele și toaletele, parcul dendrologic din Noua, capetele de traseu legate de transport public, controlul plantelor invazive.
- **Fauna:** deșeurile inaccesibile urșilor, gardurile electrice pe lizieră, aplicarea interdicției de hrănire.
- **Siguranța:** informarea unitară, bornele, raportul public anual al componentei Salvamont a taxei de oraș, programul previzibil al transportului pe cablu și limitarea transportului bicicletelor cu telecabina până în zona vârfului Postăvaru.
- **Guvernanța și datele:** grupul de coordonare pentru natură și turism activ, convocat de OMD Brașov; ghișeu unic de avizare pentru trasee, amenajări ușoare și evenimente în natură; seriile noi de date (contoare, incidente, natura locuitorilor).

Opțiunea aleasă

Tabelul 33. Scenariile capitolului P3 și opțiunile recomandate

Scenariul	Opțiunea recomandată [I]
P3-Sc1. Tâmpa	accesibilizarea gradată în cadrul planului de management revizuit, fără scoaterea din regimul de arie protejată; amenajarea ca parc urban nu este compatibilă cu regimul juridic al ariei
P3-Sc2. Pietonii și bicicliștii	separarea pe tronsoanele aglomerate, trasee dedicate ciclismului montan, cu sens unic la coborâre, și reguli de viteză și de prioritate a pietonului
P3-Sc3. Ursul	prevenție prin eliminarea hranei de origine umană și prin garduri, informare, intervenție rapidă potrivit legii și observare fără hrănire; gestiunea populației rămâne în competența autorităților stabilite de lege
P3-Sc4. Evenimentele în natură	plafon de participanți în ariile protejate și în pădurile-parc, stabilit pe tip de eveniment și pe loc, cu volumul mare la poale
P3-Sc5. Turismul motorizat	zonare strictă, numai în afara pădurilor-parc și a ariilor protejate, fără promovare publică
P3-Sc6. Coordonarea naturii	grupul de coordonare și ghișeu unic, cu instituțiile existente; propunerea unui parc natural se reevaluează în 2030

Sursa: capitolul P3, secțiunea 7.

Ce câștigă locuitorii

- parcuri publice care pot fi folosite pentru odihnă, joacă și picnic, după reguli clare, din 2028;
- trasee sigure de bicicletă de la cartiere la pădurile-parc și un traseu accesibil la poalele Tâmpai pentru vârstnici, persoane cu dizabilități și familii cu cărucioare;
- mai puține incidente cu urșii în cartierele de la marginea pădurii;
- programul „Brașovenii în natură” și ziua anuală a orașului în natură, Ziua ariei naturale protejate Muntele Tâmpa;
- educație în natură pentru toate școlile din municipiu, până în 2031.

Instrumentele de marketing

- poziționarea de oraș de munte, cu natura folosită (drumeție, bicicletă, alergare, zbor, observarea faunei), nu doar cu panorama;
- catalogul produselor active pe durate și pe niveluri și catalogul excursiilor de natură din Brașov, distribuite prin OMD și prin unitățile de cazare;
- harta unică a traseelor, cu cod QR în fiecare unitate de cazare;
- calendarul naturii, integrat în calendarul unic, cu produse proprii pentru primăvară și pentru noiembrie;
- Festivalul Olimpic al Tineretului European din februarie 2027, ca lansare a ofertei de iarnă activă;
- comunitățile sportive și cluburile montane, ca parteneri ai comunicării stilului de viață activ al orașului;
- standardul de observare a faunei: OMD promovează numai operatorii care îl respectă.

Indicatorii

Tabelul 34. Indicatorii Politicii 2

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Ponderea primăverii (martie-mai) în înnoptările anuale	20,2% (media 2022-2025) [C]	cel puțin 21,5%	cel puțin 23%	INS
Recenziile turistice care menționează drumeția și traseele	1,4% [C]	cel puțin 2%	cel puțin 3%	recenziile online
Kilometrii de piste velo pentru familii în pădurile-parc	circa 8 km în lucru [C]	cel puțin 15 km	cel puțin 25 km	Regia Pădurilor Kronstadt
Intervențiile pentru urși în municipiu și în Poiana	peste 60% dintre solicitările care au dus la cele 1.160 de intervenții din județ (2025) [C]	în scădere anuală din 2028	în scădere anuală	Jandarmeria; Primăria

Sursa: capitolul P3, secțiunea 8; echipa de proiect [I].

Unde se citește integral

Volumul III, capitolul P3, „Natura pe patru anotimpuri”: direcțiile P3-D1-P3-D8 (secțiunea 4), inventarul intervențiilor autorității publice (secțiunea 5 și Anexa B), guvernanta (secțiunea 6), scenariile (secțiunea 7) și indicatorii (secțiunea 8).

3.3. Politica 3. Poiana Braşov, staţiune premium (P5)

Pe scurt. Politica face din Poiana Braşov staţiunea montană premium de referinţă a României, cu standard premium în toate serviciile, private şi publice, şi cu un centru al staţiunii, zona zero, care astăzi lipseşte. Administrarea rămâne a Primăriei Municipiului Braşov, cu o linie bugetară distinctă şi cu un fond al staţiunii din taxa de oraş, iar asociaţia reprezentativă a operatorilor are un rol consultativ. Experienţa staţiunii o construiesc operatorii împreună: cardul staţiunii, biroul de activităţi, naveta, pachetele comune şi programul serii.

Provocările adresate

- **PR5. Diferenţa dintre sezon şi extrasezon şi spaţiul public deficitar.** Ocuparea din extrasezon a segmentului de închiriere pe termen scurt este de 26,8%, faţă de 45,2% în oraş, iar iarna aduce 45,9% din veniturile anuale [C]; staţiunea nu are un centru: „*nu avem un centru clar*” (atelierul 01) [D].
- **PR1. Valoarea produsă numai în interiorul hotelurilor.** Sejurul rezervat prin Booking este mai lung în Poiana (2,08 nopţi) decât în oraş (1,79), dar turiştii care stau mult reţin personalul (31,0% dintre menţiunile pozitive), mâncarea (16,9%) şi spa-ul (16,6%) hotelului, nu spaţiul public [C].
- **PR3. Accesul.** Blocajele din zilele de vârf sunt produse, potrivit Subiectului 15, poate în mai mult de jumătate, de maşini cu numere de Braşov [D]; drumul Poienii este drum naţional, iar parcare de transfer din Poiana Mică (434 de locuri) nu este folosită la potenţial [C/D].
- **PR10. Siguranţa.** În parcul de ciclism montan din Postăvaru nu există trasee verzi, iar singurul traseu albastru are prima porţiune de nivel roşu [C]; atelierul 01 consemnează o singură echipă de intervenţie pentru urşi în toată zona metropolitană [D].
- **PR11. Datele.** Nu există nicio serie oficială a sosirilor, a înnoptărilor sau a ocupării în staţiune [C].

Obiectivele servite

Contribuţie principală la OS1 (OD1.4), OS2 (OD2.2) şi OS4 (OD4.1, OD4.4); contribuţie secundară la OS3 (OD3.3) şi OS5 (OD5.2, OD5.4).

Situaţia urmărită în 2034

Poiana Braşov este staţiunea montană premium de referinţă a României: compactă şi pentru patru anotimpuri, cu un standard premium în toate serviciile ei, private şi publice. Staţiunea are un centru, zona zero, 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 guvernate de reguli stricte, ca noul centru să nu reproducă zona de vânzări din parcare de lângă teleferic [I].

Turistul trăieşte Poiana ca pe o singură staţiune: primeşte în orice unitate aceeaşi informare şi cardul staţiunii, îşi alege activităţile dintr-un singur loc, foloseşte naveta staţiunii şi are ce face între orele 17 şi 22. În fiecare weekend al anului, staţiunea celebrează în zona zero o ţară cu

ambasadă în România, împreună cu gastronomia ei. Braşoveanul urcă în Poiana cu autobuzul, nu cu maşina. Staţiunea rămâne fără blocuri de apartamente, cu pădurea şi Postăvarul drept principala ei valoare [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 35. Măsurile-cheie ale Politicii 3

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P5-D2-a	Planul urbanistic zonal al staţiunii, cu concept peisagistic unitar, fără locuinţe colective şi fără aparthoteluri	Primăria; Consiliul Local	2027
P5-D2-b, P5-D2-b1	Centrul staţiunii ca zonă zero, cu Regulament de urbanism, comerţ şi evenimente adoptat înaintea deschiderii	Primăria; Consiliul Local, cu avizul consultativ al Asociaţiei	regulament 2027-2028; centrul 2028-2031
P5-D1-a, P5-D1-b	Gestiunea fluxurilor de vârf, cu accesul auto oprit dincolo de Poiana Mică la pragul de ocupare a parcărilor, şi linia de transport public de mare frecvenţă oraş-staţiune	Primăria; RATBV; administratorul drumului	2027-2028
P5-D1-f	Programul anual al instalaţiilor pe cablu, publicat înaintea sezonului, cu funcţionarea zilnică, vara, a cel puţin unei instalaţii care urcă bicicliştii la plecarea traseelor	Primăria; operatorul instalaţiilor	din 2027
P5-D3-e	Parcul de ciclism montan cu gamă completă de dificultate: reclasificarea traseelor, trasee verzi, administrator unic	Primăria; administratorul parcului de ciclism montan	2027-2029
P5-D3-n	Programul „Poiana celebrează lumea”: în fiecare weekend, o ţară cu ambasadă în România şi gastronomia ei, în zona zero	OMD Braşov; Asociaţia; ambasadele	2027-2031
P5-D5-a	Regulamentul staţiunii, cu punctaj de conformare în trei ani, legat de impozitul pe clădiri şi de autorizaţia de funcţionare, propus de Asociaţie şi de OMD Braşov şi însoţit de Primărie	Consiliul Local, la propunerea Asociaţiei şi a OMD Braşov	2027-2028; conformare 2028-2031
P5-D7-a, P5-D7-k	Cardul staţiunii, valabil la toţi operatorii, şi carta de cooperare a operatorilor (birou de activităţi, navetă, pachete, programul serii)	Asociaţia; operatorii; OMD Braşov	2027-2029

Sursa: capitolul P5, secţiunea 4.

Ce face autoritatea publică

- **Regulile:** planul urbanistic zonal, Regulamentul staţiunii, Regulamentul zonei zero, regulamentul de publicitate, regimul de linişte al staţiunii, regulile părţii şi ale traseelor, regimul închirierilor pe termen scurt în staţiune.
- **Guvernanţa, datele şi finanţarea:** linia bugetară distinctă a Primăriei pentru domeniul public al staţiunii; fondul staţiunii, alimentat dintr-o cotă a taxei de oraş colectate în Poiana; formalizarea consultării Asociaţiei; seria lunară a înnoptărilor din staţiune, din evidenţa taxei de oraş.
- **Centrul staţiunii:** amplasamentul prin planul urbanistic, construirea zonei zero şi conformarea sau desfiinţarea comerţului din parcare de sub teleferic.
- **Infrastructura de bază:** trotuare şi alei continue, iluminat de staţiune, întreţinere la standard, deszăpezire, salubritate rezistentă la urs, toalete şi semnalistică.
- **Mobilitatea:** protocolul permanent pentru regimul drumului, schema de fluxuri, linia de mare frecvenţă, integrarea tarifară a parcărilor de transfer, linia 20B Poiana-Râşnov, calendarul public al închiderilor de drum.
- **Traseele, agreementul şi siguranţa:** promenada iluminată biserică-Poiana Mică, traseele de alergare, Postăvarul accesibil, sania de vară; echipa de intervenţie pentru faună cu timp de răspuns garantat, delimitarea părţilor de schi de cele de sanie, regula după care bicicletele se urcă pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate.

- **Activele publice:** Centrul de Agreement, cu funcţiune mixtă şi operator profesionist; protocolul pentru stadion şi patinoar.

Opţiunea aleasă

Tabelul 36. Scenariile capitolului P5 şi opţiunile recomandate

Scenariul	Opţiunea recomandată [I]
P5-Sc1. Viitorul domeniului schiabil	modernizarea domeniului existent, fără extindere, ca bază pentru 2027–2031; extinderea spre Râşnov rămâne proiect metropolitan de termen lung, condiţionat de un studiu de fezabilitate climatică, de mediu şi financiară; accesibilizarea Postăvarului în orice variantă
P5-Sc2. Accesul	fără accese rutiere noi; gestiunea fluxurilor, capacitate de parcare la intrare, transport public prioritar; redundanţa prin drumul Râşnov şi linia 20B
P5-Sc3. Volum sau valoare	menţinerea nivelului tarifar şi creşterea valorii prin servicii, experienţe şi prelungirea sejurului
P5-Sc4. Forma consultării Asociaţiei	hotărâre a Consiliului Local drept cadru şi protocol drept procedură
P5-Sc5. Regimul drumului Poienii	protocol permanent cu administratorul drumului naţional şi cu Comisia de circulaţie; preluarea în administrarea municipiului numai dacă evaluarea juridică o confirmă
P5-Sc6. Centrul de Agreement	funcţiune mixtă, cu operator profesionist şi fluxuri separate pentru conferinţe şi agreement

Sursa: capitolul P5, secţiunea 7.

Ce câştigă locuitorii

- Poiana ca al doilea spaţiu de agreement al braşovenilor, accesibilă cu autobuzul de mare frecvenţă, fără blocajele din zilele de vârf;
- trasee de alergare, de plimbare şi de bicicletă pentru familii şi o promenadă iluminată;
- un centru al staţiunii, cu târg de Crăciun şi program în fiecare weekend;
- siguranţă: patrulă de seară în sezon, echipă de intervenţie pentru faună, reguli aplicate pe pârtie şi pe trasee;
- o staţiune fără blocuri de apartamente, cu pădurea şi Postăvarul protejate, şi o parte din taxa de oraş reinvestită în ea.

Instrumentele de marketing

- comunicarea Poienii ca staţiune, sub marca destinaţiei, cu sub-marca staţiunii, nu ca listă de unităţi;
- pachetele comune ale operatorilor şi sejurul în două etape, staţiune şi oraş, vândut ca un singur produs;
- cardul staţiunii, componentă a abonamentului integrat al destinaţiei;
- programul „Poiana celebrează lumea”, cu dublu public: comunitatea ţării invitate din România şi piaţa-sursă a acelei ţări;
- pieţele externe cu zbor direct spre Braşov-Ghimbav şi cu sejur lung: Israel, Regatul Unit, Germania, Polonia;
- produsele de iarnă pentru copii şi familii (vacanţa de schi din februarie) şi produsul de conferinţe comun cu Sala Polivalentă.

Indicatorii

Tabelul 37. Indicatorii Politicii 3

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Ocuparea în extrasezon a segmentului de închiriere pe termen scurt din Poiana	26,8% (2025) [C]	cel puțin 33%	cel puțin 40%	datele platformelor
Ponderea recenziilor culinare negative ale localurilor din Poiana	33,3% [C]	cel mult 26%	cel mult 20%	recenziile online
Durata medie a sejurului în Poiana (recenziile Booking)	2,08 nopți [C]	cel puțin 2,4 nopți	cel puțin 2,8 nopți	recenziile Booking
Unitățile care distribuie cardul stațiunii și informarea comună la sosire	card inexistent	toate (din 2029)	toate	Asociația

Sursa: capitolul P5, secțiunea 8; echipa de proiect [I].

Unde se citește integral

Volumul III, capitolul P5, „Poiana Braşov”: direcțiile P5·D1–P5·D7 (secțiunea 4), inventarul intervențiilor autorității publice (secțiunea 5 și Anexa B, 59 de intervenții), guvernanta și rolul consultativ al Asociației (secțiunea 6), scenariile (secțiunea 7) și indicatorii (secțiunea 8).

3.4. Politica 4. Gastronomia

Pe scurt. Politica face din gastronomie un motiv al nopții a doua și a treia și o sursă de venit care rămâne în economia locală: repere culinare documentate și protejate, produsele Țării Bârsei în meniuri și pe piață, un centru istoric cu terase conforme și ofertă onestă, micul dejun contractat pentru oaspeții apartamentelor și un calendar gastronomic propriu. OMD Brașov își asumă gastronomia ca funcție de destinație, Primăria Municipiului Brașov aplică regulile pe care le are deja, iar Breasla Cărciumarilor Brașoveni are un rol consultativ și organizează cooperarea dintre localuri.

Provocările adresate

- **PR9. Gastronomie practică larg, dar neasociată spontan cu Brașovul.** 37,5% dintre călătorii români practică regulat turismul gastronomic, dar numai 4,9% asociază spontan Brașovul cu gastronomia, iar niciun preparat nu este numit de mai mult de trei ori [C]. Chiar și printre practicanții regulați, asocierea rămâne sub 10% [C].
- **PR1. Valoarea scăzută a cererii.** Turiștii cazați în structurile înregistrate iau cel puțin 1,3 milioane de mese principale pe an, iar oaspeții apartamentelor își asigură singuri cel puțin 363.748 de porții de mic dejun [E]; destinația nu are o statistică a alimentației publice și nu știe cât din cheltuiala pentru hrană ajunge la producătorii Țării Bârsei [C].
- **PR4. Un centru istoric sub presiune.** În 2022, terasele din centrul istoric ocupau 5.106 mp, cu 55% mai mult decât cei 3.289 mp închiriați [C]; banalizarea ofertei centrului (tema B2) apare în 5 interviuri și 4 ateliere [C].
- **PR5. Poiana Brașov.** Restaurantele asociate stațiunii au nota medie 3,77 și 33,3% recenzii negative, față de 4,41 și 16,0% în oraș [C].
- **PR12. Oamenii și competențele.** În recenziile culinare de una și două stele, serviciul deficitar apare în 18,8% dintre cazuri [C]; calitatea serviciilor, dificultățile de personal și fragilitatea antreprenoriatului din alimentația publică sunt teme ale atelierelor (atelierelor 04, 05 și 12) [D].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS1 (OD1.5, OD1.1) și OS4 (OD4.1, OD4.3); contribuție secundară la OS2 (OD2.3) și OS3 (OD3.2, OD3.3).

Situația urmărită în 2034

Brașovul este destinația românească recunoscută pentru calitatea mâncării și pentru preparatele ei locale. Vizitatorul știe, înainte de a ajunge, ce se mănâncă la Brașov și găsește aceleași repere în meniurile a zeci de localuri, cu rețeta de bază respectată și cu libertatea interpretării. Produsele Țării Bârsei au nume, marcă și loc de vânzare: în piața orașului, în restaurante și în pachetul pe care vizitatorul îl duce acasă [I].

Centrul istoric are terase conforme unei norme aplicate, o ofertă onestă la prânz și zone definite în care seara continuă după ora 22; brașovenii s-au întors în centru, iar cartierele au piațete vii

seara. Oaspetele unui apartament în regim hotelier ia micul dejun într-un local din apropiere. Poiana Brașov servește bucate care exprimă identitatea locului, iar calendarul destinației are un eveniment gastronomic propriu, cu ecou internațional [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 38. Măsurile-cheie ale Politicii 4

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DG1-a	Cartea-etalon a rețetelor brașovene: 10–12 repere cu rețetă de bază comună, variante, povești și surse istorice verificate	OMD Brașov; Breasla Cărciumarilor Brașoveni; muzeele; Universitatea Transilvania	2027–2028
DG1-b, DG1-d	Verificarea documentară a atestărilor istorice și protecția reperelor: marca colectivă înregistrată la OSIM, atestările de produs tradițional și de rețetă consacrată, evaluarea unei indicații geografice pentru brânza de burduf în coajă de brad	OMD Brașov; breasla; muzeele; Consiliul Județean Brașov	verificarea 2027; marca și atestările 2028–2030
DG2-a, DG2-c	Platforma producătorilor din Țara Bârsei, cu marcă teritorială, și stimulentele pentru localurile cu o pondere minimă verificată de produse locale în achiziții	Agencia Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă; Consiliul Județean; Consiliul Local	2027–2028
DG3-a	Aplicarea Ghidului de amplasare a teraselor: măsurare anuală, taxare după suprafața ocupată efectiv, fără mobilier cu elemente de marcă și fără închideri	Primăria; Poliția Locală	2027
DG3-c	Zonele de seară, definite prin hotărâre a Consiliului Local, cu program după ora 22, reguli de zgomot și de curățenie și consultarea riveranilor	Consiliul Local; Primăria	2027–2028
DG4-a	Micul dejun contractat: fiecare unitate de închiriere pe termen scurt autorizată local are contract cu un local din zonă care are un meniu local	Primăria; Consiliul Local; OMD Brașov	pilot voluntar 2027; regula 2028
DG6-a	Festivalul internațional al brânzei, cu orașul Bergamo ca partener, și candidatura în Rețeaua Orașelor Creative UNESCO pe gastronomie	OMD Brașov; Primăria; Consiliul Județean	studiul 2027; prima ediție 2029; dosarul 2030–2032
DG7-a, DG7-b	Grupul de lucru al breslei, sub egida OMD, și eticheta de calitate a destinației, condiție de acces la comunicarea OMD și la stimulentele publice	OMD Brașov; Breasla Cărciumarilor Brașoveni	grupul 2027; eticheta 2028

Sursa: capitolul G, secțiunea 4.

Ce face autoritatea publică

- **Regulile:** aplicarea Ghidului teraselor, hotărârea privind zonele de seară, regula de autorizare cu micul dejun contractat (după verificarea temeiului juridic), regulamentul mâncării de stradă oneste, eliminarea tonetelor din centrul istoric și componenta gastronomică a Regulamentului stațiunii.
- **Fiscalitatea și stimulentele:** fiscalitatea diferențiată pentru spațiile comerciale din centrul istoric, în limitele Codului fiscal și după evaluarea efectului asupra chiriilor și a locuitorilor; reducerea taxelor locale pentru produsul local verificat; chirii preferențiale în spațiile municipale; accesul la stimulente condiționat de eticheta de calitate.
- **Spațiul public:** piața Brașovului (o piață volantă a producătorilor în 2027–2028, ca test, apoi decizia asupra modelului), Poiana Honterus amenajată pentru festivaluri culinare, piațetele de cartier, cu pilot în Piața Astra.
- **Patrimoniul și educația:** verificarea atestărilor, marca colectivă, sprijinul pentru atestările producătorilor, școlile de ospitalitate în structurile de lucru ale OMD, pregătirea personalului de primire și studiul anual al suprapunerii meniurilor.

- **Datele și guvernanța:** statistica municipală a alimentației publice, itemii gastronomici din chestionarele pentru rezidenți și pentru vizitatori, mandatul OMD pentru gastronomie, protocolul cu Breasla Cărciumarilor Brașoveni și o cotă din componenta de promovare a taxei de oraș pentru calendarul gastronomic.

Opțiunea aleasă

Tabelul 39. Scenariile capitolului G și opțiunile recomandate

Scenariul	Opțiunea recomandată [I]
G-Sc1. Poziționarea	arhitectura pe trei niveluri (etalonul gastronomic al României, bucătăria urbană a târgului, gastronomia de munte a Țării Bârsei), cu etalonul național ca bază în 2027–2030; nivelul internațional, condiționat de studiul de fezabilitate al festivalului brânzei din 2027
G-Sc2. Instrumentul	stimulentele și aplicarea normelor existente, cu fiscalitatea diferențiată pentru spațiile comerciale din centru ca singur instrument cu efect restrictiv
G-Sc3. Statutul temei	capitol tematic transversal, cu mandatul explicit al OMD Brașov pentru gastronomie
G-Sc4. Titularul reperelor protejate	marca colectivă deținută de OMD Brașov pentru denumirea și semnul comun al reperelor, completată cu atestările individuale ale produselor agroalimentare
G-Sc5. Registrul gastronomic al Poienii	diviziunea de rol: orașul pentru bucătăria urbană, stațiunea pentru un rustic de calitate cu produse ale Țării Bârsei, la care se adaugă programul săptămânal al țărilor
G-Sc6. Piața Brașovului	piața volantă a producătorilor în 2027–2028, ca test; alegerea dintre piața reabilitată și hala gastronomică în parteneriat o face Primăria, pe baza testului și a studiului de amplasament și de model

Sursa: capitolul G, secțiunea 7.

Ce câștigă locuitorii

- piațete de cartier vii seara, cu terase numai seara și cu curățenie la ora stabilită, și festivaluri de cartier cu mâncare făcută de locuitori;
- programul localurilor pentru locuitori, extins pe tot anul și legat de cardul de rezident;
- un prânz onest în centru și terase care lasă trotuarul liber;
- o piață a orașului cu produsele Țării Bârsei și fructe din livezile Țării Bârsei pentru școli și grădinițe;
- locuri de muncă mai stabile și formare pentru personalul de servire și pentru antreprenorii din alimentația publică.

Instrumentele de marketing

- poziționarea pe trei niveluri: etalonul gastronomic al României, pentru piața internă; bucătăria urbană a târgului de la intersecția lumilor, ca conținut identitar; produsele muntelui, pentru piețele externe;
- reperele cărții-etalon, cu semnul comun, comunicate ca bucatele Brașovului, și un produs ambalat ca suvenir, după modelul biscuiților Krumiri din Casale Monferrato;
- harta culinară a comunităților târgului și rutele gastronomice metropolitane;
- eticheta de calitate: OMD comunică numai localurile care o au;
- calendarul gastronomic (festivalul brânzei, festivalul berii locale cu bucate brașovene, Târgul de Crăciun, evenimentele mici de weekend) și meniurile programului „Poiana celebrează lumea”;

- codul QR al destinației, cu localurile partenere și reperele, în fiecare unitate de cazare.

Indicatorii

Tabelul 40. Indicatorii Politicii 4

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Localurile cu o pondere minimă verificată de produse locale în achiziții	necunoscut	cel puțin 50	cel puțin 100	OMD; Primăria
Localurile care oferă reperele cărții-etalon	14 (Streusel Kuchen, 2025) [C]	cel puțin 30	cel puțin 50	OMD; breasla
Produsele și rețetele Țării Bârsei cu protecție sau atestare oficială	1 (novacul afumat) [C]	cel puțin 2	cel puțin 4	registru UE; MADR; OSIM
Localurile cu eticheta de calitate a destinației	etichetă inexistentă	cel puțin 40	cel puțin 80	OMD

Sursa: capitolul G, secțiunea 8; secțiunea 2.6 (OD1.5, OD4.3) [C]/[I].

Unde se citește integral

Volumul III, capitolul G, „Gastronomia Brașovului”: direcțiile DG1–DG7 (secțiunea 4), inventarul intervențiilor autorității publice (secțiunea 5 și Anexa B, 42 de intervenții), guvernanta și rolul consultativ al breslei (secțiunea 6), scenariile (secțiunea 7) și indicatorii (secțiunea 8).

3.5. Politica 5. Cultura și orașul viu (P7)

Pe scurt. Politica face din cultură, întâi, motivul pentru care brașoveanul iese în oraș și, apoi, motivul nopții a doua a vizitatorului. obiceiul Junilor primește dosarul de înscriere în Registrul național al patrimoniului imaterial, iar purtătorii lui sunt consultați, patrimoniul construit se citește pe straturi, centrul istoric are o ordine vizuală aplicată și rămâne locuit, muzeele cooperează, destinația are un calendar unic, iar orașul este viu seara în zone definite și în centrele culturale de cartier. Candidatura Brașovului la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034 leagă aceste direcții într-un program cu termen fix.

Provocările adresate

- **PR8. Patrimoniul perceput ca decor și evenimentele puțin cunoscute.** 45,3% dintre vizitatori nu au intrat în niciun muzeu, iar cele două festivaluri brașovene testate în cercetarea națională au fost vizitate de 13,5–15,3% dintre vizitatori [C]. Junii apar la 0,1% dintre călători în asocierile spontane cu Brașovul, iar vocabularul recenziilor despre patrimoniu este interpretativ numai în 5,5% dintre cazuri [C].
- **PR4. Un centru istoric sub presiune.** Haosul comunicării vizuale a comerțului (tema B38) apare în 15 interviuri; terasele ocupau în 2022 cu 55% mai mult spațiu decât cel închiriat [C].
- **PR2. Variația cererii.** Fereastra în care evenimentele au cel mai mare efect asupra cererii este primăvara: indicele sosirilor este 83 în martie și 79 în aprilie (media anului = 100) [C].
- **PR11. Guvernanța și finanțarea.** Finanțarea culturii independente din bugetul Primăriei a scăzut de la 25,25 lei pe locuitor în 2024 la zero în 2025 și la 2,78 lei în 2026, iar Consiliul Județean a trecut de la 2 milioane de lei în 2025 la zero în 2026 [C]; OMD Brașov a fost fondat fără instituții culturale și fără instituții de educație [C].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS2 (OD2.3), OS3 (OD3.2, OD3.3) și OS4 (OD4.1, OD4.3); contribuție secundară la OS1 (OD1.1).

Situația urmărită în 2034

Brașoveanul iese în oraș pentru cultură, nu doar în centru și nu doar în weekend. Obiceiul Junilor din Șcheii Brașovului este înscris în Registrul național al patrimoniului cultural imaterial, tricenarul primei atestări, 26 martie 2028, a fost celebrat ca program multianual, iar dosarul pentru Lista Reprezentativă UNESCO este depus împreună cu Uniunea Junilor. Centrul istoric se citește pe straturi, de la gotic la Orașul Stalin, cu turnurile și bastioanele deschise și cu Cetățuia redeschisă, cu o ordine vizuală aplicată și cu locuitori numărați și consultați [I].

Muzeele au un bilet comun și un spațiu expozițional de cel puțin 2.000 mp și produc evenimente. Destinația are un calendar unic, publicat cu un an înainte, cu un eveniment-emblemă propriu; orașul este viu seara în zone definite prin hotărâre a Consiliului Local, iar cartierele au centre culturale. Ghizii și povestitorii sunt acreditați de OMD. Brașovul a depus în 2028 candidatura la

titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034, iar programul construit pentru candidatură a rămas al orașului, oricare a fost decizia juriului; ținta este ca Brașovul să poarte titlul în 2034 [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 41. Măsurile-cheie ale Politicii 5

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DC1-a, DC1-b	Dosarul pentru înscrierea obiceiului Junilor în Registrul național al patrimoniului cultural imaterial și programul tricentenarului (2026–2028), cu decizia asupra ritualului la Uniunea Junilor	Uniunea Junilor; Muzeul de Etnografie; Institutul Național al Patrimoniului; OMD Brașov	dosarul 2027–2028; dosarul UNESCO 2029–2031
DC2-b, DC2-c	Turnurile și bastioanele deschise, cu program, custode și interpretare; decizia asupra funcțiunii Cetățuiei după deschiderea parțială din 2027	Primăria; Consiliul Județean; Biserica Evanghelică C.A.; OMD Brașov	turnurile 2027–2028; Cetățuia: decizia 2027, funcțiunea 2028–2030
DC3-b, DC3-f	Parcul cultural al centrului istoric, cu regim vizual și fiscal adoptat printr-o singură hotărâre a Consiliului Local, și recensământul rezidenților centrului	Primăria; Consiliul Local	hotărârea 2027–2028; recensământul 2027, repetat în 2030 și în 2033
DC4-a, DC4-b	Acordul-cadru dintre Primărie, Consiliul Județean și cultele proprietare de patrimoniu, cu OMD ca secretariat, și biletul comun al muzeelor și monumentelor, cu contorizarea intrărilor	Primăria; Consiliul Județean; OMD Brașov	acordul 2027; biletul comun 2028
DC5-a, DC5-c	Manualul de narațiune al destinației și școala de ghizi și povestitori acreditați de OMD	OMD Brașov; Universitatea Transilvania; muzeele	2027–2028
DC6-a, DC6-e	Calendarul unic al destinației, cu OMD ca singură autoritate de calendar, și evenimentul-emblemă: festivalul internațional al brânzei și al tradiției pastorale (DG6-a)	OMD Brașov	calendarul 2027, pentru 2028; prima ediție 2029
DC7-a, DC7-e	Zonele de seară, cu conținut cultural și cu riveranii la masă, și centrele culturale de cartier, în fostele centrale termice și în cinematografe	Primăria; Consiliul Local; OMD Brașov	zonele 2027–2028; trei centre până în 2030
DC8-g, DC9-a	Strategia culturală a municipiului, evaluată în 2027 și actualizată înaintea depunerii, și hotărârea Consiliului Local de candidatură la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034	Primăria; Consiliul Local	2027; strategia actualizată până la jumătatea anului 2028; dosarul în toamna lui 2028

Sursa: capitolul C, secțiunea 4.

Ce face autoritatea publică

- **Patrimoniul:** Cetățuia, programul turnurilor în parteneriat cu proprietarii, iluminatul arhitectonic, ghidul de fațade, mecanismul gradual pentru clădirile neîntreținute și controlul intervențiilor, cu un ghișeu unic de avizare.
- **Regulamentele:** parcul cultural al centrului istoric, regulamentul local de publicitate, zonele de seară, regulamentul spațiilor publice și al parcurilor (tarife pe zi, rezervarea cu un an înainte, bransamente electrice permanente), zonele de artă urbană.
- **Spațiile:** cinematografele, centralele termice, Piața Astra, Sala Polivalentă, cu un operator profesionist selectat prin procedură competitivă, și Centrul Cultural „Apollonia Hirscher” ca nucleu al structurii publice de management cultural.
- **Finanțarea:** Ghidul cultural reformat (contracte multianuale, buget disponibil din ianuarie, costuri de personal eligibile, trei linii) și fondul cultural alimentat dintr-o cotă a taxei de oraș, cu destinații stabilite prin hotărâre a Consiliului Local.
- **Muzeele județene:** biletul comun, programele publice, Noaptea Muzeelor și seria anuală a vizitatorilor, în sarcina Consiliului Județean Brașov.

- **Candidatura:** decizia, bugetul și dosarul, la Primărie și la Consiliul Local; echipa candidaturii în structura publică de management cultural, construită pe baza Centrului Cultural «Apollonia Hirscher», fără o instituție nouă, cu coordonator și director artistic selectați prin concurs.

Opțiunea aleasă

Tabelul 42. Scenariile capitolului C și opțiunile recomandate

Scenariul	Opțiunea recomandată [I]
C·Sc1. Evenimentul-emblemă	festivalul internațional al brânzei și al tradiției pastorale, comun cu capitolul G (DG6-a); tricentenarul Junilor din 2028 este anul aniversar al calendarului; festivalurile de volum rămân evenimente ale polilor de volum, fără statut de emblemă
C·Sc2. Cetățuia după 2027	funcțiune mixtă: restaurant de epocă și loc de promovare a gastronomiei pastorale, ca nucleu, și divertisment istoric documentat muzeal, deschise publicului și legate de parc, de Strada Lungă și de Bartolomeu
C·Sc3. Săptămâna Junilor	variante hibridă: ritualul intact în Șchei, în Săptămâna Luminată, și prezentarea și transmiterea obiceiului în cartiere, în afara ei, stabilite de Uniunea Junilor împreună cu OMD Brașov și cu Primăria
C·Sc4. Statutul temei	capitol tematic transversal, cu mandatul OMD Brașov pentru cultură ca funcție de destinație
C·Sc5. Instrumentul pentru ordinea vizuală a centrului	parcul cultural ca cadru și stimulentele ca motor, cu regim vizual și fiscal, fără selecția pe concept a comerțului privat
C·Sc6. Spațiul expozițional de cel puțin 2.000 mp	halele Rulmentul, cu condiția clarificării proprietății; dacă proprietatea nu se clarifică până în 2028, alegerea se face între platforma CET, o clădire de patrimoniu reconvertită și polul Sala Polivalentă–Bartolomeu, în corelare cu amplasamentul centrului expozițional (Politica 6)
C·Sc7. Forma candidaturii la titlul de Capitală Europeană a Culturii	municipiul, inclusiv Poiana Brașov, ca titular, cu zona metropolitană și Țara Bârsei ca teritoriu al programului, fără o candidatură comună cu alte orașe

Sursa: capitolul C, secțiunea 6.

Ce câștigă locuitorii

- centre culturale în cartiere și evenimente mici aproape de casă, în fiecare weekend;
- zone de seară stabilite împreună cu riveranii, cu reguli de sunet și cu un responsabil al vieții de seară;
- ora de patrimoniu local în școli și tururi pentru brașoveni în propriul oraș;
- un centru istoric numărat, consultat și păstrat locuit, fără tonete și fără mobilier cu mărci comerciale;
- o finanțare previzibilă pentru operatorii culturali locali și participarea la pregătirea candidaturii, prin consultarea conceptului pe cartiere și prin rețeaua de voluntari.

Instrumentele de marketing

- narațiunea-cadru a destinației, târgul modern de graniță, cu sub-mărcile identitare (Civilizația Muntelui, orașul tiparului, libertatea, Kronstadt, Șcheiul);
- regula „legenda întâi, faptul la sfârșit” aplicată ghizilor, panourilor și aplicațiilor;
- tema Dracula tratată creativ, ca atracție printre altele, cu comunicare diferențiată pentru piețele îndepărtate și pentru publicul român;

- calendarul unic publicat cu un an înainte, agenda culturală integrată bilingvă, biletul comun, banca de imagini și centrul de presă al destinației;
- traseele tematice: straturile arhitecturale, Brașovul comunist, orașul tiparului, Șcheiul interpretat de purtătorii lui;
- candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034, ca program de comunicare a orașului în 2027–2030.

Indicatorii

Tabelul 43. Indicatorii Politicii 5

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Statutul obiceiului Junilor	neînscris în Registrul național; fără dosar UNESCO [C]	înscris în Registrul național (din 2028)	dosarul UNESCO depus (până în 2031)	Institutul Național al Patrimoniului; UNESCO
Vizitatorii Brașovului care nu au intrat în niciun muzeu	45,3% [C]	cel mult 40%	cel mult 35%	cercetarea națională
Nota recenziilor pentru obiective și monumente	4,31 [C]	cel puțin 4,43	cel puțin 4,55	recenziile online
Centrele culturale de cartier în funcțiune	niciunul	3	cel puțin 3	Primăria

Sursa: capitolul C, secțiunea 7; secțiunea 2.6 (OD2.3) [C]/[I].

Unde se citește integral

Volumul III, capitolul C, „Cultura”: direcțiile DC1–DC9 (secțiunea 4), guvernanta (secțiunea 5), scenariile (secțiunea 6) și indicatorii (secțiunea 7, 27 de indicatori).

3.6. Politica 6. Economia vizitatorului: turismul de afaceri și centrul expozițional (P4)

Pe scurt. Politica aduce cerere nouă în zilele lucrătoare și în extrasezon, când hotelurile au cel mai mult loc liber, printr-un centru expozițional și de afaceri construit modular, în trei etape (50.000, 100.000 și 150.000 mp), cu extinderea legată de gradul de ocupare, și printr-un birou de convenții al destinației în OMD Brașov. Pachetele construite de hotelieri împreună cu OMD transformă vizita de afaceri în sejur.

Provocările adresate

- **PR7. Turismul de afaceri fără infrastructură.** Orașul nu are o hală expozițională, iar Sala Polivalentă (11.211 locuri, termen iunie 2027) acoperă concertele, sportul și congresele, nu și târgurile; în ADMI, turismul de afaceri a avut scorul de diagnostic 1,5 din 5 [C/I]. Romexpo, singurul centru expozițional mare din România, are circa 57.000 mp, inclusiv platformele exterioare, iar Ptak Warsaw Expo are 143.000 mp în hale⁶⁹ [C].
- **PR2. Capacitatea neutilizată în zilele lucrătoare și în extrasezon.** Gradul de ocupare din 2025 (33,2%) este sub cel din 2001 (33,7%), nicio lună nu depășește 45%, iar martie-mai rămân între 24,9% și 29,0% [C/E]. Operatorii descriu un weekend plin și o săptămână slabă:
„Pe weekend da. De joi seara până duminică la prânz...” (atelierul 05) [D]
- **PR1. Valoarea scăzută a cererii.** Participanții la târguri stau mai multe zile, iar la Viena un participant la congres cheltuiește în medie 560 € pe noapte, față de 380 €, media vizitatorilor orașului⁷¹ [C].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS1 (OD1.2, OD1.3) și OS2 (OD2.1); contribuție secundară la OS3 și OS4.

Situația urmărită în 2034

Brașovul are în funcțiune cel puțin prima etapă a unui centru expozițional și de afaceri, cu acces rutier fără traversarea centrului istoric și cu legătură de transport public de mare capacitate. Târgurile se țin în zilele lucrătoare și în afara vârfului de sezon (martie-iunie, septembrie-noiembrie), biletul de târg include transportul public, inclusiv legătura cu aeroportul, iar participanții găsesc pachete de prelungire a șederii în oraș, în Poiana și în regiune. Furnizorii locali (standuri, logistică, catering cu produse ale Țării Bârsei) lucrează pentru târguri [I].

⁶⁹Romexpo, raportul de activitate ianuarie-decembrie 2025: https://romexpo.ro/wp-content/uploads/2026/05/Raport_Activitate_2025RMX.pdf

⁷⁰Ptak Warsaw Expo, prezentarea centrului: <https://warsawexpo.eu/en/about-us/>

⁷¹VIECON (Messe Wien), fișa de presă: https://vieconcenter.at/assets/Presse/Presse-Factsheet-VIECON-Messe-Wien_0526.pdf

Măsurile-cheie

Tabelul 44. Măsurile Politicii 6

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P4-a	Studiul de fezabilitate și de piață: amplasamentul, dimensionarea etapelor, modelul de operare, calendarul-țintă de târguri, impactul asupra traficului	Primăria; Consiliul Județean Brașov, pentru varianta din zona aeroportului	2027
P4-b	Rezervarea amplasamentului și a coridoarelor de acces în documentațiile de urbanism	Primăria; Consiliul Local	2027–2028
P4-c	Etapă 1, circa 50.000 mp interior, cu parcare și legătură de transport public; biletul de târg include transportul, inclusiv legătura cu aeroportul	Primăria; operatorul centrului	2029–2031, în funcție de studiu
P4-d	Regula de extindere: etapele 2 și 3 se declanșează când ocuparea hălelor și numărul de târguri internaționale ating pragurile stabilite prin studiu, iar capacitatea metropolitană de cazare este verificată	Primăria; operatorul centrului	după 2031
P4-e	Biroul de convenții al destinației, în OMD Brașov: atragerea târgurilor și a congreselor, calendar comun cu Sala Polivalentă și cu produsul de conferințe al Poienii (P5-D4-c)	OMD Brașov	2027
P4-f	Pachetele de prelungire a șederii, construite de hotelieri împreună cu OMD, pornite din 2027 cu evenimentele Sălii Polivalente	hotelierii; OMD Brașov	din 2027
P4-g	Calendarul târgurilor în afara vârfului de sezon: prioritate pentru martie–iunie și septembrie–noiembrie, în zilele lucrătoare, fără suprapunere cu vârful de sezon	OMD Brașov; operatorul centrului	de la deschidere
P4-h	Furnizorii locali: standuri, logistică și catering cu produse ale Țării Bârsei (DG2)	operatorul centrului; Camera de Comerț și Industrie	de la deschidere

Sursa: ADMI, secțiunea 6.7.

Ce face autoritatea publică

- **Studiul de fezabilitate și decizia de amplasament:** amplasamentul recomandat este cel care îndeplinește simultan două condiții, teren pentru extinderea modulară până la 150.000 mp, cu parcare, și legătură de transport public de mare capacitate, fără trafic prin centrul istoric. Pe datele disponibile, platforma CET este singura variantă pentru care condiția de teren este declarată de administrație; decizia se ia prin studiul de fezabilitate al Primăriei, împreună cu Consiliul Județean Brașov pentru varianta din zona aeroportului [I].
- **Verificările care preced decizia:** hotărârea Consiliului Local privind studiul pentru platforma CET, suprafața disponibilă pe platforma Rulmentul, capacitatea de cazare din zona metropolitană pentru etapele 2 și 3 și compatibilitatea amplasamentului cu ariile protejate.
- **Urbanismul și accesul:** rezervarea terenului și a coridoarelor de acces, legătura de transport public, transportul inclus în biletul de târg.
- **Forma de construcție și de proprietate** (investiție publică sau parteneriat public-privat) este o decizie distinctă a administrației, pe care strategia nu o anticipează [I].

Opțiunea aleasă

Tabelul 45. Variantele pentru Politica 6

Varianta	Rezultatul evaluării multicriteriale
P4-A. Statu quo: Sala Polivalentă și sălile hotelurilor	referința (scor 0)
P4-B. Centru național într-o singură etapă, circa 50.000 mp	scor ponderat 0,490
P4-C. Centru modular: 50.000, 100.000 și 150.000 mp, cu extinderea legată de ocupare	opțiunea recomandată [I]: scor ponderat 0,638, primul loc la toate testele de robustețe

Varianta	Rezultatul evaluării multicriteriale
P4-D. Centru de 150.000 mp construit integral	eliminată pe criteriul fezabilității financiare la orizontul 2034

Sursa: ADMI, secțiunile 6.4 și 8.

Etapa 1 ar genera, în ipotezele managementului de proiect (10 vizitatori pe an pentru fiecare metru pătrat, jumătate dintre ei cazați, două nopți), circa 500.000 de înnoptări pe an, echivalentul a 38% din înnoptările din 2025 [E]. Cifra este o limită superioară, cu scop ilustrativ; țintele din secțiunea 2.6 nu includ efectul integral al etapei 1, care depinde de studiul de fezabilitate și de calendarul execuției, iar evaluarea intermediară din 2030 îl integrează pe baza studiului [I].

Ce câștigă locuitorii

- cerere în zilele lucrătoare și în extrasezon pentru restaurantele și magazinele orașului, nu doar în weekend;
- contracte pentru furnizorii locali și pentru producătorii Țării Bârsei;
- un amplasament în afara centrului istoric și a Poienii, cu transportul inclus în biletul de târg și cu un calendar care evită weekendurile de vârf;
- hale care pot găzdui, în lunile cu vreme instabilă, și evenimente publice ale orașului.

Instrumentele de marketing

- biroul de convenții al destinației, cu un calendar comun pentru târguri, congrese, Sala Polivalentă și conferințele din Poiana;
- produsul de conferințe comun al orașului și al stațiunii, în care Poiana este prima opțiune de cazare și relaxare premium pentru participanți;
- pachetele de prelungire a șederii pentru participanți: weekend în oraș, excursii în zona metropolitană și în Poiana;
- biletul de târg care include transportul public, după modelul de la Leipzig⁷²;
- argumentul pentru rute aeriene noi spre Brașov-Ghimbav.

Indicatorii

Tabelul 46. Indicatorii Politicii 6

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Etapile centrului expozițional	niciun centru (2026)	studiul de fezabilitate aprobat, amplasamentul rezervat, execuția etapei 1 începută	etapa 1 (circa 50.000 mp) în funcțiune	Primăria
Gradul de ocupare al structurilor de primire	33,2% (2025) [C]	cel puțin 36%	cel puțin 40%	INS
Gradul de ocupare în zilele lucrătoare	de constituit în 2027	în creștere	cel puțin 5 puncte procentuale peste nivelul din 2027	panelul de hoteluri
Congresele și târgurile atrase de biroul de convenții	biroul inexistent	calendar anual publicat din 2028	calendar anual, cu târguri în extrasezon	OMD Brașov

Sursa: ADMI, secțiunea 9.1; secțiunea 2.6 (OD2.1) [C]/[I].

⁷²Leipziger Internet Zeitung, biletul de târg cu transportul public inclus: <https://www.l-iz.de/wirtschaft/wirtschaft-leipzig/2023/07/raus-aus-dem-tal-leipziger-messe-2022-75-millionen-euro-umsatz-544078>

Unde se citește integral

Volumul II, ADMI, secțiunea 6, „P4. Centrul expozițional și de afaceri”: constatarea, mecanismul, reperele europene, scenariile de dimensionare, criteriile de amplasament, contrapunctele și direcția P4; ierarhizarea variantelor și testele de robustețe (secțiunea 8); indicatorii (secțiunea 9).

Document consultare publică — draft

3.7. Politica 7. Economia vizitatorului: cazarea și apartamentele turistice (P6)

Pe scurt. Politica aplică aceleași reguli și aceeași taxă tuturor formelor de cazare, fără plafoane de zile și fără limitarea numărului de licențe: numărul de înregistrare în fiecare anunț, colectarea taxei de oraș prin platforme, proceduri simple și un interlocutor local, asocierea administratorilor și micul dejun contractat, care leagă oaspeții apartamentelor de economia locală a hranei. Orientarea este prin stimulente, fără interdicții.

Provocările adresate

- **PR6. Reguli inegale pe piața cazării.** În august 2026 erau active pe platforme 2.295 de anunțuri (2.218 în oraș și 77 în Poiana), față de aproximativ 1.100 de certificate distincte în lista ministerului de resort; 17 operatori cu cel puțin cinci unități dețin 159 de înregistrări, iar la operatorii cu portofolii mari raportul ajunge la cel puțin cinci anunțuri pentru un certificat [C/E]. Cazările nedeclarate apar în 11 interviuri și 2 ateliere [C].
- **PR11. Date insuficiente.** Stocul fiscal al apartamentelor nu este cunoscut, iar pentru apartamentele fără recepție nu există un mecanism de colectare a taxei de oraș [C/D]. Operatorii care plătesc taxa descriu consecința pentru concurență:
„eu în față nu [...] am cum să concurez dacă eu sunt corect și plătesc acea taxă și unul nu plătește” (atelierul 08) [D]
- **PR1. Valoarea scăzută a cererii.** Oaspeții apartamentelor menționează micul dejun de aproape două ori mai rar decât oaspeții hotelurilor (6,8% față de 12,0% dintre recenziile Booking) [C].
- **PR4. Un centru istoric sub presiune.** Unitățile de cazare concurează locuitorii pentru parcurile de reședință, iar conviețuirea în clădirile de locuințe nu are reguli comune (atelierul 08; capitolul P1–P2) [D/I].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS1 (OD1.5) și OS3 (OD3.4); contribuție secundară la OS2, OS4 și OS5 (OD5.2).

Situația urmărită în 2034

Toate unitățile de închiriere pe termen scurt din Brașov funcționează după aceleași reguli și plătesc aceeași taxă ca restul cazării; fiecare anunț afișează numărul de înregistrare, iar taxa de oraș se colectează prin platforme. Administratorii au proceduri simple, un interlocutor local și o asociație proprie, în dialog cu OMD și cu Primăria. Oaspeții apartamentelor iau micul dejun în localurile din zonă și găsesc, prin codul QR al destinației, ofertele orașului. În Poiana, unitățile de acest tip respectă același regulament de aspect și de servicii ca hotelurile [I]. Unitățile autorizate au mai mulți clienți, pentru că cererea care astăzi se îndreaptă spre cazările neînregistrate intră în evidență, iar operatorii raportează anual consumul de apă și de energie pe înnoptare și ponderea produselor locale în achiziții, după metoda comună a observatorului [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 47. Măsurile-cheie ale Politicii 7

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P6-a	Numărul de înregistrare în fiecare anunț și registrul unic, în aplicarea Regulamentului (UE) 2024/1028 ⁷³ ; OMD și Primăria susțin la nivel național aplicarea rapidă la Brașov	ministerul de resort; OMD Brașov; Primăria	de la operaționalizarea registrului național
P6-b	Aceleași reguli pentru toți: standarde minime de siguranță, igienă și informare a oaspeților și aceeași taxă de oraș, fără limite de zile și fără plafon de licențe	Primăria; Consiliul Local	2027–2028
P6-c	Colectarea taxei de oraș prin platforme, într-un cont separat; până la acordul cu platformele, declarare și plată online simplificate	Direcția Fiscală; OMD Brașov	2028
P6-d	Micul dejun contractat (DG4-a), cu un local din zonă care are cel puțin un meniu local cu ingrediente locale	Primăria; Consiliul Local; OMD Brașov	pilot voluntar 2027; regula 2028
P6-e	Ghidul unic de conformare și punctul de contact al OMD pentru administratori	OMD Brașov	2027
P6-f	Asocierea administratorilor, cu dialog structurat cu OMD Brașov și cu Primăria (DG4-e)	administratorii; OMD Brașov	2027
P6-i	Monitorizarea anuală a celor trei stocuri (certificat, comercial, fiscal)	OMD Brașov; Direcția Fiscală	din 2027
P6-j	Același regulament de aspect și de servicii ca hotelurile, pentru unitățile din Poiana Brașov (P5-D5-c)	Consiliul Local	2027–2028

Sursa: ADMI, secțiunea 7.6.

Ce face autoritatea publică

- **Evaluarea juridică:** clasificarea structurilor de primire este de competența autorității naționale, iar condiția micului dejun contractat într-un regulament local depinde de temeiul legal; evaluarea juridică a Primăriei precede măsura P6-d. Dacă temeiul local nu există, măsura se aplică prin stimulente (promovarea prin platforma OMD, prioritatea în programele destinației, eticheta localurilor partenere), iar OMD poartă la nivel național propunerea de temei legal [I].
- **Taxa de oraș:** declarare și plată online simplificate la Direcția Fiscală și negocierea colectării prin platforme.
- **Parcarea oaspeților:** rezolvată prin politica de parcare a capitolului P1–P2 (parcări de proximitate, locuri contractate pentru unitățile de cazare), nu prin alocarea de locuri în parcările de reședință (P6-g).
- **Convietuirea:** informarea vecinilor, după modelul sloven, și gestionarea deșeurilor, inclusiv în zonele frecventate de urși (P6-h).

Opțiunea aleasă

Tabelul 48. Variantele pentru Politica 7

Varianta	Rezultatul evaluării multicriteriale
P6-A. Statu quo: clasificare națională, control difuz, taxă colectată prin declarare	referința (scor 0)
P6-B. Limitare: plafon de zile sau de licențe, interdicții pe zone	eliminată: fără temei de competență locală și contrară premisei strategiei

⁷³Regulamentul (UE) 2024/1028 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 aprilie 2024 privind colectarea și schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere de locuințe pe termen scurt: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1028>

Varianta	Rezultatul evaluării multicriteriale
P6-C. Orientare prin stimulente, fără interdicții	opțiunea recomandată [I]: scor ponderat 0,367, primul loc la toate testele de robustețe
P6-D. Liberalizare: nicio intervenție	scor negativ (-0,111)

Sursa: ADMI, secțiunile 7.5 și 8.

Dreptul Uniunii admite scheme locale de autorizare a închirierilor pe termen scurt, justificate de un interes general⁷⁴; strategia nu folosește această marjă pentru limitare, ci pentru condiții care leagă oaspetele de economia locală [I].

Ce câștigă locuitorii

- o taxă de oraș plătită de toți, care finanțează promovarea și Salvamontul și se reinvestește public;
- parcarile de reședință rămân ale locuitorilor;
- reguli de conviețuire în clădirile de locuințe și gestionarea deșeurilor;
- clienți pentru localurile din cartier, prin micul dejun contractat;
- concurență echitabilă pentru administratorii locali care respectă regulile.

Instrumentele de marketing

- codul QR al destinației în fiecare unitate, cu localurile partenere, reperele culinare, traseele și evenimentele (DG4-b);
- promovarea, prin platforma OMD, numai a unităților conforme;
- micul dejun contractat ca prim contact organizat al oaspetelui cu gastronomia orașului;
- informarea oaspeților despre parcare, transport și regulile locului, prin asociația administratorilor.

Indicatorii

Tabelul 49. Indicatorii Politicii 7

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Raportul dintre anunțurile active de închiriere pe termen scurt și unitățile clasificate	circa 2,1 (august 2026) [C/E]	cel mult 1,3	cel mult 1,05	datele platformelor; lista ministerului de resort
Anunțurile care afișează numărul de înregistrare	0 (codurile nu se emit încă) [C]	cel puțin 90%	100%	registruul național; platformele
Mențiunile micului dejun în recenziile apartamentelor	6,8% [C]	cel puțin 8,5%	cel puțin 10%	recenziile Booking
Gradul de colectare a taxei de oraș la apartamente	de constituit în 2027	în creștere	la nivelul structurilor cu recepție	Direcția Fiscală
Sosirile în structurile de cazare autorizate	715.064 (2025) [C]	cel puțin 752.000	cel puțin 782.000, la care se adaugă sosirile unităților intrate în evidență	INS
Operatorii de cazare care raportează consumul de apă și de energie pe înnoptare și ponderea produselor locale	raportare inexistentă	cel puțin 30, din 2028	toți membrii OMD	OMD (observatorul)

Sursa: ADMI, secțiunea 9.1; capitolul G (DG4-d); secțiunea 2.6 (OD1.3, OD3.4, OD5.4) [C]/[I].

⁷⁴Curtea de Justiție a Uniunii Europene, cauzele conexe C-724/18 și C-727/18, Cali Apartments: <https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-724/18>

Unde se citește integral

Volumul II, ADMI, secțiunea 7, „P6. Regimul apartamentelor în regim hotelier”: cele trei stocuri, scorurile pieței, regimul sloven, cererile administratorilor, variantele, direcția P6 și condiția juridică; capitolul G (DG4) pentru micul dejun contractat.

Document consultare publică — draft

3.8. Politica orizontală S1. Prelungirea șederii: pachete, produse integrate, Brașovul ca bază a regiunii

Pe scurt. S1 reunește măsurile care dau vizitatorului motivul nopții a doua și a treia: produsele vândute pe durate, pachetele comune, cardul oaspetelui și abonamentul integrat, circuitele regionale fără autoturism, catalogul excursiilor de natură, sejurul în două etape, oraș și stațiune, și pachetele pentru participanții la târguri și congrese. Responsabilul comun este OMD Brașov, care vinde destinația pe durate, nu pe obiective.

Provocările adresate

- **PR1. Valoarea scăzută a cererii.** Sejurul mediu a scăzut de la 2,62 nopți în 2001 la 1,84 în 2025, iar numai 21,2% dintre sejururile din recenziile Booking au cel puțin trei nopți [C].
- **PR2. Variația cererii.** Capacitatea rămâne neutilizată în zilele lucrătoare și în extrasezon: martie-mai au un grad de ocupare între 24,9% și 29,0% [C/E].
- **PR5. Poiana Brașov.** Sejururile cele mai lungi din stațiune se înregistrează în vacanțele școlare (februarie: 2,52 nopți), nu în extrasezon [C].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS1 (OD1.1, OD1.2) și OS2 (OD2.4); contribuție secundară la OS4.

Situația urmărită în 2034

Vizitatorul cumpără, la rezervare, un sejur de trei nopți fără mașină: o zi în centrul istoric, o zi în Poiana sau pe munte, o zi în regiune, cu transportul inclus în cardul oaspetelui. Unitățile de cazare distribuie catalogul de produse și de excursii al OMD, iar recepțiile recomandă oferta întregii destinații. Durata medie a sejurului ajunge la 2,2 nopți, iar cel puțin 35% dintre sejururi au cel puțin trei nopți [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 50. Măsurile-cheie ale politicii S1

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DMC7-a, DMC7-b	Circuitele de o zi fără autoturism, cu întoarcere seara la cazare în Brașov, și produsul „trei nopți fără mașină”	OMD Brașov; Consiliul Județean; asociația metropolitană de transport public	curse rutiere din 2027; pe calea ferată din 2030
DMC6-a, P5-D1-c	Cardul oaspetelui și abonamentul integrat al destinației: transport public, parcare de transfer, transport pe cablu, intrări la obiective	Primăria; RATBV; OMD Brașov	pilot 2027–2028
P3-D4-a	Catalogul produselor active pe durate (două ore, jumătate de zi, o zi, două–cinci zile) și pe niveluri	OMD Brașov; operatorii de turism activ	2027–2028
P3-D8-a, P3-D8-d	Catalogul excursiilor de natură din Brașov și distribuția ofertei regionale prin unitățile de cazare	OMD Brașov; operatorii	2027–2028
P5-D7-d	Pachetele comune ale stațiunii, cu sejurul în două etape, stațiune și oraș, vândut ca un singur produs	Asociația operatorilor din Poiana; OMD Brașov	2027–2029
DG1-g	Pregătirea personalului de primire cu reperele culinare și integratorul pe durate al destinației	OMD Brașov; Breasla Cărciumarilor Brașoveni	2028
DG2-f	Rutele gastronomice metropolitane, cu opriri la producători, pe traseele cicloturistice și pe Via Transilvanica	Agenția Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă; Consiliul Județean; OMD Brașov	2028–2030

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P4-f	Pachetele de prelungire a șederii pentru participanții la târguri și congrese	hotelierii; OMD Brașov	din 2027

Sursa: capitolele P1–P2, P3, P5 și G; ADMI, secțiunea 6.7.

Ce face autoritatea publică

Autoritatea publică asigură partea de infrastructură și de reguli a prelungirii șederii: finanțarea cardului oaspetelui, stabilită de Primărie prin evaluare juridică și financiară, fără utilizarea taxei de promovare turistică; frecvența de weekend a transportului public spre obiectivele regiunii; linia 20B Poiana-Râșnov; trenul metropolitan, cu stațiile lui ca porți ale regiunii; limitele de capacitate ale destinațiilor regionale, stabilite împreună cu administrațiile locale, pentru ca dispersia să nu mute congestia [I].

Opțiunea aleasă

Strategia a ales scenariul creșterii în valoare (secțiunea 1.9): mai multe nopți și mai multă cheltuială pe vizitator, cu o creștere lentă a sosirilor [I]. Două opțiuni din capitole o susțin direct: cardul oaspetelui inclus automat pentru toți turiștii cazați legal, condiționat de evaluarea juridică (P1–P2·Sc5), și menținerea nivelului tarifar în Poiana, cu creșterea valorii prin servicii și prin prelungirea sejurului (P5·Sc3) [I].

Ce câștigă locuitorii

- transport metropolitan mai frecvent și, din 2030, trenul metropolitan;
- mai puține mașini ale vizitatorilor în centru;
- venit pentru localurile, producătorii și ghizii din oraș și din regiune.

Instrumentele de marketing

- vânzarea destinației pe durate, cu produse de două ore, de o jumătate de zi, de o zi și de două–cinci zile;
- pachetele „trei nopți fără mașină” și sejurul în două etape, oraș și stațiune;
- distribuția prin unitățile de cazare și prin codul QR al destinației;
- comunicarea către piețele cu sejur lung: străinii stau în Poiana 2,38 nopți, iar turiștii din Israel 3,14 nopți [C].

Indicatorii

Tabelul 51. Indicatorii politicii S1

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Durata medie a sejurului	1,84 nopți (2025) [C]	cel puțin 2,0 nopți	cel puțin 2,2 nopți	INS
Ponderea sejururilor de cel puțin trei nopți	21,2% [C]	cel puțin 28%	cel puțin 35%	recenziile Booking
Turiștii cazați care folosesc cardul oaspetelui	card inexistent	30%	50%	OMD; RATBV
Unitățile de cazare care distribuie catalogul de excursii al OMD	catalog inexistent	cel puțin 30%	cel puțin 50%	OMD

Sursa: secțiunea 2.6 (OD1.1, OD2.4); capitolul P1–P2, secțiunea 8 [C]/[I].

Unde se citește integral

Capitolele P1–P2 (DMC6, DMC7), P3 (P3·D4, P3·D8), P5 (P5·D1-c, P5·D7) și G (DG1-g, DG2-f), în Volumul III; ADMI, secțiunea 6.7 (P4-f), în Volumul II.

Document consultare publică — draft

3.9. Politica orizontală S2. Calendarul destinației

Pe scurt. Destinația are un singur calendar, ținut de OMD Brașov ca singură autoritate de calendar și publicat cu cel puțin un an înainte. Calendarul reunește evenimentele orașului, ale stațiunii, ale naturii și ale gastronomiei, cu criterii publice de clasificare, cu regula evitării suprapunerilor și cu zonarea pe scări: volumul în Sala Polivalentă, în Poiana Mică și la Ghimbav, iar centrul istoric pentru evenimente acustice, de mică dimensiune și cu oră fixă. Extrasezonul primește evenimentele-ancoră.

Provocările adresate

- **PR8. Evenimentele puțin cunoscute.** Cele două festivaluri brașovene testate au fost vizitate de 13,5–15,3% dintre vizitatori, iar unul dintre ele este necunoscut pentru 54,2% dintre aceștia [C]; evenimentele apar la 2,3% dintre călători în asocierile spontane cu Brașovul [C]. Propunerile privind evenimentele sunt prezente în toate cele 12 ateliere [C].
- **PR2. Variația cererii.** Martie are indicele sezonier cel mai mic al înnoptărilor (0,76), iar primăvara aduce numai 20,2% din înnoptările anului [C].
- **PR5. Poiana Brașov.** Stațiunea nu are un program de seară și nici un calendar propriu integrat în cel al destinației (atelierul 01; Subiect 18) [D].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS2 (OD2.1, OD2.3) și OS4 (OD4.1); contribuție secundară la OS1 și OS3.

Situația urmărită în 2034

Calendarul destinației cuprinde cel puțin 12 evenimente recurente cu cel puțin trei ediții consecutive, iar cel puțin 40% din zilele de eveniment cad în extrasezon. Festivalul internațional al brânzei și al tradiției pastorale se organizează anual din 2029; tricentenarul Junilor din 2028 a fost anul aniversar al calendarului; Poiana celebrează în fiecare weekend o țară, iar piețele centrale și cartierele au în fiecare weekend evenimente mici, într-un calendar fix [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 52. Măsurile-cheie ale politicii S2

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DC6-a	Calendarul unic al destinației, cu OMD ca singură autoritate de calendar, publicat cu cel puțin un an înainte, cu criterii publice de clasificare	OMD Brașov	2027, pentru anul 2028
DC6-b	Zonarea pe scări: volumul și amplificarea în afara centrului istoric, centrul ca scenă acustică, plafonul de participanți în ariile protejate și în pădurile-parc	OMD Brașov; Primăria	2027
DC6-e, DG6-a	Evenimentul-emblemă: festivalul internațional al brânzei și al tradiției pastorale	OMD Brașov; Primăria; Consiliul Județean	studiul 2027; prima ediție 2029
DC1-b	Tricentenarul Junilor (26 martie 2028), ca program multianual 2026–2028 și an aniversar al calendarului	Uniunea Junilor; OMD Brașov; Primăria	2026–2028
P5-D3-n	Programul „Poiana celebrează lumea”: în fiecare weekend, o țară cu ambasadă în România și gastronomia ei, în zona zero a stațiunii	OMD Brașov; Asociația operatorilor din Poiana	2027–2031

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P3-D7-a	Calendarul naturii pe douăsprezece luni, integrat în calendarul unic	OMD Brașov; operatorii de turism activ	2027–2028
DG6-c	Recurența mică: în fiecare weekend, două evenimente mici în piețele centrale și în cartiere, cu componentă gastronomică	OMD Brașov; Breasla Cărciumarilor Brașoveni	2027–2028
DC9-f	Proiectele-pilot ale candidaturii la titlul de Capitală Europeană a Culturii, în calendarul unic, din 2027	OMD Brașov; echipa candidaturii	2027–2030

Sursa: capitolele C, G, P5 și P3.

Ce face autoritatea publică

- regulamentul de acces la spațiul public și la spațiile culturale: tarife pe zi, răspuns în termen, rezervarea piețelor cu un an înainte, brânșamente electrice permanente în piețe (DC4-i);
- operatorul profesionist al Sălii Polivalente, cu un calendar de iarnă (DC4-g);
- finanțarea multianuală a festivalurilor cu tradiție, prin Ghidul cultural reformat (DC8-a);
- o cotă din taxa de oraș pentru localitățile-gazdă ale evenimentelor destinației din zona metropolitană (DC6-g);
- calendarul public al închiderilor de drum pentru evenimente, comunicat printr-un singur canal imediat după aprobarea evenimentului, de regulă în luna anterioară (P5-D1-e).

Opțiunea aleasă

Evenimentul-emblemă este festivalul internațional al brânzei și al tradiției pastorale, comun capitolelor C și G (C-Sc1, G-Sc1) [I]. Evenimentele în natură au un plafon de participanți stabilit pe tip de eveniment și pe loc, cu volumul mare la poale (P3-Sc4) [I]. Evenimentele de masă nu se amplasează în stațiune, ci în Poiana Mică sau în alte locuri ale destinației cu acces rezolvat (capitolul P5, secțiunea 3.2) [I]. Administrația este facilitator, nu organizator de evenimente [I].

Ce câștigă locuitorii

- evenimente mici aproape de casă, în fiecare weekend;
- un centru istoric liniștit, cu evenimente acustice și cu oră fixă;
- un calendar cunoscut din timp, în care se pot planifica și ieșirile brașovenilor;
- evenimente pentru tineri, nu doar pentru familii și seniori.

Instrumentele de marketing

- calendarul publicat cu un an înainte în comunicarea destinației și în agenda culturală integrată, bilingvă;
- evenimentul-emblemă ca vector al imaginii externe, cu piețele partenere ale festivalului;
- programul „Poiana celebrează lumea”, cu două publicuri: comunitatea țării invitate din România și piața-sursă a țării respective;
- candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034 și proiectele ei pilot.

Indicatorii

Tabelul 53. Indicatorii politicii S2

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Evenimentele culturale recurente din calendarul unic, cu cel puțin trei ediții consecutive	calendar inexistent	calendar public anual din 2027	cel puțin 12	OMD
Ponderele zilelor de eveniment din extrasezon	de constituit	cel puțin 30%	cel puțin 40%	OMD
Vizitatorii care au participat la cel puțin un festival brașovean	19,6% [C]	cel puțin 25%	cel puțin 30%	cercetarea națională
Weekendurile „Poiana celebrează lumea” pe an	program inexistent	52 (din 2028)	52	OMD; Asociația

Sursa: capitolul C, secțiunea 7; capitolul P5, secțiunea 8 [C]/[I].

Unde se citește integral

Capitolul C (DC6, DC1-b, DC9-f), capitolul G (DG6), capitolul P5 (P5·D3) și capitolul P3 (P3·D7), în Volumul III.

3.10. Politica orizontală S3. OMD ca liant: guvernare, parteneriat, finanțare

Pe scurt. OMD Brașov devine liantul destinației, fără structuri administrative noi: un acord cu Primăria pentru funcțiile de destinație (calendarul, informarea, gastronomia, cultura, natura), un buget multianual alimentat din componenta de promovare a taxei de oraș, membri noi din sectorul cultural și din educație, protocoale consultative cu Breasla Cărciumarilor Brașoveni și cu asociația operatorilor din Poiana și grupuri de coordonare tematice. Autoritatea publică decide și aplică regulile; OMD coordonează, comunică și măsoară.

Provocările adresate

- **PR11. Guvernare fragmentată și date insuficiente.** Guvernarea deficitară este cea mai frecventă problemă din consultare (tema B19: 15 interviuri, 10 ateliere), iar OMD ca platformă și liant apare în 12 interviuri și în toate cele 12 ateliere [C]. ADMI a evaluat modelul și capacitatea OMD cu 2,5 din 5 și coordonarea interinstituțională cu 2,0 [C/I].
- **PR5. Poiana Brașov.** Cinci categorii de actori cu competențe în stațiune nu au un loc instituțional în care să se întâlnească (capitolul P5) [D/I].
- **PR10. Natura sub presiune.** Instituțiile naturii (autoritatea pentru arii protejate, Regia Pădurilor Kronstadt, Salvamontul, Primăria) nu au un singur loc de coordonare (capitolul P3) [D/I].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS5 (OD5.1); contribuție secundară la OS1 și OS3.

Situația urmărită în 2034

OMD Brașov are mandatul și resursele funcțiilor de destinație și le exercită în parteneriat: instituțiile culturale, educația, Breasla Cărciumarilor Brașoveni și asociația operatorilor din Poiana sunt membri sau parteneri consultați, cu protocoale scrise. Taxa de oraș are destinații stabilite prin hotărâri ale Consiliului Local și un raport public anual. Brașovul coordonează o platformă regională de cooperare turistică, în acord cu OMD-ul județului [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 54. Măsurile-cheie ale politicii S3

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
G, sect. 6.2; C, sect. 5	Acordul dintre Primărie și OMD pentru funcțiile de destinație (calendarul, informarea, gastronomia, cultura, natura), cu responsabili desemnați și buget multianual	Primăria; OMD Brașov	2027
DC8-f, DG7-c	Sectorul cultural (instituțiile publice ale celor două tutele, operatorii independenți) și educația (universitatea, școlile de ospitalitate) ca membri ai OMD	OMD Brașov	2027
G, sect. 6.3	Protocolul dintre Primărie, OMD și Breasla Cărciumarilor Brașoveni privind rolul consultativ al breslei	Primăria; OMD Brașov; Breasla Cărciumarilor Brașoveni	2027
P5, sect. 6.3	Consultarea Asociației operatorilor din Poiana: hotărâre a Consiliului Local drept cadru și protocol drept procedură (P5-Sc4)	Consiliul Local; Primăria; OMD Brașov	2027

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P3, secț. 6.2–6.3	Grupul de coordonare pentru natură și turism activ, convocat de OMD, și ghișeu unic de avizare pentru trasee, amenajări ușoare și evenimente în natură	OMD Brașov; Primăria; Regia Pădurilor Kronstadt; autoritatea pentru arii protejate	2027–2028
DMC8-a, DMC8-b	Grupul de lucru P1–P2 și platforma regională de cooperare turistică, coordonată de Brașov	Primăria; OMD Brașov; Consiliul Județean; Agenția Metropolitană	2027–2028
DC8-b, DG7-f, P3-D6-d	Destinațiile taxei de oraș, stabilite prin hotărâri ale Consiliului Local (fondul cultural, calendarul gastronomic, fondul stațiunii), și raportul public anual al componentelor ei, inclusiv al componentei Salvamont	Consiliul Local; Primăria; OMD Brașov	hotărârile 2027; raportul anual din 2027
P4-e	Biroul de convenții al destinației, în OMD	OMD Brașov	2027

Sursa: secțiunile de guvernare ale capitolelor G, C, P5, P3 și P1–P2; ADMI, secțiunea 6.7.

Ce face autoritatea publică

Primăria Municipiului Brașov, care deține 45% din voturile din OMD Brașov, semnează acordul pentru funcțiile de destinație, adoptă prin Consiliul Local destinațiile taxei de oraș și publică anual raportul componentelor ei [C/I]. Competențele publice rămân ale autorităților: autorizarea, controlul, sancțiunile, fiscalitatea, urbanismul și selecția comercianților de pe domeniul public. OMD nu decide asupra parcării, accesului sau urbanismului [I]. Coordonarea cu OMD-ul județului Brașov, avizat în iunie 2026, privește produsele metropolitane (biletul unic de schi, circuitele, calendarul metropolitan)⁷⁵ [C/I].

Opțiunea aleasă

Gastronomia și cultura rămân teme transversale, cu mandatul explicit al OMD Brașov (G-Sc3, C-Sc4) [I]. Consultarea operatorilor din Poiana se formalizează prin hotărâre a Consiliului Local și prin protocol (P5-Sc4) [I]. Coordonarea naturii se face prin grupul de coordonare și prin ghișeu unic, cu instituțiile existente; propunerea unui parc natural se reevaluează în 2030 (P3-Sc6) [I]. Nicio politică nu creează o structură administrativă nouă [I].

Ce câștigă locuitorii

- o taxă de oraș cu destinații publice și cu un raport anual al cheltuielilor;
- consultarea asociațiilor de locuitori în grupurile de lucru ale centrului istoric și ale zonelor de seară;
- un interlocutor pentru problemele comune ale turismului și ale orașului.

Instrumentele de marketing

OMD Brașov gestionează marca destinației și comunicarea ei, iar accesul la comunicarea destinației este condiționat de criterii publice: eticheta de calitate a localurilor, standardul de observare a faunei, conformarea unităților de cazare [I].

⁷⁵Agerpres, 16 iunie 2026, avizarea OMD-ului județului Brașov de către ministerul de resort:
<https://agerpres.ro/administratie/2026/06/16/brasov-omd-a-judetului-a-primit-avizul-ministerului-economiei-antreprenoriatului-si-turismului-1567045>

Indicatorii

Tabelul 55. Indicatorii politicii S3

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Acordul dintre Primărie și OMD pentru funcțiile de destinație	acord inexistent; taxa de oraș adoptată la 22 decembrie 2025 [C]	acord semnat în 2027; buget multianual	acord evaluat și reînnoit	OMD; Primăria
Raportul public anual al componentelor taxei de oraș	inexistent	anual, din 2027	anual	Primăria
Membrii OMD din sectorul cultural și din educație; protocoalele consultative cu breasla și cu asociația din Poiana	niciunul	din 2027	în funcțiune	OMD

Sursa: secțiunea 2.6 (OD5.1) [C]/[I].

Unde se citește integral

Secțiunile de guvernare ale capitolului G (secțiunea 6), C (secțiunea 5), P5 (secțiunea 6), P3 (secțiunea 6) și P1–P2 (secțiunea 6), în Volumul III; Partea a IV-a, secțiunea 4.2.

3.11. Politica orizontală S4. Informarea integrată, digitalul și datele

Pe scurt. S4 unifică informația destinației, de la rezervare la plecare: codul QR al destinației în fiecare unitate de cazare, agenda culturală integrată, harta unică a traseelor, informarea la sosire și pe trasee și Centrul de Informare Turistică refăcut. Tot S4 constituie observatorul destinației: douăsprezece serii-cheie noi, publicate anual într-un tablou de bord public, care acoperă golurile de date semnalate în toate capitolele.

Provocările adresate

- **PR11. Date insuficiente.** În scenariul de referință al proiectului, statistica oficială acoperă circa un sfert din vizitele reale, iar ADMI a evaluat datele și monitorizarea cu 1,5 din 5 [E/I]. Destinația nu are serii pentru Poiana Brașov, pentru alimentația publică, pentru vizitatorii de o zi, pentru folosirea naturii și pentru stocul fiscal al apartamentelor [C].
- **PR8. Patrimoniul perceput ca decor.** Agenda culturală integrată este cerută în 10 din 12 ateliere, iar 36% dintre nevizitatorii din București nu știu ce ar putea face în Brașov [C].
- **PR3. Mobilitatea internă și accesul.** Călătorul care aterizează la Brașov nu are o informare clară despre opțiunile legale de transport spre oraș (capitolul P1-P2) [C/D]; Centrul de Informare Turistică din Brașov are o notă publică de 4,0, iar media celor 23 de recenzii din baza destinației este 2,70 [C].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS4 (OD4.2, OD4.4) și OS5 (OD5.2); contribuție secundară la OS2.

Situația urmărită în 2034

Vizitatorul primește aceeași informație în unitatea de cazare, la sosirea în aeroport, la intrarea pe trasee și în Centrul de Informare, în cel puțin trei limbi. Destinația își măsoară vizitatorii, cheltuiala, sezonabilitatea, folosirea naturii, acceptarea turismului de către locuitori și satisfacția vizitatorilor, iar datele se publică anual într-un tablou de bord [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 56. Măsurile-cheie ale politicii S4

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DC4-b	Codul QR al destinației în fiecare unitate de cazare: localurile partenere, reperele culinare, traseele, evenimentele, separate pe categorii	OMD Brașov	2027-2028
DC5-g	Agenda culturală integrată, bilingvă, cu panotaj public, centrul de presă și banca de imagini a destinației	OMD Brașov	2027
DC3-g	Centrul de Informare Turistică refăcut: amplasare, program, personal format pe narațiunea destinației	OMD Brașov; Primăria	2027-2028
P3-D3-a, P3-D6-a, P3-D6-b	Harta unică a traseelor din jurul orașului, informarea unitară la intrarea pe trasee și bornele numerotate de localizare	Regia Pădurilor Kronstadt; OMD Brașov; Primăria; Salvamont	harta 2028; informarea și bornele 2027-2029
DMC6-g, P5-D2-h	Informarea la sosire: în aeroport, prin mesajele unităților de cazare și, în Poiana, informarea digitală la intrarea în stațiune	OMD Brașov; aeroportul; Primăria	2027-2029

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DMC2-g	Informarea în timp real despre locurile libere din parcurile de transfer, pe panouri și într-o aplicație	Primăria	2027
P6-i	Monitorizarea anuală a celor trei stocuri ale cazării în regim de închiriere pe termen scurt	OMD Brașov; Direcția Fiscală	din 2027
G, sect. 8; P5, sect. 8; P3, sect. 6.5; DC8-h; DMC8-d	Observatorul destinației, în OMD Brașov: cele douăsprezece serii-cheie (tabelul de mai jos) și tabloul de bord public anual	OMD Brașov; Primăria	seriile din 2027; tabloul de bord din 2028

Sursa: capitolele G, C, P3, P5 și P1–P2; ADMI, secțiunea 7.6.

Tabelul 57. Cele douăsprezece serii-cheie ale observatorului destinației

Nr.	Seria	Sursa	Frecvența	Obiectivele măsurate
1	Înnoptările din evidența taxei de oraș, pe zone (centrul istoric, Poiana Brașov, restul municipiului) și pe tipuri de cazare	Primăria (Direcția Fiscală); OMD	lunar	OD2.2, OD3.4
2	Panelul de hoteluri: ocuparea în zilele lucrătoare și în weekend, tariful mediu, venitul pe cameră disponibilă (RevPAR)	asociațiile hotelierilor; OMD	lunar	OD1.2, OD2.1
3	Cele trei stocuri ale cazării în regim de închiriere pe termen scurt: certificat, comercial, fiscal	lista ministerului de resort; datele platformelor; Direcția Fiscală	anual	OD3.4
4	Alimentația publică: localuri, locuri la masă, angajați, cifră de afaceri	autorizațiile Primăriei; registrul comerțului	anual	OD1.5
5	Chestionarul pentru rezidenți: indicele de acceptare a turismului, participarea culturală, folosirea naturii, ieșirile la masă	OMD; Universitatea Transilvania	o dată la doi ani, din 2027	OD3.1, OD3.3
6	Ancheta la vizitatori: cheltuiala zilnică, segmentele, satisfacția, recomandarea, locul mesei	OMD	anual, din 2027	OD1.2, OD1.3, OD4.1
7	Recenziile online: nota și ponderea recenziilor negative pe categorii și pe teme, cu aceeași metodă de extragere	OMD	anual	OD4.1, OD4.2, OD4.3
8	Vizitatorii numărați pe Tâmpa și pe traseele principale ale pădurilor-parc	contoarele automate	continuu; raport anual	OD5.3
9	Mobilitatea în centrul istoric: ocuparea parcarilor, intrările pe strada Mureșenilor în weekendurile de vârf, pietonii pe coridoare	senzorii și numărătorile Primăriei	continuu; raport anual	OD3.2, OD4.2
10	Vizitatorii muzeelor și ai monumentelor, pe instituție	instituțiile; OMD	anual	OD2.3, OD4.1
11	Evenimentele din calendarul unic: număr, participanți, zile de eveniment în extrasezon, bugete, finanțatori	OMD	anual	OD2.1, OD2.3
12	Siguranța: intervențiile pentru urși, intervențiile Salvamont pe tipuri de activitate (bicicletă, schi, sanie, drumeție), incidentele	Jandarmeria; Primăria; Salvamont	anual	OD4.4, OD5.3

Sursa: secțiunile de date și de indicatori ale capitolelor; ADMI, secțiunea 10 [I].

Seriile se completează cu trei măsurători periodice: recensământul locuitorilor centrului istoric (2027, 2030, 2033), reluările cercetării naționale (2028, 2031, 2034), cu același instrument, și studiul de impact economic al turismului (2028, 2031, 2034, pe datele anului precedent) [I]. Studiul estimează produsul intern brut al municipiului și al zonei metropolitane, ponderea turismului în el, cu efectele directe și indirecte, numărul salariaților și al persoanelor ocupate în ospitalitate și veniturile bugetului local legate de turism; metoda se stabilește la prima ediție și se păstrează, astfel încât edițiile să fie comparabile (OD3.3) [I]. Primăria și OMD Brașov solicită Institutului Național de Statistică publicarea sosirilor și a înnoptărilor la nivelul localității componente Poiana Brașov [I].

Seria 2 se extinde, din 2028, cu raportarea de sustenabilitate a operatorilor: consumul de apă și de energie pe înnoptare (pe client) și ponderea produselor locale în achiziții, raportate anual de unitățile de cazare și de alimentație publică, după o metodă comună publicată de OMD (OD5.4) [I]. Raportarea este o condiție a etichetei de calitate a destinației (OD4.3) și a calității de membru al OMD; datele individuale rămân confidențiale, iar observatorul publică agregatele și evoluția lor [I].

Ce face autoritatea publică

Primăria agregă lunar datele din evidența taxei de oraș, digitalizează formularele de cazare într-un format utilizabil statistic, instalează senzorii și contoarele, publică datele în format deschis, cu respectarea protecției datelor personale, și susține la nivel național registrul unic al închirierilor pe termen scurt [I].

Opțiunea aleasă

Observatorul destinației funcționează în OMD Brașov, ca funcție de monitorizare, nu ca structură nouă; seriile se construiesc din surse administrative existente înaintea oricărei colectări noi [I].

Ce câștigă locuitorii

- informație despre evenimente, transport, parcuri și trasee, în aceleași canale ca vizitatorii;
- opinia lor despre turism măsurată și publicată o dată la doi ani;
- date publice despre efectele turismului asupra centrului, a naturii și a orașului.

Instrumentele de marketing

Codul QR al destinației, agenda integrată, harta unică a traseelor, banca de imagini și centrul de presă sunt, în același timp, canalele planului de marketing (secțiunea 3.14); datele observatorului orientează alegerea piețelor și a produselor [I].

Indicatorii

Tabelul 58. Indicatorii politicii S4

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Seriile-cheie noi ale observatorului, disponibile public	0	cel puțin 8	12	OMD
Tabloul de bord public al destinației	inexistent	anual, din 2028	anual	OMD
Nota publică a Centrului de Informare Turistică din Brașov	4,0 (152 de evaluări) [C]	cel puțin 4,3	cel puțin 4,5	recenziile online
Intrările principale pe trasee cu informare unitară și borne numerotate	de constituit	toate (din 2029)	toate	Primăria; Salvamont

Sursa: secțiunea 2.6 (OD4.2, OD4.4, OD5.2) [C]/[I].

Unde se citește integral

Capitolele G (DG4-b, secțiunea 8), C (DC3-g, DC5-g, DC8-h), P3 (P3-D3, P3-D6, secțiunea 6.5), P5 (P5-D2-h, secțiunea 8) și P1-P2 (DMC2-g, DMC6-g, DMC8-d), în Volumul III; ADMI, secțiunea 10, în Volumul II.

3.12. Politica orizontală S5. Identitate fără kitsch și brand

Pe scurt. S5 reunește regulile și instrumentele prin care identitățile Brașovului se spun cu documente și cu purtători, iar spațiul public al centrului și al stațiunii are o ordine vizuală aplicată: parcul cultural al centrului istoric, Ghidul teraselor, Regulamentul zonei zero din Poiana, narațiunea-cadru a destinației, verificarea documentară a atestărilor istorice și suvenirurile identitare. Formula publică a mărcii se stabilește în planul de comunicare al destinației și se integrează în planul de marketing.

Provocările adresate

- **PR4. Un centru istoric sub presiune.** Haosul comunicării vizuale a comerțului (B38) apare în 15 interviuri, iar regimul vizual unitar (C32) în 12 interviuri și 3 ateliere [C]; în parcare de sub teleferic din Poiana, comerțul este descris ca „bazar în toată regula” (Subiect 19) [D].
- **PR8. Patrimoniul perceput ca decor.** Vocabularul recenziilor despre patrimoniu este material în 32,7% dintre cazuri și interpretativ în 5,5%, iar eticheta „Dracula” scade nota unui tur cu 0,60 puncte [C].
- **PR9. Gastronomie neasociată spontan cu Brașovul.** Niciun preparat nu are rețetă de referință sau protecție, iar atestarea istorică a prăjiturii Streusel Kuchen nu este confirmată documentar [C/D].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS4 (OD4.1); contribuție secundară la OS1 și OS3.

Situația urmărită în 2034

Centrul istoric are un regim vizual unitar, aplicat și măsurat anual: firme, vitrine, fațade, mobilier, iluminat și terase conforme, fără tonete și fără mobilier cu mărci comerciale. Zona zero a Poienii a deschis cu comercianți selectați și conformi. Spațiul public spune povestea orașului: stâlpii care despart trotuarele de carosabil, plăcuțele cu numerele imobilelor și indicatoarele străzilor poartă simbolurile zonei în care se află, după modelul Străzii Cerbului, unde fiecare număr de casă poartă un cerb, astfel încât vizitatorul recunoaște zona și trăiește simbolistica orașului fără explicații suplimentare. Vizitatorul pleacă din Brașov cu o poveste despre târgul de graniță, spusă de ghizi acreditați, cu legenda marcată ca legendă și cu faptul verificat [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 59. Măsurile-cheie ale politicii S5

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DC3-a, DC3-b	Aplicarea normei existente, extinsă la întreaga imagine a centrului, și parcul cultural al centrului istoric, adoptat printr-o singură hotărâre a Consiliului Local	Primăria; Consiliul Local; Poliția Locală	aplicarea 2027; hotărârea 2027–2028
DG3-a	Aplicarea Ghidului de amplasare a teraselor	Primăria; Poliția Locală	2027
P5-D2-b1	Regulamentul zonei zero din Poiana: cod de design, selecția comercianților pe concept și calitate, excluderea kitsch-ului	Consiliul Local, cu avizul consultativ al Asociației	2027–2028
DC2-e	Ghidul de fațade și vitrine pentru centrul vechi și mecanismul gradual pentru clădirile neîntreținute	Primăria; Direcția Județeană pentru Cultură	2027–2028

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
S5-a	Povestea orașului spusă prin spațiul public: codul de design al mobilierului urban și al signalisticii, prin care stâlpii de protecție a trotuarelor, plăcuțele cu numerele imobilelor și indicatoarele străzilor poartă simbolurile zonei (buzduganul Junilor în Șchei, cerbul pe Strada Cerbului), aplicat la fiecare intervenție nouă în centrul istoric, în Șchei și în zona zero a Poienii; măsură proprie a politicii, propusă de managementul de proiect [I]	Primăria; Ordinul Arhitecților; OMD Brașov; Direcția Județeană pentru Cultură	codul de design 2027–2028; aplicare din 2028
DC3-d	Suvenirurile identitare (Junii, Șcheiul, simbolurile orașului) și eticheta OMD pentru magazinele de suveniruri cu produs local sau identitar	OMD Brașov	2027–2028
DC5-a	Manualul de narațiune al destinației: târgul modern de graniță ca text-cadru, sub-mărcile identitare, faptele verificate și legendele marcate ca legende	OMD Brașov; muzeele; Universitatea Transilvania	2027
DC5-d	Tema Dracula tratată creativ, ca atracție printre altele, cu comunicare diferențiată pe piețe	OMD Brașov; instituțiile culturale	anual, din 2027
DG1-d	Verificarea documentară a atestărilor pe care se sprijină reperele culinare, înainte ca ele să devină argumente de comunicare	OMD Brașov; muzeele; Universitatea Transilvania	2027

Sursa: capitolele C, G și P5; măsura S5-a, propunerea managementului de proiect [I].

Ce face autoritatea publică

Primăria și Consiliul Local adoptă hotărârea pentru parcul cultural și regulamentul local de publicitate, în temeiul Legii nr. 185/2013, aplică Ghidul teraselor și regulile pentru comerțul ambulant, adoptă Regulamentul zonei zero înaintea deschiderii ei și conformează sau desființează comerțul din parcare de sub teleferic [I]. Primăria adoptă codul de design al mobilierului urban și al signalisticii (S5-a), cu Ordinul Arhitecților și cu Direcția Județeană pentru Cultură, și îl aplică în caietele de sarcini ale lucrărilor din spațiul public, astfel încât fiecare înlocuire de stâlpi, de plăcuțe sau de indicatoare să urmeze simbolistica zonei, fără cost suplimentar față de înlocuirea obișnuită [I]. Regimul centrului istoric este vizual și fiscal: reglementează imaginea, nu funcțiunea comerțului [I].

Opțiunea aleasă

Instrumentul pentru ordinea vizuală a centrului este parcul cultural ca cadru, cu stimulentele ca motor, fără selecția pe concept a comerțului privat, care rămâne specifică zonei zero a stațiunii, pe domeniul public (C·Sc5) [I]. Marca colectivă a reperelor culinare este deținută de OMD Brașov (G·Sc4) [I]. Poziționarea culturală a destinației, târgul modern de graniță, a fost stabilită de managementul de proiect și se aplică în toate capitolele [I].

Ce câștigă locuitorii

- un centru istoric ordonat, fără tonete, fără mobilier cu mărci comerciale și cu trotuare libere;
- un spațiu public care poartă simbolurile cartierului și ale orașului, recunoscute de locuitori ca ale lor;
- o istorie locală cunoscută și spusă corect, inclusiv în școli;
- o stațiune fără comerțul de bălci de la intrare.

Instrumentele de marketing

- arhitectura mărcii: marca-umbrelă Brașov; sub-marca stațiunii Poiana Brașov; sub-mărcile identitare pentru micro-comunități (Civilizația Muntelui, orașul tiparului, libertatea, Kronstadt, Șcheiul);
- comunicarea diferențiată: Brașov, Transilvania și legenda pentru piețele îndepărtate, natura pentru vest-europeni, Brașovul prin el însuși pentru publicul român;
- banca de imagini a destinației, constituită din drepturile asupra materialelor proiectelor finanțate public;
- reperele culinare cu semnul comun și suvenirurile identitare;
- spațiul public ca purtător al poveștii: simbolurile zonelor pe mobilierul urban și pe signalistică, reluate în hărțile, în traseele și în materialele destinației.

Indicatorii

Tabelul 60. Indicatorii politicii S5

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Vocabularul interpretativ în recenziile despre patrimoniu	5,5% [C]	cel puțin 8,5%	cel puțin 12%	recenziile online
Mențiunile „Transilvania” și „săsesc” în recenziile din afara cazării	1,7% și 0,2% [C]	cel puțin 2,3% și 0,6%	cel puțin 3% și 1%	recenziile online
Diferența de notă dintre tururile fără și cu eticheta „Dracula”	0,60 puncte (4,82 față de 4,22) [C]	cel mult 0,40 puncte	cel mult 0,20 puncte	recenziile Tripadvisor
Suprafața ocupată efectiv de terase, față de cea închiriată	+55% (2022) [C]	cel mult +20%	cel mult +5%	Primăria
Străzile din centrul istoric și din Șchei cu signalistică și mobilier urban conforme codului de design (S5-a)	cod inexistent; un exemplu existent (Strada Cerbului)	cod adoptat (2028); cel puțin 10 străzi	cel puțin 30 de străzi și zona zero a Poienii	Primăria

Sursa: capitolul C, secțiunea 7; secțiunea 2.6 (OD3.2); măsura S5-a [C]/[I].

Unde se citește integral

Capitolul C (DC2-e, DC3, DC5, secțiunea 3.2), capitolul G (DG1, DG3-a) și capitolul P5 (P5-D2-b1), în Volumul III; studiul despre identitățile Brașovului, în Volumul II. Măsura S5-a nu are corespondent în capitole; ea se citește integral în această secțiune și în Anexa 1.

3.13. Politica orizontală S6. Oameni și competențe

Pe scurt. S6, propusă de echipa de proiect, reunește măsurile pentru oamenii destinației: ghizii și povestitorii acreditați de OMD, ghizii de munte și de natură atestați, educația ca parte a OMD, cultura recomandării la recepții, la taximetriști și la ghizi, îndrumarea antreprenorilor din alimentația publică, formarea comună a personalului din Poiana și educația în natură pentru copii.

Provocările adresate

- **PR12. Oamenii și competențele.** ADMI a evaluat forța de muncă și educația pentru turism cu 2,0 din 5 [C/I]; calitatea serviciilor, dificultățile de personal și fragilitatea antreprenoriatului din alimentația publică sunt teme ale atelierelor 04, 05 și 12 [D]. Recomandarea lipsește tocmai la interfața cu turistul:

„În Viena [...] taximetristul m-a întrebat dacă-s prima dată în Viena și mi-a făcut vreo trei recomandări ce să vizitez și vreo două unde să mănânc. Asta nu se întâmplă în Brașov” (Subiect 14) [D]

- **PR8. Patrimoniul perceput ca decor.** Ghizii sunt puțini și neacreditați local, iar tururile repetă aceleași repere: *„se bifează exact aceleași lucruri”* (Subiect 9) [D].
- **PR10. Natura sub presiune.** Pe Tâmpa și pe munte urcă vizitatori nepregătiți, iar Salvamontul a avut în 2025 792 de intervenții pentru 866 de persoane [C/D].

Obiectivele servite

Contribuție principală la OS4 (OD4.3); contribuție secundară la OS1 și OS5.

Situația urmărită în 2034

Destinația are cel puțin 50 de ghizi și povestitori acreditați, în cel puțin cinci limbi, și un registru al ghizilor de munte și de natură atestați. Recepțiile, taximetriștii și ghizii recomandă oferta întregii destinații. Școlile de ospitalitate și universitatea fac parte din OMD, iar fiecare școală din municipiu are un program anual de educație în natură [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 61. Măsurile-cheie ale politicii S6

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DC5-c	Școala de ghizi și povestitori acreditați de OMD, cu sprijinul universității; acreditarea locală se adaugă atestatului național	OMD Brașov; Universitatea Transilvania	2027–2028
P3-D4-b	Registru ghizilor de munte și de natură activi în destinație, cu atestare și formare comună (biodiversitate, siguranță, limbi străine, faună)	OMD Brașov; asociațiile montane	2027–2028
DG7-c	Educația ca parte a OMD: școlile de ospitalitate și Facultatea de Alimentație și Turism în structurile de lucru ale OMD	OMD Brașov	2027
DG7-e	Cultura recomandării: pregătirea anuală a ghizilor, a recepțiilor, a taximetriștilor și a șoferilor de transport alternativ	OMD Brașov; școlile; Primăria	2028
DG7-d	Îndrumarea localurilor noi de către breaslă: meniul înaintea amenajării, pragul de rentabilitate, lanțul de aprovizionare	Breasla Cărciumarilor Brașoveni	2028

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P5-D7-f	Aceeași primire în orice unitate din Poiana: formare comună a recepțiilor și stagii de practică pentru elevii și studenții din învățământul de profil	Asociația operatorilor din Poiana	2027
DC9-e, DC8-i	Formarea sectorului cultural în 2027–2030: management de proiect, producție, mediere, limbi străine, parteneriate europene	structura publică de management cultural; OMD Brașov	2027–2030
P3-D6-f	Educația în natură pentru copii, cu ghizi, rangeri și salvatori montani	Inspectoratul Școlar; școlile; Regia Pădurilor Kronstadt	2028–2031

Sursa: capitolele C, G, P3 și P5.

Ce face autoritatea publică

Primăria sprijină pregătirea taximetriștilor prin autorizarea serviciului, Inspectoratul Școlar integrează ora de patrimoniu local și educația în natură, iar destinația constituie împreună cu instituțiile statistice, datele despre ocuparea și salariile din ospitalitate [I].

Opțiunea aleasă

Echipa de proiect propune S6 ca politică orizontală, cu OMD Brașov ca responsabil comun. Alternativa ar fi păstrarea măsurilor în capitolele de origine, fără responsabil comun și fără indicatori comuni; ea este respinsă, pentru că forța de muncă este una dintre cele două disfuncționalități prioritare din ADMI fără o prioritate proprie [I].

Ce câștigă locuitorii

- locuri de muncă mai stabile și formare pentru tinerii din oraș;
- tineri ghizi, inclusiv Juni-ghizi și studenți-ghizi;
- copii care cunosc natura și istoria orașului.

Instrumentele de marketing

Ghizii acreditați, recepțiile și taximetriștii care recomandă sunt ambasadorii destinației; eticheta de calitate și acreditarea devin argumente de comunicare [I].

Indicatorii

Tabelul 62. Indicatorii politicii S6

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Ghizii și povestitorii acreditați de OMD	niciunul	cel puțin 30	cel puțin 50, în cel puțin cinci limbi	OMD
Ponderea recenziilor culinare care semnalează un serviciu deficitar	3,7% [C]	cel mult 3,0%	cel mult 2,5%	recenziile online
Școlile din municipiu cu program anual de educație în natură	de constituit	cel puțin jumătate	toate (din 2031)	Inspectoratul Școlar

Sursa: secțiunea 2.6 (OD4.3); capitolul P3, secțiunea 8 [C]/[I].

Unde se citește integral

Capitolul G (DG7), capitolul C (DC5-c, DC8-i, DC9-e), capitolul P3 (P3-D4-b, P3-D6-f) și capitolul P5 (P5-D7-f), în Volumul III; ADMI, criteriul 5.3, în Volumul II.

3.14. Planul de marketing al destinației

Planul de marketing decurge din politici, pentru că instrumentele lui sunt cele ale fișelor. Marketingul servește obiectivelor strategiei: mai mulți clienți pentru unitățile autorizate, mai multe nopți și mai multă cheltuială pe vizitator (OS1) și o destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei (OS2) [I]. Planul operațional (formula publică a mărcii, campaniile, bugetele pe canale și calendarul de comunicare) se elaborează de OMD Brașov, pe baza acestei secțiuni.

Poziționarea și arhitectura mărcii

Poziționarea este cea din secțiunea 2.3, în formularea supusă consultării. Arhitectura mărcii are trei niveluri: marca-umbrelă Brașov; sub-marca stațiunii Poiana Brașov, comunicată ca stațiune, nu ca listă de unități; sub-mărcile identitare pentru micro-comunități de public [I].

Publicurile prioritare

Tabelul 63. Publicurile prioritare ale destinației

Publicul	Ce arată datele	Ce urmărește marketingul
Femeile, prescriptoare ale destinației	90,0% consideră Brașovul atractiv, 53,2% descriu experiența ca „total agreabilă”, 80,8% l-ar recomanda „sigur” [C]	comunicare orientată spre conținut: patrimoniu, natură, cultură, experiență de calitate
Famiile cu copii (35–54 de ani)	vizitare anuală de 37,5% [C]	produse de familie în vacanțe și în extrasezon; agrement pentru copii pus în față
Seniorii	imaginea cea mai bogată despre Brașov; recomandare 84,4%; cer mai ales activități (20,2%) și promovarea ofertei (17,2%) [C]	programe de revenire și de adâncime: Șcheiul, muzeele, bisericile fortificate, circuitele de primăvară și de toamnă
Tinerii de 18–29 de ani	cea mai mare frecvență (42,7% anual), dar 11,8% nu asociază nimic cu Brașovul [C]	orașul viu seara, evenimente cu cadență, oferte de preț
Bazinul de proximitate (sudul și estul țării)	vizitare anuală de 40–52%; 36% dintre nevizitatorii din București nu știu ce ar putea face în Brașov [C]	motive de revenire: calendarul, produsele noi, regiunea
Vestul și nordul țării	atractivitate de 80–91%, vizitare anuală de 12–21%, distanța ca motiv principal al nevizitării [C]	piață de conectivitate: rute aeriene, feroviare și rutiere
Piețele externe cu zbor direct și sejur lung	străinii stau mai mult decât românii (2,38 față de 1,97 nopți în Poiana); Israel, Regatul Unit, Germania, Polonia [C]	sejurul în două etape, oraș și stațiune; programul „Poiana celebrează lumea”
Turismul de afaceri	capacitate de cazare liberă în zilele lucrătoare și în extrasezon [C]	biroul de convenții, produsul de conferințe, pachetele de prelungire

Sursa: raportul cercetării naționale; capitolul P5; ADMI [C]/[I].

Produsele pe anotimpuri

Tabelul 64. Produsele destinației pe anotimpuri

Anotimpul	Produsele principale	Politicile
Iarna (decembrie–februarie)	schii și familia; vacanța de schi din februarie; Târgul de Crăciun, în oraș și în zona zero; produsele de iarnă care nu depind de schi	Politicile 2, 3 și 4
Primăvara (martie–mai)	natura care înverzește; tricentenarul și Săptămâna Luminată a Junilor; drumeția și ciclismul de primăvară; târgurile și congresele	Politicile 2, 5 și 6; S2
Vara (iunie–august)	natura activă și ciclismul montan; promenada și seara în Poiana; excursiile în regiune	Politicile 1, 2 și 3; S1

Anotimpul	Produsele principale	Politicile
Toamna (septembrie–noiembrie)	culorile toamnei; festivalul sporturilor montane din noiembrie; zborul în unde orografice; conferințele și târgurile; evenimentele culturale de toamnă	Politicile 2, 5 și 6; S2

Sursa: capitolele P3, P5, C și G; ADMI [I].

Instrumentele, pe politici

Tabelul 65. Instrumentele de marketing ale politicilor

Politica	Instrumentele principale
Politica 1	cardul oaspetelui; „trei nopți fără mașină”; informarea la sosire; coridoarele comunicate ca trasee
Politica 2	catalogul produselor active; harta unică a traseelor; calendarul naturii; standardul de observare a faunei
Politica 3	sub-marca stațiunii; cardul stațiunii; pachetele comune; „Poiana celebrează lumea”
Politica 4	reperle culinare cu semnul comun; eticheta de calitate; calendarul gastronomic; rutele metropolitane
Politica 5	narațiunea-cadru și sub-mărcile; calendarul unic; biletul comun; candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii
Politica 6	biroul de convenții; produsul de conferințe; pachetele de prelungire; biletul de târg cu transport inclus
Politica 7	codul QR al destinației; promovarea numai a unităților conforme
S1–S6	vânzarea pe durate; calendarul; agenda integrată; banca de imagini; centrul de presă; ghizii acreditați

Sursa: fișele politicilor, rubrica „Instrumentele de marketing” [I].

Canalele și măsurarea

Canalele proprii ale destinației sunt platforma OMD, codul QR din unitățile de cazare, agenda culturală integrată, harta unică a traseelor, banca de imagini și centrul de presă; canalele partenere sunt unitățile de cazare, platformele de rezervare, aeroportul și operatorii [I]. Rezultatele se măsoară prin reluările cercetării naționale (2028, 2031, 2034), prin monitorizarea anuală a recenziilor și prin ancheta la vizitatori (secțiunea 4.5) [I].

Partea a IV-a. Implementarea

Partea a IV-a răspunde la întrebarea „cum ne organizăm”. Ea stabilește etapele și jaloanele perioadei 2027–2034, guvernanta și responsabilitățile pe politici, ordinul de mărime al costurilor și sursele de finanțare, actele care trebuie adoptate sau modificate, sistemul de monitorizare și de evaluare și riscurile, cu măsurile de atenuare.

Planul de implementare cuprinde 325 de măsuri codificate, preluate din capitolele integrale și din ADMI, la care se adaugă măsura S5-a, introdusă la consultarea raportului, dintre care 88 sunt măsuri-cheie ale fișelor de politică [I]. Lista completă, cu politica, obiectivele servite, responsabilul, orizontul și prioritatea fiecărei măsuri, se află în Anexa 1.

4.1. Etapele, jaloanele și ciclul anual

Implementarea are trei etape, legate de calendarul evaluărilor și de perioadele de finanțare europeană [I].

Tabelul 66. Etapele implementării

Etapa	Perioada	Ce se realizează	Ce o încheie
1. Fundațiile	2027	actele și acordurile de bază (acordul dintre Primărie și OMD, destinațiile taxei de oraș, regulile de parcare, planul urbanistic al Poienii); măsurile imediate (linia expres spre aeroport, informarea la sosire, aplicarea Ghidului teraselor); prima măsurare a bazelor lipsă (chestionarul pentru rezidenți, ancheta la vizitatori, panelul de hoteluri, recensământul centrului)	primul raport anual al destinației, cu bazele constituite
2. Aplicarea	2028–2030	regulamentul stațiunii, regulamentul zonei zero, harta unică a traseelor, planul revizuit al Tâmpii, accesul controlat în centrul istoric, calendarul unic publicat cu un an înainte, tabloul de bord public, candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii, pregătirea proiectelor pentru perioada europeană 2028–2034	evaluarea intermediară din 2030
3. Consolidarea	2031–2034	investitiile mari (etapa 1 a centrului expozițional, centrul Poienii, coridoarele pietonale), conformarea tuturor unităților din Poiana, traseele publice clasificate și marcate unitar, extinderile declansate de praguri	evaluarea finală din 2034

Sursa: capitolele integrale; ADMI; Anexa 1 [I].

Distribuția măsurilor pe orizonturi arată unde se concentrează efortul. Două treimi dintre măsuri încep în 2027 sau imediat, majoritatea fiind acte, programe și acorduri, nu investiții. Prioritizarea anuală este, de aceea, condiția implementării [I].

Tabelul 67. Măsurile Planului de implementare, pe politici și pe orizonturi

Politica	Măsuri	Măsuri-cheie în raport	Încep imediat sau în 2027	Încep în 2028	Încep în 2029–2031	Încep în 2032–2034	Continuu
Politica 1. Mobilitatea și centrul istoric	55	21	46	8	1	0	0
Politica 2. Natura pe patru anotimpuri și turismul activ	66	13	57	7	0	0	2
Politica 3. Poiana Brașov, stațiune premium	54	11	39	11	2	0	0
Politica 4. Gastronomia	50	11	22	17	4	0	0
Politica 5. Cultura și orașul viu	82	16	43	5	0	0	4
Politica 6. Turismul de afaceri și centrul expozițional	8	8	3	0	1	1	1
Politica 7. Cazarea și apartamentele turistice	10	8	6	1	0	0	0
Total	325	88	216	49	8	1	7

Sursa: Anexa 1; capitolele integrale (Volumul III); ADMI (Volumul II) [I].

Notă: 44 de măsuri au orizontul legat de un eveniment („de la deschidere”, „după selecție”, „de la operaționalizarea registrului național”) sau orizontul direcției din capitol, fără un an propriu; ele se programează în planul anual de implementare. Măsurile se încadrează în coloane după anul de început al orizontului. Măsura S5-a, proprie politicii orizontale S5, este numărată la Politica 1, în care este măsură-cheie.

Jaloanele 2027-2034

Tabelul 68. Jaloanele strategiei

Anul	Jaloanele
2027	acordul dintre Primărie și OMD pentru funcțiile de destinație, cu buget multianual; hotărârile privind destinațiile taxei de oraș și primul raport public al componentelor ei; regulile de parcare din centrul istoric; linia expres spre aeroport până în sezonul de vară; planul urbanistic zonal al Poienii; aplicarea Ghidului teraselor; studiul de fezabilitate al centrului expozițional și biroul de convenții; primul val al chestionarului pentru rezidenți, prima anchetă la vizitatori, panelul de hoteluri și recensământul centrului istoric; seria lunară a înnoptărilor din stațiune, din evidența taxei de oraș
2028	regulamentul stațiunii Poiana Brașov și regulamentul zonei zero; harta unică a traseelor; evaluarea vulnerabilității climatice; primul tablou de bord public al destinației; parcurile publice mari cu gazonul deschis folosirii; calendarul unic al anului 2029, publicat cu un an înainte; al doilea val al cercetării naționale; depunerea candidaturii la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034, în toamnă
2029	planul de management revizuit al Tâmppei; informarea unitară și bornele numerotate la toate intrările principale pe trasee; începutul etapei 1 a centrului expozițional, în funcție de studiu; al doilea val al chestionarului pentru rezidenți; anunțarea orașelor finaliste pentru titlul din 2034
2030	evaluarea intermediară a strategiei; al doilea recensământ al centrului istoric; țintele intermediare ale celor 21 de obiective de dezvoltare
2031	toate traseele publice clasificate și marcate unitar; toate unitățile din Poiana conforme regulamentului stațiunii; patru porți ale Carpaților accesibile fără mașină la sfârșit de săptămână; al treilea val al cercetării naționale; al treilea val al chestionarului pentru rezidenți; încheierea etapei 1 a centrului expozițional
2032-2033	extinderile centrului expozițional, declanșate de praguri; al treilea recensământ al centrului (2033); al patrulea val al chestionarului pentru rezidenți (2033)
2034	evaluarea finală; al patrulea val al cercetării naționale; ultimul val al chestionarului pentru rezidenți; anul titlului de Capitală Europeană a Culturii pentru România

Sursa: capitolele integrale; ADMI; secțiunile 2.6 și 3.11; calendarul competiției pentru titlul din 2034 [C]/[I].

Primii pași din 2027

În 2027 se pun bazele tuturor politicilor. Am identificat zece pași [I]:

1. adoptarea strategiei prin hotărâre a Consiliului Local și publicarea Planului de implementare;
2. semnarea acordului dintre Primărie și OMD pentru funcțiile de destinație (calendarul, informarea, gastronomia, cultura, natura), cu responsabili desemnați și buget multianual;
3. hotărârile Consiliului Local privind destinațiile taxei de oraș: bugetul OMD, fondul cultural, fondul stațiunii, componenta Salvamont;
4. constituirea grupurilor de coordonare: grupul de lucru pentru mobilitate și centrul istoric, grupul pentru natură și turism activ, consultarea asociației operatorilor din Poiana, protocolul cu Breasla Cărciumarilor Brașoveni, dialogul cu asociația administratorilor de apartamente;
5. măsurile de mobilitate cu efect imediat: regulile de parcare din centrul istoric, linia expres spre aeroport, informarea la sosire;
6. planul urbanistic zonal al Poienii și pregătirea regulamentului stațiunii;
7. aplicarea Ghidului teraselor și pregătirea hotărârii privind parcul cultural al centrului istoric;

8. studiul de fezabilitate și de piață al centrului expozițional și biroul de convenții al destinației;
9. pornirea observatorului destinației: chestionarul pentru rezidenți, ancheta la vizitatori, panelul de hoteluri, recensământul centrului, seria taxei de oraș pe zone;
10. calendarul unic al anului 2028 și hotărârea privind candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034.

Ciclul anual de planificare

Implementarea urmează un ciclu anual, sincronizat cu bugetul local [I]:

- **trimestrul I:** raportul anual al destinației pentru anul anterior (indicatorii, realizarea măsurilor, încasările și cheltuielile taxei de oraș), prezentat Consiliului Local și publicat;
- **trimestrul al II-lea:** forumul anual al destinației, cu operatorii, instituțiile și asociațiile de locuitori; ajustarea priorităților;
- **trimestrul al III-lea:** planul anual de implementare pentru anul următor, cu măsurile, responsabilii și costurile, propus de OMD împreună cu direcțiile Primăriei;
- **trimestrul al IV-lea:** includerea măsurilor în bugetul local, în bugetul OMD și în cererile de finanțare; publicarea calendarului unic al anului următor.

Planul anual folosește trei criterii de selecție: prioritatea din Anexa 1, legătura cu jaloarele anului și disponibilitatea finanțării. Măsurile fără termen propriu se programează în funcție de aceleași criterii [I].

4.2. Guvernanța și instituțiile responsabile

Principiile de guvernanță

Capitolele și ADMI au stabilit aceleași principii de guvernanță, pe care strategia le preia ca reguli de implementare [I]:

- **strategia este a orașului:** Consiliul Local o adoptă și decide asupra actelor, bugetelor și investițiilor; OMD Brașov coordonează implementarea, fără competențe administrative;
- **nicio structură administrativă nouă:** competențele rămân ale instituțiilor care le au prin lege; coordonarea se face prin acorduri, protocoale și grupuri de lucru fără personalitate juridică;
- **OMD Brașov este liantul destinației:** are mandatul funcțiilor de destinație, prin acord cu Primăria, care deține 45% din voturile din OMD Brașov [C/I];
- **Poiana Brașov rămâne parte a destinației:** administrarea ei rămâne a Primăriei, prin structurile existente, cu o linie bugetară distinctă și cu un fond al stațiunii din taxa de oraș; asociația operatorilor din Poiana are rol exclusiv consultativ; cooperarea operatorilor este voluntară și privată, iar autoritatea publică o facilitează [I];
- **taxa de oraș se reinvestește vizibil:** destinațiile ei se stabilesc prin hotărâri ale Consiliului Local, iar raportul public anual arată încasările și cheltuielile fiecărei componente [I];
- **deciziile se iau pe date:** observatorul destinației furnizează bazele, țintele și semnalele de alarmă [I];
- **consultarea este permanentă:** asociațiile de locuitori, operatorii, instituțiile culturale, universitatea și organizațiile de mediu sunt consultați în grupurile de lucru și în forumul anual [I].

Matricea responsabilităților

Tabelul 69. Responsabilitățile pe politici

Politica	Conduce implementarea	Adoptă actele și bugetele	Partenerii principali	Rolul OMD Brașov	Locul de coordonare
Politica 1. Mobilitatea și centrul istoric	Primăria Municipiului Brașov	Consiliul Local	RATBV; Consiliul Județean; asociația metropolitană de transport public; Poliția Locală; Ordinul Arhitecților	informarea la sosire; cardul oaspetelui; comunicarea coridoarelor	grupul de lucru pentru mobilitate și centrul istoric; responsabilul centrului istoric
Politica 2. Natura pe patru anotimpuri și turismul activ	Primăria; Regia Pădurilor Kronstadt, fiecare în competența sa	Consiliul Local; autoritatea pentru arii protejate, pentru planul Tâmppei	Direcția Județeană de Mediu; Garda Forestieră; Jandarmeria; Salvamont; Consiliul Județean; primăriile localităților-poartă; operatorii; universitatea	convoacă grupul de coordonare; calendarul naturii; catalogul produselor	grupul de coordonare pentru natură și turism activ; ghișeu unic de avizare
Politica 3. Poiana Brașov, stațiune premium	Primăria, prin structurile existente	Consiliul Local	asociația operatorilor din Poiana (consultativ); operatorul domeniului schiabil; RATBV; administratorul drumului	promovarea stațiunii ca parte a destinației; programul „Poiana celebrează lumea”	consultarea asociației, prin hotărâre a Consiliului Local și protocol
Politica 4. Gastronomie	OMD Brașov	Consiliul Local (zonele de seară, regula micului dejun); Primăria (terasele)	Breasla Cărciumarilor Brașoveni; muzeele; Universitatea Transilvania; Agenția Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă;	cartea-etalon a rețetelor; eticheta de calitate; calendarul gastronomic	protocolul dintre Primărie, OMD și Breasla Cărciumarilor Brașoveni

Politica	Conduce implementarea	Adoptă actele și bugetele	Partenerii principali	Rolul OMD Brașov	Locul de coordonare
			Consiliul Județean; producătorii		
Politica 5. Cultura și orașul viu	Primăria și Consiliul Județean, pentru instituțiile din tutela lor; OMD, pentru funcția de destinație	Consiliul Local; Consiliul Județean	Uniunea Junilor; parohiile; Biserica Evanghelică C.A.; universitatea; operatorii culturali independenți; Camera de Comerț și Industrie	calendarul unic; manualul de narațiune; acreditarea ghizilor; biletul comun	acordul-cadru dintre tutele; structura publică de management cultural
Politica 6. Turismul de afaceri și centrul expozițional	Primăria; Consiliul Județean, pentru varianta din zona aeroportului	Consiliul Local; Consiliul Județean	operatorul centrului; Camera de Comerț și Industrie; hotelierii	biroul de convenții; pachetele de prelungire; calendarul târgurilor	biroul de convenții al destinației
Politica 7. Cazarea și apartamentele turistice	Primăria (Direcția Fiscală)	Consiliul Local; ministerul de resort, pentru registru	asociația administratorilor de apartamente; platformele de rezervare	ghidul de conformare; punctul de contact; monitorizarea celor trei stocuri	dialogul structurat cu asociația administratorilor
S1. Prolungirea șederii	OMD Brașov	-	Consiliul Județean; Agenția Metropolitană; operatorii; hotelierii	pachetele și produsele integrate	forumul anual al destinației
S2. Calendarul destinației	OMD Brașov, autoritatea unică de calendar	Consiliul Local (spațiul public)	Primăria; Consiliul Județean; organizatorii; instituțiile culturale	calendarul unic, publicat cu un an înainte	autoritatea de calendar a OMD (DC6-a)
S3. OMD ca liant	Primăria și OMD Brașov	Consiliul Local	toți membrii OMD	secretariatul acordurilor și al grupurilor	adunarea generală a OMD
S4. Informarea, digitalul și datele	OMD Brașov	-	Primăria (Direcția Fiscală); universitatea; RATBV; aeroportul	observatorul destinației; informarea integrată	observatorul destinației
S5. Identitate fără kitsch și brand	Primăria (regulile de aspect, codul de design al spațiului public); OMD (marca)	Consiliul Local	Direcția Județeană pentru Cultură; Ordinul Arhitecților; muzeele; universitatea	marca; eticheta suvenirurilor; manualul de narațiune	grupul de lucru pentru centrul istoric
S6. Oameni și competențe	OMD Brașov	-	universitatea; școlile; Breasla Cărciumarilor Brașoveni; asociația operatorilor din Poiana; Inspectoratul Școlar	acreditarea ghizilor; programele de formare	membrii OMD din educație (DC8-f)

Sursa: secțiunile de guvernanță ale capitolelor integrale; ADMI; fișele de politică [I].

Responsabilitatea pentru ansamblul strategiei revine Primăriei Municipiului Brașov, ca autoritate care o adoptă, și OMD Brașov, ca instituție care o coordonează. OMD numește un responsabil de implementare, care pregătește planul anual și raportul anual și ține evidența măsurilor din Anexa 1 [I].

Coordonarea cu OMD-ul județului Brașov, avizat în iunie 2026⁷⁶ [C], privește produsele metropolitane (biletul unic de schi, circuitele, calendarul metropolitan) și platforma regională de cooperare turistică coordonată de Brașov (DMC8-b) [I].

⁷⁶Agerpres, 16 iunie 2026, avizarea OMD-ului județului Brașov de către ministerul de resort:
<https://agerpres.ro/administratie/2026/06/16/brasov-omd-a-judetului-a-primit-avizul-ministerului-economiei-antreprenoriatului-si-turismului-1567045>

4.3. Finanțarea

Ordinul de mărime al costurilor

Costurile strategiei sunt de trei tipuri [I]. Actele (regulamente, hotărâri, acorduri) au costuri administrative reduse. Programele (calendarul, informarea, formarea, produsele, observatorul) au costuri anuale, suportate în principal de OMD și de instituțiile publice. Investițiile (parcări de transfer, centrul Poienii, coridoarele pietonale, traseele, centrul expozițional) au costuri mari și se finanțează prin proiecte.

Costul fiecărei investiții se stabilește prin studiul de fezabilitate și prin bugetele anuale. Tabelul de mai jos dă, pentru fiecare politică, ordinul de mărime al costurilor publice pe perioada 2027–2034, pe patru clase: redus (sub 5 milioane de lei), mediu (5–50 de milioane de lei), ridicat (50–500 de milioane de lei) și foarte ridicat (peste 500 de milioane de lei) [E].

Tabelul 70. Ordinul de mărime al costurilor publice, pe politici, 2027–2034

Politica	Natura costurilor	Ordinul de mărime [E]	Repere de cost documentate
Politica 1. Mobilitatea și centrul istoric	parcări de transfer și subterane; transportul public; coridoarele pietonale; acte	ridicat	parcarea de transfer Bartolomeu, finanțare europeană de 10,8 milioane de euro; parcajul subteran din Centrul Civic, 135,5 milioane de lei fără TVA [C]
Politica 2. Natura pe patru anotimpuri și turismul activ	trasee, borne și informare; pădurile-parc; lucrările din Tâmpa; siguranța montană	mediu	linia 20B Poiana Brașov–Râșnov: investiție estimată de 1,24 milioane de euro și 337.260 de euro pe an pentru operare [C]
Politica 3. Poiana Brașov, stațiune premium	centrul stațiunii și zona zero; domeniul public; iluminatul; transportul	ridicat	cost de stabilit prin planul urbanistic zonal și prin proiectele zonei zero [I]
Politica 4. Gastronomia	programe: cartea-etalon, eticheta, calendarul, lanțul scurt	redus	-
Politica 5. Cultura și orașul viu	programe; fondul cultural; patrimoniul (Cetățuia, turnurile); centrele de cartier; candidatura pentru titlul din 2034	mediu, fără costurile anului titlului, care se stabilesc după desemnare	Ghidul cultural al Primăriei, 6 milioane de lei în 2024; lucrările de urgență la Cetățuia, 4,32 milioane de lei fără TVA [C]
Politica 6. Turismul de afaceri și centrul expozițional	studiul; etapa 1 a centrului (circa 50.000 mp); biroul de convenții	foarte ridicat (etapa 1)	cost de stabilit prin studiul de fezabilitate și de piață (P4-a) [I]
Politica 7. Cazarea și apartamentele turistice	reguli; colectarea taxei; monitorizarea	redus	-
S1–S6	programele OMD: pachete, calendar, informare, observator, formare	mediu, în total	finanțate în principal din componenta de promovare a taxei de oraș [I]

Sursa: capitolele P1–P2, P3 și C; ADMI; estimarea echipei de proiect [C]/[E]/[I].

Sursele de finanțare

Strategia are șase surse principale de finanțare [I]:

- **taxa de oraș:** 7 lei pe turist și noapte pentru promovarea turistică și 5 lei pentru Salvamont, adoptate de Consiliul Local la 22 decembrie 2025⁷⁷ [C]. Aplicate celor 1.318.726 de înnoptări din 2025, cele două componente ar produce circa 9,2 milioane de lei, respectiv 6,6 milioane de lei pe an; la 1,72 milioane de înnoptări, ținta scenariului ales pentru 2034, ar produce circa 12,0

⁷⁷Taxa de oraș, 7 lei (promovare turistică) și 5 lei (Salvamont) pe turist și noapte, adoptată de Consiliul Local Brașov la 22 decembrie 2025: <https://www.profit.ro/stiri/social/ultima-ora-taxa-pe-zi-majorata-puternic-pentru-turisti-in-brasov-si-poiana-brasov-22283033>

și 8,6 milioane de lei pe an, la nivelul actual al taxei [E]. Calculul este o limită superioară, pentru că nu ține seama de scutiri și de colectarea incompletă din apartamentele fără recepție;

- **bugetul local și bugetul județean:** investițiile în spațiul public, mobilitatea, instituțiile culturale și muzeele, Salvamontul;
- **fondurile europene 2021–2027:** programul Regiunii Centru și programele naționale, pentru proiectele mature; cheltuielile sunt eligibile până la 31 decembrie 2029⁷⁸ [C];
- **fondurile europene 2028–2034:** planurile naționale și regionale de parteneriat propuse de Comisia Europeană pentru bugetul Uniunii 2028–2034⁷⁹ [C], pentru investițiile mari (centrul expozițional, centrul Poienii, transportul metropolitan, natura);
- **programele europene tematice:** pentru natură, cultură, educație și cooperare teritorială, prin proiecte ale instituțiilor și ale partenerilor;
- **capitalul privat:** concesiunile și parteneriatele pentru parcuri și pentru operarea centrului expozițional, investițiile operatorilor din Poiana, fondul privat pentru cultură prin Camera de Comerț și Industrie (DC8-j), contribuțiile operatorilor la pachetele comune.

Foaia de parcurs financiară

Perioada strategiei se suprapune peste sfârșitul perioadei europene 2021–2027 și peste întreaga perioadă 2028–2034. Foaia de parcurs urmărește ca proiectele să fie pregătite înaintea apelurilor [I].

Tabelul 71. Foaia de parcurs financiară, aliniată la perioada europeană 2028–2034

Perioada	Acțiunea financiară	Proiectele vizate
2027	bugetul multianual al OMD din taxa de oraș; destinațiile taxei prin hotărâri ale Consiliului Local; finalizarea proiectelor finanțate în perioada 2021–2027	programele OMD; fondul cultural; fondul stațiunii; parcurile de transfer
2027–2028	pregătirea portofoliului de proiecte mature: studii de fezabilitate, documentații de urbanism, avize	centrul expozițional; centrul Poienii și zona zero; coridoarele pietonale; traseele și pădurile-parc; centrele culturale de cartier
2028–2029	inclusiunea proiectelor în planurile de parteneriat 2028–2034; folosirea ultimelor cheltuieli eligibile din perioada 2021–2027	investițiile mari; transportul metropolitan
2030	revizuirea priorităților de finanțare la evaluarea intermediară	toate politicile
2031–2034	execuția investițiilor finanțate în perioada 2028–2034; extinderile declanșate de praguri; finanțarea anului titlului din 2034, dacă Brașovul este selectat	centrul expozițional; Poiana; cultura

Sursa: echipa de proiect [I].

⁷⁸Regulamentul (UE) 2021/1060 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021, art. 63 alin. (2), eligibilitatea cheltuielilor: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1060>

⁷⁹Comisia Europeană, 16 iulie 2025, propunerea pentru bugetul Uniunii 2028–2034: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-budget-2028-2034-stronger-europe-2025-07-16_en

4.4. Regulile

Multe măsuri ale strategiei sunt reguli, nu investiții. Secțiunea prezintă cadrul legal existent care condiționează implementarea și actele care trebuie adoptate sau modificate. Cadrul legal detaliat și matricea de coerență cu documentele de referință se află în Anexa 5.

Cadrul legal existent

Tabelul 72. Actele normative care condiționează implementarea

Domeniul	Actele	Ce condiționează	Politica
Mobilitate și aer	Legea nr. 155/2023 privind mobilitatea urbană durabilă; Legea nr. 104/2011 privind calitatea aerului înconjurător	zona cu emisii scăzute, obligatorie pentru municipiu	Politica 1
Transport	Legea nr. 38/2003 și OUG nr. 49/2019	preluarea pasagerilor de la aeroport de către taxiuri și de către transportul alternativ	Politica 1
Parcare	regulamentul sistemului de parcare (HCL nr. 251/2005, cu modificările ulterioare)	zonele tarifare și gratuitățile	Politica 1
Publicitate și aspect	Legea nr. 185/2013 privind amplasarea și autorizarea mijloacelor de publicitate; Ghidul de amplasare a teraselor (2023)	ordinea vizuală a centrului istoric	Politicile 1, 4 și 5; S5
Patrimoniu	Lista Monumentelor Istorice (Ordinul ministrului culturii nr. 2828/2015)	intervențiile asupra clădirilor și a fortificațiilor	Politica 5
Arii protejate și păduri	HG nr. 685/2022; planul de management al Tâmppei (Ordinul MMAP nr. 767/2016); Codul silvic (Legea nr. 331/2024); regulamentul drumurilor forestiere (HCL nr. 151/2021)	traseele, amenajările ușoare și evenimentele în natură	Politica 2
Fauna și speciile invazive	OUG nr. 81/2021; OUG nr. 60/2025; Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 ⁸⁰	intervenția la urs, interzicerea hrănirii, controlul speciilor invazive	Politica 2
Stațiuni turistice	HG nr. 852/2008 ⁸¹	statutul de stațiune turistică al Poienii	Politica 3
Produse tradiționale	Ordinul nr. 724/1082/360/2013; Ordinul nr. 394/2014; Legea nr. 84/1998 privind mărcile și indicațiile geografice	atestarea și protecția produselor și a rețetelor	Politica 4
Finanțarea culturii	Legea nr. 350/2005 privind regimul finanțărilor nerambursabile	fondul cultural și Ghidul cultural	Politica 5
Capitala Europeană a Culturii	propunerea Comisiei Europene COM(2026) 455, în procedura legislativă ⁸²	calendarul și criteriile candidaturii	Politica 5
Închirieri pe termen scurt	Regulamentul (UE) 2024/1028 ⁸³	numărul de înregistrare și schimbul de date cu platformele	Politica 7
Taxa de oraș	hotărârea Consiliului Local din 22 decembrie 2025 ⁸⁴	finanțarea OMD și a Salvamontului	S3

Sursa: capitolele integrale; ADMI; documentele indicate [C].

⁸⁰Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 privind prevenirea și gestionarea introducerii și răspândirii speciilor alogene invazive: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/1143/oj>

⁸¹Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 pentru aprobarea normelor și criteriilor de atestare a stațiunilor turistice și lista stațiunilor atestate, actualizată la 17 iunie 2026 (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/>

⁸²Comisia Europeană, propunerea de decizie privind Capitalele Europene ale Culturii pentru anii 2034–2047, COM(2026) 455, 10 septembrie 2026, și anexa calendarului (2034: Croația, România): <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-INIT/en/pdf>; <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-ADD-1/en/pdf>

⁸³Regulamentul (UE) 2024/1028 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 aprilie 2024 privind colectarea și schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere de locuințe pe termen scurt: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1028>

⁸⁴Taxa de oraș, 7 lei (promovare turistică) și 5 lei (Salvamont) pe turist și noapte, adoptată de Consiliul Local Brașov la 22 decembrie 2025: <https://www.profit.ro/stiri/social/ultima-ora-taxa-pe-zi-majorata-puternic-pentru-turisti-in-brasov-si-poiana-brasov-22283033>

Actele care trebuie adoptate sau modificate

Tabelul 73. Actele de adoptat sau de modificat

Actul	Conținutul	Competența	Termenul	Măsurile
Hotărârea de adoptare a strategiei	strategia și Planul de implementare	Consiliul Local	2027	toate
Acordul pentru funcțiile de destinație	mandatul OMD pentru calendar, informare, gastronomie, cultură și natură; bugetul multianual	Primăria; OMD Brașov	2027	S3
Hotărârile privind destinațiile taxei de oraș	bugetul OMD; fondul cultural; calendarul gastronomic; fondul stațiunii; componenta Salvamont; raportul anual	Consiliul Local	2027	DC8-b; DG7-f; P3-D6-d
Modificarea regulamentului de parcare	eliminarea gratuității de weekend în centrul istoric; subzonarea Zonei 0; abonamentul de rezident valabil șapte zile din șapte	Consiliul Local	2027	DMC1-a; DMC1-b; DMC1-d
Regulamentul accesului controlat	accesul controlat în centrul istoric și zona cu emisii scăzute	Consiliul Local	2028-2029	DMC3-a; DMC3-b; DMC3-d
Preluarea pasagerilor de la aeroport	modificarea cadrului legal al transportului alternativ, susținută de Primărie și de Consiliul Județean	Parlamentul; Guvernul	pană în 2028	DMC6-h
Regulamentul parcurilor și al spațiilor verzi	zonele de gazon deschise odihnei, joacei și picnicului	Consiliul Local	2027-2028	P3-D1-a
Planul de management și regulamentul Tâmppei	zonarea vizitării, traseele, regulile	autoritatea pentru arii protejate; Ministerul Mediului	2027-2029	P3-D2-a
Planul urbanistic zonal al Poienii	concept peisagistic unitar; funcțiuni exclusiv turistice; capacitatea maximă pe unitate	Consiliul Local	2027	P5-D2-a; P5-D5-b
Regulamentul stațiunii Poiana Brașov	punctajul de conformare; programul de trei ani	Consiliul Local, la propunerea asociației operatorilor și a OMD Brașov	2027-2028	P5-D5-a
Regulamentul zonei zero	codul de design; selecția comercianților; excluderea kitsch-ului	Consiliul Local	2027-2028	P5-D2-b1
Hotărârea privind zonele de seară	programul prelungit după ora 22, cu consultarea riveranilor	Consiliul Local	2027-2028	DG3-c
Regula micului dejun contractat	apartamentele în regim hotelier, după verificarea juridică și un pilot voluntar	Consiliul Local	2027-2028	DG4-a; P6-d
Hotărârea privind parcul cultural al centrului istoric	regimul vizual unitar, publicitatea, terasele	Consiliul Local	2027-2028	DC3-b
Codul de design al mobilierului urban și al signalisticii	simbolurile zonelor pe stâlpii de protecție, pe plăcuțele cu numere și pe indicatoare; aplicarea în caietele de sarcini ale lucrărilor din spațiul public	Primăria; Consiliul Local	2027-2028	S5-a
Hotărârea de candidatură și strategia culturală actualizată	candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034	Consiliul Local	2027-2028	DC8-g; DC9-a
Rezervarea amplasamentului centrului expozițional	amplasamentul și coridoarele de acces, în documentațiile de urbanism	Consiliul Local	2027-2028	P4-b
Regulile egale pentru toate formele de cazare	standardele minime și aceeași taxă de oraș; regimul apartamentelor din Poiana	Consiliul Local, în limitele legii	2027-2028	P6-b; P6-j
Registrul unic și numărul de înregistrare	aplicarea Regulamentului (UE) 2024/1028	Guvernul; ministerul de resort	de la operaționalizar	P6-a

Actul	Conținutul	Competența	Termenul	Măsurile
			ea registrului național	
Colectarea taxei de oraș prin platforme	contul separat și declararea online simplificată	Primăria (Direcția Fiscală), cu platformele	2028	P6-c

Sursa: Tabelele B1 ale capitolelor integrale; ADMI; Anexa 1 [I].

Fiecare act local este precedat de o evaluare juridică a Primăriei și de consultare publică [I]. Precedentul din 2021, când instanța a suspendat modificarea regulamentului parcarilor⁸⁵ [C], arată că regulile cu efect asupra locuitorilor și a operatorilor au nevoie de alternative pregătite înaintea restricției și de o perioadă de tranziție anunțată [I].

⁸⁵Agerpres, 23 aprilie 2021, suspendarea în instanță a modificării regulamentului parcarilor din Brașov: <https://agerpres.ro/administratie/2021/04/23/brasov-instanta-a-suspendat-modificarile-la-regulamentul-parcarilor-acestea-se-platesc-din-nou-noapt--702646>

4.5. Monitorizarea și indicatorii

Cele trei niveluri ale indicatorilor

Monitorizarea urmează lanțul de rezultate din secțiunea 2.7, pe trei niveluri [I]:

- **realizarea măsurilor:** fiecare măsură din Anexa 1 este realizată sau nu la orizontul stabilit; OMD urmărește anual stadiul măsurilor și îl publică în raportul anual;
- **rezultatele:** indicatorii celor 21 de obiective de dezvoltare, cu baza, ținta pentru 2030 și ținta pentru 2034 (secțiunea 2.6), descriși în fișele din Anexa 3;
- **impactul:** indicatorii-reper ai celor cinci obiective strategice și cei doi KPI-reper (secțiunile 2.4 și 2.5).

Cei doi KPI-reper

Acceptarea turismului de către locuitori și satisfacția vizitatorilor se raportează împreună, la fiecare val de măsurare. Regula de reușită este cea din secțiunea 2.4: creșterea turismului este considerată reușită numai dacă ambii KPI rămân la un nivel ridicat, iar valoarea pe vizitator crește [I]. Semnalele de alarmă sunt o scădere a indicelui de acceptare cu peste 5 puncte, pe scala 0–100, între două valuri, o pondere sub 60% a locuitorilor care consideră că turismul aduce mai multe beneficii decât neajunsuri sau o recomandare sub nivelul de bază (76,7%) [I]. Un semnal de alarmă declanșează analiza cauzelor și ajustarea măsurilor în planul anual următor.

Indicatorii-cheie de performanță ai destinației

Setul minim de indicatori-cheie de performanță urmărește, în fiecare an, aceleași mărimi, comparabile cu sistemul european de indicatori pentru turism (ETIS)⁸⁶ [C/I].

Tabelul 74. Indicatorii-cheie de performanță ai destinației

Domeniul	Indicatorul	Baza	Sursa	Obiectivul
Cerere	sosirile și înnoptările în structurile de cazare autorizate	715.064 și 1.318.726 (2025) [C]	INS	OD1.3, OS2
Valoare	durata medie a sejurului	1,84 nopți (2025) [C]	INS	OD1.1
Valoare	cheltuiala zilnică pe vizitator	de constituit în 2027	ancheta la vizitatori	OD1.2
Utilizarea capacității	gradul de ocupare, anual și lunar	33,2% (2025) [C]	INS	OD2.1
Sezonalitate	ponderea primăverii (martie–mai) în înnoptări	20,2% (media 2022–2025) [C]	INS	OD2.1
Poiana	ponderea iernii în veniturile segmentului de închiriere pe termen scurt	45,9% (2025) [C]	datele platformelor	OD2.2
Locuitori	indicele de acceptare a turismului	de constituit în 2027	chestionarul pentru rezidenți	OD3.1
Vizitatori	recomandarea fermă a destinației	76,7% [C]	cercetarea națională	OD4.1
Vizitatori	nota medie a recenziilor online și ponderea recenziilor negative	4,42 și 14,9% [C]	baza recenziilor	OD4.1
Piața cazării	raportul dintre anunțurile active și unitățile clasificate	circa 2,1 (august 2026) [C/E]	datele platformelor; lista unităților clasificate	OD3.4

⁸⁶Comisia Europeană, The European Tourism Indicator System, ETIS toolkit for sustainable destination management (2016): <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21749/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Domeniul	Indicatorul	Baza	Sursa	Obiectivul
Siguranță	intervențiile pentru urși în municipiu și în Poiana	peste 60% dintre solicitările care au dus la cele 1.160 de intervenții din județ (2025) [C]	Jandarmeria	OD4.4
Guvernanță	încasările și cheltuielile taxei de oraș, pe componente	raport inexistent	Primăria	OD5.1
Economia locală	ponderea turismului în produsul intern brut estimat al municipiului și al zonei metropolitane; salariații din cazare și alimentație publică	de constituit (primul studiu, pe datele din 2027)	studiul de impact economic (2028, 2031, 2034)	OD3.3
Resurse	consumul de apă și de energie pe înnoptare și ponderea produselor locale în achiziții, la operatorii care raportează	raportare inexistentă	raportarea de sustenabilitate a operatorilor, din 2028	OD5.4

Sursa: secțiunea 2.6 [C]/[I].

Linia de bază dublă și baza din 2018

Strategia lucrează cu o linie de bază dublă [I]. Prima este anul 2025, pentru seriile oficiale și pentru datele existente (INS, platformele de închiriere pe termen scurt, recenzii, cercetarea națională). A doua este anul 2027, pentru seriile pe care destinația nu le are astăzi și pe care observatorul le constituie: indicele de acceptare, cheltuiala pe vizitator, panelul de hoteluri, recensământul centrului istoric, înnoptările din Poiana pe baza taxei de oraș.

Baza din jurul anului 2018, din cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului⁸⁷, este reperul istoric al strategiei: satisfacția de a locui în Brașov (8,72 din 10) și notele date de locuitori Centrului Vechi pentru parcare (6,45) și pentru zgomot (6,21) [C]. Chestionarul pentru rezidenți reia aceste întrebări, iar comparația cu 2018 arată ce s-a schimbat într-un deceniu și jumătate [I].

Observatorul destinației și tabloul de bord public

Observatorul destinației, organizat de OMD în politica orizontală S4, produce cele douăsprezece serii-cheie descrise în secțiunea 3.11 și le publică într-un tablou de bord public anual, din 2028 [I]. Observatorul separă creșterea reală a cererii de efectul statistic al înregistrării cazărilor neînregistrate astăzi (secțiunea 1.9) și raportează distinct creșterea numărului de turiști și creșterea numărului de clienți ai unităților autorizate [I]. Observatorul coordonează și cele două instrumente noi ale strategiei: studiul de impact economic al turismului, realizat în 2028, 2031 și 2034, cu produsul intern brut estimat al municipiului și al zonei metropolitane, ponderea turismului în el și numărul salariaților din ospitalitate, și raportarea de sustenabilitate a operatorilor, cu consumul de apă și de energie pe înnoptare și cu ponderea produselor locale în achiziții (secțiunea 3.11) [I]. Datele individuale ale operatorilor rămân confidențiale; se publică numai agregate [I].

⁸⁷Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcția identitară a Brașovului. Geografia simbolică a orașului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre imaginea online a orașului: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>

Evaluarea din 2030 și din 2034

Tabelul 75. Evaluările strategiei

Evaluarea	Momentul	Ce compară	Ce poate schimba	Cine o realizează
Raportul anual	trimestrul I al fiecărui an	realizarea măsurilor; indicatorii disponibili; taxa de oraș	prioritățile planului anual	OMD Brașov, cu Primăria
Evaluarea intermediară	2030, pe datele din 2029 și din primul semestru al anului 2030	rezultatele cu țintele intermediare; efectul centrului expozițional; primul studiu de impact economic; scenariile capitolelor care au prevăzut o reevaluare în 2030	țintele pentru 2034 și măsurile; ambiția și scopul rămân neschimbate	un evaluator independent, selectat de OMD și de Primărie
Evaluarea finală	2034, cu datele din 2033 și din 2034	rezultatele și impactul cu țintele pentru 2034; KPI-reper	baza strategiei următoare	un evaluator independent

Sursa: echipa de proiect [I].

Evaluarea intermediară reia deciziile pe care capitolele le-au legat explicit de anul 2030, de exemplu gratuitatea transportului în inelul zero (P1-P2-Sc4) și propunerea unui parc natural (P3-Sc6) [I].

4.6. Riscurile

Am identificat 20 de riscuri, în șapte categorii. Pentru fiecare, tabelul indică atenuarea, responsabilul și semnalul de alarmă care declanșează intervenția [I].

Tabelul 76. Riscurile strategiei

Nr.	Categoria	Riscul	Atenuarea	Responsabilul	Semnalul de alarmă
1	Guvernanță	acordul dintre Primărie și OMD nu se semnează sau OMD nu primește bugetul multianual	acordul în 2027, cu buget din componenta de promovare a taxei de oraș și raport public	Primăria; OMD Brașov	acord nesemnat la sfârșitul anului 2027
2	Guvernanță	discontinuitatea deciziilor la schimbarea mandatelor administrației locale	strategia adoptată prin hotărâre a Consiliului Local; acorduri multianuale; raportul anual public; grupul de lucru pentru centrul istoric	Consiliul Local; OMD Brașov	măsuri-cheie amânate sau abrogate
3	Guvernanță	fragmentarea instituțională (tutele duble în cultură, administratori multipli în natură) blochează măsurile comune	acordul-cadru dintre tutele; grupul de coordonare pentru natură; ghișeu unic de avizare	OMD Brașov; Primăria; Consiliul Județean	grupurile nu se reunesc trimestrial
4	Finanțare	întârzierea programelor europene 2028-2034 și golul de finanțare dintre perioade	portofoliu de proiecte mature până în 2028; folosirea cheltuielilor eligibile până la sfârșitul anului 2029	Primăria; Consiliul Județean	niciun proiect mare depus până la sfârșitul anului 2028
5	Finanțare	colectarea incompletă a taxei de oraș reduce bugetul OMD și al Salvamontului	colectarea prin platforme (P6-c); declararea online simplificată; reguli egale pentru toate formele de cazare	Primăria (Direcția Fiscală); OMD Brașov	încasări în scădere la înnopțări constante
6	Finanțare	costul centrului expozițional depășește capacitatea de finanțare sau piața nu susține etapa 1	studiu de fezabilitate și de piață; etapizarea modulară, cu praguri; operator profesionist	Primăria; Consiliul Județean	studiu negativ sau lipsa unui operator
7	Juridic	contestarea în instanță a regulilor locale	evaluarea juridică înaintea fiecărui act; consultare publică; pilot voluntar; alternative pregătite înaintea restricției	Primăria	acțiuni în instanță sau suspendări
8	Juridic	întârzierea registrului național pentru închirierile pe termen scurt	susținerea implementării la nivel național; monitorizarea celor trei stocuri de către OMD	ministerul de resort; OMD Brașov	registrul neoperațional la sfârșitul anului 2027
9	Juridic	cadru legal al transportului alternativ nu se modifică	linia expres spre aeroport; stația de taxi reglementată; informarea la sosire	Primăria; Consiliul Județean	interdicția menținută în 2028
10	Piață	scăderea cererii interne, sub presiunea prețurilor și a destinațiilor externe accesibile prin zboruri ieftine	produsele de extrasezon; calendarul; publicurile prioritare; raportul calitate-preț	OMD Brașov; operatorii	sosiri în scădere doi ani la rând
11	Piață	reducerea conexiunilor aeriene	marketing comun cu aeroportul și cu companiile aeriene; produse pentru piețele cu zbor direct	Consiliul Județean; OMD Brașov	pasageri în scădere
12	Piață	capacitatea de cazare crește mai repede decât cererea	reguli egale; reconversie în locul extinderii stocului; monitorizarea stocurilor	Primăria; OMD Brașov	locuri în creștere cu peste 2% pe an și ocupare în scădere
13	Mediu și climă	iernile cu zăpadă puțină scurtează sezonul de schi în Poiana	produsele de iarnă care nu depind de schi; studiul climatic înaintea oricărei extinderi a domeniului schiabil	Primăria; asociația operatorilor din Poiana; OMD Brașov	ponderea iernii în veniturile stațiilor în scădere fără compensare în celelalte anotimpuri
14	Mediu și climă	incidente grave cu urșii sau accidente pe munte	gestionarea deșeurilor; echipele de intervenție; informarea; regulile traseelor; siguranța montană	Primăria; Jandarmeria; Salvamont	intervenții în creștere

Nr.	Categoria	Riscul	Atenuarea	Responsabilul	Semnădul de alarmă
15	Mediu și climă	extinderea speciilor invazive și degradarea Tâmppei	cartarea speciilor invazive; planul de management revizuit; lucrările urgente	autoritatea pentru arii protejate; Regia Pădurilor Kronstadt; Primăria	suprafețe afectate în creștere
16	Social	scăderea acceptării turismului de către locuitori	cardul de rezident; beneficii vizibile; zonele de seară cu consultarea riveranilor; regulile pentru apartamente	Primăria; OMD Brașov	scădere a indicelui de acceptare cu peste 5 puncte (scala 0-100) sau sub 60% dintre locuitori care văd mai multe beneficii decât neajunsuri
17	Social	opoziția comercianților și a operatorilor față de regulile de aspect și de parcare	consultare; perioade de tranziție; stimulente pentru conformare	Primăria; OMD Brașov	ponderea unităților conforme sub țintă
18	Date și implementare	observatorul nu primește datele (taxa de oraș pe zone, panelul de hoteluri)	protocoale de date; agregare și confidențialitate; panel cu acces la rezultate pentru participanți	OMD Brașov; Primăria	mai puțin de opt serii publicate în 2030
19	Date și implementare	capacitatea de personal a OMD și a Primăriei nu acoperă volumul măsurilor	prioritizarea anuală; responsabili desemnați; parteneriate cu universitatea	OMD Brașov; Primăria	sub 70% din măsurile planului anual realizate
20	Date și implementare	înregistrarea cazurilor neînregistrate astăzi crește cifrele fără o creștere reală a cererii	observatorul separă cele două efecte	OMD Brașov	salt al înnoptărilor raportate fără creștere în celelalte serii

Sursa: capitolele integrale; ADMI; echipa de proiect [I].

Anexa 1. Planul de implementare 2027-2034

Planul de implementare cuprinde toate cele 325 de măsuri ale strategiei și se publică separat, ca registru filtrabil (XLSX) și în format PDF. Pentru fiecare măsură, registrul arată politica, capitolul în care se citește integral, direcția și codul, titlul și descrierea pe scurt, obiectivele strategice și de dezvoltare servite, politicile orizontale, mențiunea de măsură-cheie, responsabilul, orizontul, prioritatea și tipul intervenției publice. Registrul are patru foi: Măsuri, Sinteză, Cascada și Legenda.

Măsurile sunt legate de obiectivele de dezvoltare la nivelul direcțiilor din capitole, iar o măsură servește, de regulă, unul sau două obiective [I]. Prioritățile (1, 2, 3) sunt cele din inventarele intervențiilor publice ale capitolelor: 58 de măsuri au prioritatea 1, 80 prioritatea 2 și 12 prioritatea 3; celelalte 175 se prioritizează în planul anual de implementare (secțiunea 4.1) [I]. Câteva măsuri ale ADMI preiau, sub un cod propriu, măsuri ale capitolelor (P6-d și DG4-a, micul dejun contractat; P6-f și DG4-e, asocierea administratorilor; P6-j și P5-D5-c, apartamentele din Poiana) și sunt numărate sub ambele coduri.

Tabelul 77. Măsurile pe obiective de dezvoltare

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Măsuri
OD1.1	Sejur mai lung	24
OD1.2	Cheltuială și randament mai mari	8
OD1.3	Mai mulți vizitatori din segmentele de valoare	12
OD1.4	Standard premium în Poiana Brașov, în serviciile private și publice	24
OD1.5	Mai multă valoare reținută în economia locală	32
OD2.1	Cerere mai echilibrată între sezon și extrasezon și în zilele lucrătoare	58
OD2.2	Poiana pe patru anotimpuri	18
OD2.3	Un oraș policentric și viu	42
OD2.4	Brașovul ca bază a regiunii	12
OD3.1	Acceptarea turismului de către locuitori	29
OD3.2	Un centru istoric locuibil	52
OD3.3	Beneficii vizibile pentru locuitori	22
OD3.4	Reguli egale pe piața cazării	19
OD4.1	Satisfacție și recomandare	37
OD4.2	O experiență fără fricțiuni	36
OD4.3	Servicii de calitate și oameni pregătiți	34
OD4.4	Siguranța vizitatorului în oraș și pe munte	35
OD5.1	OMD cu mandat, resurse și parteneri	36
OD5.2	Date și observatorul destinației	10
OD5.3	Natură protejată și accesibilă gradat	18
OD5.4	Reziliență climatică și consum responsabil de resurse	6

Sursa: Anexa 1, foaia Sinteză [I].

Notă: o măsură se numără pentru fiecare obiectiv de dezvoltare pe care îl servește; de aceea, suma (564) depășește numărul măsurilor (325). Pe obiective strategice, numărul măsurilor distincte este: OS1, 92; OS2, 130; OS3, 94; OS4, 133; OS5, 70.

Tabelul 78. Măsurile politicilor orizontale

Politica orizontală	Secțiunea	Măsuri-cheie în tabelul politicii
S1. Prolungirea șederii	3.8	11
S2. Calendarul destinației	3.9	9
S3. OMD ca liant: guvernanță, parteneriat, finanțare	3.10	8
S4. Informarea integrată, digitalul și datele	3.11	12
S5. Identitate fără kitsch și brand	3.12	10
S6. Oameni și competențe	3.13	9

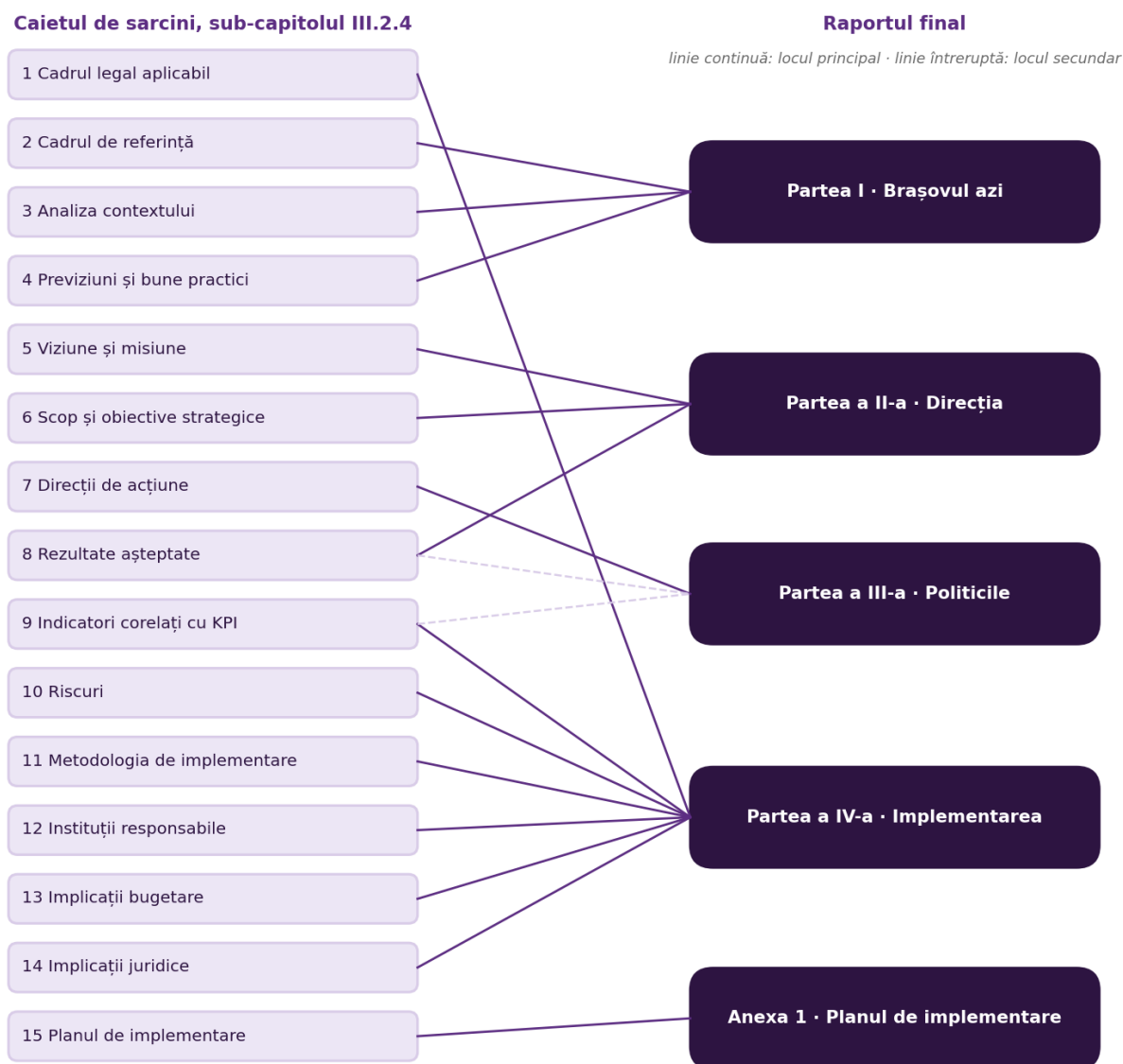
Sursa: Anexa 1, foaia Sintează [I].

Document consultare publică — draft

Anexa 2. Corespondența cu caietul de sarcini

Cele 15 componente cerute de caietul de sarcini (sub-capitolul III.2.4) sunt cuprinse în Raportul final, dar nu îi determină ordinea. Ordinea raportului urmează logica strategiei: unde suntem, unde vrem să ajungem, cum ajungem, cum ne organizăm. Figura și tabelul de mai jos arată unde se regăsește fiecare componentă.

Figura 5. Harta corespondenței cu caietul de sarcini



Sursa: caietul de sarcini, sub-capitolul III.2.4, în formularea preluată în propunerea tehnică [C]; structura Raportului final [I].

Tabelul 79. Corespondența componentelor din caietul de sarcini cu Raportul final

Componenta din caietul de sarcini	Unde se regăsește
1. Cadrul legal aplicabil	Partea a IV-a, 4.4 (cadrul existent); Anexa 5
2. Cadrul de referință: politici și strategii la nivel european, național, regional și local	Partea I, 1.3; Anexa 5
3. Analiza contextului (analiza diagnostic) și definirea problemelor	Partea I, 1.4–1.7

Componenta din caietul de sarcini	Unde se regăsește
4. Previziuni: tendințe și modele de bune practici	Partea I, 1.8–1.9; capitolele integrale (Volumul III)
5. Viziune și misiune	Partea a II-a, 2.1–2.2
6. Scop și obiective strategice	Partea a II-a, 2.4–2.6
7. Direcții de acțiune: operațiuni, instrumente de marketing, idei de proiecte, pe sectoare	Partea a III-a, 3.0–3.14
8. Rezultate așteptate	Partea a II-a, 2.7; rubricile fișelor de politică
9. Indicatori de rezultate și de sustenabilitate, corelați cu KPI	Partea a IV-a, 4.5; fișele de politică; Anexa 3
10. Riscuri și măsuri de atenuare	Partea a IV-a, 4.6
11. Metodologia de implementare, monitorizare și evaluare	Partea a IV-a, 4.1 și 4.5
12. Instituții responsabile	Partea a IV-a, 4.2
13. Implicații bugetare și surse de finanțare	Partea a IV-a, 4.3
14. Implicații asupra cadrului juridic	Partea a IV-a, 4.4 (actele de adoptat sau de modificat)
15. Planul de implementare 2027–2034	Anexa 1

Sursa: caietul de sarcini, sub-capitolul III.2.4, în formularea preluată în propunerea tehnică [C]; structura Raportului final [I].

Anexa 3. Fișele indicatorilor

Fișele descriu, pentru fiecare indicator al celor 21 de obiective de dezvoltare, metoda de calcul, sursa, frecvența și responsabilul. Baza, ținta pentru 2030 și ținta pentru 2034 se află în secțiunea 2.6. Indicatorii valorici se calculează în termeni reali, deflatați cu indicele prețurilor de consum. Responsabilul general al colectării și al publicării este observatorul destinației, organizat de OMD Brașov (secțiunea 3.11) [I].

Tabelul 80. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS1

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD1.1	durata medie a sejurului	înnopțările împărțite la sosirile din structurile clasificate ale municipiului	INS, TEMPO Online; lunar și anual	OMD (observatorul)
OD1.1	ponderea sejururilor de cel puțin trei nopți	sejururile de cel puțin trei nopți, raportate la toate sejururile din recenzile Booking ale unităților din destinație	baza recenziilor; anual	OMD (observatorul)
OD1.2	RevPAR al hotelurilor	venitul din camere împărțit la camerele disponibile, pe panelul de hoteluri, în termeni reali	panelul de hoteluri; lunar, cu raport anual	OMD, cu asociațiile hotelierilor
OD1.2	cheltuiala zilnică pe vizitator	cheltuiala declarată pe persoană și zi, pe categorii (cazare, masă, activități, cumpărături, transport local), în termeni reali	ancheta la vizitatori; anual, din 2027	OMD
OD1.2	cifra de afaceri a firmelor de cazare și de alimentație publică	cifra de afaceri a firmelor cu sediu sau cu puncte de lucru în municipiu, din codurile CAEN ale cazării și ale alimentației publice, în termeni reali	situațiile financiare publice; anual, din 2027	OMD (observatorul)
OD1.3	sosirile în structurile de cazare autorizate	sosirile în structurile de cazare clasificate ale municipiului; sosirile unităților intrate în evidență în cursul strategiei se raportează și separat, pe baza listei unităților clasificate	INS, TEMPO Online; lunar și anual	OMD (observatorul)
OD1.3	ponderea segmentelor de valoare	ponderea familiilor, a vizitatorilor de peste 55 de ani, a turiștilor de afaceri și a vizitatorilor străini în totalul vizitatorilor	ancheta la vizitatori; anual, din 2027	OMD
OD1.4	ocuparea în extrasezon a apartamentelor din Poiana	media ocupărilor lunare din martie-mai și din septembrie-noiembrie, aceeași metodă ca la bază	datele platformelor; anual	OMD
OD1.4	recenziile culinare negative ale localurilor din Poiana	recenziile clasificate ca negative în baza consolidată a recenziilor, raportate la toate recenziile culinare ale localurilor din stațiune (aceeași metodă ca la bază)	baza recenziilor; anual	OMD
OD1.4	unitățile conforme regulamentului stațiunii	unitățile care ating punctajul de conformare, raportate la toate unitățile	evidența Primăriei; anual, din 2028	Primăria
OD1.5	localurile cu o pondere minimă verificată de produse locale	localurile care documentează pragul de achiziții locale stabilit prin eticheta de calitate	evidența etichetei; anual	OMD, cu Breasla Cărciumarilor Brașoveni
OD1.5	localurile care oferă rețetele culinare	localurile care servesc cel puțin un reper al cărții-etalon, cu semnul comun	evidența OMD; anual	OMD
OD1.5	produsele și rețetele protejate sau atestate	produsele și rețetele Țării Bârsei cu atestare națională, mențiunea „produs montan”, marcă colectivă sau indicație geografică	registrele oficiale; anual	OMD, cu Consiliul Județean

Sursa: secțiunea 2.6; capitolele integrale [I].

Tabelul 81. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS2

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD2.1	gradul de ocupare	indicele de utilizare netă a locurilor în funcțiune, structurile clasificate ale municipiului	INS, TEMPO Online; lunar și anual	OMD (observatorul)
OD2.1	ponderea primăverii în înnoptări	înnoptările din martie-mai raportate la înnoptările anului	INS, TEMPO Online; anual	OMD (observatorul)
OD2.1	indicele sezonier al lunii martie	înnoptările din martie raportate la media lunară a anului	INS, TEMPO Online; anual	OMD (observatorul)
OD2.1	ocuparea în zilele lucrătoare	camerele ocupate de luni până joi, raportate la camerele disponibile în aceleași zile	panelul de hoteluri; lunar	OMD, cu asociațiile hotelierilor
OD2.2	ponderea iernii în veniturile apartamentelor din Poiana	veniturile din decembrie-februarie raportate la veniturile anuale ale segmentului de închiriere pe termen scurt din stațiune	datele platformelor; anual	OMD
OD2.2	raportul dintre luna cea mai bună și luna cea mai slabă	venitul lunar maxim împărțit la venitul lunar minim, același segment	datele platformelor; anual	OMD
OD2.2	înnoptările lunare din stațiune	înnoptările declarate pentru taxa de oraș de unitățile din Poiana	evidența taxei de oraș; lunar	Primăria (Direcția Fiscală); OMD
OD2.3	percepția orașului ca „plin de viață”	media pe scala de la 1 („adormit”) la 7 („plin de viață”)	cercetarea națională; în 2028, 2031 și 2034	OMD
OD2.3	nota recenziilor „divertisment și viață de noapte”	nota medie a recenziilor din această categorie	baza recenziilor; anual	OMD
OD2.3	piațetele de cartier active seara	piațetele cu program de seară și evenimente recurente, după criteriile capitolului G	evidența Primăriei și a OMD; anual	Primăria; OMD
OD2.3	centrele culturale de cartier	centrele în funcțiune, cu program anual	evidența Primăriei; anual	Primăria
OD2.4	porțile Carpaților accesibile fără mașină	localitățile-poartă cu cel puțin o legătură de transport public dus-întors la sfârșit de săptămână	orarele operatorilor; anual	Consiliul Județean; OMD
OD2.4	unitățile care distribuie catalogul de excursii	unitățile de cazare care oferă catalogul OMD, raportate la unitățile clasificate	evidența OMD; anual	OMD
OD2.4	noaptele asociate excursiilor regionale	noaptele vizitatorilor care declară cel puțin o excursie în regiune	ancheta la vizitatori; anual, din 2027	OMD

Sursa: secțiunea 2.6; capitolele integrate [1].

Tabelul 82. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS3

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD3.1	indicele de acceptare a turismului	indice compus: beneficiile și neajunsurile percepute ale turismului pentru oraș și pentru cartier, sprijinul pentru dezvoltarea turismului, percepția aglomerației și a costurilor, mândria față de oraș	chestionarul pentru rezidenți; o dată la doi ani, din 2027, și în 2034	OMD, cu Universitatea Transilvania
OD3.2	suprafața ocupată de terase față de cea închiriată	suprafața măsurată anual, raportată la suprafața din contractele de închiriere	măsurătorile Primăriei; anual	Primăria
OD3.2	locuitorii centrului istoric	locuitorii cu domiciliul sau reședința în perimetrul centrului istoric	recensământul centrului; în 2027, 2030 și 2033	Primăria; OMD
OD3.2	notele date Centrului Vechi pentru parcare și zgomot	media pe scala de la 1 la 10, aceleași întrebări ca în cercetarea din 2018	chestionarul pentru rezidenți; o dată la doi ani	OMD, cu Universitatea Transilvania
OD3.3	parcurile cu gazonul deschis folosirii	parcurile publice mari în care regulamentul permite odihna, joaca și picnicul pe gazon	regulamentul parcurilor; anual	Primăria

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD3.3	participarea brașovenilor la viața culturală	ponderea locuitorilor care au participat în ultimul an la cel puțin un eveniment sau au vizitat o instituție culturală	chestionarul pentru rezidenți; o dată la doi ani	OMD
OD3.3	programul pentru locuitori în localuri	localurile care participă la programul legat de cardul de rezident	evidența OMD; anual	OMD
OD3.3	contribuția turismului la economia locală	produsul intern brut estimat al municipiului și al zonei metropolitane, ponderea turismului în el, cu efectele directe și indirecte, numărul salariaților și al persoanelor ocupate în cazare și alimentație publică, veniturile bugetului local legate de turism; aceeași metodă la fiecare ediție	studiul de impact economic; în 2028, 2031 și 2034, pe datele anului precedent	OMD (observatorul), cu Universitatea Transilvania și cu Primăria
OD3.4	raportul dintre anunțuri și unitățile clasificate	anunțurile active de închiriere pe termen scurt, raportate la certificatele de clasificare din aceeași categorie	datele platformelor; lista ministerului de resort; anual	OMD
OD3.4	anunțurile cu număr de înregistrare	anunțurile care afișează numărul cerut de Regulamentul (UE) 2024/1028, raportate la anunțurile active	datele platformelor; anual	OMD; Primăria

Sursa: secțiunea 2.6; capitolele integrale [I].

Tabelul 83. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS4

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD4.1	recomandarea fermă	ponderea vizitatorilor români care ar recomanda „sigur” Brașovul	cercetarea națională; în 2028, 2031 și 2034	OMD
OD4.1	experiența „total agreabilă”	ponderea vizitatorilor care descriu experiența ca „total agreabilă”	cercetarea națională; în 2028, 2031 și 2034	OMD
OD4.1	nota recenziilor și ponderea recenziilor negative	nota medie a recenziilor despre destinație; recenziile clasificate ca negative în baza consolidată, raportate la total (aceeași metodă ca la bază)	baza recenziilor; anual	OMD
OD4.2	recenziile negative despre parcare și trafic	recenziile clasificate ca negative dintre cele care menționează parcare sau traficul (aceeași metodă ca la bază)	baza recenziilor; anual	OMD
OD4.2	nota Centrului de Informare Turistică	nota publică a centrului pe platformele de recenzii	platformele de recenzii; anual	OMD
OD4.3	ghizii și povestitorii acreditați	ghizii acreditați de OMD după standardul de ghidaj, pe limbi	evidența OMD; anual	OMD
OD4.3	localurile cu eticheta de calitate	localurile care dețin eticheta valabilă	evidența OMD; anual	OMD, cu Breasla Cărciumarilor Brașoveni
OD4.3	recenziile culinare care semnalează un serviciu deficitar	recenziile culinare care menționează așteptarea sau lipsa de amabilitate, raportate la toate recenziile culinare	baza recenziilor; anual	OMD
OD4.4	intervențiile pentru urși	intervențiile în municipiu și în Poiana	Jandarmeria; Primăria; anual	Primăria
OD4.4	intrările pe trasee cu informare unitară	intrările principale cu panou unitar și borne numerotate, raportate la toate intrările principale	evidența Primăriei și a Regiei Pădurilor Kronstadt; anual	Primăria; Regia Pădurilor Kronstadt
OD4.4	intervențiile Salvamont pentru bicicliști	intervențiile pentru bicicliști pe masivul Postăvaru, raportate separat	Salvamont; anual	Primăria (serviciul Salvamont)

Sursa: secțiunea 2.6; capitolele integrale [I].

Tabelul 84. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS5

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD5.1	acordul pentru funcțiile de destinație	acordul semnat, cu buget multianual; evaluarea lui în 2030	documentele Primăriei și ale OMD; anual	Primăria; OMD
OD5.1	raportul public al taxei de oraș	raportul anual al încasărilor și al cheltuielilor, pe componente	Primăria; anual	Primăria

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD5.1	membrii și protocoalele OMD	membrii din sectorul cultural și din educație; protocoalele consultative în vigoare	evidența OMD; anual	OMD
OD5.2	seriile-cheie ale observatorului	seriile publicate, din cele 12 definite în secțiunea 3.11	tabloul de bord; anual	OMD
OD5.2	tabloul de bord public	tabloul publicat în anul de raportare	site-ul OMD; anual	OMD
OD5.3	planul de management al Tâmppei	planul revizuit, aprobat și aplicat	documentele autorității pentru arii protejate; anual	autoritatea pentru arii protejate; Primăria
OD5.3	harta și traseele publice	harta unică publicată; traseele publice clasificate și marcate unitar, raportate la toate traseele publice	evidența Regiei Pădurilor Kronstadt și a OMD; anual	Regia Pădurilor Kronstadt; OMD
OD5.3	pistele pentru familii în pădurile-parc	kilometrii de piste amenajate și deschise publicului	Regia Pădurilor Kronstadt; anual	Regia Pădurilor Kronstadt
OD5.3	suprafața ocupată de troscot japonez	suprafața cartată în rezervația Tâmpa și în pădurile din Postăvaru	administratorii ariilor protejate și ai pădurilor; o dată la doi ani, din 2028	autoritatea pentru arii protejate; Regia Pădurilor Kronstadt
OD5.4	evaluarea vulnerabilității climatice	evaluarea realizată și integrată în planificare; actualizarea ei	documentele Primăriei; o dată, apoi la actualizare	Primăria; OMD
OD5.4	produsele de iarnă care nu depind de schi	produsele din catalogul OMD disponibile iarna fără zăpadă	catalogul OMD; anual	OMD
OD5.4	studiul extinderii domeniului schiabil	studiul de fezabilitate climatică, de mediu și financiară, realizat înaintea oricărei decizii de investiție	documentele Primăriei	Primăria
OD5.4	raportarea de sustenabilitate a operatorilor	operatorii care raportează anual consumul de apă (litri pe înnoptare) și de energie (kWh pe înnoptare) și ponderea produselor locale în valoarea achizițiilor de alimente și băuturi, după metoda comună a OMD; agregatele și evoluția lor se publică în tabloul de bord	raportarea anuală a operatorilor; din 2028	OMD (observatorul), cu asociațiile hotelierilor și cu Breasla Cărciumarilor Brașoveni

Sursa: secțiunea 2.6; capitolele integrale [1].

Anexa 4. Trasabilitatea consultării: cele 148 de teme și locul în care sunt preluate

Matricea consolidată a consultării cuprinde 148 de teme, grupate în trei blocuri: 39 de atuuri (blocul A), 60 de probleme și riscuri (blocul B) și 49 de propuneri (blocul C). Pentru fiecare temă, tabelele arată numărul interviurilor (din 22) și al consultărilor de grup (din 12) în care apare și locul în care strategia o preia: secțiunile Raportului final care o citează, capitolele integrale ale politicilor și, pentru temele necitate, politica cu care se potrivește după conținut. Codurile sunt cele ale matricei consolidate din Volumul II.

Tabelul 85. Atuurile (blocul A): preluarea în strategie

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
A1	Siguranța personală (infraționalitate scăzută, „poți umbla noaptea”)	4	6	Partea I, 1.5 (consemnată în diagnostic)
A2	Natura și peisajul (Tâmpa, munții în oraș, pădurile)	21	9	Vocea orașului (1.5); PR10 (1.7); Politica 2 (3.2); Politica 5, capitolul C
A3	Patrimoniul construit: centrul medieval, Biserica Neagră, fortificațiile	19	11	Vocea orașului (1.5); Politica 5, capitolul C
A4	Dracula și Bran: notorietate externă gata construită	12	8	Vocea orașului (1.5); Politica 5, capitolul C
A5	Transilvania ca brand mai mare decât Brașovul	5	3	Politica 5, capitolul C
A6	Gastronomia: bogăție, produse locale, patrimoniul culinar urban documentabil	12	6	Vocea orașului (1.5); Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
A7	Patrimoniul viu: Junii, tradiții, Corul Bach, maialuri	9	4	Politica 5, capitolul C
A8	Multiculturalitatea, comuniunea, toleranța ca trăsături trăite	11	5	Politica 5, capitolul C
A9	Ospitalitatea și căldura oamenilor (percepție externă)	4	3	Partea I, 1.5 (consemnată în diagnostic)
A10	Curățenia, civismul, disciplina: progresul ultimilor 20 de ani („de la 5 la 8”)	7	2	Partea I, 1.5 (consemnată în diagnostic)
A11	Poiana ca activ: domeniul schiabil, protecția la vânt, standardul hotelier	6	2	Politica 3, capitolul P5
A12	Aeroportul ca poartă de intrare (creștere de 18%, destinații noi)	8	5	Politica 1, capitolul P1–P2
A13	Infrastructura hotelieră și investițiile private de calitate	5	2	Politica 3 (preluare tematică)
A14	Pădurile-parc: cadru juridic favorabil, proiecte în curs	3	0	Politica 2, capitolul P3
A15	Traseele de bicicletă „unice în România”, comunitatea de ciclism	6	6	Politica 2, capitolul P3
A16	Active adormite valorificabile (Cetatea de pe Tâmpa, Cetățuia, tunelurile, Stejeriș, stadionul, cinematografele)	6	8	Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
A17	Sala Polivalentă și infrastructura de evenimente (CET, Ghimbav, Poiana Mică)	10	6	Politica 5, capitolul C
A18	Zona metropolitană bogată: cetăți, biserici fortificate, Piatra Craiului, Valea Doftanei	12	6	Vocea orașului (1.5); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
A19	Istoria recentă și patrimoniul industrial ca resursă neexploată	5	5	Politica 5, capitolul C
A20	Tradiția aviatcă (aerodromuri, școala de piloți, parapanta)	1	1	Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
A21	Liniștea și deconectarea ca promisiune de destinație	4	3	Politica 2, capitolul P3
A22	Biodiversitatea și fauna ca activ (ursul ca brand, sanctuarul de urși, observatoarele)	4	5	Politica 2, capitolul P3

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
A23	Poziția de graniță și limesul („poarta de est”, „viața la graniță”)	2	0	Politica 5, capitolul C
A24	Proximitatea de București (4 milioane de locuitori la 2 ore; Valea Doftanei)	3	2	Planul de marketing (preluare tematică)
A25	Memoria modelului organizat (ONT) și cooperarea maturizată din Poiana	3	3	Politica 3, capitolul P5; Politica 5, capitolul C
A26	Universitatea, tinerii, comunitățile noi ca resursă	4	3	Politica 5, capitolul C
A27	Relații și instituții existente (Bergamo, Cracovia, OMD, Agenția Metropolitană, asociații regionale)	5	1	Politica 5, capitolul C
A28	Transportul public și metropolitan existent	3	3	Politica 1, capitolul P1–P2
A29	Arhitectura stilurilor, de la gotic la interbelic, ca traseu; artiștii moderni născuți la Brașov	2	2	Politica 5, capitolul C
A30	Orașul-magnet rezidențial („foarte mulți spun că s-ar muta aici”)	4	5	Partea I, 1.5 (consemnată în diagnostic)
A31	Caracterul de stațiune compactă, dedicată turismului (Poiana fără zonă rezidențială)	0	1	Politica 3, capitolul P5
A32	Muzeele și instituțiile de cultură ca purtători ai identității (Prima Școală, Casa Mureșenilor, Casa Sfatului)	0	2	Politica 5, capitolul C
A33	Brașovul ca oraș romantic (cupluri, weekend romantic, „romantism de munte”)	0	1	Politica 5, capitolul C
A34	Libertatea ca fir identitar istoric (oraș liber, 1688, 1848, 1987)	0	1	Politica 5, capitolul C
A35	Scena literară și creativă locală (Școala de la Brașov, Facultatea de Litere, cenacluri, Harta literară)	0	1	Politica 5, capitolul C
A36	Oferta de agrement pentru familii în zona metropolitană (parcuri tematice și de aventură, piscine, pădure educațională)	0	3	Politica 2, capitolul P3
A37	Piața de alimentație publică competitivă și de calitate (raport calitate-preț, evaluări ridicate, școli de bucătari)	0	2	Politica 4, capitolul G
A38	Stilul de viață activ în natură și calitatea vieții (punte între oraș și natură)	0	4	Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
A39	Cultura urbană tânără (skateboard, graffiti, hip-hop, localuri alternative, cafenele) ca resursă identitară	0	1	Politica 5, capitolul C

Sursa: matricea consolidată a temelor; capitolele integrale; Raportul final [C]/[I].

Tabelul 86. Problemele și riscurile (blocul B): preluarea în strategie

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
B1	Volum fără valoare: turiști cu cheltuieli mici, „bifat-plecat”, vizitatori de o zi	9	7	Vocea orașului (1.5); PR1 (1.7); Scenariile (1.9); Politica 5, capitolul C
B2	Banalizarea gastronomiei centrului (pizza, shaorma, covrigi; „prostituție”; meniuri identice)	5	4	Politica 4 (3.4); Politica 5, capitolul C
B3	Degradarea centrului istoric: fațade, paragină, firme, vitrine și terase haotice, tonete, magazine de mâna a doua	12	4	PR4 (1.7); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C
B4	Depopularea centrului, înlocuirea rezidenților cu cazări, butaforia turistică	6	5	Vocea orașului (1.5); PR4 (1.7); Tendințele (1.8); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C
B5	Cazările nedeclarate: evaziune, concurență neloială, deșeuri, atmosferă în blocuri	11	2	PR6 (1.7); Politica 4, capitolul G; Politica 7, ADMI (secțiunea 7)
B6	Ursul și fauna sălbatică: siguranță, pierderi pentru afaceri, hrănire, deșeuri	12	5	Vocea orașului (1.5); Ce s-a schimbat din 2018 (1.6); PR10 (1.7); Politica 2, capitolul P3; Politica 3, capitolul P5
B7	Șederea scurtă (1,84 nopți; vacanțe scurte în oraș; „n-au ce face”, „nu știu ce să facă”)	13	7	Vocea orașului (1.5); PR1 (1.7); Scenariile (1.9); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
B8	Lipsa stratului de agregare: excursii, pachete, integrator, informație conectată	12	3	Politica 3, capitolul P5; Politica 5, capitolul C
B9	Deficitul de ghizi și de povestitori (puțini, slabi, fără limbi străine, neorganizați)	5	2	PR12 (1.7); Politica 5, capitolul C
B10	Traficul și parcare: aglomerație, trafic de căutare, mașini în centru și spre Poiana	14	10	Vocea orașului (1.5); PR3 (1.7); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 3, capitolul P5
B11	Accesul rutier dificil (4–5 ore de la Otopeni, DN1, lipsa autostrăzii)	5	4	Politica 1 (preluare tematică)
B12	Aeroportul subdimensionat, relocări, „exportă brașoveni”	5	3	Politica 1 (preluare tematică)
B13	Poiana deficitară: spațiu public degradat, „loc de cazare scump”, fără divertisment, „ce faci de la 17 la 22”	9	5	PR5 (1.7); Politica 3, capitolul P5; Politica 5, capitolul C
B14	Schiul limitat sau nesustenabil climatic (altitudine, sezon scurt, concurența Alpilor)	2	3	Politica 2, capitolul P3; Politica 3, capitolul P5
B15	Viața de noapte inexistentă, regulile de liniște, lipsa cluburilor, migrarea tinerilor	7	9	Vocea orașului (1.5); PR8 (1.7); Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
B16	Evenimente deficitare: kitsch, lipsă de calendar și de calitate, organizatori plecați, lipsă de competențe	11	7	Vocea orașului (1.5); Politica 5, capitolul C
B17	Imaginea externă subevaluată, lipsa promovării internaționale, Brașovul (Kronstadt) necunoscut	6	8	Politica 5, capitolul C
B18	Povestea nespusă: narațiunea absentă, Branul sub așteptările vizitatorilor	9	5	Politica 5, capitolul C
B19	Guvernanță deficitară: nepăsare, lipsă de voință, polarizare, avize, impredictibilitate, cultură punitivă	15	10	Vocea orașului (1.5); PR11 (1.7); Obiectivele strategice (2.5); S3 (3.10); Politica 5, capitolul C
B20	Lipsa datelor și statisticile anacronice (173 față de 2.295; „n-ai date”)	7	4	PR11 (1.7); Politica 5, capitolul C
B21	Ariile protejate și Tâmpa: blocaj legal, supralegiferare, erodarea potecilor, conflictul dintre pietoni și bicicliști	9	2	Politica 2, capitolul P3
B22	Rezidenții iritați: ospitalitate rece, „brașovenii înjură turiștii”, evitarea centrului în weekend	7	4	Vocea orașului (1.5); Tendințele (1.8); Ambiția 2034 (2.4); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C
B23	Deficitul de mândrie și de cunoaștere locală („capul în pământ”, memoria ștearsă, „nu ne iubim mâncarea”)	8	2	Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
B24	Infrastructura de agrement lipsă: pentru copii, piscine și apă, popasuri, trasee accesibile	9	8	Vocea orașului (1.5); Politica 2, capitolul P3
B25	Sezonalitatea și extrasezonul mort (noiembrie, luni–joi, octombrie–decembrie)	9	5	PR2 (1.7); Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
B26	Supraaglomerarea și presiunea asupra centrului și a Poienii (weekendul, Drumul Vechi)	9	6	Tendințele (1.8); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 2, capitolul P3; Politica 3, capitolul P5; Politica 5, capitolul C
B27	Riscul turismului de masă, al autocarelor și al pierderii autenticului	2	7	Politica 5, capitolul C
B28	Incendii, riscuri climatice, deșeuri în pădure	6	0	Politica 2, capitolul P3
B29	Platformele de rezervare (comisioane de 18–28%), piața gri, deprofesionalizarea de după pandemie	1	1	Politica 7 (preluare tematică)
B30	Structura de proprietate a centrului și paragina clădirilor neîntreținute	4	1	Politica 5, capitolul C
B31	Istoria recentă neasumată: „ne e rușine”, trauma nereconciliată, memoria suprimată	5	0	Politica 5, capitolul C
B32	Prețurile nejustificate în hoteluri și restaurante („nu mai suntem ieftini”)	5	2	Politica 4, capitolul G
B33	Restaurantele nu valorifică gastronomia locală; produsele locale nefolosite	5	2	Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
B34	Informarea turistică fragmentată: centrul de informare, pliante, agenda culturală, infochioșcuri	7	6	Politica 5, capitolul C

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
B35	Comportamentul turistului național: „mi-se-cuvenism”, degradări, semințe, gălăgie	8	3	Politica 2 (preluare tematică)
B36	Riscul autostrăzii: infrastructura „ia și cei mai buni”, redistribuirea cererii	3	0	S1 (preluare tematică)
B37	Lipsa strategiei, a măsurării și a continuității deciziilor	7	6	Politica 5, capitolul C
B38	Haosul comunicării vizuale a comerțului: semnalistică, bannere, vitrine, terase neunitare, mobilier incoerent	15	2	Vocea orașului (1.5); PR4 (1.7); Politica 5 (3.5); S5 (3.12); Politica 1, capitolul P1-P2; Politica 4, capitolul G
B39	Dezvoltarea imobiliară necontrolată și haosul urbanistic (amenințare pentru peisaj și pentru caracterul locului)	0	5	Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
B40	Subfinanțarea și fragilitatea instituțiilor de cultură: personal, spații, finanțare anuală, imprecizibilă și tardivă	0	4	Politica 5, capitolul C
B41	Muzeele marginalizate în produsul turistic: ghizii nu aduc vizitatori, confuzia dintre monument și muzeu	0	2	Politica 5, capitolul C
B42	Kitsch identitar și pseudopatrimoniu (Dracula de bazar, „teutoni”, identități inventate)	0	4	Politica 5, capitolul C
B43	Depopularea zonelor rurale montane și costul conservării arhitecturii tradiționale	0	1	Politica 5, capitolul C
B44	Infrastructura și regulile pentru evenimente în spațiul public: brânșamente, scene, avize ISU, tarife prohibitive	0	1	Politica 5, capitolul C
B45	Fragmentarea comunităților culturale și conservatorismul (publicuri segmentate, comunități închise)	0	4	Politica 5, capitolul C
B46	Mediul de afaceri absent din finanțarea culturii (sponsorizare, responsabilitate socială)	0	1	Politica 5, capitolul C
B47	Managementul instituțiilor de cultură: numiri și interimate, lipsa indicatorilor de performanță, repertoriu învechit	0	2	Politica 5, capitolul C
B48	Cartiere lipsite de viață și de atractivitate (estetica degradată, spații publice neactivate, „oras-dormitor”)	0	2	Politica 5, capitolul C
B49	Legătura slabă dintre universitate și oraș (studenți absenți din viața culturală, parteneriate dificile)	0	2	Politica 5, capitolul C
B50	Calitatea serviciilor în scădere și dificultățile de personal în ospitalitate	0	2	PR12 (1.7); Politica 4, capitolul G
B51	Fragilitatea antreprenoriatului din alimentația publică (nepregătire managerială, supraofertă, costul muncii)	0	2	Politica 4, capitolul G
B52	Lipsa cooperării între subsectoarele turismului (cazare, alimentație publică, turism activ)	0	3	Politica 3, capitolul P5; Politica 4, capitolul G
B53	Degradarea și pierderea cabanelor montane (privatizări, închideri, incendii)	0	1	Politica 2, capitolul P3
B54	Siguranța deficitară pe părții și trasee (lipsa poliției de parte, a patrulilor și a procedurilor de alertă)	0	1	Politica 2, capitolul P3
B55	Spațiile verzi publice insuficient valorificate (interdicții de folosire, asfaltare, lipsa toaletelor publice)	0	3	Politica 2, capitolul P3
B56	Birocrația pentru apartamentele turistice: taxa de turism, formulare pe hârtie, clasificare, lipsa unui interlocutor	0	1	Politica 7, ADMI (secțiunea 7)
B57	Ruptura dintre Poiana și Brașov: interese divergente, competiție indirectă și tendința de autonomie a stațiunii	0	3	Politica 3, capitolul P5
B58	Participarea civică scăzută și neîncrederea în inițiativele publice (consultări, strategii, campanii de imagine)	0	3	Politica 5, capitolul C
B59	Transport public metropolitan rar și infrastructură pietonală și velo fragmentată	0	7	Politica 1, capitolul P1-P2; Politica 2, capitolul P3

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
B60	Intervenții neconforme în clădirile istorice: amenajări neautorizate pentru cazare, elemente de patrimoniu pierdute	0	1	Politica 5, capitolul C

Sursa: matricea consolidată a temelor; capitolele integrale; Raportul final [C]/[I].

Tabelul 87. Propunerile (blocul C): preluarea în strategie

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
C1	Management dedicat al subdestinațiilor (Centrul Istoric; punct administrativ în Poiana; regulament al hotelierilor)	4	2	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 3, capitolul P5; Politica 5, capitolul C
C2	Reglementarea cazărilor în regim hotelier: licențiere, plafonare, regulament strict, zonare, aviz de stat, fiscalizare	7	3	PR6 (1.7); Politica 4, capitolul G; Politica 7, ADMI (secțiunea 7)
C3	Produse locale în restaurante: mic dejun contractat, meniuri locale, stimulente fiscale, platformă a producătorilor	4	0	Politica 4, capitolul G
C4	Stratul de agregare: excursii standard, pachete, integrator pe durate, cardul orașului, bilet unic, abonament montan	11	6	Vocea orașului (1.5); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 3, capitolul P5; Politica 5, capitolul C
C5	Ghizi acreditați de OMD, instruire, ghid „viu”, istoricii ca povestitori, conținut audio	5	3	Politica 5, capitolul C
C6	Mobilitate: trafic scos din centru, parări de transfer și subterane, tren metropolitan, sens unic spre Poiana	15	9	Vocea orașului (1.5); PR3 (1.7); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 3, capitolul P5
C7	Pachetul urs: control populațional, pubele rezistente la urs, educație, observare, garduri, reguli pentru operatori	6	5	Politica 2, capitolul P3
C8	Evenimente: repere de vară și de iarnă, formate mici recurente, jazz, festivalul brânzei, bere locală	14	12	Vocea orașului (1.5); Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C9	Turismul de afaceri: Sala Polivalentă cu management, centru expozițional la CET, congrese, conferințe emblematice	6	5	PR7 (1.7); Politica 5, capitolul C; Politica 6, ADMI (secțiunea 6)
C10	Patrimoniul viu: dosar UNESCO al Junilor (2028), săptămâna pascală ecumenică, ora de patrimoniu, fanfară sau orchestră	5	3	Politica 5, capitolul C
C11	Gastronomie strategică: rețeaua UNESCO, carte-etalon, rețete certificate, studiul meniurilor, mâncare de stradă, livezi	5	3	Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C12	Orașul-muzeu: iluminat, fațade și vitrine, plăci la intrări, calești, luciu de apă, centre creative, impozit progresiv	8	3	Politica 5, capitolul C
C13	Pădurile-parc și natura amenajată: piste de familie, traseu suspendat, trasee terapeutice, accesibilizare, Tâmpa-parc	9	5	Politica 2, capitolul P3
C14	Poiana: patru anotimpuri, extinderea schiului, cablu sau cremalieră, megaparc, hoteluri de cinci stele, „mod de vacanță”	10	4	Politica 3, capitolul P5
C15	Promovare și brand: campanii internaționale online, vizite de familiarizare, companii aeriene, „Brașov, Transilvania”	10	8	Vocea orașului (1.5); Politica 5, capitolul C
C16	Date și monitorizare: hărți de densitate, salubritatea ca senzor, recensământul centrului, ghișeu unic ca bază de date	6	5	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C
C17	Rezidenții: card de rezident, strategie pentru brașovean, „turist în propriul oraș”, licență socială	6	8	Vocea orașului (1.5); Ambiția 2034 (2.4); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 2, capitolul P3; Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C18	Educație: programe pentru copii, reguli, nu îngrădiri, „întâi oferi, apoi ceri”, educația angajaților	9	7	PR12 (1.7); Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
C19	Program prelungit, zonă de divertisment, viață de noapte	6	7	Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
C20	Dispersie regională: Braşovul ca bază, traseul cetăţilor, safariuri, Anii Drumetiei, Transfăgărăşan, nod metropolitan	10	8	Vocea oraşului (1.5); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
C21	Istoria recentă ca produs: tururi industriale, muzeul comunismului, disidenţa, revolta din 1987	5	1	Politica 5, capitolul C
C22	OMD şi guvernanta: platformă şi liant, scară de judeţ, măsurare la trei ani, operatori de calitate, specialiştii	12	12	Vocea oraşului (1.5); PR11 (1.7); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C
C23	Tradiţia aviatcă: festivaluri aviatice	1	0	Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
C24	Agrement cu apă: ştrand, luciu de apă, piscine publice, lacul din Poiana Mică	4	1	Politica 2, capitolul P3; Politica 3, capitolul P5
C25	Standardizare: bilet unic, dotarea părţilor, terase, brand unitar de staţiune, decommercializare	3	0	Politica 3, capitolul P5
C26	Taxe şi impozite diferenţiate pentru centru; parcare scumpă ca filtru	5	0	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C27	Centre creative şi active culturale date antreprenorilor, cu obligaţii	4	4	Politica 5, capitolul C
C28	Siguranţă montană: echipament minim, borne, refugii integrate, separarea schiului de sănăuş	3	1	Politica 2, capitolul P3; Politica 3, capitolul P5
C29	Turismul sportiv: cantonamente, bază de antrenament, FOTE, spirit sportiv	4	4	Politica 2, capitolul P3
C30	Nişe controversate (turismul cinegetic; legalizarea prostituţiei), consemnate fără preluare	2	0	Partea I, 1.5 (consemnată în diagnostic)
C31	Culoare pietonale şi promenade ale oraşului vechi (Piaţa Unirii, Strada Lungă, După Ziduri, Livada Poştei, Turnul Alb)	6	4	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C
C32	Regim vizual unitar: regulamentul de publicitate aplicat, terase standardizate, iluminat arhitectonic, mobilier coerent	12	3	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C33	Poziţionare premium şi turism de valoare: calitatea serviciilor, segmente cu cheltuielă ridicată	0	4	Politica 3, capitolul P5
C34	Reglementare urbanistică strictă şi control al dezvoltării construite (staţiune, peisaj, oraş)	0	6	Politica 3, capitolul P5; Politica 5, capitolul C
C35	Taxa de staţiune sau de turism: colectare corectă, transparenţă şi reinvestire locală	0	6	Politica 3, capitolul P5
C36	Turismul de relaxare şi de sănătate (centre spa, turism medical) ca segment de dezvoltare	0	4	Politica 3 (preluare tematică)
C37	Infrastructură culturală nouă: spaţii expoziţionale mari, săli, centre culturale (Bran, Sala Polivalentă)	0	2	Politica 5, capitolul C
C38	Dezvoltare policentrică: poli culturali şi turistici în afara centrului (Bartolomeu, Sala Polivalentă, Tractorul)	0	6	Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C39	Finanţare culturală multianuală şi predictibilă, legată de obiectivele strategiei	0	2	Politica 5, capitolul C
C40	Valorificarea creativă, fără kitsch, a temei Dracula (festival, expoziţii, interpretare artistică liberă)	0	4	Politica 5, capitolul C
C41	Educaţie artistică superioară (facultate de arte) şi rezidenţe de creaţie	0	1	Politica 5, capitolul C
C42	Structură publică profesionistă de management cultural (model Centrul de Proiecte Timişoara): spaţii, agendă, finanţări	0	1	Politica 5, capitolul C
C43	Informare turistică şi agendă culturală integrată (platformă bilingvă, panouri, puncte de informare funcţionale)	0	10	Politica 5, capitolul C
C44	Parteneriatul dintre cultură şi mediul de afaceri (fond comun prin CCI, consorţiu cultural, sponsorizare)	0	1	Politica 5, capitolul C
C45	Etichetă de calitate şi standarde de serviciu pentru operatori	0	3	Politica 4, capitolul G

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
C46	Rețea funcțională de cabane montane (regim fiscal preferențial, obligație de funcționare)	0	1	Politica 2, capitolul P3
C47	Asocierea și reprezentarea operatorilor de apartamente în regim hotelier (dialog structurat cu OMD și Primăria)	0	1	Politica 4, capitolul G; Politică 7, ADMI (secțiunea 7)
C48	Suveniruri autentice, de calitate și identitare (inspirate de Juni, de Șchei și de simbolurile orașului)	0	3	Politica 5, capitolul C
C49	Artă urbană legalizată (zone de graffiti, picturi murale pe blocuri și pe clădiri postindustriale)	0	1	Politica 5, capitolul C

Sursa: matricea consolidată a temelor; capitolele integrale; Raportul final [C]/[I].

Din cele 148 de teme, 35 sunt citate direct, prin cod, în Raportul final; toate sunt preluate și în capitolele integrale. Alte 100 de teme sunt preluate numai prin capitolele integrale, inclusiv prin ADMI pentru Politicile 6 și 7; ADMI nu a folosit codurile matricei, iar temele pe care le-a preluat au fost identificate după formularea și frecvențele din matrice. Opt teme sunt atribuite după conținut unei politici sau planului de marketing, iar cinci sunt doar consemnate în diagnostic.

Anexa 5. Cadrul legal detaliat și matricea de coerență cu documentele de referință

Anexa reunește documentele de referință ale strategiei (secțiunea 1.3) și actele normative care condiționează implementarea (secțiunea 4.4). Pentru fiecare document, matricea arată ce prevede, cum răspunde strategia și ce tip de relație există între ele: **conformare** (strategia aplică o obligație legală), **alinieri** (strategia urmează direcția unui document strategic) sau **contribuție** (strategia contribuie la obiectivele documentului) [I].

Tabelul 88. Matricea de coerență: documentele europene

Documentul	Ce prevede	Cum răspunde strategia	Relația	Politicile și obiectivele
Agenda europeană pentru turism 2030 (concluziile Consiliului din 1 decembrie 2022) ⁸⁸	cinci domenii prioritare: cadrul de politici și guvernanta, tranziția verde, tranziția digitală, reziliența și incluziunea, competențele	guvernanta destinației prin OMD; observatorul și informarea integrată; natura protejată; formarea oamenilor	alinieri	S3, S4, S6; Politica 2; OS5
Sistemul european de indicatori pentru turism (ETIS) ⁸⁹	indicatori pentru gestionarea sustenabilă a destinațiilor	criteriile ADMI; indicatorii-cheie de performanță și observatorul	alinieri	S4; OD5.2
Regulamentul (UE) 2024/1028 ⁹⁰	numărul de înregistrare al unităților de închiriere pe termen scurt; schimbul de date cu platformele	numărul de înregistrare în fiecare anunț; monitorizarea celor trei stocuri	conformare	Politica 7; OD3.4, OD5.2
Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 ⁹¹	prevenirea și gestionarea speciilor alogene invazive	cartarea și controlul troscotului japonez și al altor specii invazive	conformare	Politica 2; OD5.3
Regulamentul (UE) 2021/1060 ⁹²	regulile comune ale fondurilor europene 2021–2027, inclusiv eligibilitatea cheltuielilor până la 31 decembrie 2029	finalizarea proiectelor mature până în 2029	conformare	Partea a IV-a, 4.3
Propunerea Comisiei Europene pentru bugetul Uniunii 2028–2034 ⁹³	planuri naționale și regionale de parteneriat	portofoliul de proiecte pregătit până în 2028	alinieri	Partea a IV-a, 4.3
Propunerea Comisiei Europene privind Capitalele Europene ale Culturii 2034–2047 ⁹⁴	anul 2034 atribuit României și Croației; calendarul și criteriile competiției	decizia de a candida; strategia culturală actualizată înaintea dosarului	alinieri	Politica 5 (DC9); OD5.1

Sursa: documentele indicate în note [C]; echipa de proiect [I].

⁸⁸Consiliul Uniunii Europene, concluziile din 1 decembrie 2022 privind Agenda europeană pentru turism 2030: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>

⁸⁹Comisia Europeană, The European Tourism Indicator System, ETIS toolkit for sustainable destination management (2016): <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21749/attachments/1/translations/en/renditions/native>

⁹⁰Regulamentul (UE) 2024/1028 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 aprilie 2024 privind colectarea și schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere de locuințe pe termen scurt: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1028>

⁹¹Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 privind prevenirea și gestionarea introducerii și răspândirii speciilor alogene invazive: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/1143/oj>

⁹²Regulamentul (UE) 2021/1060 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021, art. 63 alin. (2), eligibilitatea cheltuielilor: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1060>

⁹³Comisia Europeană, 16 iulie 2025, propunerea pentru bugetul Uniunii 2028–2034: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-budget-2028-2034-stronger-europe-2025-07-16_en

⁹⁴Comisia Europeană, propunerea de decizie privind Capitalele Europene ale Culturii pentru anii 2034–2047, COM(2026) 455, 10 septembrie 2026, și anexa calendarului (2034: Croația, România): <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-INIT/en/pdf>; <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-ADD-1/en/pdf>

Tabelul 89. Matricea de coerență: documentele naționale

Documentul	Ce prevede	Cum răspunde strategia	Relația	Politicile și obiectivele
Strategia națională pentru dezvoltarea turismului, aprobată la 25 septembrie 2024 ⁹⁵	creșterea valorii turismului și a cheltuielii pe turist	scenariul creșterii în valoare; OS1	contribuție	OS1; OD1.1, OD1.2
Legea nr. 155/2023 privind mobilitatea urbană durabilă; Legea nr. 104/2011 privind calitatea aerului înconjurător	zona cu emisii scăzute, obligatorie pentru municipiu	accesul controlat în centrul istoric, după evaluarea juridică	conformare	Politica 1 (DMC3); OD3.2
Legea nr. 38/2003 privind transportul în regim de taxi; OUG nr. 49/2019 privind transportul alternativ ⁹⁶	regimul preluării pasagerilor de către taxiuri și de către transportul alternativ	stația de taxi reglementată la aeroport; propunerea de derogare pentru aeroporturi	conformare; propunere de modificare	Politica 1 (DMC6-f, DMC6-h); OD4.2
Legea nr. 185/2013 privind amplasarea și autorizarea mijloacelor de publicitate	regulile de amplasare a publicității	aplicarea normei existente la întreaga imagine a centrului	conformare	Politica 5 (DC3-a); S5
Lista Monumentelor Istorice (Ordinul ministrului culturii nr. 2828/2015)	regimul monumentelor și al siturilor urbane	patrimoniul construit lizibil; controlul intervențiilor	conformare	Politica 5 (DC2)
Hotărârea Guvernului nr. 685/2022; planul de management al Tâmppei (Ordinul MMAP nr. 767/2016)	ariile speciale de conservare; regimul Tâmppei	revizuirea planului și a regulamentului Tâmppei; zonarea vizitării	conformare	Politica 2 (P3-D2); OD5.3
Codul silvic (Legea nr. 331/2024)	regimul pădurilor și al amenajărilor din fondul forestier	pădurile-parc și traseele, cu Regia Pădurilor Kronstadt	conformare	Politica 2 (P3-D3)
OUG nr. 81/2021; OUG nr. 60/2025	echipa de intervenție la urs; interzicerea hrănirii urșilor	gestionarea deșeurilor; informarea; observarea responsabilă	conformare	Politica 2 (P3-D5); OD4.4
Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 ⁹⁷	atestarea stațiilor turistice	standardul premium al Poienii, stațiune turistică de interes național	conformare	Politica 3; OD1.4
Ordinul nr. 724/1082/360/2013; Ordinul nr. 394/2014; Legea nr. 84/1998 privind mărcile și indicațiile geografice	atestarea produselor tradiționale și a rețetelor consacrate; mărcile colective	protecția și atestarea produselor și a rețetelor Țării Bârsei	conformare	Politica 4 (DG1); OD1.5
Legea nr. 350/2005 privind regimul finanțărilor nerambursabile	finanțarea programelor de interes local	Ghidul cultural reformat și fondul cultural	conformare	Politica 5 (DC8-a, DC8-b)

Sursa: capitolele integrale; documentele indicate [C]; echipa de proiect [I].

Tabelul 90. Matricea de coerență: documentele județene, metropolitane și locale

Documentul	Ce prevede	Cum răspunde strategia	Relația	Politicile și obiectivele
Planul Strategic de Acțiune HINGE al Consiliului Județean Brașov (2023)	intermodalitatea; linia 20B Poiana Brașov-Râșnov; gara Râșnov	legătura Poienii cu regiunea fără mașină	alinieri	Politicele 1 și 3; S1; OD2.4
Proiectul trenului metropolitan Brașov ⁹⁸	transportul feroviar metropolitan	Brașovul ca bază a regiunii; excursiile de o zi	alinieri	S1 (DMC7); OD2.4

⁹⁵Știri pe surse, 25 septembrie 2024, aprobarea de către Guvern a Strategiei naționale pentru dezvoltarea turismului: https://www.stiripesurse.ro/guvernul-a-aprobat-strategia-nationala-a-romaniei-pentru-dezvoltarea-turismului-2024-2035_3443455.html

⁹⁶OUG nr. 49/2019 privind transportul alternativ, art. 13 alin. (4): <https://lege5.ro/Gratuit/gmztqmrqg44q/art-13-autorizarea-operatorilor-de-transport-alternativ-ordonanta-de-urgenta-49-2019?dp=gi4dsnjxhe2tcoa>; Legea nr. 38/2003, art. 24¹: <https://legeaz.net/legea-38-2003-taximetriei/art-24>

⁹⁷Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 pentru aprobarea normelor și criteriilor de atestare a stațiilor turistice și lista stațiilor atestate, actualizată la 17 iunie 2026 (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/>

⁹⁸Trenul metropolitan Brașov: valoarea, magistralele, calendarul și cererea de finanțare: <https://bzb.ro/stire/brasovul-va-plati-97-milioane-de-lei-pentru-trenul-metropolitan-a219526>; <https://www.monitorulexpres.ro/2026/07/06/brasovul-primul-solicitant-care-depune-o-cerere-de-finanțare>

Documentul	Ce prevede	Cum răspunde strategia	Relația	Politicile și obiectivele
OMD-ul județului Brașov, avizat în iunie 2026 ⁹⁹	managementul destinației la nivel județean	produsele metropolitane și platforma regională de cooperare	contribuție	S3; OD5.1
Strategia culturală a municipiului 2015–2030 (HCL nr. 478/2015) ¹⁰⁰	direcțiile culturale ale municipiului	evaluarea și actualizarea strategiei înaintea candidaturii	alinieri	Politica 5 (DC8-g)
Regulamentul sistemului de parcare (HCL nr. 251/2005, cu modificările ulterioare)	zonele tarifare și gratuitățile	eliminarea gratuității de weekend în centrul istoric; subzonarea Zonei 0	propunere de modificare	Politica 1 (DMC1)
Regulamentul drumurilor forestiere (HCL nr. 151/2021)	accesul pe drumurile forestiere	regulile pentru traseele de ciclism montan	conformare	Politica 2 (P3-D3-d)
Ghidul de amplasare a teraselor în centrul istoric (2023) ¹⁰¹	regulile teraselor din centrul istoric	aplicarea ghidului; taxarea după suprafața ocupată	conformare	Politica 4 (DG3-a); S5; OD3.2
Hotărârea Consiliului Local din 22 decembrie 2025 privind taxa de oraș ¹⁰²	7 lei pentru promovare și 5 lei pentru Salvamont pe turist și noapte	destinațiile taxei; bugetul multianual al OMD; raportul public anual	alinieri	S3; OD5.1
Proiectul regulamentului de restricționare a accesului auto în centrul istoric (2024) ¹⁰³	accesul controlat și zona cu emisii scăzute	accesul controlat, cu alternative pregătite înaintea restricției	alinieri	Politica 1 (DMC3)
Conceptul de turism al municipiului (2023), proiectul SIPOCA 1043	constatări și măsuri pentru turismul municipiului	constatări convergente cu datele și cu consultarea sunt preluate în capitolul P5	alinieri	Politica 3

Sursa: documentele indicate [C]; echipa de proiect [1]

⁹⁹Agerpres, 16 iunie 2026, avizarea OMD-ului județului Brașov de către ministerul de resort:

<https://agerpres.ro/administratie/2026/06/16/brasov-omd-a-judetului-a-primit-avizul-ministerului-economiei-antreprenoriatului-si-turismului--1567045>

¹⁰⁰„Strategia Culturală a Municipiului Brașov 2015–2030”, aprobată prin HCL nr. 478/2015, invocată în ghidul de finanțare culturală al Primăriei din 2022: <https://www.brasovcity.ro/file-zone/proiecte/hotarare/PC2022/4.%20Ghid%20finantare%20cultura%202022.pdf>

¹⁰¹Primăria Municipiului Brașov, Ghid de amplasare a teraselor în centrul istoric al Brașovului (2023): <https://brasovcity.ro/file-zone/regulamente/comert/2023/Ghid%20de%20amplasare%20a%20teraselor%20in%20centrul%20istoric%20al%20Brasovului.pdf>

¹⁰²Taxa de oraș, 7 lei (promovare turistică) și 5 lei (Salvamont) pe turist și noapte, adoptată de Consiliul Local Brașov la 22 decembrie 2025: <https://www.profit.ro/stiri/social/ultima-ora-taxa-pe-zi-majorata-puternic-pentru-turisti-in-brasov-si-poiana-brasov-22283033>

¹⁰³Primăria Municipiului Brașov, proiectul Regulamentului privind restricționarea accesului auto în zona cu nivel scăzut de emisii din centrul istoric (2024): <https://www.brasovcity.ro/file-zone/proiecte/hotarare/RZE2024/04.%20Anexa%201%20-%20Regulament.pdf>

Anexa 6. Glosarul și indexul codurilor

Glosarul

Tabelul 91. Termenii folosiți în strategie

Termenul	Înțelesul în strategie
ADMI	Analiza Diagnostic Multicriterială Integrată, realizată în Etapa a III-a a proiectului: 7 domenii, 30 de criterii, scoruri de la 1 la 5
Apartamente turistice	unitățile de închiriere pe termen scurt (apartamente și camere) oferite pe platformele de rezervare
Biroul de convenții	structura OMD care atrage târgurile, congresele și conferințele în destinație (P4-e)
Calendarul unic	calendarul evenimentelor destinației, ținut de OMD și publicat cu un an înainte (DC6-a)
Cardul oaspetelui	cardul turiștilor cazați, cu transport public și avantaje în destinație (DMC6-a)
Cardul de rezident	cardul locuitorilor, cu acces și avantaje la ofertele destinației
Cartea-etalon	colecția de rețete de referință a bucătăriei Brașovului și a Țării Bârsei (DG1-a)
Durata medie a sejurului	înnopțările împărțite la sosiri, în structurile de cazare clasificate
Extrasezon	perioadele cu cerere sub media anului: în oraș, martie–iunie și noiembrie, precum și zilele lucrătoare; în Poiana, martie–mai și septembrie–noiembrie
Gradul de ocupare	indicele de utilizare netă a locurilor de cazare în funcțiune, calculat de INS
Inelul zero	traseul de transport public din jurul centrului istoric, legat de parcurile de transfer (DMC3)
KPI-reper	cei doi indicatori-cheie de performanță ai scopului: acceptarea turismului de către locuitori și satisfacția vizitatorilor
Linia de bază dublă	anul 2025, pentru seriile oficiale, și anul 2027, pentru seriile noi ale observatorului
Observatorul destinației	funcția OMD care colectează, calculează și publică seriile-cheie ale destinației (S4)
OMD Brașov	Asociația Organizația de Management al Destinației Brașov
Parcul cultural	regimul de protecție și de ordine vizuală propus pentru centrul istoric (DC3-b)
Pădurile-parc	pădurile municipiului amenajate pentru recreere, cu trasee și piste pentru familii (P3-D3)
Porțile Carpaților	localitățile de acces spre masivele din jurul Brașovului (P3-D8)
RevPAR	venitul din camere pe cameră disponibilă
Sezon; vârf de sezon	perioadele cu cererea cea mai mare: iarna și vara-toamna; vârful de sezon este perioada cu cererea maximă (august în oraș, decembrie–februarie în Poiana)
Taxa de oraș	taxa de 7 lei pentru promovarea turistică și de 5 lei pentru Salvamont, pe turist și noapte
Zona 0	zona tarifară de parcare care cuprinde centrul istoric și Poiana Brașov (regulamentul sistemului de parcare)
Zona zero	noul centru al Poienii, cu reguli stricte de urbanism, comerț și evenimente (P5-D2-b; regulamentul zonei zero: P5-D2-b1)
[C], [E], [I], [D]	marcările datelor: confirmate; estimate de echipă; interpretări și propuneri ale echipei; declarații ale participanților la consultare
CO, SS, NC	gradele de încredere din registrele verificărilor factuale ale capitolelor: confirmat oficial; sursă secundară concordantă; neconfirmat

Sursa: echipa de proiect [I].

Indexul codurilor

Tabelul 92. Codurile strategiei și locul lor în raport

Codurile	Ce desemnează	Unde se află în Raportul final	Unde se citesc integral
PR1-PR12	provocările-cheie	1.7; rubrica „Provocările adresate” a fiecărei fișe	-

Codurile	Ce desemnează	Unde se află în Raportul final	Unde se citesc integral
A, B, C (A1–A39, B1–B60, C1–C49)	temele consultării: atuuri, probleme, propuneri	1.5; Anexa 4	Volumul II, matricea consolidată
A, B, C (scenariile strategiei)	evoluția inerțială, creșterea în volum, creșterea în valoare	1.9	-
OS1–OS5	obiectivele strategice	2.5; 2.7; 3.0	-
OD1.1–OD5.4	obiectivele de dezvoltare	2.6; Anexa 3; Anexa 1	-
Politica 1–7	politicile-cheie	3.1–3.7	Volumul III; ADMI
S1–S6	politicile orizontale	3.8–3.13	capitolele, pe codurile indicate în fișe
S5-a	măsura proprie a politicii orizontale S5 (povestea orașului spusă prin spațiul public), fără corespondent în capitole	3.1; 3.12; Anexa 1	-
DMC1–DMC8	direcțiile și măsurile capitolului P1–P2	3.1; Anexa 1	Volumul III.1
P3-D1–P3-D8	direcțiile și măsurile capitolului P3	3.2; Anexa 1	Volumul III.2
P5-D1–P5-D7	direcțiile și măsurile capitolului P5	3.3; Anexa 1	Volumul III.3
DG1–DG7	direcțiile și măsurile capitolului G	3.4; Anexa 1	Volumul III.4
DC1–DC9	direcțiile și măsurile capitolului C (codul DC6-f nu se folosește)	3.5; Anexa 1	Volumul III.5
P4-a–P4-h	măsurile pentru turismul de afaceri și centrul expozițional	3.6; Anexa 1	Volumul II, ADMI, secțiunea 6
P6-a–P6-j	măsurile pentru cazare și apartamentele turistice	3.7; Anexa 1	Volumul II, ADMI, secțiunea 7
P1–P2-Sc1–Sc7	scenariile capitolului P1–P2	3.1	Volumul III.1
P3-Sc1–Sc6	scenariile capitolului P3	3.2	Volumul III.2
P5-Sc1–Sc6	scenariile capitolului P5	3.3	Volumul III.3
G-Sc1–Sc6	scenariile capitolului G	3.4	Volumul III.4
C-Sc1–Sc7	scenariile capitolului C	3.5	Volumul III.5
P4-A–P4-D	variantele centrului expozițional	3.6	Volumul II, ADMI, secțiunea 6
P6-A–P6-D	variantele regimului apartamentelor	3.7	Volumul II, ADMI, secțiunea 7
Seriile 1–12	seriile-cheie ale observatorului destinației	3.11	-
Riscurile 1–20	riscurile strategiei	4.6	-

Sursa: echipa de proiect [I].

Anexa 7. Surse și bibliografie

Documentele proiectului

Raportul final se sprijină pe documentele proiectului, reunite în Volumele II și III:

- Analiza Diagnostic Multicriterială Integrată (ADMI), cu analiza completă a centrului expozițional (P4) și a regimului apartamentelor (P6);
- raportul de analiză a destinației turistice Brașov, pe date INS și ale platformelor online;
- raportul cercetării sociologice naționale „Brașov - percepție și servicii turistice”;
- transcrierile celor 22 de interviuri, cu 24 de subiecți, transcrierile și notele celor 12 consultări de grup din Etapa I și matricea consolidată a celor 148 de teme;
- baza consolidată a recenziilor online despre Brașov și Poiana Brașov (47.513 recenzii);
- datele platformelor de închiriere pe termen scurt pentru Brașov și pentru Poiana Brașov și lista unităților de cazare clasificate;
- capitolele integrale: Mobilitate și centrul istoric (P1–P2), Natura pe patru anotimpuri (P3), Poiana Brașov (P5), Gastronomia Brașovului (G), Cultura (C);
- studiile de fundamentare: identitățile Brașovului, baza din 2018 a geografiei simbolice a orașului, aviația ușoară și de agrement, reglementarea apartamentelor turistice în Slovenia, volumul real al cererii.

Statistica oficială

- Institutul Național de Statistică, TEMPO Online: capacitatea de cazare, sosirile și înnoptările pe localități și pe luni¹⁰⁴;
- datele publicate ale aeroportului, ale ministerului de resort și ale instituțiilor citate în note.

Lucrări științifice

- Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcția identitară a Brașovului. Geografia simbolică a orașului”, teză de doctorat, SNSPA;
- Oprica, L. (2020), „The Symbolic Geography of Brașov in the Online Environment”, Bulletin of the Transilvania University of Brașov, seria VII, 13(62), nr. 2: 219–230, <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>;
- François, H. et al. (2023), „Climate change exacerbates snow-water-energy challenges for European ski tourism”, Nature Climate Change, 13: 935–942, <https://doi.org/10.1038/s41558-023-01759-5>.

Sursele externe citate în note

- Agerpres, 11 septembrie 2026, Ministerul Culturii despre calendarul competiției pentru titlul din 2034: <https://agerpres.ro/english/2026/09/11/romania-to-have-a-european-capital-of-culture-in-2034--1592602>

¹⁰⁴Institutul Național de Statistică, TEMPO Online, matricele TUR101C (capacitate), TUR104 (sosiri) și TUR105 (înnoptări), municipiul Brașov: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/>

- Agerpres, 16 iunie 2026, avizarea OMD-ului județului Brașov de către ministerul de resort: <https://agerpres.ro/administratie/2026/06/16/brasov-omd-a-judetului-a-primit-avizul-ministerului-economiei-antreprenoriatului-si-turismului--1567045>
- Agerpres, 23 aprilie 2021, suspendarea în instanță a modificării regulamentului parcarilor din Brașov: <https://agerpres.ro/administratie/2021/04/23/brasov-instanta-a-suspendat-modificarile-la-regulamentul-parcarilor-acestea-se-platesc-din-nou-noapt--702646>
- AirDNA, piața Brașov: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/brasov/overview>
- AirDNA, piața Poiana Brașov: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/poiana-brasov/overview>
- Aldea, L. (Oprica) (2020), „(re)Construcția identitară a Brașovului. Geografia simbolică a orașului”, teză de doctorat, SNSPA; articolul autoarei despre imaginea online a orașului: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.2.10>
- Butler, R. W. (1980), „The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources”, Canadian Geographer, 24(1), 5–12: <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene, 28 iulie 2023, impactul regional al schimbărilor climatice asupra cererii turistice în Europa: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/global-warming-reshuffle-europes-tourism-demand-particularly-coastal-areas-2023-07-28_en
- Chatham House, Chatham House Rule: <https://www.chathamhouse.org/about-us/chatham-house-rule>
- Collins, J. C., Porras, J. I. (1996), „Building Your Company's Vision”, Harvard Business Review, 74(5): <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
- Comisia Europeană, 16 iulie 2025, propunerea pentru bugetul Uniunii 2028–2034: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-budget-2028-2034-stronger-europe-2025-07-16_en
- Comisia Europeană, propunerea de decizie privind Capitalele Europene ale Culturii pentru anii 2034–2047, COM(2026) 455, 10 septembrie 2026, și anexa calendarului (2034: Croația, România): <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-INIT/en/pdf> ; <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12840-2026-ADD-1/en/pdf>
- Comisia Europeană, The European Tourism Indicator System, ETIS toolkit for sustainable destination management (2016): <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21749/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Consiliul Uniunii Europene, concluziile din 1 decembrie 2022 privind Agenda europeană pentru turism 2030: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>
- Curtea de Justiție a Uniunii Europene, cauzele conexe C-724/18 și C-727/18, Cali Apartments: <https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-724/18>

- Economedia, 3 ianuarie 2026, traficul Aeroportului Internațional Brașov-Ghimbav în 2025: <https://eonomedia.ro/?p=312808>
- Economedia, pe baza datelor INS, sosirile și înnoptările din 2025, pe județe: <https://eonomedia.ro/sosirile-inregistrate-in-structurile-de-cazare-din-romania-au-scazut-in-2025.html>
- Economedia, ținta de cheltuială medie din proiectul Strategiei naționale pentru dezvoltarea turismului: <https://eonomedia.ro/?p=141611>
- European Travel Commission, aprilie 2026, intenția de călătorie a europenilor pentru primăvara și vara lui 2026: <https://etc-corporate.org/news/european-travel-sentiment-reaches-record-high-for-summer-2026/>
- Eurostat, 4 martie 2026, înnoptările în structurile de cazare din Uniunea Europeană în 2025: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260304-1>
- EY US, AI Risk and Governance Survey, comunicatul din 15 septembrie 2026: https://www.ey.com/en_us/newsroom/2026/09/ey-survey-finds-that-autonomous-ai-implementation-outpaces-oversight-yielding-an-ai-governance-gap
- François et al., „Climate change exacerbates snow-water-energy challenges for European ski tourism”, Nature Climate Change, 2023: <https://www.nature.com/articles/s41558-023-01759-5> ; sinteza INRAE: https://www.inrae.fr/en/actualites/Ski_Europe
- Grant Thornton, AI Impact Survey 2026, comunicatul din 13 aprilie 2026: <https://www.grantthornton.com/insights/press-releases/2026/april/grant-thornton-survey-on-ai-proof-gap>
- Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 pentru aprobarea normelor și criteriilor de atestare a stațiunilor turistice și lista stațiunilor atestate, actualizată la 17 iunie 2026 (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/>
- ICC/ESOMAR (2025), ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics, principiul fundamental 5, art. 6 lit. c, art. 7 lit. d–f și art. 9 lit. b: https://community.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR-International-Code_English.pdf
- Institutul Național de Statistică, TEMPO Online, matricele TUR101C (capacitate), TUR104 (sosiri) și TUR105 (înnoptări), municipiul Brașov: <http://statistici.INSSE.ro:8077/tempo-online/>
- KPMG US, AI Quarterly Pulse Survey, trimestrul al treilea din 2026, comunicatul din 24 septembrie 2026: <https://kpmg.com/us/en/media/news/q3-ai-pulse-2026.html>
- Leipziger Internet Zeitung, biletul de târg cu transportul public inclus: <https://www.l-iz.de/wirtschaft/wirtschaft-leipzig/2023/07/raus-aus-dem-tal-leipziger-messe-2022-75-millionen-euro-umsatz-544078>
- OCDE (2026), The agentic AI landscape and its conceptual foundations, OECD Publishing, Paris: https://www.oecd.org/en/publications/the-agentic-ai-landscape-and-its-conceptual-foundations_396cf758-en.html

- OCDE, Recomandarea Consiliului privind inteligența artificială, OECD/LEGAL/0449, revizuită în mai 2024: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>
- OUG nr. 49/2019 privind transportul alternativ, art. 13 alin. (4): <https://lege5.ro/Gratuit/gmztqmrqg44q/art-13-autorizarea-operatorilor-de-transport-alternativ-ordonanta-de-urgenta-49-2019?dp=gi4dsnjxhe2tcoa> ; Legea nr. 38/2003, art. 24¹: <https://legeaz.net/legea-38-2003-taximetriei/art-24>
- Primăria Municipiului Brașov, Ghid de amplasare a teraselor în centrul istoric al Brașovului (2023): <https://brasovcity.ro/file-zone/regulamente/comert/2023/Ghid%20de%20amplasare%20a%20teraselor%20in%20centrul%20istoric%20al%20Brașovului.pdf>
- Primăria Municipiului Brașov, proiectul Regulamentului privind restricționarea accesului auto în zona cu nivel scăzut de emisii din centrul istoric (2024): <https://www.brasovcity.ro/file-zone/proiecte/hotarare/RZE2024/04.%20Anexa%201%20-%20Regulament.pdf>
- Profit.ro, 5 august 2026, rezultatele sectorului hotelurilor, restaurantelor și cafenelelor în 2025: <https://profit.ro/povesti-cu-profit/retail/profitabilitatea-horeca-cade-la-cel-mai-redus-nivel-de-dupa-pandemie-22586706>
- Ptak Warsaw Expo, prezentarea centrului: <https://warsawexpo.eu/en/about-us/>
- Regulamentul (UE) 2021/1060 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021, art. 63 alin. (2), eligibilitatea cheltuielilor: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1060>
- Regulamentul (UE) 2024/1028 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 aprilie 2024 privind colectarea și schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere de locuințe pe termen scurt: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1028>
- Regulamentul (UE) 2024/1689 al Parlamentului European și al Consiliului privind inteligența artificială, art. 4 și art. 50 alin. (4): <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
- Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 privind prevenirea și gestionarea introducerii și răspândirii speciilor alogene invazive: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/1143/oj>
- Romexpo, raportul de activitate ianuarie–decembrie 2025: https://romexpo.ro/wp-content/uploads/2026/05/Raport_Activitate_2025RMX.pdf
- StartupCafe, 10 iunie 2026, poziția ministerului de resort privind implementarea Regulamentului (UE) 2024/1028: <https://startupcafe.ro/noile-reguli-ue-pentru-inchirierile-prin-airbnb-si-booking-modalitatea-de-implementare-in-romania-este-in-proces-de-analiza-spune-ministerul-turismului-101182>
- Știri pe surse, 25 septembrie 2024, aprobarea de către Guvern a Strategiei naționale pentru dezvoltarea turismului: https://www.stiripesurse.ro/guvernul-a-aprobat-strategia-nationala-a-romaniei-pentru-dezvoltarea-turismului-2024-2035_3443455.html

- Strategia turismului sloven 2022–2028: 12 provocări-cheie, 5 obiective strategice, 20 de obiective de dezvoltare, 7 politici-cheie și 3 orizontale, 94 de măsuri:
https://www.advantageaustria.org/si/news/Ksenija_Flegar_Investments_in_Slovenian_Tourism.pdf
- Taxa de oraș, 7 lei (promovare turistică) și 5 lei (Salvamont) pe turist și noapte, adoptată de Consiliul Local Brașov la 22 decembrie 2025: <https://www.profit.ro/stiri/social/ultima-ora-taxa-pe-zi-majorata-puternic-pentru-turisti-in-brasov-si-poiana-brasov-22283033>
- Trenul metropolitan Brașov: valoarea, magistralele, calendarul și cererea de finanțare: <https://bzb.ro/stire/brasovul-va-plati-97-milioane-de-lei-pentru-trenul-metropolitan-a219526> ; <https://www.monitorulexpres.ro/2026/07/06/brasovul-primul-solicitant-care-depune-o-cerere-de-finantare>
- UN Tourism, 20 ianuarie 2026, sosirile turistice internaționale în 2025: <https://www.untourism.int/news/international-tourist-arrivals-up-4-in-2025-reflecting-strong-travel-demand-around-the-world>
- Veletrhy Brno (BVV), prezentarea companiei: <https://www.bvv.cz/en/about-the-company>
- VIECON (Messe Wien), fișa de presă: https://vieconcenter.at/assets/Presse/Presse-Factsheet-VIECON-Messe-Wien_0526.pdf
- Vienna Tourist Board, Economist Intelligence Unit, Global Liveability Index 2024 (Viena pe primul loc în 2018, 2019, 2022, 2023 și 2024): <https://wien.info/en/all-of-vienna/smart-city-vienna/most-livable-city-economist-352350> ; Vienna Tourist Board, raportul anual 2023, clasamentul Mercer Quality of Living (primul loc al unsprezecelea an consecutiv): <https://b2b.wien.info/en/viennatourism/aboutus/tourism-reviews/annual-report-2023/2023-rankings-vienna-on-the-international-stage-638524>
- „Strategia Culturală a Municipiului Brașov 2015–2030”, aprobată prin HCL nr. 478/2015, invocată în ghidul de finanțare culturală al Primăriei din 2022: <https://www.brasovcity.ro/file-zone/proiecte/hotarare/PC2022/4.%20Ghid%20finantare%20cultura%202022.pdf>