BRAȘOV

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

Volumul I · strategia
direcția, politicile, implementarea



OMD Brașov

brand Berry
clarity and perspectives
for transformative decisions

Răsărit de soare pe Postăvaru · arhiva proiectului

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

VOLUMUL I

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

CUPRINS

Strategia pe scurt **9**

Mesajele-cheie **13**

Ghidul de lectură **19**

Partea I. Brașovul azi **22**

1.1. Brașovul în cifre 23
1.2. Poziția Brașovului în România 28
1.3. Contextul și cadrul de referință 30
1.4. Diagnosticul integrat (ADMI) 32
1.5. Vocea orașului 34
1.6. Ce s-a schimbat din 2018 36
1.7. Cele 12 provocări-cheie 38
1.8. Tendințele 44
1.9. Scenariile, măsurate în valoare, și scenariul ales 49
1.10. Ce trebuie să rezolve scenariul ales 57

Partea a II-a. Direcția **58**

2.1. Viziunea 2034 59
2.2. Misiunea 62
2.3. Poziționarea 63
2.4. Ambiția 2034, scopul și KPI-reper 69
2.5. Obiectivele strategice 71
2.6. Obiectivele de dezvoltare 73
2.7. Lanțul de rezultate 79

Partea a III-a. Politicile **81**

3.0. Arhitectura politicilor 81
3.1. Politica 1. Mobilitatea și centrul istoric: un centru curat și coerent urbanistic (P1, P2) 85
3.2. Politica 2. Natura pe patru anotimpuri și turismul activ (P3) 91
3.3. Politica 3. Poiana Brașov, stațiune premium (P5) 98
3.4. Politica 4. Gastronomia 104
3.5. Politica 5. Cultura și orașul viu (P7) 111
3.6. Politica 6. Economia vizitatorului: turismul de afaceri și centrul expozițional (P4) 121
3.7. Politica 7. Economia vizitatorului: cazarea și apartamentele turistice (P6) 127
3.8. Politica orizontală S1. Prelungirea ședерii: pachete, produse integrate, Brașovul ca bază a regiunii 131
3.9. Politica orizontală S2. Calendarul destinației 136
3.10. Politica orizontală S3. OMD ca liant: guvernanță, parteneriat, finanțare 140
3.11. Politica orizontală S4. Informarea integrată, digitalul și datele 144
3.12. Politica orizontală S5. Identitate fără kitsch și brand 149
3.13. Politica orizontală S6. Oameni și competențe 154
3.14. Planul de marketing al destinației 159

Partea a IV-a. Implementarea **175**

4.1. Etapele, jaloanele și ciclul anual 175
4.2. Guvernanța și instituțiile responsabile 179
4.3. Finanțarea 183
4.4. Regulile 186
4.5. Monitorizarea și indicatorii 191
4.6. Riscurile 196
4.7. Avertismentele: ce ar face strategia să eșueze 200

Metodologia construirii strategiei..... 202
Anexa 1. Planul de implementare 2027–2034.....211
Anexa 2. Corespondența cu caietul de sarcini..... 213
Anexa 3. Fișele indicatorilor.....215
Anexa 4. Trasabilitatea consultării: cele 148 de teme și locul în care sunt preluate.....221
Anexa 5. Cadrul legal detaliat și matricea de coerență cu documentele de referință.....230
Anexa 6. Glosarul și indexul codurilor.....234
Anexa 7. Surse și bibliografie.....238

LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Obiectivele strategice și țintele pentru 2034....11
Tabelul 2. Politicile strategiei....11
Tabelul 3. Volumele și componentele strategiei....20
Tabelul 4. Cifrele esențiale ale destinației....23
Tabelul 5. Cererea destinației în 2025: statistica oficială și evaluarea echipei de proiect....25
Tabelul 6. Sosiri, capacitate, înnoptări și grad de ocupare, 2001 și 2025....25
Tabelul 7. Capacitatea de cazare a municipiului în 2025, după trei evidențe....27
Tabelul 8. Documentele de referință ale strategiei....30
Tabelul 9. Indicii ADMI pe domenii....32
Tabelul 10. Temele cu cea mai largă acoperire în consultare....34
Tabelul 11. Controversele consultării și opțiunea strategiei....35
Tabelul 12. Problemele destinației în jurul anului 2018 și în 2026....36
Tabelul 13. Provocările-cheie....38
Tabelul 14. Tendințele și provocările pe care le influențează....49
Tabelul 15. Valoarea turismului în Brașov și în Poiana Brașov, 2023–2025....50
Tabelul 16. Ipotezele celor trei scenarii....52
Tabelul 17. Rezultatele scenariilor în 2034 (prețuri constante 2025, fără TVA)....53
Tabelul 18. Țintele derivate din scenariul C....55
Tabelul 19. Ipotezele scenariului C și politicile care le produc....55
Tabelul 20. Tabelul-punte dintre provocări, obiective de dezvoltare și politici....57
Tabelul 21. Pilonii promisiunii și corespondența cu politicile....67
Tabelul 22. Publicurile destinației....68
Tabelul 23. Cei doi KPI-reper ai strategiei....70
Tabelul 24. Obiectivele strategice și indicatorii-reper....71
Tabelul 25. Obiectivele de dezvoltare ale OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator....73
Tabelul 26. Obiectivele de dezvoltare ale OS2. O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei....74
Tabelul 27. Obiectivele de dezvoltare ale OS3. Turism acceptat și susținut de locuitori....76
Tabelul 28. Obiectivele de dezvoltare ale OS4. Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate....76
Tabelul 29. Obiectivele de dezvoltare ale OS5. O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii....77
Tabelul 30. Lanțul de rezultate, pe obiective strategice....79
Tabelul 31. Politicile-cheie....82
Tabelul 32. Politicile orizontale....83
Tabelul 33. Măsurile-cheie ale Politicii 1....86
Tabelul 34. Scenariile capitolului P1–P2 și opțiunile recomandate....89
Tabelul 35. Indicatorii Politicii 1....90
Tabelul 36. Măsurile-cheie ale Politicii 2....93
Tabelul 37. Scenariile capitolului P3 și opțiunile recomandate....94
Tabelul 38. Indicatorii Politicii 2....96
Tabelul 39. Măsurile-cheie ale Politicii 3....99
Tabelul 40. Scenariile capitolului P5 și opțiunile recomandate....101
Tabelul 41. Indicatorii Politicii 3....102
Tabelul 42. Măsurile-cheie ale Politicii 4....106
Tabelul 43. Scenariile capitolului G și opțiunile recomandate....108
Tabelul 44. Indicatorii Politicii 4....110
Tabelul 45. Măsurile-cheie ale Politicii 5....113
Tabelul 46. Scenariile capitolului C și opțiunile recomandate....117
Tabelul 47. Indicatorii Politicii 5....118

Tabelul 48. Măsurile Politicii 6....122
Tabelul 49. Variantele pentru Politica 6....124
Tabelul 50. Indicatorii Politicii 6....125
Tabelul 51. Măsurile-cheie ale Politicii 7....128
Tabelul 52. Variantele pentru Politica 7....129
Tabelul 53. Indicatorii Politicii 7....130
Tabelul 54. Măsurile-cheie ale politicii S1....132
Tabelul 55. Atracții noi pentru tot anul, preluate din consultarea publică....133
Tabelul 56. Indicatorii politicii S1....134
Tabelul 57. Măsurile-cheie ale politicii S2....137
Tabelul 58. Indicatorii politicii S2....139
Tabelul 59. Măsurile-cheie ale politicii S3....141
Tabelul 60. Indicatorii politicii S3....143
Tabelul 61. Măsurile-cheie ale politicii S4....145
Tabelul 62. Cele douăsprezece serii-cheie ale observatorului destinației....146
Tabelul 63. Indicatorii politicii S4....148
Tabelul 64. Măsurile-cheie ale politicii S5....150
Tabelul 65. Indicatorii politicii S5....153
Tabelul 66. Măsurile-cheie ale politicii S6....155
Tabelul 67. Indicatorii politicii S6....157
Tabelul 68. Registrele tonului vocii, din harta salutului....166
Tabelul 69. Ce își asumă autoritatea publică prin promisiunea de comportament....168
Tabelul 70. Pieţele prioritare ale comunicării destinației, 2027–2034....170
Tabelul 71. Conținutul principal al comunicării, pe grupe de piețe....172
Tabelul 72. Produsele destinației pe anotimpuri....173
Tabelul 73. Instrumentele de marketing ale politicilor....173
Tabelul 74. Etapele implementării....175
Tabelul 75. Măsurile Planului de implementare, pe politici și pe orizonturi....176
Tabelul 76. Jaloanele strategiei....177
Tabelul 77. Responsabilitățile pe politici....180
Tabelul 78. Ordinul de mărime al costurilor publice, pe politici, 2027–2034....183
Tabelul 79. Foaia de parcurs financiară, aliniată la perioada europeană 2028–2034....185
Tabelul 80. Actele normative care condiționează implementarea....186
Tabelul 81. Actele de adoptat sau de modificat....187
Tabelul 82. Indicatorii-cheie de performanță ai destinației....191
Tabelul 83. Indicatorii viziunii....193
Tabelul 84. Evaluările strategiei....194
Tabelul 85. Riscurile strategiei....196
Tabelul 86. Repartizarea deciziei și a execuției....203
Tabelul 87. Echipa de proiect....204
Tabelul 88. Atelierele consultării de grup....206
Tabelul 89. Sursele de date secundare și oficiale....207
Tabelul 90. Instrumentele IA folosite în proiect....208
Tabelul 91. Măsurile pe obiective de dezvoltare....211
Tabelul 92. Măsurile politicilor orizontale....212
Tabelul 93. Corespondența componentelor din caietul de sarcini cu Volumul I....213
Tabelul 94. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS1....215
Tabelul 95. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS2....216
Tabelul 96. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS3....218
Tabelul 97. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS4....219

Tabelul 98. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS5....219
Tabelul 99. Atuurile (blocul A): preluarea în strategie....221
Tabelul 100. Problemele și riscurile (blocul B): preluarea în strategie....223
Tabelul 101. Propunerile (blocul C): preluarea în strategie....226
Tabelul 102. Matricea de coerență: documentele europene....230
Tabelul 103. Matricea de coerență: documentele naționale....231
Tabelul 104. Matricea de coerență: documentele județene, metropolitane și locale....232
Tabelul 105. Nivelurile strategiei și locul lor în raport....234
Tabelul 106. Termenii folosiți în strategie....234
Tabelul 107. Codurile strategiei și locul lor în raport....236

LISTA FIGURILOR

Figura 1. Schema logică a strategiei....10
Figura 2. Harta Volumului I....20
Figura 3. Cele trei componente ale celor circa 2,7 milioane de vizite pe an....25
Figura 4. De la 25% la „hotel plin”: aceeași activitate, măsurată în șapte feluri (Brașov, 2025)....27
Figura 5. Harta politicilor....82
Figura 6. Matricea obiectivelor strategice și a politicilor....83
Figura 7. Harta salutului, iterația 1: de la „loc de întâlnire” la „toată lumea salută” (caietul de lucru al expertului în design al echipei de proiect)....161
Figura 8. Harta salutului, iterația 2 (pagina din stânga): deschidere, echilibru, mândrie, târgul ca nod, siguranță....162
Figura 9. Harta salutului, iterația 2 (pagina din dreapta): contra-valorile („oraș mort”, „oraș muzeu”), orașul viu, autentic, bun gust, muntele....163
Figura 10. Harta salutului, iterația 3: salutul în centru, în Civilizația Muntelui, cu valorile primului inel și cu replicile de la margine....164
Figura 11. Harta salutului, redesenată de expertul în design după schița din caiet (propunerea de personalitate a mărcii)..164
Figura 12. Harta corespondenței cu caietul de sarcini....213

Strategia pe scurt

Aceste pagini spun ce decide strategia: direcția, obiectivele, politicile și primul an. Restul raportului arată de ce și cum.

> **Viziunea 2034.** Până în 2034, Brașovul își asumă rolul de capitală a Carpaților și este recunoscut astfel în Europa. Orașul cosmopolit al munților, din care vizitatorul ajunge ușor, fără mașină și în orice anotimp, în natură, în Poiana Brașov și în Carpați, rămâne mai multe zile și pleacă având un nou prieten, Brașovul.

Brașovenii susțin turismul pentru că îi văd beneficiile. „Capitala Carpaților" se spune cu dovezi, niciodată ca superlativ; recunoașterea se verifică prin indicatorii viziunii (secțiunile 2.1 și 4.5) [I].

Ambiția 2034. Până în 2034, Brașovul devine destinația din România în care turismul creează cea mai multă valoare pentru oraș și pentru locuitorii lui, pentru turiști și vizitatori: un loc în care vizitatorii aleg să rămână mai multe zile, în orice anotimp (secțiunea 2.4) [I].

Misiunea. OMD Brașov, împreună cu Primăria Municipiului Brașov și cu Consiliul Local, cu alte autorități publice și cu operatorii din turism, administrează 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 (secțiunea 2.2) [I].

Poziționarea și promisiunea. „Brașovul este prietenul tău din Transilvania": la Brașov ai un prieten, omul locului, care te salută și te ajută să descoperi orașul cu multe culturi, muntele care începe în oraș și Transilvania din jur. Promisiunea mărcii, „Brașov, prietenul tău din Transilvania", este și o promisiune de comportament, a localnicilor și a autorităților, și capătă chip prin rețeaua „Prietenii tăi din Transilvania", ghizii, instructorii și prestatorii curatoriați și pregătiți permanent de OMD (secțiunile 2.3 și 3.14; S6) [I].

Valorile. Valorile destinației sunt cele ale hărții salutului, exercițiul prin care s-a trecut de la valorile brașovenilor la gestul care le exprimă: primirea (ospitalitatea, orașul cosmopolit, deschis altor culturi), recunoașterea (mândria fără aroganță, solidaritatea), încrederea (siguranța, incluziunea) și reciprocitatea (respectul, prietenia); personalitatea mărcii este cea a salutului transilvănean „Servus", forma de eleganță a ospitalității, un „sunt aici ca să te simți bine" spus oaspetelui, cu filiația ospitalității de cel mai înalt standard din Europa Centrală. Harta salutului și decriptarea ei se citesc în secțiunea 3.14 și în brieful mărcii [I].

Scenariul ales și condițiile lui. Dintre trei scenarii, strategia alege creșterea în valoare: valoare adăugată directă din turism de circa 787 de milioane de lei în 2034 (prețuri 2025), față de 535 în 2025; în statistica oficială, cel puțin 900.000 de sosiri înregistrate, un sejur de cel puțin 2,0 nopți (2,2 ca prag al ambiției) și un grad de ocupare pe locuri-pat de cel puțin 37%, cu o presiune în lunile de vârf de numai +5% (secțiunea 1.9) [E]. Creșterea este reușită numai dacă două condiții rămân îndeplinite, măsurate ca KPI-reper: acceptarea turismului de către locuitori și satisfacția vizitatorilor [I].

Focusul. Două treimi din acțiunile de marketing ale strategiei și din bugetul de promovare se îndreaptă către atragerea turiștilor străini de pe piețele în care Brașovul are acces direct, cu avionul, cu trenul de noapte și cu mașina, pentru ca sejurul de 2,0 nopți, cu 2,2 ca prag al ambiției, să aibă șanse

reale de reușită: piețele externe aduc sejururi mai lungi și cheltuială mai mare pe noapte, iar piața românească, peste 80% din sosiri, a stagnat în 2025 (secțiunile 1.8 și 3.14) [I].

Cum este construită strategia

Strategia este construită în cascadă: cele 12 provocări-cheie ale destinației duc la 5 obiective strategice, la 21 de obiective de dezvoltare, la 7 politici-cheie și 6 politici orizontale și la 392 de măsuri, dintre care 119 sunt măsuri-cheie. Fiecare nivel răspunde nivelului de deasupra: orice măsură se poate urmări în sus până la obiectivul pe care îl servește, iar orice obiectiv se poate urmări în jos până la măsurile care îl realizează.

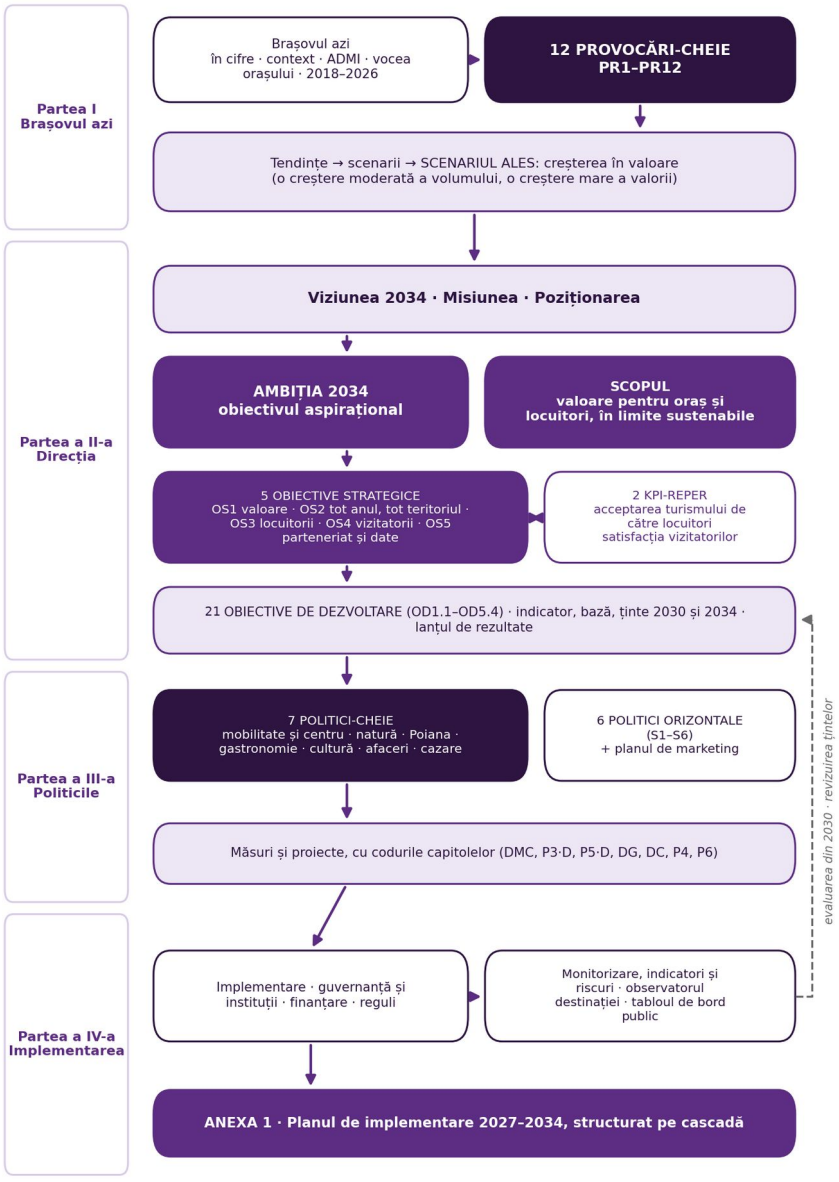


Figura 1. Schema logică a strategiei

Sursa: echipa de proiect [I].

Cum a fost construită. Strategia pornește de la consultarea Etapei I (22 de interviuri, cu 24 de subiecți, 12 consultări de grup și o masă rotundă cu arhitecții, 148 de teme), de la cercetarea națională de referință asupra călătorilor români, de la baza consolidată de recenzii online, de la diagnosticul

integrat ADMI, de la statistica oficială și de la modelarea financiară a scenariilor; direcția mărcii vine din analiza interviurilor și a atelierelor și din debriefurile managerului de proiect, ca sociolog și cercetător, împreună cu expertul în design al echipei de proiect: brieful mărcii, harta salutului și propunerea de personalitate. Deciziile sunt ale echipei de proiect, cu execuția susținută de instrumente de inteligență artificială sub control uman permanent (metodologia, la sfârșitul volumului). Fiecare afirmație poartă un marcaj: [C] date confirmate, [E] evaluări ale echipei, [I] interpretări și propuneri, [D] declarații din consultare.

Cele cinci obiective strategice

Tabelul 1. Obiectivele strategice și țintele pentru 2034

Obiectivul	Ținta pentru 2034
OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator	valoare adăugată directă de 787 de milioane de lei (prețuri 2025), față de 535 în 2025; sejur de cel puțin 2,0 nopți (2,2 ca prag al ambiției); cheltuiala reală pe noapte +14%; 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 pe locuri-pat de cel puțin 37%; primăvara, cel puțin 23% din înnoptări; în Poiana, ponderea iernii în înnoptările stațiunii scade cu o cincime față de 2027, prin creșterea celorlalte anotimpuri; Brașovul în top 20 al destinațiilor de Halloween, în cel puțin două clasamente internaționale
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 Tâmpei revizuit; operatorii raportează consumul de apă și de energie și ponderea produselor locale

Sursa: secțiunile 2.5 și 2.6 [I].

Cele treisprezece politici, pe scurt

Tabelul 2. Politicile strategiei

Politica	Ce face
1. Mobilitatea și centrul istoric	un centru care se parcurge pe jos, cu parcarea la margine; alternativa (parcarea de transfer, naveta, transportul public) precede orice restricție; legătura aeroport–oraș, prima urgență, până în vara lui 2027
2. Natura pe patru anotimpuri și turismul activ	natura din jurul orașului ca produs pentru fiecare anotimp, accesibilă gradat; locuitorii, primii beneficiari; Tâmpa cu plan revizuit, harta unică a traseelor, prevenția pentru urs, siguranța montană; programul „Brașov, destinație de ciclism montan”
3. Poiana Brașov, stațiune premium	standard premium în toate serviciile, zona zero ca centru al stațiunii, regulamentul stațiunii și planul urbanistic zonal; domeniul public dezvoltat prin programele de investiții ale municipiului; operatorii construiesc împreună experiența stațiunii
4. Gastronomia	dezvoltarea precede promovarea: reperele culinare documentate și protejate, produsele Țării Bârsei în meniuri și pe piață, formarea pentru ospitalitate, bucătăria contemporană, terasele conforme, micul dejun contractat pentru apartamente, eticheta de calitate cu criterii publice
5. Cultura și orașul viu	Junii în Registrul patrimoniului imaterial, patrimoniul citit pe straturi, cu Sfântul Bartolomeu deschisă și pe traseu, centrul istoric cu un regim vizual unitar, ca ansamblu arhitectural protejat, cu Codul comunicării comerciale la nivel stradal, și locuit, cu un program al locuirii, muzeele cu bilet comun, spațiile municipale adecvate valorificate pentru evenimente și activități culturale, orașul viu seara, subcentrele de cartier refăcute, Brașov Dark Fantasy Fest
6. Turismul de afaceri	cerere nouă în zilele lucrătoare și în extrasezon: centrul de congrese și expoziții dezvoltat

Politica	Ce face
și centrul expozițional	etapizat (etapa 1 de 20.000 mp, extensibilă la 50.000 mp, după studiul de fezabilitate din 2027; dezvoltarea până la 100.000 mp, decizia autorității locale) și biroul de convenții al OMD
7. Cazarea și apartamentele turistice	aceleași reguli și aceeași taxă pentru toate formele de cazare, numărul de înregistrare în fiecare anunț, colectarea taxei speciale pentru promovarea turistică prin platforme, stimulente, nu interdicții
S1. Prelungirea ședерii	produsele vândute pe durate, pachetele comune, cardul oaspetelui, circuitele regionale fără autoturism, sejurul oraș și stațiune
S2. Calendarul destinației	un singur calendar, ținut de OMD și publicat cu un an înainte, cu zonarea evenimentelor pe scări și cu evenimentele-ancoră în extrasezon
S3. OMD ca liant	mandatul OMD pentru funcțiile de destinație, resursele din taxa specială pentru promovarea turistică, conform statutului, parteneri noi, grupuri de coordonare, schimbul de experiență cu OMD-uri europene, Ljubljana întâi, consultarea continuă în implementare, fără structuri administrative noi
S4. Informarea integrată, digitalul și datele	codul QR al destinației, agenda integrată, harta unică a traseelor, Centrul de Informare refăcut; observatorul destinației, cu 12 serii-cheie și tablou de bord public
S5. Identitate fără kitsch și brand	ordinea vizuală a centrului și a stațiunii, cu Codul comunicării comerciale la nivel stradal, povestea-nucleu, verificarea atestărilor istorice, suvenirurile identitare; promisiunea mărcii, stabilită
S6. Oameni și competențe	rețeaua „Prietenii tăi din Transilvania”, educația ca parte a OMD, cultura recomandării, formarea comună a personalului

Sursa: Partea a III-a [I]. Planul de marketing (secțiunea 3.14) decurge din politici: publicurile prioritare, produsele pe anotimpuri, piețele externe cu zbor direct, comunicarea curatoriată.

Primul an. 2027 este anul fundațiilor: mandatul OMD aprobat în Adunarea Generală, planificarea utilizării taxei speciale pentru promovarea turistică de către OMD, conform statutului, regulile de parcare, regulamentul stațiunii, bazele lipsă măsurate de observator. Urmează, în 2028, planul urbanistic zonal al Poienii, harta unică a traseelor, tabloul de bord public și candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii; în 2029, planul revizuit al Tâmpei; în 2030, evaluarea intermediară; în 2034, evaluarea finală (secțiunea 4.1) [I].

Avertismentele. Strategia își spune singură ce ar face-o să eșueze (secțiunea 4.7): ambiția poate depăși capacitatea administrativă și economică de implementare, de aceea planul anual reține întâi măsurile-cheie și nicio măsură nu rămâne fără responsabil nominalizat; dezvoltarea se măsoară în valoare, nu în numărul de turiști; orașul este al locuitorilor, iar presiunea turismului se măsoară anual, pe cartiere, cu praguri de alertă; promovarea vine după dezvoltare, iar gastronomia este întâi un sector al orașului și abia apoi un argument de marketing; beneficiile se dispersează spre cartiere, Poiana și Țara Bârsei; capacitatea de suport are limite scrise; cei care aplică strategia sunt consultați continuu; iar continuitatea peste mandate se asigură prin acte, nu prin intenții. Brașovul trebuie să devină un oraș mai bun de locuit, nu doar mai atractiv de vizitat [I].

Mesajele-cheie



Strada Michael Weiss, spre Strada Republicii, și Tâmpa, toamna

Mesajele-cheie rezumă raportul în ordinea lecturii: întâi direcția, apoi politicile și implementarea, la urmă dovezile diagnosticului. Numerele din paranteze trimit la secțiunile raportului.

Partea a II-a. Direcția

1. **Viziunea și ambiția 2034 se citesc împreună.** Până în 2034, Brașovul își asumă rolul de capitală a Carpaților și este recunoscut astfel în Europa. Orașul cosmopolit al munților, din care vizitatorul ajunge ușor, fără mașină și în orice anotimp, în natură, în Poiana Brașov și în Carpați, rămâne mai multe zile și pleacă având un nou prieten, Brașovul. Brașovenii susțin turismul pentru că îi văd beneficiile. [I]. Ambiția: până în 2034, Brașovul devine destinația din România în care turismul creează cea mai multă valoare pentru oraș și pentru locuitorii lui, pentru turiști și vizitatori [I]. „Capitala Carpaților" se comunică public, întotdeauna cu dovezile ei, niciodată ca superlativ; recunoașterea în Europa se verifică prin indicatorii viziunii: porțile Carpaților accesibile fără mașină, evenimentele de nivel european, ponderea străinilor, rețelele europene și reuniunile

găzduite, candidatura la titlul de Capitală Europeană a Turismului Inteligent, mândria localnicilor (secțiunile 2.1 și 4.5) [I].

2. **Poziționarea: „Brașovul este prietenul tău din Transilvania”.** La Brașov, vizitatorul are un prieten: omul locului, care îl salută, îi arată valorile lui și îl ajută să descopere orașul cu multe culturi, muntele care începe în oraș și Transilvania din jur [I]. Direcția mărcii vine din analiza interviurilor și a atelierelor și din debriefurile realizate de managerul de proiect, ca sociolog și cercetător, împreună cu expertul în design al echipei de proiect: brieful mărcii, harta salutului și propunerea de personalitate a mărcii; personalitatea Brașovului este cea a salutului transilvănean „Servus”, iar tonul vocii vine din harta salutului [I]. Istoria orașului liber și a centrului comercial rămâne conținutul poveștii orașului cu multe culturi, iar târgul se citește ca efervescență, locul în care se întâmplă lucruri [I]. În poziționare, Dracula se spune fără a fi numit: scrisoarea contelui din primul capitol al romanului, „My Friend… Welcome to the Carpathians… Your friend”, este ușa de intrare pentru piețele anglofone; regula arată calea coerentă și curată de a comunica atracțiile fără kitsch și privește poziționarea, nu întreaga comunicare, în care Dracula rămâne o atracție tratată creativ, cu numele lui [I]. Promisiunea devine și promisiune de comportament, a localnicilor și a autorităților, și capătă chip prin rețeaua „Prietenii tăi din Transilvania”: ghizii orașului, ghizii montani, ghizii Transilvaniei și ai gastronomiei, instructorii și ceilalți prestatori curatoriați și pregătiți permanent de OMD, la care vizitatorul ajunge prin platforma destinației (S6) [I]. Brașovul nu numește concurenți din România; piața de atracție este internațională, iar destinația este premium, cu un preț corect, nu scumpă [I]. Forma finală a tonului vocii și materialele de comunicare le realizează echipa multidisciplinară de profesioniști recomandată OMD (secțiunea 3.14) [I].

3. **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 cinci semne verificabile: valoarea adăugată din turism în creștere de la 535 la 787 de milioane de lei (prețuri 2025), sejurul de cel puțin 2,0 nopți, gradul de ocupare de cel puțin 37%, acceptarea menținută la nivelul din 2027 și recomandarea de cel puțin 80% [I].

4. **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).

5. **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

6. **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 392 de măsuri, dintre care 119 sunt măsuri-cheie (Anexa 1) [I].

7. **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, parcările de proximitate și transferul devin alternativa înaintea restricției, accesul controlat se introduce după evaluarea juridică, iar coridoarele pietonale leagă centrul de Șchei 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].

8. **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; locurile de belvedere amenajate, o potecă în coronament într-o pădure-parc, în afara ariilor protejate, și traseul de familie pe bicicletă până la Zărnești și Bran completează oferta [I].

9. **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 weekendurile din calendarul stațiunii. Domeniul public al stațiunii se dezvoltă prin programele de investiții ale municipiului, iar promovarea stațiunii este parte a promovării destinației, din taxa specială pentru promovarea turistică; asociația operatorilor devine consultant și partener al administrației publice locale, membru consultativ în dezvoltarea Poienii [I].

10. **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, cu criterii publice, leagă cererea existentă de bucătăria orașului; regula politicii este că dezvoltarea precede promovarea: gastronomia este întâi un sector al orașului, cu producători, formare pentru ospitalitate și bucătărie contemporană, și abia apoi un argument de marketing [I].

11. **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, cu un singur document cu nume, Codul comunicării comerciale la nivel stradal, și rămâne locuit, printr-un program al locuirii, cea mai veche biserică a orașului, Sfântul Bartolomeu, intră pe traseu, muzeele lucrează cu un bilet comun, iar calendarul unic, centrele culturale de cartier și subcentrele refăcute pentru pietoni dau viață orașului; Brașov Dark Fantasy Fest, la sfârșit de octombrie, duce Brașovul în top 20 al destinațiilor de Halloween; patrimoniul industrial este inventariat și valorificat, iar evenimentele municipiului respectă standardul „Evenimente Verzi Brașov”; candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034 rămâne o decizie a Consiliului Local [I].

12. **Politicile 6 și 7 privesc economia vizitatorului: turismul de afaceri și cazarea.** Centrul de congrese și expoziții se dezvoltă etapizat, cu o primă etapă de 20.000 mp de hale și un centru de congrese, cu posibilitate de extindere până la 50.000 mp, după un studiu de fezabilitate și de piață în 2027; dacă studiile arată că dezvoltarea până la 100.000 mp este utilă și sustenabilă, decizia aparține autorității locale; cu cerere dovedită pentru cel puțin 30–40 de evenimente pe an, 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 speciale pentru promovarea turistică prin platforme [I].

13. **Politicile orizontale leagă politicile-cheie între ele.** Prelungirea ședерii (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); S3 primește trei: schimbul de experiență cu OMD-uri europene, Ljubljana întâi, cererea către INS și consultarea continuă în implementare, cu pachetul continuității (S3-a–S3-c) [I].

14. **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; promisiunea este una singură, dar conținutul principal diferă pe grupe de piețe: gastronomia pentru Regatul Unit, Germania și Austria, vara răcoroasă și activă pentru piețele cu veri caniculare, ciclismul montan și schiul pentru Europa Centrală, sejurul lung de familie pentru Israel; două treimi din acțiunile de marketing și din bugetul de promovare se îndreaptă către turiștii străini de pe piețele cu acces direct; regula generală este că dezvoltarea precede promovarea [I].

Partea a IV-a. Implementarea

15. **Implementarea are trei etape, iar 2027 este anul fundațiilor.** Primul an operațional reține măsurile cu prioritatea 1, între care măsurile-cheie, majoritatea acte, acorduri și programe; celelalte se eșalonează în 2027–2028, în ordinea de prioritate. Primii zece pași pregătesc toate politicile, iar planul anual de implementare, sincronizat cu bugetul local, stabilește prioritățile fiecărui an, pe trei niveluri, fără nicio măsură fără responsabil nominalizat [I].

16. **Guvernanța respectă competențele existente.** Strategia este a orașului: Consiliul Local o adoptă, autoritățile își păstrează competențele, iar OMD Brașov coordonează implementarea, cu mandatul aprobat în Adunarea Generală a OMD, în care Primăria, cu 45% din voturi, este membrul principal [C/I]. Coordonarea se face prin structurile OMD, pentru membri, prin grupuri de lucru, pe politici, și prin acorduri numai cu partenerii care nu sunt membri [I].

17. **Finanțarea combină cele două taxe speciale, bugetele publice, fondurile europene și capitalul privat.** Taxa specială pentru promovarea turistică a Municipiului Brașov și taxa specială Salvamont (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].

18. **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].

19. **Riscurile principale sunt de guvernanță, de finanțare și de acceptare, iar avertismentele sunt scrise.** Am identificat 20 de riscuri, în șapte categorii; cele mai importante sunt neaprobarea mandatului OMD în Adunarea Generală sau scăderea încasărilor taxei speciale sub nivelul planificat, golul de finanțare dintre perioadele europene, colectarea incompletă a taxei speciale pentru promovarea turistică și scăderea acceptării turismului de către locuitori. Fiecare risc are o atenuare, un responsabil și un semnal de alarmă (secțiunea 4.6). Secțiunea 4.7 adaugă zece avertismente, erorile pe care le-ar putea face chiar cei care aplică strategia, cu mecanismul care le previne: primul este că ambiția poate depăși capacitatea administrativă și economică de implementare; ultimul, că Brașovul trebuie să devină un oraș mai bun de locuit, nu doar mai atractiv de vizitat [I].

Partea I. Brașovul azi

20. **Brașovul atrage mai mulți vizitatori, dar fiecare stă mai puțin.** Statistica oficială a înregistrat în 2025 715.064 de sosiri și 1.318.726 de înnoptări în structurile de cazare clasificate ale municipiului, iar județul a fost al treilea din țară, după Municipiul București și județul Constanța [C]. Evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor, arată că destinația primește circa 1,1 milioane de turiști pe an, adică vizitatori cu cel puțin o înnoptare, inclusiv în cazările neînregistrate, și circa 1,6 milioane de vizitatori de o zi: o presiune de circa 2,7 milioane de vizite pe an, suplimentară față de locuitori și față de cei care vin în oraș din zona metropolitană sau îl tranzitează [E]. Sejurul mediu a scăzut de la 2,62 nopți în 2001 la 1,84 în 2025, sosirile s-au multiplicat de 3,93 ori, iar gradul de ocupare pe locuri-pat (33,2%) este la nivelul din 2001 (33,7%), cu același indicator, pentru că locurile de cazare au crescut în același ritm cu înnoptările; indicatorul INS măsoară paturile, nu camerele, și subestimează ocuparea pe care o urmăresc hotelierii, dar arată structura cererii: un turism de scurtă durată, aproape de tranzit (secțiunea 1.1) [C/I].

21. **Brașovul are cea mai puternică imagine dintre destinațiile testate în cercetarea națională, dar o imagine îngustă.** 86,9% dintre călătorii români consideră Brașovul atractiv, 95,1% dintre vizitatori descriu experiența ca agreabilă, iar 76,7% l-ar recomanda sigur [C]. Imaginea spontană este dominată de munte (29,1%), de Biserica Neagră (19,1%) și de Poiana Brașov (14,0%); gastronomia (4,9%) și evenimentele (2,3%) aproape lipsesc [C].

22. **Statistica oficială vede circa un sfert din vizitele reale.** Raportul prezintă în paralel statistica oficială și evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor: 715.064 de sosiri înregistrate, față de circa 1,1 milioane de turiști; niciun vizitator de o zi înregistrat, față de circa 1,6 milioane; circa 2,7 milioane de vizite pe an în total, dintre care statistica oficială acoperă circa două treimi din turiști și circa un sfert din vizite [C/E]. Diferența de circa 370.000 de turiști pe an corespunde cazărilor din afara evidenței: pe platforme sunt active 2.295 de anunțuri de închiriere pe termen scurt, față de aproximativ 1.100 de certificate de clasificare, iar segmentul a vândut în 2025 363.748 de camere-nopți, față de 253.301 de înnoptări înregistrate oficial în apartamentele și camerele de închiriat [C/E].

23. **Diagnosticul integrat (ADMI) a dat destinației un indice global de 2,54 din 5, sub pragul neutru.** Atuurile sunt de resursă și de imagine: natura, patrimoniul, poziționarea, capacitatea de cazare. Disfuncționalitățile sunt de conversie (valoarea cererii, utilizarea capacității), de operare

(mobilitatea, regimul apartamentelor) și de sistem (datele, coordonarea); accesibilitatea și mobilitatea au cel mai slab indice (1,95) [I].

24. **Consultarea a produs 148 de teme, iar natura, guvernanța și mobilitatea au acoperirea cea mai largă.** Cele 22 de interviuri, cu 24 de subiecți, și cele 12 consultări de grup numesc natura ca atu (21 de interviuri și 9 ateliere), guvernanța deficitară ca problemă principală (15 interviuri și 10 ateliere) și traficul și parcarea imediat după ea (14 interviuri și 10 ateliere) [C]. Propunerea unui OMD care să funcționeze ca platformă și liant apare în toate cele 12 ateliere [C].

25. **Problemele destinației sunt cunoscute de cel puțin opt ani.** Șapte dintre cele nouă probleme numite în cel puțin jumătate dintre interviurile din 2026 erau formulate deja în cercetarea despre geografia simbolică a Brașovului, pe date din jurul anului 2018 [C]. Accentul strategiei cade, de aceea, pe implementare și pe guvernanță [I].

26. **Strategia răspunde la douăsprezece provocări-cheie.** Ele privesc valoarea scăzută a cererii, capacitatea neutilizată în extrasezon și în zilele lucrătoare, mobilitatea, presiunea asupra centrului istoric, diferența dintre sezon și extrasezon în Poiana, regulile inegale pe piața cazării, lipsa infrastructurii pentru turismul de afaceri, patrimoniul perceput ca decor, gastronomia neasociată cu orașul, presiunea asupra naturii, guvernanța și datele, oamenii și competențele (secțiunea 1.7).

27. **Tendințele favorizează creșterea valorii pe vizitator.** Piața românească a stagnat în 2025, sejurul s-a scurtat după pandemie în 34 dintre cele 43 de orașe comparate, costurile din ospitalitate cresc, iar iernile cu mai puțină zăpadă amenință stațiunile de altitudine medie; 15% dintre europeni caută activ climate mai blânde vara, iar pentru aproape patru din cinci călători bucătăria este importantă în alegerea destinației [C]. Creșterea Brașovului trebuie să vină din piețele externe aduse de aeroport, din primăvară și toamnă și din valoarea fiecărui vizitator [I].

28. **Dintre trei scenarii, strategia alege creșterea în valoare.** Evoluția inerțială ar aduce în 2034 numai 612 milioane de lei valoare adăugată, iar creșterea în volum, 672 de milioane, cu o presiune în lunile de vârf cu 36% mai mare și cu mai puțină valoare pe fiecare zi de vizită decât astăzi [E]. Scenariile au fost reconstruite de echipa de proiect cu aceleași reguli pentru toate și măsurate în valoare adăugată: creșterea în valoare aduce în 2034 circa 787 de milioane de lei, față de 612 în scenariul inerțial și 672 în cel de volum, cu o presiune în lunile de vârf de numai +5%, față de +36% în volum, și rămâne mai bună chiar aplicată pe jumătate [E]. În statistica oficială, ea înseamnă cel puțin 900.000 de sosiri înregistrate, un sejur de cel puțin 2,0 nopți, cu 2,2 ca prag al ambiției, circa 1,8–1,9 milioane de înnoptări înregistrate și un grad de ocupare de cel puțin 37%, cu o creștere sustenabilă a numărului de turiști, 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 unei treimi din cazările neînregistrate astăzi; condiția este creșterea reală a cheltuielii pe noapte cu cel puțin 1% pe an [E/I].

Ghidul de lectură

Trei lecturi, trei durate. Raportul este construit pentru trei cititori diferiți. Cititorul cu cinci minute citește „Strategia pe scurt", paginile de deschidere ale volumului. Cine are o oră citește, în plus, mesajele-cheie și fișele celor 13 politici din Partea a III-a, fiecare cu aceleași rubrici: provocările, obiectivele, situația urmărită în 2034, măsurile-cheie, rolul autorității publice, opțiunea aleasă, câștigul locuitorilor, instrumentele de marketing, indicatorii, exemplul și locul în care se citește integral. Cine evaluează strategia citește volumul întreg: Părțile I–IV, circa 210 pagini, și anexele, circa 40 de pagini, apoi volumele.

Ce cuprinde volumul. Patru părți răspund la patru întrebări: unde suntem (Partea I, diagnosticul), unde vrem să ajungem (Partea a II-a, direcția), cum ajungem (Partea a III-a, politicile) și cum ne organizăm (Partea a IV-a, implementarea). Metodologia construirii strategiei se află după Partea a IV-a; anexele cuprind planul de implementare, corespondența cu caietul de sarcini, fișele indicatorilor, trasabilitatea consultării, cadrul legal, glosarul cu indexul codurilor și sursele. Volumul I se citește de sine stătător pentru înțelegere și decizie; verificarea datelor (tabelele, calculele și bazele) și planul complet al celor 392 de măsuri se află în materialele suport, publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034. Trimiterile la ele sunt indicații de aprofundare, nu lecturi obligatorii.

Marcajele și atribuirea. [C] date confirmate în baze de date sau în documente oficiale; [E] evaluări și calcule ale echipei de proiect; [I] interpretări sau propuneri ale echipei; [D] declarații ale participanților la consultare, redate ca atare; [SS] informații din surse secundare concordante (presă, comunicate, site-uri instituționale), neverificate în documente oficiale; marcajele combinate arată o sursă mixtă. Citatele din interviuri sunt atribuite prin „(Subiect N)", cele din consultările de grup prin „(atelierul NN)", fără identificarea vorbitorului. Notele de subsol indică numai sursele externe. Antetul fiecărei pagini arată partea și secțiunea; matricea obiectivelor și a politicilor (secțiunea 3.0) arată ce face strategia pentru fiecare obiectiv.

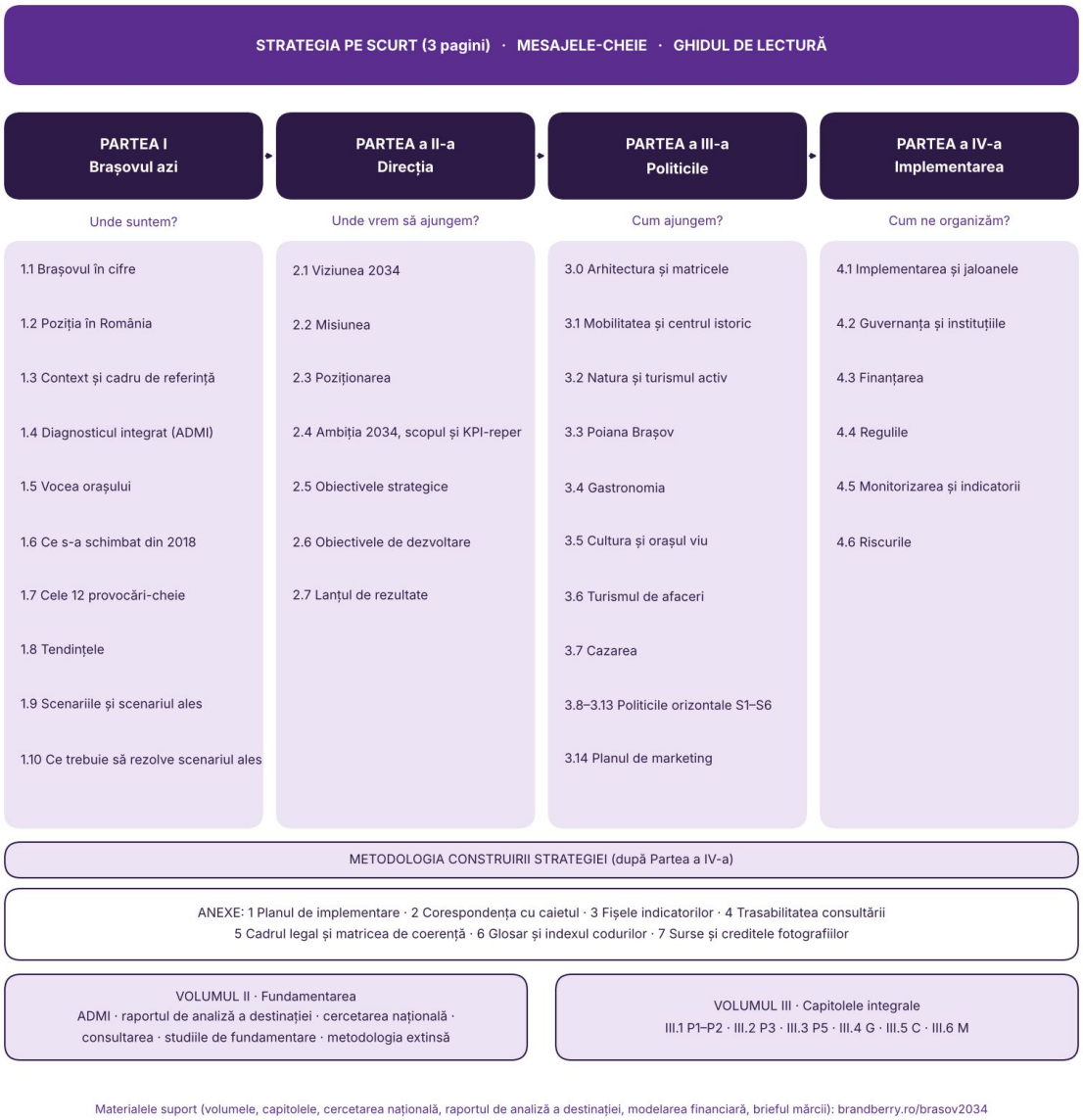


Figura 2. Harta Volumului I

Sursa: echipa de proiect [I].

Tabelul 3. Volumele și componentele strategiei

Componenta	Conținutul
Volumul I. Volumul I	strategia pe scurt, mesajele-cheie, ghidul de lectură, Părțile I–IV, metodologia, anexele
Anexa 1. Planul de implementare	toate măsurile, cu politica, obiectivele, responsabilul, orizontul și prioritatea, în format filtrabil
Volumul II. Capitolele integrale	II.1 Mobilitatea și centrul istoric (P1–P2); II.2 Natura pe patru anotimpuri (P3); II.3 Poiana Brașov (P5), scris și ca strategia de dezvoltare turistică a stațiunii; II.4 Gastronomia Brașovului (G); II.5 Cultura (C); II.6 Comunicarea cu piețele (M); II.7 Economia vizitatorului: centrul expozițional și cazarea (ADMI, secțiunile 6–8)
Volumul III. 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, versiunea extinsă
Rezumatul public	revista RO și EN: strategia pe scurt, ce se schimbă pentru locuitori, operatori și vizitatori, jaloanele

Componenta	Conținutul
Materialele suport	cercetarea națională, raportul de analiză a destinației, rapoartele consultării, modelarea financiară a scenariilor, brieful mărcii și datele proiectului, la https://www.brandberry.ro/brasov2034

Sursa: echipa de proiect [I].

Partea I. Brașovul azi



Piața Sfatului și Casa Sfatului

Partea I răspunde la întrebarea „unde suntem”. Ea reunește cifrele destinației, poziția ei în România, cadrul de referință, diagnosticul integrat realizat în Etapa a III-a (ADMI), vocea orașului din consultarea Etapei I și comparația cu situația din jurul anului 2018. Din ele rezultă cele douăsprezece provocări-cheie (secțiunea 1.7), tendințele (1.8), scenariile și scenariul ales (1.9) și tabelul-punte spre Partea a II-a (1.10).

1.1. Brașovul în cifre



Orașul și Tâmpa

Strategia lucrează cu trei perimetre [I]:

- **perimetrul A**, municipiul Brașov, inclusiv stațiunea Poiana Brașov, localitate componentă a municipiului; pentru el, datele oficiale sunt complete, dar nu separă stațiunea de oraș;
- **perimetrul B**, zona metropolitană, folosit pentru capacitatea de cazare, pentru produsele de o zi și pentru amplasamentele centrului expozițional;
- **regiunea**, pe o rază de aproximativ o oră și jumătate de drum (Piatra Craiului, Bucegi, Postăvaru, Piatra Mare, Ciucaș, Țara Făgărașului, Buzăul Ardelean, satele și bisericile fortificate), pentru care Brașovul este baza de sejur.

Tabelul 4. Cifrele esențiale ale destinației

Indicator	Valoarea	Marcaj
Sosiri în structurile de primire turistică ale municipiului (2025)	715.064 (−3,9% față de 2024)	[C]
Înnoptări (2025)	1.318.726 (−3,1% față de 2024)	[C]
Turiști[1], cu cazările neînregistrate (evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor)	circa 1,1 milioane pe an (1,08 milioane de sosiri cazate), față de 715.064 de sosiri înregistrate	[E]
Vizitatori de o zi, fără înnoptare	circa 1,6 milioane pe an	[E]

[1]UN Tourism (Organizația Mondială a Turismului), Glossary of Tourism Terms: vizitatorul este turist (overnight visitor) dacă călătoria lui cuprinde cel puțin o înnoptare și vizitator de o zi (same-day visitor) în caz contrar; unitatea de măsură este vizita, ca sosirea din statistica oficială, nu persoana: https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms

Indicator	Valoarea	Marcaj
Total vizite pe an, cu cele de o zi	circa 2,7 milioane; statistica oficială acoperă circa două treimi din turiști și circa un sfert din vizite	[E]
Durata medie a sejurului (2025)	1,84 nopți, față de 2,62 în 2001	[C]
Capacitatea de cazare existentă	301 de structuri, 12.345 de locuri (44 de locuri la 1.000 de locuitori, raportat la populația după domiciliu, cea mai mare densitate dintre reședințele de județ); lista unităților clasificate a ministerului de resort numără 16.156 de locuri, inclusiv unitățile închise sau sub pragul statistic	[C]
Capacitatea în funcțiune (2025)	10.885 de locuri pe zi, în medie	[C]
Gradul de ocupare pe locuri-pat (indicele de utilizare netă a locurilor de cazare, INS, 2025)	33,2%, față de 33,7% în 2001, cu același indicator; ocuparea pe camere, urmărită de hotelieri, este mai mare și nu este publicată local (caseta de mai jos)	[C]
Structura înnoptărilor (2025)	hoteluri 65,9%; apartamente și camere de închiriat 19,2%; pensiuni 10,2%	[C]
Ponderea iernii (decembrie–februarie) în înnoptări	25,8% (media 2022–2025)	[C]
Anunțuri active de închiriere pe termen scurt (august 2026)	2.295 (2.218 în oraș și 77 în Poiana), față de 1.701 în oraș în august 2023	[C]
Segmentul închirierilor pe termen scurt în oraș (2025)	363.748 de camere-nopți vândute; ocupare medie de 49,6%; tarif mediu de 319 de lei	[C]
Certificatele de clasificare pentru apartamente și camere de închiriat	aproximativ 1.100	[C]
Pasagerii aeroportului Brașov-Ghimbav (2025)	337.353 (+48% față de 2024)[2]	[C]
Taxa specială pentru promovarea turistică (din 2026)	7 lei pentru promovare turistică și 5 lei pentru Salvamont, pe turist și noapte	[C]
Recenziile online analizate (Booking, Google Maps, Tripadvisor)	47.513, dintre care 5.766 pentru Poiana Brașov	[C]

Sursa: INS, TEMPO Online[3]; raportul de analiză a destinației pe date INS și platforme online; datele platformelor de închiriere pe termen scurt; lista unităților clasificate a ministerului de resort; baza consolidată a recenziilor; ADMI; evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor [C]/[E].

Trei observații rezultă din aceste cifre [I]. Prima: volumul a atins maximul istoric în 2024 (744.389 de sosiri și 1.360.722 de înnoptări), iar în 2025 a scăzut ușor, ca în întreaga țară. A doua: capacitatea de cazare în funcțiune a crescut din 2001 aproape în același ritm cu înnoptările, de 2,80 ori față de 2,76 ori (capacitatea existentă, de 3,10 ori), astfel că o mare parte din ea rămâne nefolosită, în timp ce sosirile s-au multiplicat de 3,93 ori: orașul primește de aproape patru ori mai mulți oaspeți, pentru sejururi cu o treime mai scurte. A treia: statistica oficială descrie numai o parte a destinației, pentru că nu separă Poiana, nu cuprinde vizitatorii de o zi și cuprinde doar parțial segmentul închirierilor pe termen scurt; de aceea, Raportul prezintă în paralel statistica oficială și evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor.

Statistica oficială și evaluarea echipei de proiect. Statistica oficială a înregistrat în 2025 715.064 de sosiri și 1.318.726 de înnoptări în structurile de cazare clasificate ale municipiului [C]. Evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor, arată că destinația primește circa 1,1 milioane de turiști pe an, adică vizitatori cu cel puțin o înnoptare, inclusiv în cazările neînregistrate, și circa 1,6 milioane de vizitatori de o zi: în total, o presiune de circa 2,7 milioane de vizite pe an asupra orașului, suplimentară față de

[2]Economedia, 3 ianuarie 2026, traficul Aeroportului Internațional Brașov-Ghimbav în 2025: https://economedia.ro/?p=312808

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

locuitori și față de cei care vin în oraș din zona metropolitană pentru muncă, studii sau cumpărături ori îl tranzitează [E]. Cele două serii nu se exclud: statistica oficială este instrumentul de măsură anual al indicatorilor și al scenariilor, pentru că este singura serie dintr-o sursă oficială, iar evaluarea echipei descrie dimensiunea reală a fenomenului pe care strategia îl administrează [I].

Tabelul 5. Cererea destinației în 2025: statistica oficială și evaluarea echipei de proiect

Indicator (2025)	Statistica oficială (INS)	Evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor	Marcaj
Turiști (vizitatori cu cel puțin o înnoptare)	715.064 de sosiri în structurile clasificate	circa 1,1 milioane (1,08 milioane de sosiri cazate, cu cazările neînregistrate)	[C]/[E]
Vizitatori de o zi	nu sunt înregistrați	circa 1,6 milioane	[E]
Total vizite pe an	715.064	circa 2,7 milioane	[C]/[E]
Acoperirea statisticii oficiale	-	circa două treimi din turiști; circa un sfert din vizite	[E]

Sursa: INS, TEMPO Online[4]; evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor platformelor de închiriere pe termen scurt, a listei unităților clasificate și a capitolului de lucru privind volumul real al cererii, rezumat în ADMI, secțiunea 3.1 (D1) [C]/[E].

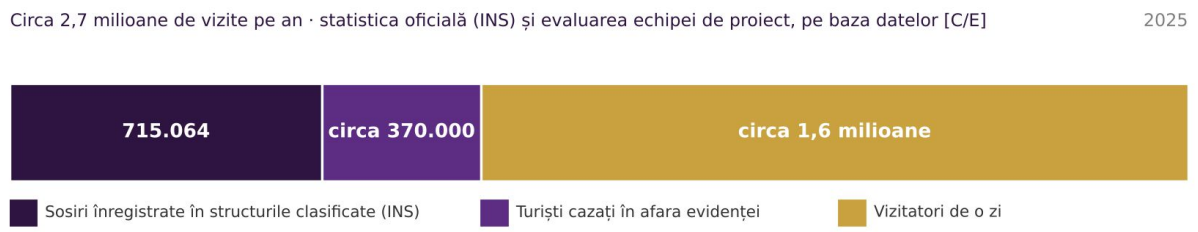


Figura 3. Cele trei componente ale celor circa 2,7 milioane de vizite pe an

Tabelul 6. Sosiri, capacitate, înnoptări și grad de ocupare, 2001 și 2025

Municipiul Brașov	Toate structurile, 2001 → 2025	Hoteluri, 2001 → 2025
Sosiri	181.926 → 715.064 (×3,93)	170.073 → 470.637 (×2,77)
Locuri existente	3.977 → 12.345 (×3,10)	3.504 → 7.344 (×2,10)
Locuri în funcțiune, medie pe zi	3.887 → 10.885 (×2,80)	3.439 → 6.462 (×1,88)
Înnoptări	477.505 → 1.318.726 (×2,76)	445.847 → 868.730 (×1,95)
Durata medie a sejurului	2,62 → 1,84 nopți	2,62 → 1,85 nopți
Grad de ocupare, pe locuri-pat	33,7% → 33,2%	35,5% → 36,8%

Sursa: INS, TEMPO Online (TUR102C, TUR103D, TUR104E, TUR105E), municipiul Brașov; calculul echipei de proiect [C]/[E].

Presiunea, într-o singură cifră. Sosirile în toate structurile s-au multiplicat de 3,93 ori din 2001, iar în hoteluri de 2,77 ori, în timp ce sejurul a scăzut de la 2,62 la 1,84 nopți: pentru aceeași ocupare, un hotel face astăzi cu 42% mai multe sosiri, curățenii și schimbări de lenjerie decât în 2001, iar orașul primește de aproape patru ori mai mulți oaspeți pe străzi, în parcări și în centru. Aceasta este presiunea despre care vorbește întregul raport (secțiunile 1.8, 1.7 PR2, 2.5 OS3 și 4.7) [C/I]. Hotelurile au o poză diferită de restul destinației: locurile lor în funcțiune au crescut mai puțin decât înnoptările (×1,88 față de ×1,95), deci ocuparea lor pe locuri-pat a urcat de la 35,5% la 36,8%, cu 9 puncte peste celelalte structuri (27,9%); vârful a fost în 2019, cu 41,2%, iar în 2019–2025 hotelurile au adăugat 629 de locuri, în timp ce sosirile în hoteluri au scăzut cu 9% [C].

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

Cum se măsoară gradul de ocupare și de ce cifra statisticii nu este cifra hotelierului. Gradul de ocupare folosit în această strategie este indicele de utilizare netă a locurilor de cazare turistică, publicat de Institutul Național de Statistică: numărul înnoptărilor împărțit la capacitatea de cazare în funcțiune, adică la numărul locurilor-pat înmulțit cu zilele în care structurile au fost deschise. Este singurul indicator de ocupare pe care statistica oficială îl publică la nivel de județ și de localitate, pentru toate tipurile de structuri cu cel puțin 10 locuri, și singurul cu o serie continuă din 2001 [C].

Indicatorul măsoară paturile, nu camerele. Un hotel cu 50 de camere duble în care fiecare cameră este ocupată de un singur client are, în această statistică, 50% ocupare; pentru hotelier, ocuparea este de 100%. Diferența crește acolo unde multe camere sunt ocupate de o singură persoană, cum se întâmplă în turismul de afaceri și în zilele lucrătoare, acolo unde camerele au trei, patru sau șase locuri, cum se întâmplă în pensiuni, în camerele de familie și în apartamente, și acolo unde paturile suplimentare sunt numărate în capacitate. Toate trei sunt prezente la Brașov. De aceea cifra de 33,2% din 2025 nu descrie ocuparea camerelor pe care o urmăresc operatorii, care este mai mare, și nu poate fi comparată cu ratele de ocupare din rapoartele industriei hoteliere, calculate pe camere; pentru hotelurile din municipiu, cei 36,8% pe locuri corespund, în funcție de numărul de persoane pe cameră ocupată, unei ocupări pe camere de ordinul a 43–57% [C/E].

Statistica europeană cere, pentru hoteluri și structuri similare, ambele rate, pe locuri-pat și pe camere, iar România le transmite Eurostat pe amândouă, lunar, din cercetarea statistică a ocupării[5] [C]. Datele privind camerele există, așadar, în sistemul statistic național pentru hoteluri, dar nu sunt publicate la nivel de județ și de localitate și nu sunt colectate pentru celelalte tipuri de structuri. Strategia propune două răspunsuri: observatorul destinației constituie din 2027 propriul indicator al ocupării camerelor, din panelul voluntar de hoteluri (S4), iar OMD Brașov, împreună cu asociațiile hotelierilor, solicită Institutului Național de Statistică publicarea ratei de ocupare a camerelor la nivel de județ și de localitate și extinderea ei la toate tipurile de structuri (S3) [I].

Până atunci, indicatorul pe locuri-pat se citește pentru ceea ce poate spune. Comparația cu 2001 este făcută cu același indicator, calculat după aceeași metodă: 33,7% atunci, 33,2% astăzi, după ce înnoptările s-au multiplicat de 2,76 ori, iar capacitatea în funcțiune de 2,80 ori (cea existentă, de 3,10 ori), cu rezerva extinderii treptate a acoperirii statistice la apartamentele și camerele de închiriat, intrate în statistica INS din 2021. Instrumentul era la fel de imperfect în 2001 ca acum, dar măsoară la fel, iar ceea ce arată nu este precizia lui, ci structura cererii: Brașovul primește în continuare un turism de scurtă durată, aproape de tranzit, cu sejurul mediu coborât de la 2,62 nopți la 1,84. Aceasta este cifra pe care strategia vrea să o schimbe. Ținta ei de reușită este durata ședерii, 2,0 nopți în 2034, cu 2,2 ca prag al ambiției; gradul de ocupare, pe paturi sau pe camere, este indicatorul de context care arată dacă capacitatea existentă este folosită mai bine, primăvara, în noiembrie și în zilele lucrătoare [I].

[5]Institutul Național de Statistică, precizări metodologice pentru cercetarea statistică „Frecventarea structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare” (Turism 1A): indicele de utilizare netă a locurilor de cazare turistică rezultă din raportarea numărului de înnoptări la capacitatea de cazare turistică în funcțiune, exprimată în locuri-zile; Eurostat, metadatele statisticilor de ocupare a structurilor de cazare turistică (tour_occ), definițiile ratei nete de ocupare a locurilor-pat și a camerelor, în aplicarea Regulamentului (UE) nr. 692/2011: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tour_occ_or_esms.htm ; metadatele naționale ale României pentru aceleași statistici (cercetarea „Occupancy of tourism accommodation establishments”, formularul Turism 1B): https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/tour_occ_esmssp_ro.htm

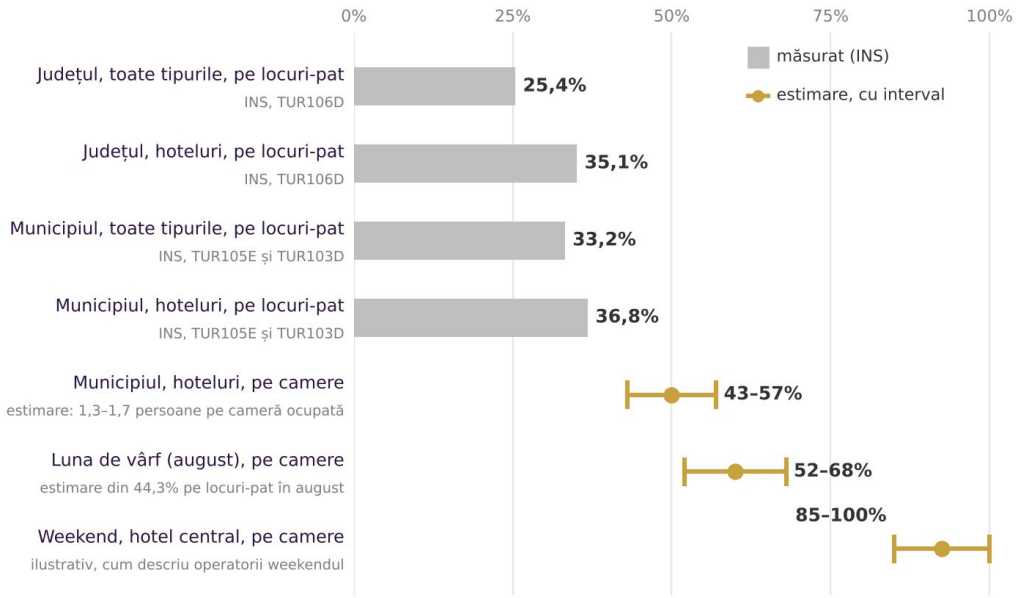


Figura 4. De la 25% la „hotel plin”: aceeași activitate, măsurată în șapte feluri (Brașov, 2025)

Sursa: INS, TEMPO Online (TUR106D pentru județ; TUR105E și TUR103D pentru municipiu); estimările pe camere, pe luna august și pe weekend sunt calcule ale echipei de proiect, pe ipoteze uzuale în industrie (1,3–1,7 persoane pe cameră ocupată) [C]/[E].

Tabelul 7. Capacitatea de cazare a municipiului în 2025, după trei evidențe

Evidența	Ce numără	Valoarea	Diferența față de INS
INS, capacitatea existentă (31 iulie 2025)	locurile-pat din structurile clasificate cu cel puțin 5 locuri, aflate în funcțiune la data de referință	12.345 de locuri, 301 de structuri	-
INS, capacitatea în funcțiune (media anului 2025)	locurile-pat înmulțite cu zilele de funcționare, împărțite la 365	10.885 de locuri pe zi	structurile închise sezonier sau o parte a anului
Lista unităților clasificate a ministerului de resort (SITUR, 2026)	locurile din toate certificatele de clasificare active, inclusiv unitățile închise, vândute sau trecute în închiriere pe termen lung până la retragerea certificatului, și apartamentele sub pragul INS	16.156 de locuri	+3.811 locuri (+31%)
Platformele de închiriere pe termen scurt (august 2026)	anunțurile active, nu locurile; o unitate poate avea mai multe anunțuri	2.295 de anunțuri (2.218 în oraș, 77 în Poiana), față de circa 1.100 de certificate pentru apartamente și camere	evidență de altă natură; nu se adună

Sursa: INS, TEMPO Online; lista unităților clasificate a ministerului de resort; datele platformelor; calculul echipei de proiect [C]/[E]. Gradul de ocupare calculat pe locurile din lista ministerului, ca și cum toate ar fi deschise 365 de zile, ar fi 22,4%; pe capacitatea existentă INS, 29,3%; pe capacitatea în funcțiune, 33,2%: cea mai mare parte a diferenței vine din raportarea la capacitatea în funcțiune, nu din acoperirea diferită a evidențelor [E].

De unde vin diferențele. Diferența dintre cele circa 1,1 milioane de turiști și cele 715.064 de sosiri înregistrate, circa 370.000 de turiști pe an, corespunde cazărilor din afara evidenței: pe platformele de închiriere pe termen scurt erau active, în august 2026, 2.295 de anunțuri în Brașov și în Poiana Brașov, față de aproximativ 1.100 de certificate de clasificare pentru apartamente și camere de închiriat, iar segmentul a vândut în 2025, numai în oraș, 363.748 de camere-nopți, în timp ce statistica oficială a înregistrat 253.301 de înnoptări în apartamentele și camerele de închiriat clasificate [C]. La acestea se adaugă cazările în locuințe secundare și la rude, pe care nicio evidență nu le cuprinde [E]. Vizitatorii de

o zi, circa 1,6 milioane, vin din regiune, din marile orașe apropiate și din stațiunile vecine și pleacă în aceeași zi; ei nu apar în statistica oficială a cazării, dar sunt prezenți în centrul istoric, pe Tâmpa și în Poiana Brașov, iar evaluarea lor, cu valorile minime, maxime și de lucru, este prezentată în capitolul de lucru privind volumul real al cererii și rezumată în ADMI, secțiunea 3.1 (D1), în Volumul III [E].

1.2. Poziția Brașovului în România



Muntele Tâmpa, văzut din oraș

Volumul. În 2025, județul Brașov a fost al treilea din țară la sosiri (1,38 milioane) și la înnoptări (2,62 milioane), după Municipiul București și județul Constanța[6] [C]. Municipiul are cea mai mare intensitate turistică dintre municipiile reședință de județ comparate în raport (5,51 înnoptări pe locuitor, media 2022–2025); comparatorul celor 43 de orașe cuprinde și stațiuni, ca Sinaia, cu valori mult mai mari [C].

Atractivitatea. Brașovul este destinația cu cea mai ridicată atractivitate dintre cele 15 evaluate în cercetarea națională: 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%) și a Deltei Dunării (79,4%) [C]. Este și destinația urbană cea mai vizitată: 71,3% dintre călători au fost în Brașov în ultimii cinci ani, iar 33,9% îl vizitează cel puțin o dată pe an, pe locul al doilea după litoral [C]. Experiența 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 și geografia cererii. Destinațiile pe care călătorii români le numesc ca alternative la Brașov formează trei cercuri: Sibiul (numit de 25,3% dintre vizitatori), marile orașe

[6]Economedia, 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

românești (Cluj 16,4%, Iași 14,1%, Oradea 10,5%, Timișoara 7,1%) și capitalele Europei Centrale (30,1% dintre vizitatori numesc cel puțin o destinație externă) [C]. Brașovul este destinația de proximitate a sudului și a estului țării, cu o vizitare anuală de 40–52%, și o destinație rară pentru vest și nord (12–21%), unde distanța 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), Brașovul are al doilea volum de iarnă din țară, după București, și primul între destinațiile care nu sunt capitală [C]. Curba lunară a cererii este una dintre cele mai echilibrate dintre destinațiile mari ale țării, după București (coeficientul de variație lunară 0,158, față de o mediană națională de 0,205), dar nicio lună nu depășește 45% grad de ocupare pe locuri-pat [C].

Valoarea. Sejurul mediu a scăzut de la 2,62 nopți în 2001 la 1,84 în 2025, iar scurtarea este un fenomen național: 34 dintre cele 43 de orașe comparate au un sejur mai scurt după pandemie decât înainte [C]. Proiectul strategiei naționale de turism țintea o cheltuială medie de 650 € pe turist în 2035, față de 541 € în 2019[7] [C]. Raportul cercetării naționale citește datele Brașovului 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].

[7]Economedia, ținta de cheltuială medie din proiectul Strategiei naționale pentru dezvoltarea turismului: https://economedia.ro/?p=141611

1.3. Contextul și cadrul de referință



Cetățuia, văzută de pe o stradă de deal, toamna

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

Tabelul 8. Documentele de referință ale strategiei

Nivelul	Documentul	Legătura cu strategia
European	Agenda europeană pentru turism 2030, concluziile Consiliului Uniunii Europene din 1 decembrie 2022[8]	tranziția verde și digitală, reziliența, competențele; guvernanța destinației (S3, S4, S6)
European	Sistemul european de indicatori pentru turism (ETIS)[9]	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[10]	numărul de înregistrare și datele platformelor (Politica 7, OD3.4)

[8]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

[9]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

Nivelul	Documentul	Legătura cu strategia
European	Regulamentul (UE) nr. 1143/2014 privind speciile alogene invazive[11]	controlul plantelor invazive din pădurile-parc și din ariile protejate (Politica 2)
European	Propunerea Comisiei Europene pentru bugetul Uniunii 2028–2034[12]	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[13]	candidatura Brașovului (Politica 5, DC9)
Național	Strategia națională pentru dezvoltarea turismului, aprobată de Guvern la 25 septembrie 2024[14]	dezvoltarea locală prin turism, valoarea pe turist
Național	Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 privind atestarea stațiunilor turistice[15]	statutul Poienii Brașov de stațiune turistică de interes național (Politica 3)
Național	OUG nr. 49/2019 privind transportul alternativ și Legea nr. 38/2003 privind transportul în regim de taxi[16]	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 Brașov (2023)	intermodalitatea, linia 20B Poiana–Râșnov, gara Râșnov (Politicile 1 și 3)
Județean și metropolitan	Proiectul trenului metropolitan Brașov[17]	Brașovul ca bază a regiunii (S1, DMC7)
Județean și metropolitan	OMD-ul județului Brașov, avizat în iunie 2026[18]	coordonarea produselor metropolitane (S3)
Local	Strategia culturală a municipiului 2015–2030, aprobată prin HCL nr. 478/2015[19]	evaluarea și actualizarea înaintea candidaturii, recomandare adresată Primăriei (DC8)

[10]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

[11]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

[12]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

[13]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

[14]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

[15]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/

[16]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. 24[1]: https://legeaz.net/legea-38-2003-taximetriei/art-24

[17]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

[18]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

[19]„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

Nivelul	Documentul	Legătura cu strategia
Local	Ghidul de amplasare a teraselor în centrul istoric (2023)[20]	ordinea vizuală a centrului (Politicile 1 și 4, S5)
Local	Hotărârea Consiliului Local din 22 decembrie 2025 privind taxa specială pentru promovarea turistică[21]	finanțarea funcțiilor de destinație (S3)
Local	Proiectul regulamentului de restricționare a accesului auto în centrul istoric (2024)[22]	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 Brașov, inclusiv Poiana Brașov, 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].

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

Tabelul 9. 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

[20]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%20Brasovului.pdf

[21]Taxa specială pentru promovarea turistică, 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

[22]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

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 Brașov, sezonalitatea este constrângerea principală: scorul AirDNA de sezonalitate a fost 46 în Poiana, față de 79 în oraș[23][24], 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 accidentele vizitatorilor în masivul Postăvarul [C/I];
- prima legătură a vizitatorului cu orașul, de la aeroport, este deficitară: șoferii de transport alternativ autorizați în Brașov 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 ±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).

[23] AirDNA, piața Poiana Brașov: https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/poiana-brasov/overview

[24] AirDNA, piața Brașov: https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/brasov/overview

1.5. Vocea orașului



Consultarea de grup: unul dintre cele 12 ateliere

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 urbaniștii Ordinului Arhitecților din România, filiala Brașov. În raport, prin „ateliere" 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 10. 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 parcarea, în centru și spre Poiana	problemă	14	10
7	C6	Mobilitatea: traficul scos din centru, parcările de transfer, trenul metropolitan	propunere	15	9

Locul	Codul	Tema	Valența	Interviuri (din 22)	Ateliere (din 12)
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	Brașovul 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	Viața 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 parcarea;
- 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 prezenți prin trei teme convergente: rezidenții iritați (B22: 7 interviuri, 4 ateliere), depopularea centrului (B4: 6 interviuri, 5 ateliere) și cererea unei strategii pentru brașovean, cu un card de rezident (C17: 6 interviuri, 8 ateliere) [C].

Consultarea conține și controverse. Strategia le tranșează prin opțiunile recomandate din capitole, prezentate în fișele politicilor.

Tabelul 11. Controversele consultării și opțiunea strategiei

Controversa	Pozițiile din consultare	Opțiunea strategiei [I]
Unde se parchează	parcări sub centru sau lângă el, pentru o parte a interlocutorilor; noduri de margine legate prin transport public, pentru ceilalți	noduri de transfer la marginea zonei centrale ca bază; parcări la limita zonei protejate numai cu eliminarea locurilor de la suprafață (P1–P2Sc3)
Volum sau valoare	„cu săracii faci mai mulți bani decât cu bogații” sau turiști care cheltuie mult, „nu bogați neapărat” (atelierul 05; Subiect 23)	creșterea în valoare (secțiunea 1.9; capitolul G, secțiunea 2.8; P5Sc3)
Tâmpa: parc sau rezervație	amenajare ca parc urban sau conservare strictă	accesibilizare gradată în cadrul planului de management revizuit, fără scoaterea din regimul

Controversa	Pozițiile din consultare	Opțiunea strategiei [I]
		de arie protejată (P3·Sc1)
Viitorul schiului în Poiana	extinderea spre Râșnov sau spre Predeal ori tranziția dincolo de schi	modernizarea fără extindere ca bază; extinderea, spre Râșnov sau prin legarea cu Predealul, condiționată de un studiu de fezabilitate climatică, de mediu și financiară (P5·Sc1)
Registrul gastronomic	rusticul cerut de piață sau bucătăria urbană a orașului	diviziunea de rol: orașul pentru bucătăria urbană, Poiana pentru un rustic de calitate cu produse ale Țării Bârsei (G·Sc5)
Prezentarea obiceiului Junilor	o zi a fiecărei cete într-un cartier sau ritualul păstrat numai în Șchei	ritualul intact în Șchei și prezentarea în cartiere în afara Săptămânii Luminate, decise de Uniunea Junilor (C·Sc3)
Regimul apartamentelor	plafonarea zilelor și a licențelor sau aceleași reguli pentru toți	orientarea prin stimulente, fără interdicții (P6-C)

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

1.6. Ce s-a schimbat din 2018

Cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului, realizată pe teren în jurul anului 2018 (o anchetă în rândul locuitorilor și interviuri de profunzime cu persoane publice și lideri de opinie ai orașului), dă strategiei o bază de comparație[25] [C]. Locuitorii își dădeau atunci o notă medie de 8,72 din 10 pentru satisfacția de a locui în Brașov, iar harta lor mentală era dominată de „centrul frumos” [C].

Tabelul 12. Problemele destinației în jurul anului 2018 și în 2026

Problema	În jurul anului 2018	În 2026
Traficul și parcarea în centru	Centrul Vechi era penultimul din zece zone ale orașului la parcare (6,45) și la zgomot (6,21); centrul era descris ca blocat dimineața [C/D]	traficul și parcarea, a doua problemă a consultării; 26.602 de vehicule au intrat pe Mureșenilor într-un weekend prelungit din 2023 [C]
Ordinea vizuală a centrului	umbrele de terasă cu sloganurile unor mărci de bere, fațade nerestaurate, terase care ocupau trotuarul [C/D]	Ghidul teraselor (2023) există, dar în 2022, potrivit studiului HUB-IN, terasele ocupau cu 55% mai mult decât suprafața închiriată, iar haosul comunicării vizuale apare în 15 interviuri [C]
Depopularea centrului	indicele de îmbătrânire al Centrului Vechi era cel mai ridicat din oraș (259,52 în 2011) [C]	depopularea centrului apare în 6 interviuri și 5 ateliere [C]
Viața de seară	orașul era descris ca „mort” seara, cu terasele închise la ora 22 [D]	aceeași descriere, în 9 din 12 ateliere [C]
Evenimentele	fără strategie de comunicare, cu memorabilitate scăzută [C]	festivalurile proprii, vizitate de 13,5–15,3% dintre vizitatori; fără calendar unic [C]
Guvernanța	trei candidaturi pierdute în 2015–2018 și „slaba colaborare dintre autorități și societatea civilă” [C]	guvernanța deficitară, problema cu cea mai largă acoperire în consultare [C]
Datele	lipseau date de bază despre oraș, de exemplu populația actualizată și originea locuitorilor [C]	statistica oficială acoperă circa un sfert din vizitele reale, în evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor [E]

[25] 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

Problema	În jurul anului 2018	În 2026
Ursul	două mențiuni, niciuna ca problemă [C]	ursul și fauna sălbatică (B6) apar în 12 interviuri și 5 ateliere; 1.160 de intervenții pentru urși în județ în 2025 [C]

Sursa: cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului[26]; consultarea Etapei I; capitolele P1–P2, C și P3 [C]/[D].

Din comparație rezultă trei constatări [I]:

- șapte dintre cele nouă probleme numite în cel puțin jumătate dintre interviurile din 2026 erau formulate deja în 2018; problemele destinației sunt cunoscute de cel puțin opt ani, iar accentul strategiei trebuie pus pe implementare și pe guvernanță;
- unele lucruri s-au schimbat: aeroportul internațional, deschis în 2023, a avut 337.353 de pasageri în 2025; OMD Brașov există și are o sursă de finanțare în taxa specială pentru promovarea turistică; 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 și conflictul cu fauna;
- în 2018, orașul se prezenta mai ales prin ceea ce are, nu prin ceea ce este[27]; poziționarea propusă în secțiunea 2.3 răspunde acestei constatări.

[26]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

[27]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

1.7. Cele 12 provocări-cheie



Semnul „Vederea frumoasă”, pe traseele din jurul orașului

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

Tabelul 13. Provocările-cheie

Cod	Provocarea	Evidența principală
PR1	Valoarea scăzută a cererii	sejur mediu de 1,84 nopți în 2025, față de 2,62 în 2001 [C]
PR2	Variația cererii: capacitatea rămâne neutilizată în extrasezon și în zilele lucrătoare	ocupare de 33,2% în 2025, sub cea din 2001; nicio lună peste 45%; martie–mai între 24,9% și 29,0% [C/E]
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 parcarea, problema cu cea mai largă acoperire în consultare după guvernanță [C]

Cod	Provocarea	Evidența principală
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 Brașov: diferența mare dintre sezon și extrasezon și spațiul public deficitar	scorul AirDNA de sezonalitate 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 practicată larg, dar neasociată spontan cu Brașovul	37,5% dintre călătorii români practică regulat turismul gastronomic; 4,9% asociază spontan Brașovul cu gastronomia [C]
PR10	Natura: atu aproape unanim, cu presiuni asupra Tâmpei, faunei și siguranței	21 de interviuri și 9 ateliere numesc natura ca atu [C]
PR11	Guvernanță fragmentată și date insuficiente	statistica oficială acoperă circa un sfert din vizitele reale, în evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor [E]; guvernanța 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 Brașovului.

PR1. Valoarea scăzută a cererii

Brașovul 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: ședereа 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

Brașovul are două sezoane reale, iarna și vara–toamna, dar capacitatea de cazare rămâne în mare parte nefolosită în tot anul. La scara municipiului și a anului, problema este nivelul general scăzut al utilizării; ea coexistă însă cu vârfuri locale de aglomerare, în centrul istoric, pe trasee și în weekenduri,

pe care ocuparea medie a cazării nu le măsoară și pe care tabloul presiunii le urmărește separat, pe zile și pe zone (secțiunea 4.5) [I].

- Gradul de ocupare pe locuri-pat din 2025 (33,2%) este sub cel din 2001 (33,7%), cu același indicator; din 2001, sosirile s-au multiplicat de 3,93 ori, înnoptările de 2,76 ori, iar capacitatea în funcțiune de 2,80 ori (secțiunea 1.1) [C].
- Nicio lună a anului nu depășește 45% grad de ocupare pe locuri-pat (august: 44,3%), iar martie (24,9%), aprilie (26,1%) și mai (29,0%) sunt lunile cele mai slabe [C/E].
- Cererea se dublează la sfârșit de săptămână: *„efectiv se dublează piața două zile pe săptămână”* (atelierul 05) [D]; sezonalitatea și extrasezonul slab (B25: noiembrie, de luni până joi) apar în 9 interviuri și 5 ateliere [C].

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

PR3. Mobilitatea internă și accesul în centru și în Poiana

Mobilitatea este problema pe care locuitorii și operatorii o resimt zilnic și o fricțiune pe care vizitatorii o semnalează. Accesul în centrul istoric și în Poiana în zilele de vârf condiționează atât acceptarea turismului, cât și experiența [I].

- ADMI a evaluat accesibilitatea, mobilitatea și fricțiunile cu indicele 1,95 din 5, cel mai slab dintre cele șapte domenii [I]. În consultare, traficul și parcarea (B10) apar în 14 interviuri și 10 ateliere, cea mai largă acoperire între probleme după guvernanță, iar propunerile de mobilitate (C6) în 15 interviuri și 9 ateliere [C].
- În weekendul prelungit 1–3 decembrie 2023 au intrat pe strada Mureșenilor 26.602 de vehicule; 36% dintre vehiculele care staționează în centru stau mai puțin 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 menționează parcarea și traficul au 25,8% recenzii negative, față de 13,2% în ansamblul recenziilor din afara cazării [C].
- Semnalizarea cu text a orașului, inclusiv la parcări, este numai în română, iar piața gării nu are un punct de informare turistică; interzicerea autocarelor în Șchei a tăiat accesul seniorilor la Prima Școală Românească, fără o alternativă (atelierul 04) [C/D].
- 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]; spre Poiana, blocajele din zilele de vârf sunt produse, potrivit unui subiect, poate în mai mult de jumătate, de mașini cu numere de Brașov (Subiect 15) [D].

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

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

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

- În jurul anului 2018, locuitorii dădeau Centrului Vechi note de 6,45 pentru parcare și de 6,21 pentru zgomot, penultimul loc din zece zone ale orașului, iar indicele de îmbătrânire din centru era cel mai ridicat din oraș (259,52 în 2011) [C].

- În consultarea din 2026, haosul comunicării vizuale a comerțului (B38) apare în 15 interviuri, degradarea centrului (B3) în 12 interviuri și 4 ateliere, iar depopularea și înlocuirea rezidenților cu cazări (B4) în 6 interviuri și 5 ateliere [C].
- În 2022, potrivit studiului HUB-IN, terasele din centrul istoric ocupau efectiv 5.106 mp, față de 3.289 mp închiriați, adică cu 55% mai mult [C].

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

PR5. Poiana Brașov: diferența mare dintre sezon și extrasezon și spațiul public deficitar

Poiana are cea mai mare notorietate dintre obiectivele Brașovului și prețuri premium, dar valoarea se produce aproape numai în interiorul hotelurilor, iar stațiunea depinde de iarnă [I].

- Scorul AirDNA de sezonalitate este 46 în Poiana, față de 79 în oraș[28][29] [C]. În segmentul de închiriere pe termen scurt, ocuparea din extrasezon este de 26,8% în Poiana, față de 45,2% în oraș; decembrie–februarie aduc 45,9% din veniturile anuale ale stațiunii (26,5% în oraș), iar luna cea mai bună aduce de 6,2 ori mai mult decât cea mai slabă (2,7 în oraș) [C].
- Stațiunea nu are un centru, iar participanții la atelierul 01 o spun direct: *„nu avem un centru clar”* (atelierul 01) [D]; Poiana deficitară (B13) apare în 9 interviuri și 5 ateliere [C].
- Recenziile culinare ale localurilor din Poiana au nota medie 3,77 și 33,3% recenzii negative, față de 4,41 și 16,0% în oraș; la opt luni din 2026, veniturile segmentului de închiriere pe termen scurt din stațiune au scăzut cu 13,8% [C].

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

PR6. Reguli inegale pe piața cazării

Segmentul de închiriere pe termen scurt a crescut rapid, iar o parte importantă a lui funcționează în afara regulilor pe care le respectă hotelurile și pensiunile. Diferența afectează concurența, statistica, taxa specială pentru promovarea turistică și viața în clădirile de locuințe [I].

- În august 2026, platformele aveau circa 2.295 de anunțuri active în Brașov (2.218) și în Poiana (77), față de aproximativ 1.100 de certificate de clasificare; 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]. În oraș, inventarul a crescut cu 30% din 2023 (de la 1.701 la 2.218 de anunțuri active în august) [C].
- Cazările nedeclarate (B5) apar în 11 interviuri și 2 ateliere, iar propunerile de reglementare (C2) în 7 interviuri și 3 ateliere [C].
- Regulamentul (UE) 2024/1028 se aplică din 20 mai 2026[30] și cere un număr de înregistrare pentru fiecare unitate; în iunie 2026, România nu începuse emiterea codurilor unice, iar implementarea era „în proces de analiză”[31] [C].

[28]AirDNA, piața Poiana Brașov: https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/poiana-brasov/overview

[29]AirDNA, piața Brașov: https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/ro/default/brasov/overview

[30]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

[31]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

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 și extrasezonul, dar destinația nu are infrastructura și organizarea necesare [I].

- Destinația nu are o hală expozițională: Sala Polivalentă, cu 11.211 de 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 net[323334] [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 Brașov:

  „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. Patrimoniu 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 Brașovului nu au intrat în niciun muzeu; cele două festivaluri testate au fost vizitate de 15,3% (Brașov 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].
- Municipiul a investit din bugetul local circa 41 de milioane de lei în patru clădiri culturale (Centrul Cultural „Apollonia Hirscher", cinematografele Astra, Popular și Modern) și are, în 2026, una cu program, una utilizată ocazional și una niciodată deschisă publicului; Astra și Popular au fost închise temporar în aprilie 2026 [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 practicată larg, dar neasociată spontan cu Brașovul

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

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

[33]Ptak Warsaw Expo, prezentarea centrului: https://warsawexpo.eu/en/about-us/

[34]Veletrhy Brno (BVV), prezentarea companiei: https://www.bvv.cz/en/about-the-company

- 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 Brașovul; 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].
- Recenziile culinare au nota medie 4,37 și 17,2% recenzii negative; oferta generică (pizza, burgeri, șaorma) 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 Tâmpei, faunei și siguranței

Natura este atuul cel mai larg împărtășit al Brașovului și, în același timp, resursa cea mai expusă: eroziunea potecilor, conflictul dintre pietoni și bicicliști, ursul și accidentele 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 Postăvarului[35] [C/I].

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

PR11. Guvernanță fragmentată și date insuficiente

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

- Guvernanța 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 evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor, destinația are circa 1,1 milioane de turiști și circa 1,6 milioane de vizitatori de o zi, adică circa 2,7 milioane de vizite pe an, dintre care statistica oficială acoperă circa un sfert [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-nopți, în timp ce INS a înregistrat 253.301 de 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.

[35]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

PR12. Oamenii și competențele: personal, ghizi, calitatea serviciilor

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

- Deficitul de ghizi și de povestitori (B9) apare în 5 interviuri și 2 ateliere, calitatea serviciilor în scădere și dificultățile de personal (B50) în 2 ateliere, iar educația, inclusiv a angajaților (C18), în 9 interviuri și 7 ateliere [C].
- ADMI a evaluat forța de muncă și educația pentru turism cu 2,0 din 5 și a constatat că este una dintre cele două disfuncționalități prioritare fără o prioritate proprie [I]. La nivel național, marja netă a sectorului hotelurilor, restaurantelor și cafenelelor a coborât în 2025 la 6%, cel mai redus nivel de după pandemie[36] [C].
- În recenziile culinare de una și două stele ale destinației, serviciul deficitar (așteptarea, 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 pregătiți. Deprofesionalizați” (Subiect 21) [D]

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

1.8. Tendințele



Poiana Brașov, iarna

[36]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

Tendințele de mai jos schimbă cererea și oferta în orizontul strategiei. Pentru fiecare, secțiunea arată ce spun datele oficiale și ce înseamnă pentru Brașov.

Cererea internațională crește, iar piața românească a stagnat în 2025

În 2025 s-au înregistrat circa 1,52 miliarde de sosiri turistice internaționale, cu 4% mai multe decât în 2024; Europa a primit 793 de milioane de turiști internaționali, cu 6% mai mulți decât în 2019, iar pentru 2026 se estimează o creștere de 3–4%[37] [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 țări cu scădere (−1,7%)[38] [C]. În România, sosirile au scăzut cu 2,4%, iar turiștii străini au reprezentat 18,6% din sosiri[39] [C]. În municipiul Brașov, 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%)[40] [C].

Pentru Brașov, creșterea nu mai poate veni în principal din piața internă, care aduce peste 80% din sosirile din țară. Ea trebuie să vină din pieţele externe, pentru care aeroportul Brașov-Ghimbav a devenit o poartă (337.353 de pasageri în 2025, +48%)[41], și din valoarea fiecărui vizitator [I].

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 îngrijorare[42] [C].

Pentru Brașov, 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 înainte[43] [C]. Operatorii brașoveni explică nivelul prețurilor prin costul muncii și prin productivitatea scăzută (atelierul 05) [D].

[37]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

[38]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

[39]Economedia, 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

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

[41]Economedia, 3 ianuarie 2026, traficul Aeroportului Internațional Brașov-Ghimbav în 2025: https://economedia.ro/?p=312808

[42]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/

[43]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

Pentru Brașov, concurența prin preț nu este o opțiune realistă; strategia mizează pe valoare: produsul local, reperele 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)[44] [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 cald[45] [C].

Pentru Brașov, 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].

Drumeția și vara răcoroasă: Europa, prima destinație de drumeție a lumii

Rezidenții Uniunii Europene au făcut în 2024 aproape 1,2 miliarde de călătorii cu înnoptare, cu o cheltuială de circa 618 miliarde EUR și de 104 EUR pe noapte; aproape trei din patru călătorii au fost interne[46] [C]. În primăvara și vara lui 2025, 81% dintre europeni spuneau că schimbările climatice le afectează deciziile de călătorie (cu 7 puncte mai mulți decât cu un an înainte), 15% căutau activ climate mai blânde, 14% evitau destinațiile expuse caniculei, interesul pentru sudul Europei și pentru Mediterana scăzuse cu 8 puncte, la 41%, interesul pentru estul Europei crescuse cu 3 puncte, iar sejururile de 7–12 nopți ajunseseră la 42% (+11 puncte)[47] [C]. Un traseu de drumeție de lungă distanță din Balcani, Peaks of the Balkans, aduce circa 43.000 de drumeți pe an, cu o cheltuială de 73,93 EUR pe zi și persoană și cu efecte locale de venit de 16,28 milioane EUR pe an, echivalentul a 1.380 de locuri de muncă în normă întreagă[48] [C]. Prezența traseelor pe platformele drumeților (Komoot, AllTrails, Outdooractive) a devenit condiția existenței pe această piață [I].

Pentru Brașov, cererea se mută spre sejururi mai lungi, spre destinații mai puțin cunoscute și spre climate mai blânde vara: orașul la 600 m, Poiana la 1.000 m și Postăvarul la 1.800 m, cu trei masive la mai puțin de o oră de centrul istoric, fără mașină, sunt argumentul viziunii „capitala Carpaților” (secțiunea 2.1) și al produsului de vară răcoroasă și activă, comunicat pieților cu veri caniculare (Politica 2, D7; secțiunea 3.14; capitolul M) [I].

[44]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

[45]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

[46]Eurostat, Statistics Explained, „Tourism trips – introduction and key figures”, date extrase în noiembrie 2025 (aproape 1,2 miliarde de călătorii, circa 618 miliarde EUR, 104 EUR pe noapte, aproape trei din patru călătorii interne): https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/33297.pdf

[47]European Travel Commission, „Monitoring Sentiment for Intra-European Travel”, primăvara–vara 2025 (81% dintre europeni spun că schimbările climatice le afectează deciziile de călătorie; 15% caută activ climate mai blânde; 14% evită destinațiile expuse caniculei; interesul pentru Mediterana în scădere cu 8 puncte, la 41%; sejururile de 7–12 nopți la 42%; prioritățile de cheltuială: cazarea 27%, mâncarea și băutura 20%): https://etc-corporate.org/news/europe-travel-spring-summer-2025/

[48]Reuter, T., Kemmerling, B., Schmalenbach, S., Brözel, C. (2025), „Economic impact of long-distance hiking trails: the Peaks of the Balkans”, Journal of Outdoor Recreation and Tourism, 52, 100928: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221307802500074X

Stațiunile de schi devin destinații de vară, pe bicicletă

Stațiunile montane care au investit în ciclismul montan au inversat raportul dintre sezoane. Whistler primește circa 3,4 milioane de vizite pe an, 53% vara, iar festivalul Crankworx din 2023 a adus 301.460 de participanți în zece zile, cu un sejur mediu de 5,2 nopți pentru vizitatorii din afara regiunii și 29,6 milioane de dolari canadieni în economia locală; Saalfelden Leogang a crescut de la 16.700 de urcări cu bicicleta în 2001 la circa 270.000 pe sezon, cu un sezon de 185 de zile, din mai până în noiembrie, și cu 52% din înnoptări în sezonul cald; Maribor, cu o telegondolă care urcă direct din oraș în parcul de biciclete, a avut în 2024 aproape 20.000 de bicicliști, de două ori mai mulți decât în anul precedent[49] [C]. Pe piața germană, bicicletele de munte electrice sunt circa 40% din bicicletele electrice vândute în 2024[50] [C].

Pentru Brașov, ciclismul montan este produsul care poate face instalațiile pe cablu ale Poienii să lucreze din mai până în noiembrie și care aduce sejururi de mai multe zile; condițiile sunt traseele de inițiere, programul previzibil al instalațiilor și siguranța (Politicile 2 și 3; programul „Brașov, destinație de ciclism montan" din capitolul P3) [I].

Mâncarea decide alegerea destinației

Bucătăria este, pentru aproape patru din cinci călători, importantă sau foarte importantă în alegerea destinației, la nivelul costului, al locației și al recenziilor[51], iar pentru 87% dintre respondenții unei anchete internaționale din 45 de țări gastronomia este unul dintre factorii-cheie ai alegerii[52] [C]. În Regatul Unit, 71% spun că mâncarea este o parte-cheie a vacanței, 58% se consideră „foodies", 42% dau acum mai multă importanță experiențelor culinare, iar 76% sunt dispuși să plătească o cină specială[53] [C]; în ancheta din 2026 a asociației mondiale a turismului gastronomic, pe șase piețe, importanța mâncării și a băuturii în alegerea destinației este de 8,2 din 10, iar 66% spun că mâncarea contează mai mult decât acum cinci ani[54] [C]. Mâncarea și băutura sunt 30–40% din bugetul turistului, iar în 2025 au fost a doua prioritate de cheltuială a europenilor (20%), după cazare (27%)[5556] [C].

---

[49]Tourism Whistler, „Whistler Stats and Facts": https://media.whistler.com/all-about-whistler/stats-and-facts/; Crankworx, 5 decembrie 2023, studiul de impact economic al festivalului Crankworx Whistler 2023 (Sport Tourism Canada): https://www.crankworx.com/news/2023-crankworx-whistler-festival-generated-over-50-million-in-economic-activity-in-canada-as-it-gears-up-for-a-return-in-summer-2024/; Pinkbike, „Austria's First Bike Park Turns 25" (2026): https://www.pinkbike.com/news/epic-bikepark-leogang-celebrates-25th-anniversary.html; MeinBezirk, „Vom Pionierprojekt zum Bike-Hotspot" (2026): https://www.meinbezirk.at/salzburg/c-sport/vom-pionierprojekt-zum-bike-hotspot_a8637954; Visit Pohorje, 29 octombrie 2024: https://www.visitpohorje.si/en/bike-park-pohorje-maribor-with-numerous-new-features-and-excellent-attendance-this-year/

[50]Zweirad-Industrie-Verband (ZIV), datele pieței germane de biciclete pentru 2024, în sinteza Nimms Rad / MTB-News, 12 martie 2025: https://www.nimms-rad.de/news/?p=54331

[51]TravelBoom, 2026 Leisure Travel Study, citat de Culinary Travels Magazine și de Devour Destinations (2026): aproape 80% dintre călători consideră bucătăria importantă sau foarte importantă în alegerea destinației; studiu al unei agenții de marketing hotelier din Statele Unite, cu eșantionul nepublicat în articolele consultate.

[52]Wondirad, A., Verheye, G. (2023), „Does gastronomy determine visitors' holiday destination choice?", Cogent Food & Agriculture, 9(2): https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311932.2023.2266195 ; anchetă online, 205 respondenți din 45 de țări.

[53]Euronews, 6 august 2026, studiul Chase privind vacanțele gastronomice ale britanicilor în 2026: https://www.euronews.com/2026/08/06/great-british-foodie-staycation-summer-252m-get-a-taste-for-holidays-at-home-in-2026

[54]World Food Travel Association, 2026 Food Travel Monitor (China, Franța, Germania, Mexic, Regatul Unit, Statele Unite): https://www.worldfoodtravel.org/2026-food-travel-monitor

[55]James, L., Manniche, J., „Food tourism and gastronomic trends" (InnoCoast, Universitatea Aalborg), cu sursele citate: ICTA (2012), 36% din cheltuiala turiștilor în Statele Unite și în Regatul Unit; Kim et al. (2009), până la 30%; Tsai, Wang (2016), circa 40%; VisitScotland, în Everett (2016): https://vbn.aau.dk/files/304743104/601026_innocoast_wp3_food_tourism_and_gastronomictrends_laura_james_and_jesper_manniche_.pdf

Pentru Brașov, gastronomia este motivul nopții a doua și a treia și cheltuiala care rămâne în economia locală când produsele sunt ale Țării Bârsei (Politica 4); pe piețele Regatului Unit, Germaniei și Austriei, ea devine conținutul principal al comunicării, sub promisiunea mărcii (secțiunea 3.14; capitolul M) [I].

Reguli europene pentru închirierile pe termen scurt

Regulamentul (UE) 2024/1028 privind colectarea și schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere pe termen scurt se aplică din 20 mai 2026: acolo unde statele membre au instituit procedurile de înregistrare, unitățile primesc un număr de înregistrare, iar platformele îl afișează și transmit date autorităților; aplicabilitatea regulamentului nu înseamnă și operaționalizarea registrului național[57] [C]. În iunie 2026, ministerul de resort declara implementarea națională „în proces de analiză”[58] [C].

Pentru Brașov, regulamentul este instrumentul care poate egaliza regulile pe piața cazării (PR6) și poate aduce segmentul în statistică (PR11). El cere ca municipiul să își pregătească evidența și controlul înainte ca sistemul național să devină funcțional [I].

Transformarea digitală și datele destinației

Agenda europeană pentru turism 2030, adoptată de Consiliul Uniunii Europene la 1 decembrie 2022, are cinci domenii prioritare: cadrul de politici și guvernanța, tranziția verde, tranziția digitală, reziliența și incluziunea, competențele și sprijinul pentru tranziție[59] [C]. Platformele de rezervare și de recenzii produc astăzi o parte importantă a informației despre destinație: baza consolidată a proiectului cuprinde 47.513 de recenzii online despre Brașov și Poiana [C].

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

Locuitorii și capacitatea de suport

Agenda europeană pentru turism 2030 pune reziliența și incluziunea între prioritățile sale[60] [C]. La Brașov, consultarea arată primele semne de tensiune: rezidenții iritați (B22) apar în 7 interviuri și 4 ateliere, supraaglomerarea centrului și a Poienii (B26) în 9 interviuri și 6 ateliere, iar depopularea centrului (B4) în 6 interviuri și 5 ateliere [C].

Presiunea are și o măsură simplă: sosirile în structurile de cazare ale municipiului s-au multiplicat de 3,93 ori din 2001, pentru sejururi cu o treime mai scurte, iar evaluarea echipei adaugă circa 1,6 milioane

[56]European Travel Commission, „Monitoring Sentiment for Intra-European Travel”, primăvara–vara 2025 (81% dintre europeni spun că schimbările climatice le afectează deciziile de călătorie; 15% caută activ climate mai blânde; 14% evită destinațiile expuse canicule; interesul pentru Mediterana în scădere cu 8 puncte, la 41%; sejururile de 7–12 nopți la 42%; prioritățile de cheltuială: cazarea 27%, mâncarea și băutura 20%): https://etc-corporate.org/news/europe-travel-spring-summer-2025/

[57]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

[58]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

[59]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

[60]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

de vizitatori de o zi (secțiunea 1.1) [C/E]. Pentru Brașov, acceptarea turismului de către locuitori devine o condiție a creșterii, măsurată ca KPI-reper, beneficiile turismului trebuie să fie vizibile pentru brașoveni în centru, în cartiere și în natură, iar presiunea se măsoară anual, pe cartiere, într-un tablou al presiunii cu praguri de alertă (secțiunea 4.5) [I].

Un nou ciclu de finanțare europeană și un calendar instituțional dens

Propunerea Comisiei Europene pentru bugetul Uniunii 2028–2034, prezentată în iulie 2025, organizează finanțarea prin planuri naționale și regionale de parteneriat[61] [C]. Perioada strategiei se suprapune aproape exact peste acest ciclu. În aceeași perioadă, Brașovul găzduiește Festivalul Olimpic al Tineretului European în februarie 2027, Sala Polivalentă are termenul de finalizare în 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 2028[62][63] [C].

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

Tabelul 14. Tendințele și provocările pe care le influențează

Tendința	Provocările influențate	Politicile care răspund
Cererea internațională crește, piața internă stagnează	PR1, PR2	S1; planul de marketing; Politica 6
Sejururi mai scurte și bugete mai atente	PR1, PR9	S1; Politicile 3 și 4
Costuri mai mari și marje mai mici în ospitalitate	PR12, PR9	Politica 4; S6
Clima schimbă sezoanele	PR5, PR10, PR2	Politicile 2 și 3
Stațiunile de schi devin destinații de vară, pe bicicletă	PR2, PR5, PR10, PR1	Politicile 2 și 3; M
Drumeția și vara răcoroasă	PR1, PR2, PR10	Politica 2; S1; planul de marketing; M
Mâncarea decide alegerea destinației	PR9, PR1	Politica 4; planul de marketing; M
Reguli europene pentru închirierile pe termen scurt	PR6, PR11	Politica 7; S4
Transformarea digitală și datele destinației	PR11, PR3	S4; S3
Locuitorii și capacitatea de suport	PR4, PR3, PR6	Politicile 1, 5 și 7
Finanțarea europeană și calendarul instituțional	PR11, PR7, PR8	S3; Politicile 5 și 6

Sursa: echipa de proiect [I].

1.9. Scenariile, măsurate în valoare, și scenariul ales

Cele trei scenarii sunt construite cu aceleași reguli pentru toate și măsurate în valoare adăugată, mărimea care spune cât câștigă orașul, pornind de la bilanțurile tuturor firmelor din Brașov și din

[61]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

[62]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

[63]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

Poiana Brașov cu coduri CAEN din sectorul ospitalității[64] [E]. Această secțiune prezintă rezultatul; metoda completă, ipotezele și fișierul de calcul sunt publicate la adresa https://www.brandberry.ro/brasov2034.

Valoarea turismului în 2025

Valoarea turismului nu este numărul de turiști, ci banii pe care vizita lor îi lasă în economia locală. Strategia o măsoară pe trei niveluri: valoarea brută, adică tot ce cheltuiesc vizitatorii la destinație; valoarea adăugată, adică ce rămâne în firmele locale după plata furnizorilor (salarii și contribuții, amortizare, profit), măsura folosită în statistica economică și în contul satelit al turismului; și efectul de multiplicare, adică banii cheltuiți mai departe de firme la furnizorii locali și de angajați în oraș [E]. Calculul pornește de la bilanțurile firmelor cu sediul în municipiu și în stațiune, pe 2023, 2024 și 2025: circa 2.400 de firme în codurile considerate turistice (2.372 în oraș și 46 în Poiana Brașov, în 2024), cu o cifră de afaceri de 1,74 miliarde de lei în oraș, din care partea turistică este stabilită pe fiecare activitate (100% pentru hoteluri și pensiuni, 35% pentru restaurante și baruri, 70% pentru muzee, 50% pentru ghizi și rezervări, 20% pentru transportul de persoane, iar în Poiana Brașov întreaga activitate), apoi trecută în valoare adăugată cu rata fiecărei activități (48,1% pentru cazare, rata Eurostat a României din 2022; 40% pentru alimentația publică) și completată cu veniturile apartamentelor în regim hotelier care nu apar în bilanțuri, din datele lunare ale platformelor [E]. Anul 2025 este estimat prin două metode, pentru că trecerea la CAEN Rev.3 a lăsat statisticile pe cod CAEN incomplete; cele două metode dau, pe total, 1.137 și 1.089 milioane de lei, iar cifra folosită, 1.119 milioane de lei, rezultă din reconcilierea lor pe fiecare cod CAEN (media celor două metode acolo unde ambele există, metoda disponibilă acolo unde există una singură), nu din media celor două totaluri [E].

Tabelul 15. Valoarea turismului în Brașov și în Poiana Brașov, 2023–2025

Indicator	2023	2024	2025 (estimat)
Cifra de afaceri turistică, oraș (milioane de lei)	735	842	889
Cifra de afaceri turistică, Poiana Brașov (milioane de lei)	181	196	230
Cifra de afaceri turistică, total (milioane de lei)	915	1.038	1.119
Valoare adăugată directă, metoda ratelor pe activitate (milioane de lei)	406	461	500
din care Poiana Brașov	83	90	106
Valoare adăugată directă, metoda bilanțurilor, limită inferioară (milioane de lei)	368	374	380
Valoarea adăugată a apartamentelor din afara bilanțurilor (milioane de lei)	27	32	35
Valoare adăugată directă totală (milioane de lei)	433	493	535
Valoare adăugată cu efectul de multiplicare, central 1,5, fără apartamente (milioane de lei)	609	692	750
Valoare adăugată directă pe locuitor (lei; populația rezidentă, recensământul din 2021)	1.820	2.076	2.251
Angajați în turism (echivalent)	3.430	3.613	3.731
Cifra de afaceri turistică pe vizită, fără TVA (lei)	330	369	414

[64]GMP CommUnity (gmp | comm·unity), „Valoarea turismului în Brașov: cum o calculăm, cum o legăm de cheltuiala vizitatorilor și ce arată scenariile 2025–2034”, notă de lucru pentru BrandBerry srl, octombrie 2026, și fișierul de calcul „Valoarea_adaugata_turism_Brasov_final.xlsx” (foile Val adaugata, Indicator_Slovenia, Verificare_cerere, Scenarii_valoare, Sezonalitate, Proxy turism 2025, Ipoteze VA, Ipoteze % turism in CA, Salarii_INS, AirDNA, Date listafirme), pe date listafirme.ro (bilanțurile firmelor din Brașov și Poiana Brașov, 2023–2025), INS TEMPO Online (TUR103D, TUR104E, TUR105E, TUR105H, FOM106, FOM107), AirDNA, Eurostat (statisticile structurale ale întreprinderilor, România, 2022) și BNR; ambele publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

Indicator	2023	2024	2025 (estimat)
Valoare adăugată pe angajat în cazare și alimentație publică, Brașov / România (euro)	22.551 / 19.136	23.902 / 20.922	24.794 / 22.864
Coeficientul Gini al sezonalității (0 = cerere egală în fiecare lună)	0,10	0,08	0,09

Sursa: calculul echipei de proiect pe bilanțurile firmelor, INS, datele platformelor de închiriere pe termen scurt, Eurostat; prețuri curente; varianta centrală a ponderilor turistice[65] [E].

Patru constatări rezultă din calcul [E]. Întâi, turismul a creat în 2025 o valoare adăugată directă de circa 535 de milioane de lei, 2.251 de lei pe locuitor, și circa 750 de milioane de lei cu efectul de multiplicare (interval 550–900); între 2023 și 2025 valoarea a crescut cu circa 24%, dar creșterea din 2025 este în mare parte de preț, pentru că înnoptările înregistrate au scăzut cu 3%. Al doilea, Poiana Brașov aduce circa o cincime din valoarea adăugată a firmelor, cu o creștere mai rapidă în 2025. Al treilea, un angajat din cazarea și alimentația publică din Brașov produce cu 8–18% mai multă valoare decât media României (17,9% în 2023, 14,2% în 2024, 8,4% în 2025), dar cu circa o cincime mai puțin decât media Sloveniei din 2019 (29.335 de euro, cu ținta de 38.429 de euro în 2028), reperul pe care strategia îl folosește pentru comparație[66] [C]. Al patrulea, Brașovul nu are o problemă de sezon, ci una de concentrare în weekenduri și în anumite zile: coeficientul Gini al înnoptărilor lunare este 0,09, față de 0,27 în Slovenia, iar cele mai aglomerate patru luni ale anului 2025 (ianuarie, iulie, august, octombrie) au 39,4% din înnoptări, față de 33,3% la o cerere egală; concentrarea pe zilele săptămânii nu se vede în datele lunare și cere date de la cazări sau din telefonia mobilă.

Pentru ca scenariile să poată fi exprimate în valoare, cheltuiala medie a vizitatorilor, pe care destinația nu o măsoară încă, a fost dedusă prin reconcilierea cererii cu oferta: numărul de vizitatori (înnoptările INS corectate cu factorul 1,51 pentru cazările neînregistrate și vizitatorii de o zi din evaluarea echipei de proiect) înmulțit cu cheltuiala medie, fără TVA, trebuie să se potrivească cu cifra de afaceri turistică a firmelor și a gazdelor. Rezultatul pentru 2024 este o cheltuială de circa 450 de lei pe persoană și noapte și de circa 145 de lei pe vizitator de o zi, cu TVA, la care cererea acoperă 95% din ofertă; la prețurile din 2025, 486 și 157 de lei [E]. Cifrele sunt estimări de lucru, calibrate, nu măsurate; ele se înlocuiesc cu rezultatele anchetei la vizitatori din 2027 și cu datele agregate despre plățile cu cardul, pe care strategia le propune ca a doua sursă (S4), iar reconcilierea rămâne ca verificare [I].

Scenariile reconstruite

Cele trei scenarii au acum aceleași reguli: același an de pornire, 2025, cu circa 2 milioane de înnoptări, înregistrate și neînregistrate, 1,62 milioane de vizitatori de o zi și o valoare adăugată directă de 535 de milioane de lei; aceleași date de bază; aceeași creștere a capacității de cazare, de 1,3% pe an, ritmul din 2015–2025. Diferențele dintre scenarii vin numai din ceea ce presupune fiecare, iar fiecare ipoteză este legată de ceea ce face sau nu face strategia. Rezultatele sunt în prețuri constante 2025, fără TVA, și includ, pentru prima dată, efectul centrului expozițional și al vizitatorilor de o zi care rămân o noapte [E/I].

[65] GMP CommUnity (gmp | comm-unity), „Valoarea turismului în Brașov: cum o calculăm, cum o legăm de cheltuiala vizitatorilor și ce arată scenariile 2025–2034”, notă de lucru pentru BrandBerry srl, octombrie 2026, și fișierul de calcul „Valoarea_adaugata_turism_Brasov_final.xlsx” (foile Val adaugata, Indicator_Slovenia, Verificare_cerere, Scenarii_valoare, Sezonalitate, Proxy turism 2025, Ipoteze VA, Ipoteze % turism in CA, Salarii_INS, AirDNA, Date listafirme), pe date listafirme.ro (bilanțurile firmelor din Brașov și Poiana Brașov, 2023–2025), INS TEMPO Online (TUR103D, TUR104E, TUR105E, TUR105H, FOM106, FOM107), AirDNA, Eurostat (statisticile structurale ale întreprinderilor, România, 2022) și BNR; ambele publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

[66] 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

Tabelul 16. Ipotezele celor trei scenarii

Ipoteza	A. Inerțial	B. Volum	C. Valoare	De ce
Creșterea anuală a sosirilor din cererea de astăzi	1,5%	2,5%	0,5%	A: trendul recent; B: promovare de masă și evenimente mari; C: fără promovare de masă, acces gestionat în vârf, prețuri mai mari
Sejurul mediu în 2034	1,84 nopți	1,80 nopți	2,00 nopți	B: mai multe weekenduri și evenimente; C: pachete și trasee de mai multe zile; 2,2 nopți, nivelul anului 2001 fiind 2,62, rămâne pragul ambiției, nu ipoteza de calcul
Creșterea anuală reală a cheltuielii pe noapte	0	−0,5%	+1,5%	B: segmente care cheltuiesc mai puțin și concurență pe preț; C: gastronomia, turismul de afaceri, oferta premium din Poiana, oferta de seară
Creșterea anuală a vizitatorilor de o zi	1,5%	3%	0,5%	C: parcare și transport gestionate
Ponderea lunilor de vârf, schimbarea până în 2034	0	+2 puncte	−3 puncte	B: vacanțe și weekenduri; C: creșterea vine din extrasezon
Rata valorii adăugate, schimbarea până în 2034	0	−1 punct	+2 puncte	B: mai multe lanțuri și platforme; C: aprovizionare locală
Centrul expozițional, gradul de realizare în 2034	0	40%	40%	A: fără strategie, fără centru; B și C: deschis în 2031, în primii ani de funcționare
Vizitatori de o zi care rămân o noapte, în 2034	0	1%	3%	B: evenimente de seară; C: pachete, transport seara, oferta de seară
Creșterea anuală a capacității de cazare	1,3%	1,3%	1,3%	aceeași pentru toate: ritmul din 2015–2025

Sursa: fișierul de calcul al scenariilor, foaia Scenarii_valoare a fișierului de calcul[67] [E/I].

Scenariul A. Inerțial: lucrurile merg ca până acum. Sosirile cresc cu 1,5% pe an, ca în trendul recent, sejurul rămâne la 1,84 nopți, cheltuiala pe noapte rămâne aceeași în termeni reali, sezonalitatea nu se schimbă, centrul expozițional nu se construiește. Este scenariul de referință: ce se întâmplă fără strategie [E].

Scenariul B. Volum: mai mulți vizitatori. Strategia urmărește în primul rând mai mulți vizitatori, prin promovare de masă și evenimente mari. Sosirile cresc cu 2,5% pe an, vizitatorii de o zi cu 3%; pentru că noii vizitatori vin mai ales în weekenduri și în vacanțe, sejurul scade ușor, cererea se concentrează și mai mult în lunile de vârf, iar cheltuiala pe noapte scade puțin, prin concurență pe preț. Centrul expozițional funcționează din 2031 [E].

Scenariul C. Valoare: vizitatori care stau mai mult și cheltuiesc mai mult. Strategia urmărește valoarea, nu numărul. Renunță la promovarea de masă, gestionează accesul în weekendurile aglomerate și dezvoltă gastronomia, turismul de afaceri și oferta premium din Poiana Brașov. Sosirile din cererea de astăzi cresc cu numai 0,5% pe an, dar se adaugă centrul expozițional și o parte din vizitatorii de o zi, care rămân o noapte; sejurul crește la 2,0 nopți, cheltuiala reală pe noapte crește cu 1,5% pe an, o parte din cerere se mută în afara lunilor de vârf, iar o parte mai mare din bani rămâne la furnizorii locali [E].

[67] GMP CommUnity (gmp | comm-unity), „Valoarea turismului în Brașov: cum o calculăm, cum o legăm de cheltuiala vizitatorilor și ce arată scenariile 2025–2034”, notă de lucru pentru BrandBerry srl, octombrie 2026, și fișierul de calcul „Valoarea_adaugata_turism_Brasov_final.xlsx” (foile Val adaugata, Indicator_Slovenia, Verificare_cerere, Scenarii_valoare, Sezonalitate, Proxy turism 2025, Ipoteze VA, Ipoteze % turism in CA, Salarii_INS, AirDNA, Date listafirme), pe date listafirme.ro (bilanțurile firmelor din Brașov și Poiana Brașov, 2023–2025), INS TEMPO Online (TUR103D, TUR104E, TUR105E, TUR105H, FOM106, FOM107), AirDNA, Eurostat (statisticile structurale ale întreprinderilor, România, 2022) și BNR; ambele publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

Tabelul 17. Rezultatele scenariilor în 2034 (prețuri constante 2025, fără TVA)

Rezultat în 2034	2025	A. Inerțial	B. Volum	C. Valoare	C parțial
Valoare adăugată directă (milioane de lei)	535	612	672	787	695
Creșterea față de 2025	-	+14%	+26%	+47%	+30%
Valoare adăugată cu efectul de multiplicare (milioane de lei)	802	917	1.008	1.181	1.043
Valoare adăugată pe locuitor (lei)	2.251	2.574	2.829	3.314	2.926
Valoare adăugată în afara lunilor de vârf (milioane de lei)	324	371	403	510	436
Presiunea în lunile de vârf (2025 = 100)	100	114	136	105	110
Valoare adăugată la 1.000 de zile de vizită în lunile de vârf (mii de lei)	376	376	347	525	445
Înnoptări totale, înregistrate și neînregistrate (milioane)	1,99	2,28	2,65	2,51	2,40
Vizitatori de o zi (milioane)	1,62	1,85	2,19	1,74	1,80
Creșterea anuală a sosirilor cu înnoptare, inclusiv centrul expozițional	-	1,5%	3,5%	1,9%	1,7%
Gradul de ocupare al cazărilor înregistrate	33,2%	33,8%	39,3%	37,2%	35,6%
Valoare adăugată pe loc de cazare înregistrat (lei)	49.132	50.012	54.967	64.403	56.866

Sursa: fișierul de calcul al scenariilor, foaia Scenarii_valoare[68] [E]. „C parțial" are ipotezele la jumătatea drumului dintre A și C. Valoarea cu efectul de multiplicare include aici și apartamentele.

Scenariul C aduce cea mai mare valoare: 787 de milioane de lei în 2034, cu 47% mai mult decât în 2025 și cu 115 milioane, adică 17%, mai mult decât scenariul de volum, cu sosiri care cresc mai încet (1,9% pe an, față de 3,5%) și cu o presiune în lunile de vârf aproape neschimbată (105, față de 136). Scenariul B aduce mai mulți vizitatori și cea mai mare ocupare, dar cu o presiune cu 36% mai mare în vârf și cu mai puțină valoare pe fiecare zi de vizită decât astăzi [E]. Centrul expozițional contribuie în 2034 cu circa 65 de milioane de lei în C și cu 51 de milioane în B, la 40% din estimarea ADMI de 500.000 de înnoptări pe an (200.000 de înnoptări și 100.000 de vizitatori fără înnoptare, cu o cheltuială mai mare, de 550 de lei pe noapte, și cu numai 20% din cerere în lunile de vârf), exact nivelul pe care etapa 1 a centrului, de 20.000 mp de hale, cu un calendar de 40–60 de evenimente pe an, îl atinge la funcționare deplină în ipotezele managementului de proiect (Politica 6); vizitatorii de o zi care rămân o noapte aduc 9 milioane de lei în C: un efect mic, dar ieftin [E].

Cât de sigură este concluzia

Concluzia a fost verificată în două feluri [E]. Aplicat doar pe jumătate, scenariul C aduce 695 de milioane de lei, tot mai mult decât scenariul de volum (672), cu o presiune de 110. Fără cele două ipoteze legate de bani, creșterea reală a cheltuielii pe noapte și schimbarea ratei valorii adăugate, scenariul B ar aduce 719 milioane de lei, iar C numai 659; C ar rămâne mai bun la presiune și la valoarea pe zi de vizită în vârf, dar ar pierde la total. Pragul este explicit: dacă cheltuiala reală pe noapte crește cu cel puțin 1% pe an, C este mai bun decât B în toate variantele.

[68]GMP CommUnity (gmp | comm·unity), „Valoarea turismului în Brașov: cum o calculăm, cum o legăm de cheltuiala vizitatorilor și ce arată scenariile 2025–2034", notă de lucru pentru BrandBerry srl, octombrie 2026, și fișierul de calcul „Valoarea_adaugata_turism_Brasov_final.xlsx" (foile Val adaugata, Indicator_Slovenia, Verificare_cerere, Scenarii_valoare, Sezonalitate, Proxy turism 2025, Ipoteze VA, Ipoteze % turism in CA, Salarii_INS, AirDNA, Date listafirme), pe date listafirme.ro (bilanțurile firmelor din Brașov și Poiana Brașov, 2023–2025), INS TEMPO Online (TUR103D, TUR104E, TUR105E, TUR105H, FOM106, FOM107), AirDNA, Eurostat (statisticile structurale ale întreprinderilor, România, 2022) și BNR; ambele publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

Condiția scenariului ales. Scenariul C câștigă numai dacă vizitatorii cheltuiesc mai mult pe noapte, în termeni reali, cu cel puțin 1% pe an. Fără aceasta, scenariul de volum aduce mai mulți bani pe total. De aceea cheltuiala reală pe noapte este indicatorul urmărit cel mai atent, din primul an, iar măsurile care o cresc (gastronomia, turismul de afaceri, oferta premium din Poiana Brașov, oferta de seară) au prioritate [E/I].

Scenariul ales

Strategia alege **scenariul C, creșterea în valoare**: puțin mai mulți vizitatori, care stau mai mult, vin și în afara vârfului și cheltuiesc mai mult [I]. Argumentele sunt cinci:

- aduce cea mai multă valoare orașului: circa 787 de milioane de lei valoare adăugată directă în 2034, 3.314 de lei pe locuitor, față de 2.251 în 2025 [E];
- nu crește aglomerația: presiunea în lunile de vârf crește cu 5%, față de 36% în scenariul de volum; este singurul scenariu în care valoarea crește mult mai repede decât aglomerația, deci cel pe care locuitorii îl pot susține (KPI-reper, secțiunea 2.4) [E/I];
- rămâne mai bun și dacă este aplicat incomplet [E];
- corespunde segmentelor cu cele mai lungi sejururi, deja prezente în destinație: familiile, vizitatorii străini, Poiana Brașov [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 [C/D].

Scenariul ales are trei condiții [I]. Prima este cea de mai sus: cheltuiala reală pe noapte crește cu cel puțin 1% pe an. A doua: capacitatea nouă crește lent, în ritmul istoric de 1,3% pe an, iar creșterea vine din calitate și din reconversie, nu din extinderea stocului. A treia: datele separă creșterea reală de efectul statistic al intrării în evidență a cazărilor care astăzi 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, iar observatorul destinației (OD5.2) raportează separat cele două componente, pe baza listei unităților clasificate.

Ce înseamnă scenariul C în statistica oficială și în ținte

Scenariul este construit pe cererea totală, înregistrată și neînregistrată; țintele strategiei se exprimă în statistica oficială, singura serie anuală disponibilă, și în valoare. Tradus în statistica INS, scenariul C înseamnă [E/I]: un sejur mediu de cel puțin 2,0 nopți în 2034, cu 2,2 nopți ca prag al ambiției, verificat la evaluarea din 2030; cel puțin 900.000 de sosiri înregistrate, din care circa 120.000 din intrarea în evidență a unei treimi din cazările neînregistrate astăzi, cifră compatibilă cu cele 1,28 milioane de sosiri cu înnoptare, înregistrate și neînregistrate, ale scenariului, dacă ponderea înregistrată urcă de la două treimi la trei sferturi; circa 1,8–1,9 milioane de înnoptări înregistrate; o capacitate de circa 12.200 de locuri în 2034, la ritmul de 1,3% pe an; un grad de ocupare pe locuri-pat de cel puțin 37%, care ar urca spre 41% dacă intrarea în evidență se realizează fără adăugarea de capacitate raportată; dacă unitățile intrate în evidență adaugă și locuri în capacitatea raportată, efectul asupra gradului de ocupare este mai mic, iar observatorul îl recalculează cu o punte separată pentru capacitate, astfel încât formalizarea să intre simetric în numărător și în numitor. Creșterea sosirilor se citește pe componente: 0,5% pe an pentru cererea de astăzi, la care se adaugă centrul expozițional, conversia vizitatorilor de o

zi și intrarea în evidență, în total circa 1,9% pe an (tabelul rezultatelor); ținta de 900.000 de sosiri este un prag minim, nu rezultatul unei singure rate. Valoarea adăugată din turism devine indicatorul principal al strategiei, alături de înnoptări.

Tabelul 18. Țintele derivate din scenariul C

Indicator	2025	2030 (orientativ)	2034	Sursa datelor
Valoare adăugată directă din turism (milioane de lei, prețuri 2025)	535	circa 660	787	calculul anual al observatorului
Valoare adăugată pe locuitor (lei, prețuri 2025)	2.251	circa 2.790	3.314	calculul anual
Valoare adăugată în afara lunilor de vârf (milioane de lei)	324	circa 415	510	calculul anual; INS lunar
Cheltuiala reală pe persoană și noapte (2025 = 100)	100	108	114	ancheta la vizitatori; datele de card
Sejurul mediu (nopți)	1,84	circa 1,93	2,00 (2,2 ca prag al ambiției)	INS
Ponderea celor mai aglomerate patru luni în înnoptări	39,4%	circa 37%	circa 35%	INS lunar
Indicele presiunii în lunile de vârf (2025 = 100)	100	cel mult 105	cel mult 105	INS lunar; evaluarea vizitatorilor de o zi
Valoare adăugată pe loc de cazare (lei, prețuri 2025)	49.132	circa 57.000	64.403	calculul anual; INS
Valoare adăugată pe angajat în cazare și alimentație publică (euro)	24.794	de stabilit	de stabilit	indicatorul comparabil cu Slovenia

Sursa: fișierul de calcul al scenariilor, foaia Scenarii_valoare[69] [E/I]. Valorile pentru 2030 sunt interpolate și orientative; ținta pentru valoarea adăugată pe angajat se fixează după ce datele pe 2025 se pot calcula direct, pe fiecare firmă.

Strategia se revede dacă apare una dintre situațiile următoare [I]: cheltuiala reală pe noapte crește cu mai puțin de 1% pe an, doi ani la rând; indicele presiunii în lunile de vârf trece de 110; valoarea din afara lunilor de vârf crește mai încet decât totalul; centrul expozițional întârzie sau aduce mai puțin de 40% din estimare, caz în care țintele pentru 2034 se recalculează cu contribuția lui de circa 65 de milioane de lei. La evaluarea intermediară din 2030, scenariul se recalculează cu datele reale: ancheta la vizitatori, datele financiare ale firmelor pe noile coduri CAEN și calendarul real al centrului expozițional.

Tabelul 19. Ipotezele scenariului C și politicile care le produc

Ipoteza scenariului C	Ce o produce în strategie
Cheltuiala reală pe noapte crește cu 1,5% pe an	gastronomia ca etalon de calitate (Politica 4), oferta premium din Poiana Brașov (Politica 3), turismul de afaceri (Politica 6), oferta de seară (Politica 5)
Sejurul ajunge la 2,0 nopți	pachetele și produsele integrate, Brașovul ca bază a regiunii (S1; Politicile 1 și 2), evenimentele de mai multe zile (S2)
Mai puțină cerere în lunile de vârf (−3 puncte)	calendarul unic al destinației, târgurile și conferințele în afara weekendurilor, oferta de primăvară și de toamnă (S2; Politicile 2 și 6)

[69]GMP CommUnity (gmp | comm·unity), „Valoarea turismului în Brașov: cum o calculăm, cum o legăm de cheltuiala vizitatorilor și ce arată scenariile 2025–2034”, notă de lucru pentru BrandBerry srl, octombrie 2026, și fișierul de calcul „Valoarea_adaugata_turism_Brasov_final.xlsx” (foile Val adaugata, Indicator_Slovenia, Verificare_cerere, Scenarii_valoare, Sezonalitate, Proxy turism 2025, Ipoteze VA, Ipoteze % turism in CA, Salarii_INS, AirDNA, Date listafirme), pe date listafirme.ro (bilanțurile firmelor din Brașov și Poiana Brașov, 2023–2025), INS TEMPO Online (TUR103D, TUR104E, TUR105E, TUR105H, FOM106, FOM107), AirDNA, Eurostat (statisticile structurale ale întreprinderilor, România, 2022) și BNR; ambele publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

Ipoteza scenariului C	Ce o produce în strategie
Mai multă valoare rămâne local (+2 puncte)	aprovizionarea de la producătorii din Țara Bârsei, produsele locale în micul dejun, serviciile locale pentru apartamente (Politicile 4 și 7)
Centrul expozițional la 40% din estimare în 2034	Politica 6, cu biroul de convenții
3% din vizitatorii de o zi rămân o noapte	transportul seara, parcările de transfer, oferta de seară, cazarea legată de trasee (Politicile 1, 2 și 5)
Sosirile din cererea de astăzi cresc cu numai 0,5% pe an	fără promovare de masă; gestionarea accesului în weekendurile aglomerate (Politica 1; S3)

Sursa: modelarea scenariilor, pe baza politicilor strategiei; corespondența cu politicile, echipa de proiect [I].

Două întrebări de fond: cum crește sejurul și cum crește valoarea

Cum ajungem la 2,0 nopți, când tendința națională este de scădere? Sejurul mediu scade în toată țara: după pandemie s-a scurtat în 34 dintre cele 43 de orașe comparate, iar la Brașov indicele sosirilor față de perioada dinainte de pandemie (1,18) a depășit indicele înnoptărilor (1,11); o singură destinație, Municipiul București, și-a prelungit sejurul, de la 1,66 la 1,99 nopți; explicația probabilă este revenirea turismului internațional de afaceri și a conferințelor, segmente în care sejurul este în mod natural mai lung, ipoteză care rămâne de verificat pe segmente și pe țara de rezidență (Volumul III) [C/I].

Lecția este că scurtarea nu este inevitabilă: ea ține de compoziția cererii, nu de o lege a pieței. Răspunsul strategiei are cinci mecanisme, toate măsurabile [C/E/I]: (1) turiștii străini, care în datele destinației stau constant mai mult decât cei români – 2,01 nopți față de 1,72 în recenziile Booking ale destinației, oraș și Poiana (1,96 față de 1,62 numai în oraș), 2,38 față de 1,97 în Poiana, cu piețele israeliană (2,70), britanică (2,21) și germană (2,18) în frunte – și pe care aeroportul îi aduce în număr crescând (337.353 de pasageri în 2025, cu 48% mai mulți decât în 2024); de aceea comunicarea OMD Brașov se concentrează pe piețele externe (secțiunea 3.14); (2) turismul de afaceri și de congrese, cu două nopți pe participant și cu cerere în zilele lucrătoare (Politica 6); (3) Brașovul ca hub al regiunii și al triunghiului transilvănean Brașov–Sibiu–Sighișoara: un itinerar de 4–6 nopți în coridor, din care Brașovul, ca poartă și bază, reține două sau mai multe (secțiunea 2.3; S1; P1–P2, DMC7-f); (4) vizitatorii de o zi care rămân o noapte, prin oferta de seară și prin transportul seara (3% în 2034); (5) produsele vândute pe durate și cardul oaspetelui (S1).

Pentru piața românească, care aduce peste 80% din sosirile înregistrate la nivel național și pentru care Brașovul este cea mai atractivă destinație urbană (86,9% dintre călătorii români îl consideră atractiv, 33,9% îl vizitează cel puțin o dată pe an), strategia nu prevede o campanie de notorietate, pentru că Brașovul este cunoscut; ea prevede o comunicare coerentă și operațională – calendarul unic, valorile destinației, produsele pe durate – prin care vizitatorul român găsește motivul nopții a doua [C/I].

Cum crește valoarea într-un centru banalizat? Consultarea a descris lanțul: cazare neînregistrată, turist cu buget mic, supermarket și covrigi, restaurante care concurează prin preț, ofertă uniformizată, locuitori care evită centrul (tema B2, 5 interviuri și 4 ateliere; capitolul G) [C/D]. Strategia nu răspunde prin excludere: Brașovul este un oraș liber, deschis tuturor, în care oricine trebuie să își poată găsi locul de turist, de la covrigul de 5 lei la meniul de 500 de lei [I].

Răspunsul este dublu. Pe partea cererii, segmentele pe care se concentrează comunicarea – turismul internațional, turismul activ, turismul de afaceri, publicul evenimentelor de calitate – cer servicii de altă valoare, iar cererea lor crește odată cu numărul evenimentelor calitative și cu comunicarea

externă. Pe partea ofertei, OMD Brașov comunică curatoriat: eticheta de calitate a destinației (G, DG7-b), reperele culinare, locurile de patrimoniu privat viu (C, DC4-k) și operatorii de turism activ curatoriați de OMD sunt ofertele pe care destinația le promovează, pe baza unui filtru stabilit transparent – criterii publicate, pe care orice operator din ospitalitate le poate înțelege, adopta și aplica, cu o condiție de preț corect față de serviciul oferit.

Odată ce cererea de servicii de calitate crește și destinația spune clar cine îi îndeplinește criteriile, operatorii care rămân în afara filtrului au motivul economic să treacă la un nivel superior de serviciu; valoarea orașului crește prin ridicarea ofertei, nu prin îndepărtarea vizitatorilor [I]. Mecanismul susține, în centru, în cartiere, în Poiana Brașov și în zona metropolitană, operatorii și serviciile de bună calitate și corecte ca preț, iar scenariul C îl măsoară prin cheltuiala reală pe noapte și prin rata valorii adăugate.

Calculul valorii se reface în fiecare an de observatorul destinației (S4), cu aceleași surse și același fișier: bilanțurile firmelor, seriile INS, datele platformelor, salariile pe județ și pe activitate, ratele Eurostat; cât timp statisticile pe cod CAEN rămân incomplete după trecerea la Rev.3, se folosește estimarea indirectă, iar soluția durabilă este lista firmelor din turism cu situațiile lor financiare și echivalarea codurilor făcută firmă cu firmă [I]. Măsurarea directă a cheltuielii vine din ancheta la vizitatori (primul val în 2027) și dintr-un parteneriat pentru date agregate și anonimizate despre plățile cu cardul, care separă vizitatorii de localnici după țara sau județul emitent și arată cât cheltuiesc, pe ce, în ce luni, în ce zile ale săptămânii și în ce zone [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 20. 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



Centrul istoric la apus, cu Cetățuia pe deal

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 au fost menținute după consultarea publică și se revizuiesc la evaluarea intermediară din 2030.

2.1. Viziunea 2034



Tâmpa, toamna, văzută din centrul vechi

Viziunea 2034. Până în 2034, Brașovul își asumă rolul de capitală a Carpaților și este recunoscut astfel în Europa. Orașul cosmopolit al munților, din care vizitatorul ajunge ușor, fără mașină și în orice anotimp, în natură, în Poiana Brașov și în Carpați, rămâne mai multe zile și pleacă având un nou prieten, Brașovul.

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

Brașovenii susțin turismul pentru că îi văd beneficiile. Viziunea și ambiția se citesc împreună: viziunea spune ce devine Brașovul până în 2034 și cum este recunoscut, ambiția spune ce valoare produce această poziție și pentru cine. Semnele verificabile ale ambiției sunt în secțiunea 2.4; semnele recunoașterii, mai jos [I].

Capitala Carpaților. Formula este viziunea strategiei și se comunică public, întotdeauna cu dovezile ei, niciodată ca superlativ: „își asumă rolul" spune că poziția se construiește, nu se declară [I]. Brașovul nu are astăzi această poziție; o construiește prin funcții: accesul fără mașină la porțile Carpaților din jur (Politica 2, P3·D8: cel puțin patru porți până în 2031); catalogul excursiilor de natură de o zi și de două–cinci zile, distribuit în unitățile de cazare; siguranța montană, cu Salvamontul funcțional și cu conduita vizitatorului pe munte; informarea integrată a destinației și a regiunii (S4); evenimentele sportive și montane de nivel european, cu Festivalul Olimpic al Tineretului European din februarie 2027 ca prim reper; turismul de afaceri cu teme legate de munte, pădure, sport și aeronautică (Politica 6); rolul de hub al triunghiului transilvănean și de poartă de intrare, prin aeroport și prin trenurile directe (secțiunea 2.3; capitolul M) [I].

Urarea „Welcome to the Carpathians" din primul capitol al romanului lui Bram Stoker leagă viziunea de promisiunea mărcii: pentru cititorul anglofon, Carpații sunt locul în care începe călătoria, iar prietenul din Transilvania este cel care îl primește în ei (secțiunea 2.3) [I]. Locul permanent al secretariatului Convenției Carpaților nu este stabilit, iar documentele convenției prevăd ca el să se afle în regiunea carpatică; în prezent, secretariatul este asigurat de UNEP, prin biroul de la Viena[70] [C]; o eventuală candidatură ar ține de statul român [I].

Afirmația „capitala Carpaților" este o asumare, nu o constatare: textul strategiei o însoțește de dovezi, iar comparațiile cu alte orașe carpatice se fac numai pe date verificate, în diagnostic, nu în viziune [I].

Piața pe care se construiește poziția. Europa este prima destinație de drumeție a lumii, iar cererea ei se mută spre sejururi mai lungi (42% dintre europeni plănuiau, în 2025, sejururi de 7–12 nopți), spre destinații mai puțin cunoscute (interesul pentru estul Europei în creștere) și spre climate mai blânde vara (15% caută activ climate mai blânde, 14% evită destinațiile expuse caniculei)[71] [C]; un singur traseu de lungă distanță din Balcani produce 16,28 milioane EUR pe an în economia locală[72] [C]. Puține orașe europene de mărimea Brașovului au, în același timp, un aeroport cu zboruri directe, un centru istoric și acces la trei masive în mai puțin de o oră, fără mașină; „capitala Carpaților" numește această combinație, iar catalogul excursiilor, transportul fără mașină spre porțile Carpaților și prezența traseelor pe platformele drumeților sunt infrastructura prin care ea devine venit (secțiunea 1.8; Politica 2) [I].

Cum se verifică recunoașterea. „Recunoscut astfel în Europa" cere semne verificabile, propuse de echipa de proiect și urmărite în observatorul destinației ca indicatori ai viziunii (secțiunea 4.5) [I]:

- accesul fără mașină: cel puțin două porți ale Carpaților accesibile fără mașină din Brașov în 2030 și cel puțin patru din 2031, menținute în 2034; catalogul excursiilor de natură în cel puțin jumătate dintre unitățile de cazare (P3·D8);
- siguranța montană: Salvamontul funcțional, cu raport public anual și cu timpul mediu de intervenție publicat; incidentele cu urși în scădere (Politica 2);

[70]Convenția Carpaților, decizia COP4/16 privind locul secretariatului permanent: https://www.informea.org/en/decision/cop416-location-permanent-secretariat ; decizia privind reexaminarea locului: https://www.informea.org/en/decision/location-permanent-secretariat-1

[71]European Travel Commission, „Monitoring Sentiment for Intra-European Travel", primăvara–vara 2025 (81% dintre europeni spun că schimbările climatice le afectează deciziile de călătorie; 15% caută activ climate mai blânde; 14% evită destinațiile expuse caniculei; interesul pentru Mediterana în scădere cu 8 puncte, la 41%; sejururile de 7–12 nopți la 42%; prioritățile de cheltuială: cazarea 27%, mâncarea și băutura 20%): https://etc-corporate.org/news/europe-travel-spring-summer-2025/

[72]Reuter, T., Kemmerling, B., Schmalenbach, S., Brözel, C. (2025), „Economic impact of long-distance hiking trails: the Peaks of the Balkans", Journal of Outdoor Recreation and Tourism, 52, 100928: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221307802500074X

- evenimentele de nivel european: cel puțin două evenimente sportive și montane de nivel european pe an în 2030 și cel puțin trei în 2034, dintre care cel puțin unul în extrasezon, cu Festivalul Olimpic al Tineretului European din 2027 ca bază; „de nivel european” înseamnă o federație europeană sau internațională ca organizator ori participanți din cel puțin zece țări (S2);
- hub-ul și poarta de intrare: ponderea străinilor în înnoptările municipiului, de constituit în 2027, cu cel puțin 5 puncte procentuale peste bază în 2030 și cu cel puțin 15 în 2034; rutele aeriene directe pe piețele prioritare, menținute (capitolul M);
- turismul de afaceri cu temele muntelui: cel puțin trei congrese sau conferințe internaționale pe an, cu temele muntelui, ale pădurii, ale sportului sau ale aeronauticii, în 2034, cu biroul de convenții funcțional din 2027 (Politica 6);
- rețelele europene: cel puțin două aderări sau roluri în rețelele europene ale destinațiilor montane și carpatice în 2030 și cel puțin trei în 2034, între care platforma turismului durabil a Convenției Carpaților, al cărei protocol privind turismul durabil România l-a ratificat în 2014[73] [C]; găzduirea la Brașov a cel puțin unei reuniuni europene a acestor rețele până în 2031 și apoi a uneia la doi ani [I];
- recunoașterea externă: candidatura Brașovului la titlul de Capitală Europeană a Turismului Inteligent, competiția Comisiei Europene deschisă orașelor din Uniune cu peste 100.000 de locuitori, cu patru categorii (accesibilitate, sustenabilitate, digitalizare, patrimoniu cultural), într-o ediție din 2029–2031, după ce porțile, cardul oaspetelui și informarea integrată funcționează[74] [C/I]; candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034 rămâne un program al destinației (DC9);
- percepția: ponderea călătorilor români care asociază spontan Brașovul cu Carpații sau cu muntele, 29,1% dintre respondenții eligibili, cu mențiunea în cel puțin unul dintre cele trei răspunsuri (cercetarea națională de referință a strategiei; prima mențiune: 17,7%) [C], în creștere la fiecare val al cercetării naționale, cu aceeași bază și aceeași regulă de recodare, și o întrebare nouă pentru străini în ancheta la vizitatori, din 2027;
- mândria localnicilor: ponderea brașovenilor care consideră că Brașovul merită rolul de capitală a Carpaților, măsurată în chestionarul pentru rezidenți, la doi ani, din 2027, cu cel puțin 60% în 2034;
- credibilitatea ecologică: semnele de mai sus se citesc împreună cu indicatorii Politicii 2 (plafoanele de participanți în ariile protejate, traseele conforme, deșeurile inaccesibile ursilor) și cu criteriile mobilității blânde pe care rețelele destinațiilor montane le cer: sosirea fără mașină, cu preluarea de la gară, mobilitatea garantată în destinație, zone fără trafic, informare în toate canalele[75] [C/I]; o capitală a Carpaților care nu își protejează muntele nu este credibilă.

Viziunea, dezvoltată. 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

[73]Protocolul privind turismul durabil la Convenția-cadru privind protecția și dezvoltarea durabilă a Carpaților, adoptat la 27 mai 2011; România: semnare 27 mai 2011, ratificare 21 august 2014, în vigoare de la 11 noiembrie 2014: https://www.ecolex.org/details/protocol-on-sustainable-tourism-to-the-framework-convention-on-the-protection-and-sustainable-development-of-the-carpathians-tre-156928/participants/

[74]Comisia Europeană, European Capital of Smart Tourism (eligibilitate: orașe din Uniunea Europeană cu peste 100.000 de locuitori; categoriile; ce primește câștigătorul): https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/about/european-capital-smart-tourism_en

[75]Alpine Pearls (GECT), criteriile de admitere pentru mobilitatea blândă: https://www.alpine-pearls.com/en/egtc/for-candidates/membership-conditions-and-criteria

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 administrat[76] [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.

Destinația este administrată în parteneriat. OMD Brașov, Primăria, Consiliul Local, alte autorități publice 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 și cu Consiliul Local, cu alte autorități publice și cu 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;

[76]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

- orientarea valorii produse de turism către oraș, stațiune și natură, prin S3 (OMD ca liant: guvernanță, parteneriat, finanțare) și prin reinvestirea taxei speciale pentru promovarea turistică.

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



Strada Republicii, zona pietonală

> **Brașovul este prietenul tău din Transilvania.**

Poziționarea destinației este promisiunea „Brașov, prietenul tău din Transilvania”: la Brașov ai un prieten, un om al locului, care te salută și te ajută să descoperi orașul cu multe culturi, muntele care începe în oraș și Transilvania din jur [I]. Tonul vocii este dat de harta salutului, iar personalitatea mărcii, de salutul transilvănean „Servus”, forma de eleganță a ospitalității, un „sunt aici ca să te simți bine” spus oaspetelui (secțiunea 3.14) [I]. Prietenul are chip: ghizii și prestatorii de servicii turistice curatoriați și pregătiți permanent de OMD Brașov sunt „prietenii tăi din Transilvania”, iar vizitatorul ajunge la ei, cu încredere, prin platforma destinației (S6, secțiunea 3.13) [I]. Direcția mărcii a fost construită pe consultare, pe cercetarea națională și pe baza de recenzii: analiza interviurilor și a atelierelor și debriefurile realizate de managerul de proiect, ca sociolog și cercetător, împreună cu expertul în design al echipei de proiect au dus la brieful mărcii, la harta salutului și la propunerea de personalitate a mărcii, prin care s-a trecut de la valorile brașovenilor la gestul care le exprimă

(secțiunea 3.14); brieful mărcii, cu deciziile de direcție, este publicat ca resursă a consultării[77] [I]. Forma finală a tonului vocii, conceptul și materialele de comunicare le realizează echipa multidisciplinară de profesioniști la care strategia îi recomandă OMD Brașov să apeleze (secțiunea 3.14) [I].

Promisiunea: „Brașov, prietenul tău din Transilvania". La Brașov, vizitatorul are un prieten: omul locului, care îl salută, care are valori pe care le arată și care îl ajută să descopere patrimoniul material și imaterial al locului; prietenul din Transilvania îl duce să descopere natura, mâncarea, evenimentele și împrejurimile, adică Transilvania [I]. Promisiunea se adresează tuturor: în Transilvania sunt și alte orașe, iar Brașovul este și prietenul lor, cu atât mai mult prietenul celor care nu știu ce este Transilvania [I].

Pe ce se sprijină: ospitalitatea este prima asociere spontană a călătorilor români cu brașovenii (42,3%), iar „culți, educați, civilizați" apare la 9,6% [C]; consultarea descrie drumul de la străin la cunoscut: *„primii patru ani m-am simțit turist în Brașov [...] după aceea am devenit brașovean"* (Subiect 17) [D]; gestul vine din practica muntelui: *„toată lumea când merge pe munte se salută unul pe altul"* (atelierul 03) [D]; Transilvania este numele pe care îl folosesc străinii: în recenziile non-cazare, „Transilvania" apare la 2,96% dintre străini și la 0,05% dintre români [C], iar în consultare s-a spus că *„«Brașov, Transilvania» sună mai bine decât «Brașov» simplu"* (Subiect 18) [D].

Dovada pe care o aduce orașul rămâne cea din imaginea lui spontană: orașul istoric și muntele în aceeași zi. Muntele este prima asociere spontană a călătorilor români cu Brașovul, primul gând pentru 17,7% dintre ei și 29,1% în totalul celor trei mențiuni, înaintea Bisericii Negre (19,1%), a Poienii Brașov (14,0%), a centrului istoric (9,3%), a Tâmpei (9,0%) și a Pieței Sfatului (8,2%) [C]; raportul de analiză a destinației ajunge la aceeași concluzie din recenziile străinilor: valoarea perceptuală a Brașovului vine din faptul că orașul istoric și muntele sunt trăite simultan [C]. Promisiunea pune accentul pe gazdă, nu pe decor: Brașovul nu vinde o scenă, ci o întâlnire [I].

Dracula, spus fără a fi numit. Asocierea cu Dracula nu se evită, dar nici nu se pune pe frontispiciu: eticheta explicită costă 0,60 puncte în notele recenziilor, iar „Dracula" apare în 1,7% dintre recenziile non-cazare, aproape numai la străini [C]. Pentru cititorul de limbă engleză, intrarea în Transilvania din romanul lui Bram Stoker (1897) se face printr-o scrisoare de prieten: în primul capitol, scrisoarea contelui către Jonathan Harker începe cu „My Friend.", continuă cu urarea „Welcome to the Carpathians." și este semnată „Your friend"[78] [C]. Promisiunea „Brașov, prietenul tău din Transilvania" reia această formulă de primire: un prieten care îl întâmpină pe călător în Carpați. Pentru piețele anglofone, poziționarea spune Dracula fără să spună Dracula și este ușa de intrare prin care vizitatorul îl întâlnește apoi pe prietenul real, omul locului [I]. Regula privește poziționarea, nu întreaga comunicare a destinației: Dracula rămâne o atracție tratată creativ, cu numele lui, în festival (Brașov Dark Fantasy Fest), în tururi și în produse (capitolul C) [I]. În poziționare, Dracula se identifică fără a fi numit tocmai pentru a arăta calea coerentă și curată de a comunica atracțiile pe care Brașovul le are, fără kitsch: legenda se recunoaște, nu se strigă [I]. Pe celelalte piețe și pe piața internă se aplică regula comunicării diferențiate (capitolul C; secțiunea 3.14) [I].

[77]Brieful mărcii „Brașov, prietenul tău din Transilvania", harta salutului și propunerea de personalitate a mărcii, elaborate de expertul în design al echipei de proiect împreună cu managerul de proiect, pe baza analizei interviurilor și a atelierelor; publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

[78]Bram Stoker, Dracula (1897), capitolul I: https://www.sparknotes.com/lit/dracula/full-text/chapter-i

Viziunea și promisiunea: două straturi. „Capitala Carpaților” este viziunea strategiei (secțiunea 2.1) și se comunică public, cu dovezile ei; „prietenul tău din Transilvania” este promisiunea mărcii. Viziunea spune ce devine Brașovul până în 2034 și se adresează orașului, autorităților, partenerilor și piețelor; promisiunea spune cum se poartă Brașovul cu vizitatorul și nu se schimbă prin viziune [I]. Legătura dintre ele este scrisoarea contelui: „Welcome to the Carpathians” este urarea prin care prietenul primește călătorul în capitala Carpaților [I]. Regula de folosire: „capitala Carpaților” se comunică întotdeauna cu dovezi (porțile, Salvamontul, evenimentele, hub-ul, conferințele), niciodată ca superlativ gol; promisiunea rămâne cuvântul mărcii, viziunea rămâne cuvântul strategiei [I]. Descriptorul „Brașov, Transilvania” rămâne pentru piețele îndepărtate (capitolul M) [I].

Promisiunea de comportament. O poziționare construită pe oameni se verifică la fiecare contact; de aceea „prietenul tău din Transilvania” este și o promisiune de comportament, asumată de localnici, ca atitudine prietenoasă, și de autorități, care îi servesc pe locuitori și pe vizitatori cu aceeași atitudine (secțiunile 3.13, 3.14 și 4.2) [I].

Conținutul identitar: orașul cu multe culturi și târgul ca efervescență. Istoria dă promisiunii conținutul ei. Brașovul a fost, din secolul al XIV-lea, oraș liber regal și puternic centru comercial al Transilvaniei: vamă de hotar a regatului, cu privilegii regale și domnești și cu drept de depozit, cu negustori care legau Occidentul de Țara Românească, de Moldova, de Balcani și de Levant; cel mai important și cel mai populat oraș al Transilvaniei medievale [C].

Un centru comercial îi învață pe oameni să se raporteze unii la alții prin schimb, nu prin apartenență: negustorul are nevoie de încredere, de măsură comună, de cuvânt ținut și de limba celuilalt, iar orașul care trăiește din schimb face loc mai multor confesiuni, limbi și obiceiuri. De aici vine prietenul de astăzi, omul locului care salută, recunoaște și ajută, și de aici vine orașul cu multe culturi, nu cu trei: românii din Șchei, sașii din Kronstadt, maghiarii din Brassó, negustorii greci și comunitatea evreiască, comunitățile noi ale orașului; orașul are zece nume istorice, iar trei confesiuni istorice se află la câteva sute de metri una de alta [C/I].

Multiculturalitatea este tema identitară cu cea mai mare convergență în consultare (12 subiecți, 5 ateliere), evaluată unanim pozitiv [C/D]; limita ei este că astăzi multiculturalitatea este mai ales moștenire, nu realitate demografică (din populația care și-a declarat etnia, circa 93,5% sunt români, circa 5,4% maghiari, iar germanii sunt 813) [C], așa că povestea se spune cu documente și cu purtători, fără butaforie, iar memoria plecărilor se tratează cu grijă [I]. Târgul se citește în sensul lui de astăzi, nu în cel istoric: efervescență, dinamism, viață, locul în care se întâmplă lucruri [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 este[79] [C].

Diferențierea și reperele. Brașovul nu se așază în competiție cu alte destinații din România și nu le numește; arată ce are [I]: muntele începe din oraș, Tâmpa este în oraș, iar natura face parte din zi, nu este o excursie separată; un oraș istoric locuit și, în același municipiu, o stațiune montană premium și compactă; natură activă în toate anotimpurile, cu Salvamont funcțional; capacitate pentru conferințe și evenimente; un oraș multicultural, cu memoria mai multor comunități; un aeroport internațional cu zboruri directe; baza din care se descoperă Transilvania.

[79]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

Piața de atracție este internațională, iar reperele cu care Brașovul 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; față de ele, Brașovul aduce o natură mai sălbatică, cu parcuri naționale și faună mare, observată responsabil, aproape de oraș, numele Transilvaniei, cu o notorietate externă deja construită, un raport calitate-preț corect și un prieten local, oamenii locului ca motiv de călătorie [I].

Brașovul este o destinație premium, iar premium nu înseamnă scump: raportul calitate-preț înseamnă un produs corect, la un preț corect, nu un produs ieftin [I]. Comparația cu reperele internaționale, pe un set comun de indicatori, intră în observatorul destinației, din 2027 (S4) [I]. Poziția de plecare pe piața internă este confirmată de date: Brașovul este considerat atractiv de 86,9% dintre călătorii români și este vizitat cel puțin o dată pe an de 33,9% dintre ei [C].

Coopetițiunea: Brașovul, hub al triunghiului transilvănean. Diferențierea față de Sibiu nu exclude cooperarea cu el. O analiză de coopetițiune a triadei Sibiu–Brașov–Sighișoara, elaborată de echipa de proiect în 2026 pe cadrul teoretic al coopetițiunii (Brandenburger și Nalebuff; Wang și Krakover), al clusterelor (Porter), al polilor de creștere (Perroux, Boudeville) și al călătoriei multi-destinație (Lue, Crompton și Fesenmaier; Hwang, Gretzel și Fesenmaier), arată că cele trei orașe împart același substrat patrimonial, civilizația urbană săsească a Transilvaniei, pe un coridor de circa 150 km, dar îl declină în registre complementare: Brașovul oferă privirea spectaculară – scara urbană mare, muntele în oraș, poarta de intrare; Sighișoara, înscrisă în Lista Patrimoniului Mondial, privirea intimă a cetății locuite; Sibiul, privirea rafinată a vieții culturale[80] [C/I].

Pentru turistul internațional, care planifică itinerarii, nu destinații, cele trei orașe sunt un singur produs, „coridorul medieval al Transilvaniei", comparabil cu Toscana sau cu Andaluzia, cu un sejur de 4–6 nopți în loc de 1,5–2,5 într-o singură destinație urbană de patrimoniu; mecanismele sunt extinderea pieței relevante, reducerea costului de promovare pe piețele externe, prelungirea sejurului și benchmarking-ul reciproc [C/I].

Strategia Brașovului își asumă în acest triunghi rolul de hub principal: poarta de intrare, prin aeroport și prin calea ferată, baza cu cea mai mare capacitate de cazare, locul din care itinerarul pornește și în care se întoarce, cu condiția ca legăturile spre Sighișoara și Sibiu – trenuri directe, autobuze turistice cu opriri la bisericile fortificate, trasee cicloturistice – să fie parte a experienței [I]. Instrumentele sunt în S1 și în capitolul P1–P2 (DMC7-f): o alianță formalizată a celor trei organizații de management al destinației, un produs comun și un card de patrimoniu comun, un calendar coordonat al evenimentelor și o prezență unitară pe piețele externe, cu mesajul distinctiv „ce oferă Viena sau Praga,

[80]Analiza de coopetițiune Sibiu–Brașov–Sighișoara (echipa de proiect, 2026), publicată ca resursă a consultării la https://www.brandberry.ro/brasov2034 ; referințe: Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996), Co-Opetition, Doubleday; Wang, Y., Krakover, S. (2008), „Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(2); Porter, M.E. (1998), „Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, 76(6); Perroux, F. (1955), „Note sur la notion de pôle de croissance", Économie Appliquée, 8; Boudeville, J.-R. (1966), Problems of Regional Economic Planning; Lue, C.C., Crompton, J.L., Fesenmaier, D.R. (1993), „Conceptualization of Multi-Destination Pleasure Trips", Annals of Tourism Research, 20(2); Hwang, Y.-H., Gretzel, U., Fesenmaier, D.R. (2006), „Multicity Trip Patterns", Annals of Tourism Research, 33(4); Della Corte, V., Aria, M. (2016), „Coopetition and Sustainable Competitive Advantage: The Case of Tourist Destinations", Tourism Management, 54; Routes4U (2020), Economic Impact of the Cultural Routes of the Council of Europe: https://edoc.coe.int/en/cultural-heritage/8192 ; UNESCO, Historic Centre of Sighișoara: https://whc.unesco.org/en/list/902

într-un registru autentic, la scară umană", care nu înlocuiește identitatea Brașovului, ci o articulează [I].

Pilonii și componentele. Promisiunea se sprijină pe cinci piloni; fiecare are un singur punct forte, o singură poveste și dovezile lui, iar politicile-cheie îi dau conținutul [I].

Tabelul 21. Pilonii promisiunii și corespondența cu politicile

Pilonul	Ce descoperi cu prietenul tău	Punctul forte	Povestea	Dovezile principale	Politicile
Activ, în patru anotimpuri	natura	muntele din oraș	„Muntele începe din oraș"	Tâmpa, cu poteci din centru; Poiana Brașov; traseele și parcul de ciclism montan; Salvamontul: 792 de intervenții pentru 866 de persoane în 2025 [C]	Politicile 1, 2 și 3
Orașul multicultural	patrimoniul material și imaterial	orașul istoric, cu multe culturi	„Un oraș, multe culturi"	Biserica Neagră; Șcheiul, cu Biserica Sfântul Nicolae și Prima Școală Românească; tiparul lui Honterus (1533) și al lui Coresi (1557); Sinagoga Beit Israel; fortificațiile și turnurile breslelor; cele zece nume istorice; Junii [C]	Politica 5; S5
Viu	evenimentele	orașul în care se întâmplă lucruri	„Brașovul pe care nu-l știi" (seara, cartierele, primăvara)	Junii, cu tricentenarul în 2028; 5,60 din 7 pe scala „adormită – plină de viață" [C]; calendarul existent; cultura urbană tânără [D]; limita: viața de seară rămâne o promisiune, susținută prin DC7 și DC10	Politica 5; S2
Transilvania în jur	împrejurimile	Transilvania din jurul orașului	„Baza ta în Transilvania"	Bran și Râșnov; bisericile fortificate din Țara Bârsei; Piatra Craiului și Bucegi; Țara Bârsei, cu producătorii ei; aeroportul, cu 337.353 de pasageri în 2025 [C]	S1; Politica 2 (P3·D8); capitolul M
Gastronomia, în dezvoltare	mâncarea	politică în dezvoltare	se scrie după primele dovezi	cartea-etalon, platforma producătorilor, festivalul brânzei (2029), eticheta de calitate; astăzi, doar 4,9% dintre călători asociază spontan Brașovul cu gastronomia [C]	Politica 4

Sursa: brieful mărcii; capitolele C, G, P3, P5 și M; cercetarea națională; baza de recenzii [C]/[I]. Centrul istoric curat și coerent (Politica 1), turismul de afaceri în zilele lucrătoare și în extrasezon (Politica 6) și regulile egale pentru toate formele de cazare (Politica 7) sunt capacitățile pe care promisiunea se sprijină, nu piloni de comunicare [I].

Publicul. Prioritatea o au publicurile care aduc cea mai multă valoare acolo unde destinația are capacitate liberă, adică în zilele lucrătoare și în extrasezon; weekendul și centrul istoric sunt deja sub presiune [I]. Indicatorii se formulează pe întreaga piață și față de baza din 2025 [I].

Tabelul 22. Publicurile destinației

Publicul	Rolul în valoare	Ce i se oferă	Indicatorul
Turismul de afaceri și evenimentele profesionale de scară medie (prioritar)	zile lucrătoare și extrasezon; cheltuială mare pe noapte; presiune mică asupra locuitorilor; ponderea nu este măsurată astăzi	biroul de convenții, Sala Polivalentă și Poiana, temele de congres (aeronautica, sportul, ingineria, pădurea), pachetele de prelungire; nomazii digitali, ca segment de ședere lungă (Politica 6)	ocuparea în zilele lucrătoare
Cuplurile și cei fără copii de vârstă școlară, inclusiv seniorii și tinerii profesioniști (prioritar)	publicul cel mai numeros, cu calendar flexibil; principala pârghie pentru primăvară, toamnă și mijlocul săptămânii; seniorii au imaginea cea mai bogată despre Brașov și recomandarea cea mai fermă (84,4%) [C]	sejururi de trei nopți, de luni până joi, primăvara și toamna; cultura, regiunea, gastronomia în dezvoltare	ponderea primăverii și a lunii noiembrie în înnoptări
Străinii sosiți cu zboruri directe și cu tren direct, cu prioritate pentru piețele care vin și în extrasezon (prioritar)	valoare mare pe călătorie: străinii stau 2,01 nopți față de 1,72 românii (recenziile destinației, oraș și Poiana), iar piețele israeliană (2,70), britanică (2,21) și germană (2,18) au sejururile cele mai lungi [C]; dispersie spre regiune	sejurul în două etape, oraș și Poiana, Transilvania din jur, fauna; piețele prioritare din secțiunea 3.14	sejurul și cheltuiala străinilor; ponderea lor în extrasezon
Familiile (de dezvoltat)	valoare mare pe călătorie, dar concentrată în vacanțe; în recenzii, familiile au cel mai lung sejur (2,00 nopți) și 41,7% dintre sejururile de cel puțin trei nopți [C]	zilele lucrătoare din vacanța de vară, vacanțele scurte (aprilie, noiembrie), natura și Poiana, nu centrul istoric în weekend	ponderea familiilor în extrasezon (ancheta la vizitatori)
Cantonamentele sportive și turismul activ organizat (de dezvoltat)	nișă cu sejururi de una–trei săptămâni, de regulă în extrasezon	pachete pentru cluburi și federații, cu Festivalul Olimpic al Tineretului European din 2027 ca vitrină	înnoptările cantonamentelor (panelul de hoteluri)
Tinerii de 18–29 de ani (public al orașului viu)	cea mai mare frecvență de vizitare (42,7% anual), dar 11,8% nu asociază nimic cu Brașovul [C]; ca vizitatori de o zi nu sunt țintă de marketing	orașul viu seara, evenimentele cu cadență, produsele de preț corect, cultura urbană tânără; transformarea selectivă a vizitei de o zi în înnoptare, în zilele lucrătoare	ponderea tinerilor în înnoptări (ancheta la vizitatori)
Femeile, prescriptoare ale destinației (transversal)	decid și recomandă: 90,0% consideră Brașovul atractiv, 53,2% descriu experiența ca „total agreabilă”, 80,8% l-ar recomanda sigur, peste nivelul bărbaților la toți cei trei indicatori [C]	comunicare orientată spre conținut: oamenii locului, patrimoniul, natura, cultura, calitatea experienței	intenția de recomandare (ancheta la vizitatori)
Weekendul românesc din proximitate (baza de menținut, nu de crescut)	baza de volum: sudul și estul țării, cu vizitare anuală de 40–52% [C]	fără creștere în weekendurile de vârf; mutarea spre mijlocul săptămânii și spre extrasezon sau transformarea în sejur mai lung	ponderea weekendurilor de vârf în înnoptări
Vizitatorii de o zi (nu sunt țintă de marketing)	circa 1,6 milioane pe an [E]	gestionați prin tariful de parcare și prin parcările de transfer; transformați selectiv în înnoptări, de preferat în zilele lucrătoare	vizitatorii de o zi care rămân peste noapte (ancheta la vizitatori)

Sursa: brieful mărcii; cercetarea națională; baza de recenzii [C]/[E]/[I]. Planul de marketing (secțiunea 3.14) detaliază publicurile și piețele.

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 Constanța[81] [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, pentru turiști și vizitatori: un loc în care vizitatorii aleg să rămână mai multe zile, în orice anotimp.**

Ambiția are cinci semne verificabile [I]:

- **turismul creează mai multă valoare**: valoarea adăugată directă din turism urcă de la circa 535 de milioane de lei în 2025 la circa 787 de milioane în 2034, în prețuri 2025, cu o creștere reală a cheltuielii pe noapte de cel puțin 1% pe an (secțiunea 1.9) [E/I];
- **vizitatorii stau mai mult**: durata medie a sejurului ajunge la cel puțin 2,0 nopți, cu 2,2 nopți ca prag al ambiției, verificat la evaluarea din 2030, față de 1,84 nopți în 2025 [C];
- **destinația este folosită tot anul**: gradul de ocupare pe locuri-pat urcă de la 33,2% la cel puțin 37%, 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.

Valoarea pentru turiști și vizitatori are semnele ei în al doilea și în al cincilea semn: sejurul mai lung este alegerea unui vizitator care a găsit motive să rămână, iar recomandarea fermă și nota recenziilor de cel puțin 4,50 (OS4) măsoară experiența pe care o pleacă acasă [I]. Viziunea și ambiția apar împreună în secțiunea 2.1.

> **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

[81] Economedia, 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

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 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.

Indicatorii de reușită ai strategiei formează un triunghi, în care fiecare latură se citește împreună cu celelalte [I]: adâncimea sejurului (durata medie a șederii, OD1.1), valoarea (cheltuiala reală pe persoană și noapte și valoarea adăugată pe sosire, OD1.2) și distribuția în timp (ponderea extrasezonului și a zilelor lucrătoare în înnoptări, OD2.1), toate exprimate în procente sau în indici, nu în volume absolute. Gradul de ocupare pe locuri-pat rămâne indicatorul de context al OS2, numit „utilizarea în timp a capacității”, cu seria INS pentru comparabilitate și, când observatorul îl va avea, cu indicatorul pe camere alături (secțiunea 1.1, caseta „Cum se măsoară gradul de ocupare”) [I].

Tabelul 23. 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



Răsărit văzut de pe vârful Postăvaru

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 24. 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	valoarea adăugată directă din turism: 535 → 787 de milioane de lei (prețuri 2025); durata medie a sejurului: 1,84 → cel puțin 2,0 nopți, cu 2,2 ca prag al ambiției; sosirile în structurile de cazare autorizate: 715.064 (2025) → cel puțin 900.000 în 2034; venitul pe cameră disponibilă al hotelurilor (RevPAR): bază 2027 → creștere reală de cel puțin 25%; cifra de afaceri a firmelor de cazare și 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 pe locuri-pat (utilizarea în timp a capacității): 33,2% → cel puțin 37%; ponderea primăverii în înnoptări: 20,2% → cel puțin 23%; ponderea iernii în înnoptările stațiunii Poiana Brașov, toate formele de cazare: scădere cu 20% față de baza 2027 (reper monetar 2025, ponderea iernii în veniturile segmentului de închiriere pe termen scurt: 45,9%)
OS3	Turism acceptat și susținut de locuitori	locuitorii văd beneficiile turismului în centru, în cartiere	acceptarea turismului de către locuitori (KPI-reper): bază 2027 → nicio scădere sub nivelul din 2027

Cod	Obiectivul strategic	Ce se schimbă până în 2034	Indicatorii-reper: bază și țintă 2034
		și în natură; centrul istoric rămâne locuit	
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 OMD pentru funcțiile de destinație, aprobat în Adunarea Generală, cu planificarea multianuală a utilizării resurselor din taxă: 2027; seriile-cheie ale observatorului destinației: 0 → 12; indicatorii de mediu ai capitolului P3 (planul Târnpei, 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].

Ipoteza strategiei asupra capacității de cazare. Țintele OS2 au sens numai cu o ipoteză explicită asupra capacității: în 24 de ani, capacitatea în funcțiune a crescut de 2,80 ori, în același ritm cu înnoptările, iar gradul de ocupare a rămas la o treime oricât a crescut cererea. Strategia presupune o creștere moderată a capacității de cazare, în ritmul istoric recent de 1,3% pe an (secțiunea 1.9), orientată spre segmentele lipsă ale ofertei, în primul rând cele cerute de piețele internaționale, adică cazarea pentru turismul de afaceri și pentru congrese (Politica 6), categoriile superioare și structurile potrivite familiilor în Poiana Brașov (Politica 3), nu spre volum; Politica 7 încetinește creșterea apartamentelor turistice, iar orice extindere a stocului se citește împreună cu gradul de ocupare, nu separat [I]. Cu sosiri și capacitate constante, ținta de 2,0 nopți ar însemna circa 1,43 milioane de înnoptări (+8,4%) și un grad de ocupare pe locuri-pat de circa 36%, iar pragul de 2,2 nopți, 1,57 milioane (+19,3%) și 39,6%: ținta de 37% a OS2 este, în esență, ținta duratei ședерii exprimată în paturi, în ipoteza capacității moderate [E/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: parcarea 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 aprobat de membrii săi și cu 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 evaluări și calcule ale echipei de proiect [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 specială pentru promovarea turistică);
- 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 măsurați prin cercetarea națională, ale cărei valuri au loc în 2028, 2031 și 2034, se compară cu ținta pentru 2030 pe valul din 2028 și cu ținta pentru 2034 pe valul din 2034.

Tabelul 25. 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 1,93 nopți	cel puțin 2,0 nopți; 2,2 nopți ca prag al ambiției
		ponderea sejururilor de cel puțin trei nopți (recenziile Booking)	21,2% [C]	cel puțin 26%	cel puțin 30%
OD1.2	Cheltuială și randament mai mari	valoarea adăugată directă din turism, în prețuri 2025 (calculul anual al observatorului, metoda din secțiunea 1.9)	535 de milioane de lei (2025) [E]	circa 660 de milioane de lei	787 de milioane de lei
		cheltuiala reală pe persoană și noapte (2025 = 100)	100 (circa 486 de lei, cu TVA, estimare prin reconciliere) [E]	108	114
		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	de constituit în 2027	creștere reală de cel	creștere reală de cel puțin

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
		(ancheta la vizitatori)		puțin 10%	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 815.000	cel puțin 900.000 (prag minim: cererea de astăzi cu 0,5% pe an, plus centrul expozițional, conversia vizitatorilor de o zi și circa 120.000 din unitățile intrate în evidență, OD3.4; secțiunea 1.9)
		ponderea familiilor, a vizitatorilor de peste 55 de ani, a turiștilor de afaceri și a celor străini (ancheta la vizitatori)	de constituit în 2027	ponderea străinilor cu cel puțin 5 puncte procentuale peste nivelul din 2027; celelalte în creștere	ponderea străinilor cu cel puțin 15 puncte procentuale peste nivelul din 2027; celelalte în creștere
OD1.4	Standard premium în Poiana Brașov, în serviciile private și publice	gradul de ocupare în extrasezon al stațiunii, toate formele de cazare (seria lunară a înnoptărilor din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; până la constituirea ei, segmentul de închiriere pe termen scurt, singura serie lunară disponibilă)	de constituit în 2027; reper 2025, segmentul de închiriere pe termen scurt: 26,8% [C]	creștere cu 25% față de bază (reper: cel puțin 33%)	creștere cu 50% față de bază (reper: 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
		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 26. 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 pe locuri-pat (indicele de utilizare netă a locurilor, INS)	33,2% (2025) [C]	cel puțin 35%	cel puțin 37%
		ocuparea camerelor, pe oraș și pe stațiune (panelul de hoteluri; datele INS la cererea OMD)	de constituit în 2027	în creștere	cel puțin 5 puncte procentuale peste nivelul din 2027

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
		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
		prezența Brașovului în clasamentele internaționale ale destinațiilor de Halloween (Politica 5)	absent (2026) [C]	inclus în eșantion și în top 50 al indexului orașelor; top 20 într-un clasament editorial, ca oraș	top 20 în cel puțin două clasamente internaționale recurente
OD2.2	Poiana pe patru anotimpuri	ponderea sezonului de iarnă (decembrie–februarie) în înnoptările anuale ale stațiunii, toate formele de cazare, cu creșterea corespunzătoare a ponderii extrasezonului (seria lunară a înnoptărilor din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică); indicator distinct: ponderea iernii în veniturile stațiunii (reperul 2025 este monetar: 45,9% din veniturile segmentului de închiriere pe termen scurt; proxy etichetat, nu bază a înnoptărilor)	de constituit în 2027; reper monetar 2025, segmentul de închiriere pe termen scurt: 45,9% [C]	scădere cu 10% față de bază (reper: cel mult 41%)	scădere cu 20% față de bază (reper: cel mult 37%)
		raportul dintre luna cu cele mai multe înnoptări și luna cu cele mai puține, toate formele de cazare (reper 2025, raportul veniturilor segmentului de închiriere pe termen scurt: 6,2)	de constituit în 2027 [C]	cel mult 4,5	cel mult 3,5
		înnoptările lunare în stațiune (evidența taxei speciale pentru promovarea turistică)	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 2	cel puțin 4 (din 2031)
		unitățile de cazare care distribuie catalogul de excursii al OMD	catalog inexistent	cel puțin 30%	cel puțin 50%
		înnoptările 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 27. 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	de măsurat în 2027, la prima măsurare anuală a Primăriei [I]	cel mult +20% față de suprafața închiriată	cel mult +5% față de suprafața închiriată
		locuitorii nucleului centrului istoric și ai Șcheiului, pe arealul delimitat de studiul HUB-IN (recensământul centrului, pe același areal)	circa 5.000 (studiul HUB-IN) [SS]; baza se fixează la recensământul din 2027	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
		programul pentru locuitori în localuri, legat de cardul de rezident	25 de localuri, toamna 2026 [C]	cel puțin 40 de localuri, cu card emis, cu excepția lunilor de vârf (iulie–august, decembrie)	cel puțin 80 de localuri, pe tot anul
		contribuția turismului la economia locală: ponderea turismului în produsul intern brut estimat al municipiului și al zonei metropolitane; salariații 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 din aceeași categorie (apartamente și camere de închiriat)	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 28. 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	ponderea negativă a recenziilor turistice	25,8% [C]	cel mult 20%	cel mult 15%

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
	fricțiuni	care menționează parcarea și traficul			
		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	prietenii tăi din Transilvania: ghizii, instructorii și prestatorii curatoriați și pregătiți permanent de OMD, activi, pe categorii	niciunul	cel puțin 100, cu toate categoriile reprezentate	cel puțin 200, în cel puțin cinci limbi
OD4.3	Servicii de calitate și oameni pregătiți	ghizii și povestitorii orașului recunoscuți prin programul „Prietenii tăi din Transilvania" (formare, validare, recunoaștere publică, insignă)	niciunul	cel puțin 30	cel puțin 50, în cel puțin cinci limbi
		localurile cu eticheta de calitate a destinației (criterii publice, evaluare anuală, listare în comunicarea OMD; mecanismul în secțiunea 3.4)	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 29. 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	mandatul OMD pentru funcțiile de destinație (calendar, informare, gastronomie, cultură, natură), aprobat în Adunarea Generală a OMD, cu planificarea multianuală a utilizării resurselor din taxă, conform statutului	taxa specială pentru promovarea turistică adoptată la 22 decembrie 2025 [C]; mandat neformalizat	mandat aprobat în 2027, cu planificarea resurselor	mandat evaluat și reînnoit
		raportul anual al destinației, prezentat în Adunarea Generală a OMD și publicat, alături de raportarea trimestrială existentă a cheltuielilor taxei speciale pentru promovarea turistică	raportare trimestrială a cheltuielilor taxei [C]; raport anual al destinației inexistent	anual, din 2027	anual
		membrii OMD din sectorul cultural și din educație, inclusiv universitatea, și asociația operatorilor de apartamente turistice, odată constituită; consultarea tematică a membrilor (breasla	niciunul	din 2027	în funcțiune

Cod	Obiectivul de dezvoltare	Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034
		restauratorilor, asociația operatorilor din Poiana, asociațiile hotelierilor, școlile de schi) prin structurile OMD, cu lista actelor supuse consultării			
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 Tâmpei 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; metodă 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 specială pentru promovarea turistică; capitolele P3, P5, G și C; propunerea echipei de proiect [C]/[I].

Cinci precizări privesc coerența țintelor [I]:

- ținta de cel puțin 37% pentru gradul de ocupare din 2034 este cea a scenariului ales, calculată la o pondere înregistrată constantă a cazărilor și la o creștere a capacității de 1,3% pe an; dacă intrarea în evidență a unei treimi din cazările neînregistrate se realizează, ocuparea înregistrată urcă spre 41%, iar ținta se revede la evaluarea din 2030;
- țintele pentru sosirile în structurile de cazare autorizate (OD1.3) sunt cele ale scenariului ales și cuprind două componente: creșterea de 1% pe an a numărului de turiști și intrarea în evidență a circa 120.000 de sosiri până în 2034, o treime din cazările neînregistrate astăzi; observatorul destinației le raportează separat, pe baza listei unităților clasificate, 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 (30% în 2034) este aliniată la cea din capitolul C, pentru că o durată medie de 2,0 nopți presupune, la structura actuală a sejururilor din recenziile Booking, o pondere de circa 30% a sejururilor de cel puțin trei nopți; pragul ambiției de 2,2 nopți ar cere circa 35–36% [E];
- sezonalitatea 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 sezonalitate 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 30. 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	valoare adăugată din turism de 787 de milioane de lei în 2034; sejur de cel puțin 2,0 nopți; cheltuială reală pe noapte în creștere; 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; piațetele de cartier	OD2.1–OD2.4	ocupare de cel puțin 37%; 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; regimul vizual unitar al centrului istoric; 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 recunoscuți local; regulile pârtiei și ale traseelor	OD4.1–OD4.4	recomandare de cel puțin 80%; nota recenziilor de cel puțin 4,50

Obiectivul strategic	Politicile principale	Realizări-cheie până în 2030	Rezultatele urmărite	Efectul în 2034
OS5	Politica 2; S3 și S4	acordul de mandat al OMD; observatorul destinației; planul Tâmpei 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



Centrul istoric, văzut de pe Tâmpa

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 II, cu capitolul II.7 preluat din ADMI) 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 ședерii, calendarul, guvernanța, 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].

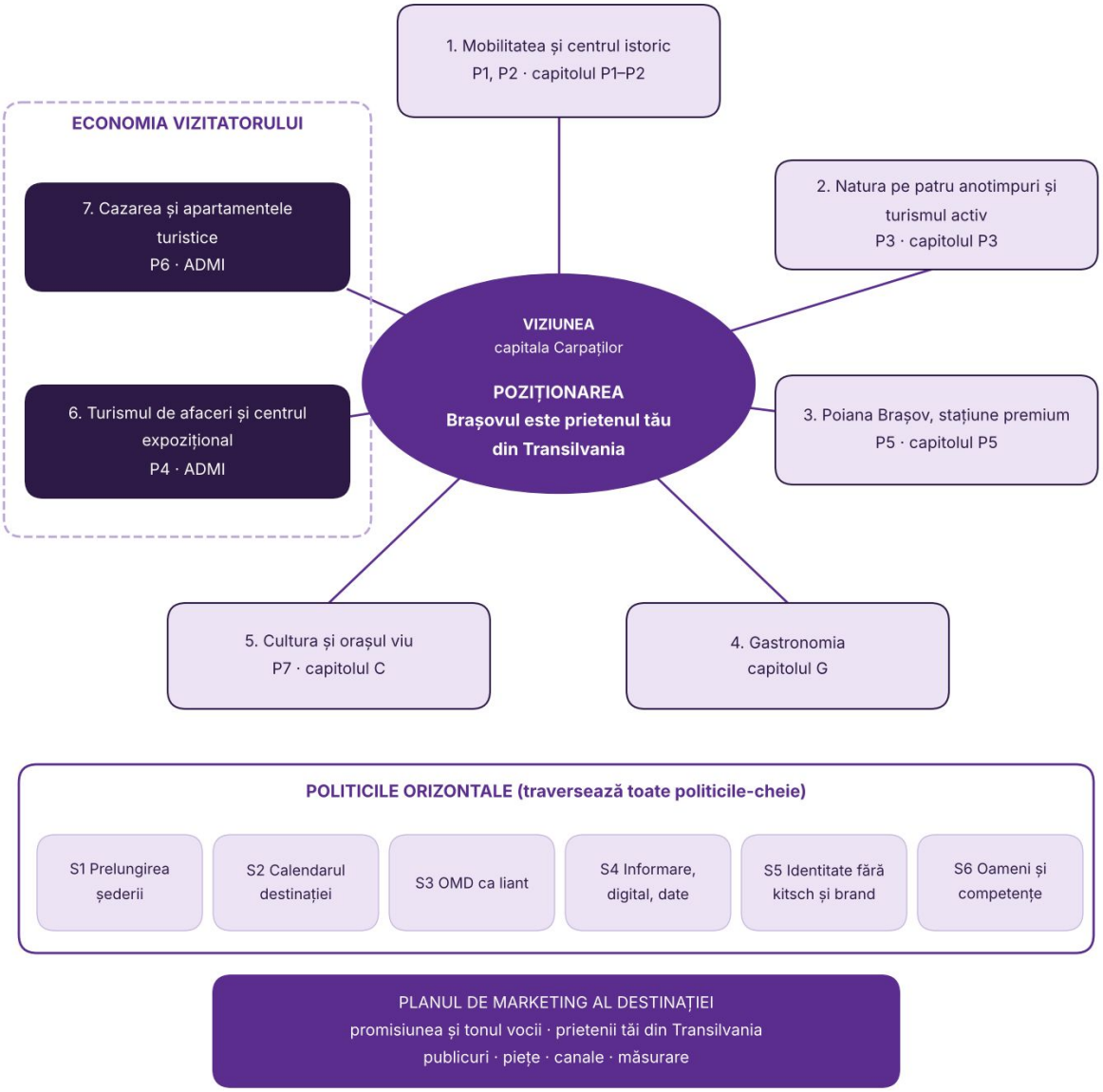


Figura 5. Harta politicilor

Sursa: echipa de proiect [I].

Tabelul 31. 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 II, capitolul P1–P2
2	Natura pe patru anotimpuri și turismul activ	P3	P3-D1–P3-D8	Volumul II, capitolul P3
3	Poiana Brașov, stațiune premium	P5	P5-D1–P5-D7	Volumul II, capitolul P5
4	Gastronomia	transversală (P2, P5, P6, P7)	DG1–DG7	Volumul II, capitolul G
5	Cultura și orașul viu	P7 (și P2, parțial)	DC1–DC10	Volumul II, capitolul C
6	Economia vizitatorului: turismul de afaceri și centrul expozițional	P4	P4-a–P4-j	Volumul II, capitolul II.7 (ADMI, secțiunea 6)
7	Economia vizitatorului: cazarea și apartamentele turistice	P6	P6-a–P6-j	Volumul II, capitolul II.7 (ADMI, secțiunea 7)

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

Tabelul 32. Politicile orizontale

Cod	Politica orizontală	Conținutul preluat din
S1	Prelungirea ședерii: 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.

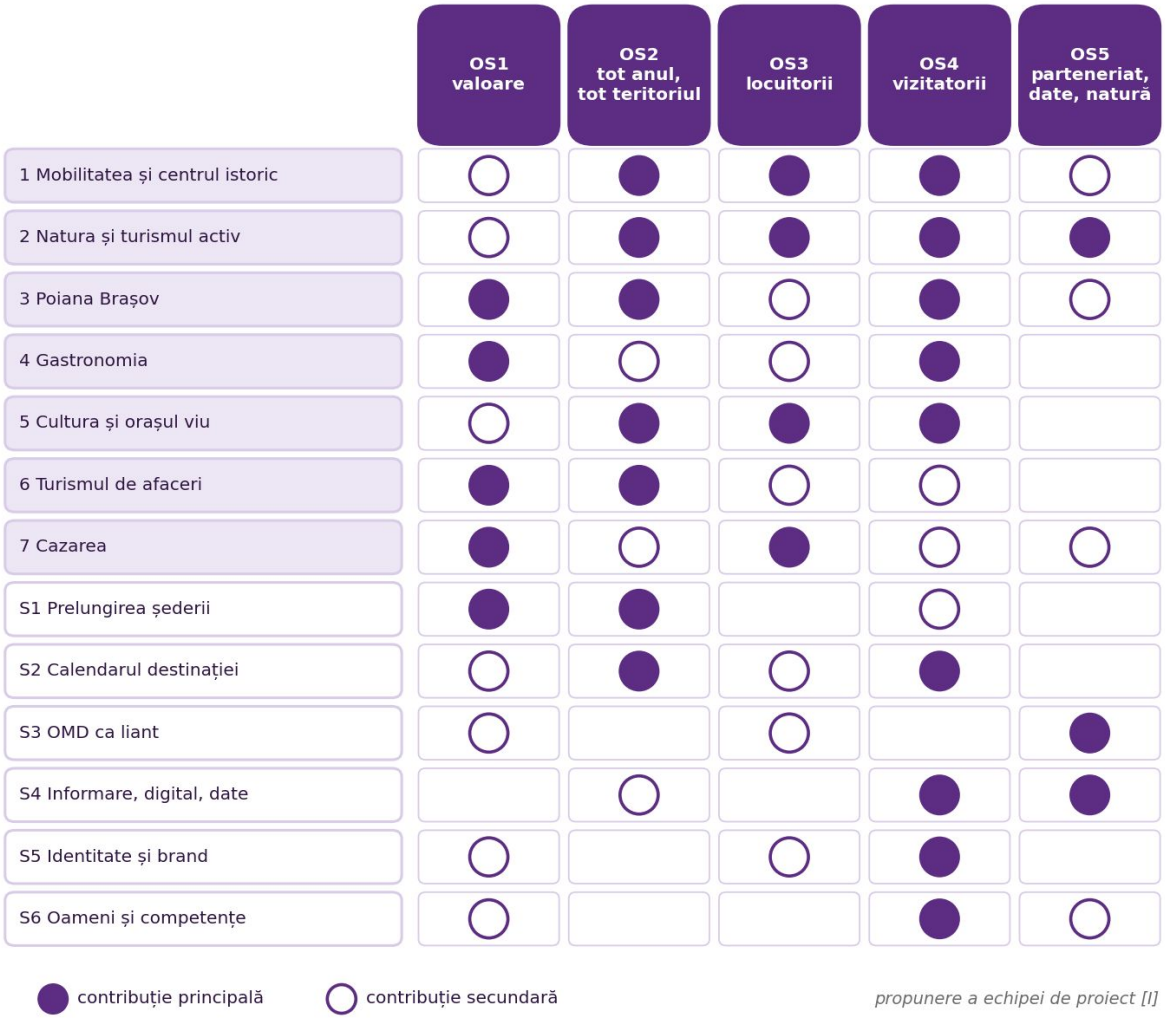


Figura 6. Matricea obiectivelor strategice și a politicilor

Sursa: echipa de proiect [I].

Politicile ca direcții de acțiune pe sectoare. Cele șapte politici-cheie sunt direcțiile de acțiune ale strategiei pe sectoarele destinației (mobilitatea și centrul istoric, natura și turismul activ, stațiunea, gastronomia, cultura, turismul de afaceri, cazarea), iar cele șase politici orizontale acoperă funcțiile comune (prelungirea ședерii, calendarul, guvernanța, informarea, identitatea, oamenii); fiecare fișă cuprinde operațiunile, instrumentele de marketing și proiectele sectorului. Anexa 2 arată corespondența componentelor cerute cu structura 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), C (DC1–DC10) și M (DM1–DM10) și cele ale ADMI (P4-a–P4-j, P6-a–P6-j) nu au coliziuni și rămân neschimbate; măsurile adăugate în capitole primesc litera următoare a direcției (de exemplu DC3-i, DC3-j, DC7-k, DMC4-j, DG7-h). Patru măsuri ale strategiei nu provin din capitole: S5-a, măsura proprie a politicii orizontale S5, și S3-a, S3-b, S3-c, măsurile proprii ale politicii S3, codificate cu litera politicii și cu litera măsurii.

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



Case istorice în centrul vechi

Pe scurt. Politica face din centrul istoric un loc care se parcurge pe jos, cu parcarea la margine, și din Brașov o bază din care vizitatorul cazat explorează regiunea fără autoturism. Ordinea măsurilor este regula ei: alternativa (parcarea 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 de 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.** Perimetrul administrativ al centrului are aproximativ 13.000 de locuitori, dar nucleul centrului istoric și Șcheiul numără circa 5.000, potrivit studiului HUB-IN, iar depopularea apare în 6 interviuri și 5 ateliere [C/SS]. 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 parcări 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. Autocarele turistice rămân la nodurile de transfer, iar grupurile și seniorii ajung în centru și în Șchei cu linii dedicate, pe trasee existente; indicatoarele, plăcuțele stradale și panourile parcărilor sunt în română și în engleză, în tot orașul, începând cu piața gării [I].

Vizitatorul ajunge cu trenul, cu avionul sau își lasă mașina într-o parcare de transfer de la intrarea în oraș și circulă cu liniile dedicate, cu cardul oaspetelui, de la trei nopți în sus, 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 33. 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	alte autorități publice; 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 de la ora 20 până luni la ora 8, subzonă tarifară distinctă și abonament de rezident valabil șapte zile din șapte	Primăria; Consiliul Local; Poliția Locală	2027
DMC2-a	Punerea în funcțiune a parcării de transfer Bartolomeu (697 de locuri), cu bilet integrat pentru parcare și transport public și navetă de weekend spre centru; nodul Bartolomeu se proiectează ca hub intermodal al subcentrului (parcarea, Gara Bartolomeu, stațiile de autobuz, viitoarea stație a trenului metropolitan, treceri de pietoni), cu piața și cu biserica Sfântul Bartolomeu ca repere (Politica 5, DC7-k)	Primăria; RATBV	2027; hubul 2027–2029
DMC2-d	Parcările de proximitate la limita exterioară a zonei	Primăria; Consiliul	decizie 2027–2028;

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	protejate, numai cu eliminarea unui număr echivalent de locuri la suprafață, cu concurs de soluții și consultare publică înaintea deciziei	Local; Ordinul Arhitecților	execuție 2028–2031
DMC3-a, DMC3-b, DMC3-d, DMC3-g	Accesul controlat în weekend, pe regulamentul elaborat de Primărie în 2024, după ce alternativa funcționează, cu autocarele excluse din zona cu acces controlat și din Șchei; liniile dedicate spre centru și Șchei, pe trasee RATBV existente (linia 4; Livada Poștei – Pietrele lui Solomon), din 2027, cu sugestia strategiei ca ele să fie gratuite pentru toți și completate, dacă Primăria decide, cu o linie gratuită de tip circuit, Centrul Civic – Pietrele lui Solomon, pe modelul liniei 50, și cu legătura din gară spre Șchei și Pietrele lui Solomon; inelul zero: o navetă electrică circulară, la 10 minute, între nodurile de transfer și nucleele centrului	Primăria; Consiliul Local; Comisia de circulație; RATBV; OMD Brașov	liniile dedicate 2027; accesul controlat și naveta 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, DMC3-g	Cardul oaspetelui, pentru turiștii cazați legal cel puțin trei nopți: transport public urban gratuit pe durata sejurului și tarif redus pe liniile metropolitane (apropiat de un leu pe călătorie), cu sursa de finanțare stabilită prin evaluarea juridică și financiară a Primăriei, fără utilizarea taxei de promovare turistică; liniile dedicate spre centrul istoric, cu sugestia ca ele să fie gratuite pentru toți, locuitori și vizitatori, și completate, dacă Primăria decide, cu o linie gratuită de tip circuit, pe modelul liniei 50, și cu legătura din gară spre Șchei și Pietrele lui Solomon	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 mandatul pentru funcțiile de destinație; prin Consiliul Local trec numai măsurile care cer hotărâri	Primăria; OMD Brașov; Consiliul Local, pentru regulamente	2027
DMC6-j	Semnalizarea în limba engleză, alături de română, pe toate panourile cu text ale municipiului, în tot orașul, cu prioritate la parcări, începând cu piața gării, cu un chioșc de informare turistică al OMD la gară, apoi în zonele pietonale, în Șchei și în cartiere	Primăria; Comisia de circulație; OMD Brașov	gara și parcările 2027; zona centrală 2028–2029
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, în legătură cu programul plăcuțelor monumentelor istorice realizat de fundația care se ocupă astăzi de ele (secțiunea 3.12)	Primăria; Ordinul Arhitecților; OMD Brașov; fundația plăcuțelor monumentelor istorice	codul de design 2027–2028; aplicare din 2028
DMC4-j	Străzile partajate: regimul de zonă rezidențială din Codul rutier (viteză la pas, prioritatea pietonilor pe toată lățimea străzii) pentru Șchei și pentru străzile de locuit ale centrului istoric, regimul de zonă pietonală pentru coridoare, ambele cu semnalizarea legală existentă și cu geometrie care impune viteza (carosabil îngustat, traseu șerpuit, pavaj); limita existentă de 30 km/h de pe Strada Lungă se extinde la tot centrul și la Șchei și se aplică, cu numărul sancțiunilor și viteza medie măsurată raportate	Primăria; Comisia de circulație; Poliția Locală	2027

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	anual; treaptă intermediară a secvenței „alternativa înaintea restricției", fără investiții noi		
DMC5-c	Responsabilul centrului istoric, în cadrul structurilor existente ale Primăriei, ca administrator al spațiului comun, cu un plan anual al centrului (curățenie, iluminat, terase, evenimente, aprovizionare), cu atribuții față de locuitori (parcare, liniște, servicii) și față de vizitatori (fluxuri, informare, ordine); Codul comunicării comerciale la nivel stradal (DC3-i) îi dă planșele pe care le aplică	Primăria	2027

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

Ce face autoritatea publică

- **Regulile:** regulamentul parcărilor 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, cu autocarele excluse din zona cu acces controlat și din Șchei; includerea parcărilor din centrul istoric în regulamentul parcărilor 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 parcările de proximitate de la limita zonei protejate, numai cu eliminarea echivalentă a locurilor de suprafață.
- **Transportul:** legătura expres și reglementată cu aeroportul, liniile dedicate spre centru și Șchei pe trasee existente, naveta inelului zero, frecvența de weekend spre obiectivele regiunii, cardul oaspetelui, stațiile trenului metropolitan ca porți ale regiunii (termen planificat 2029–2030, de confirmat prin finanțare), rețeaua continuă de piste pentru biciclete între cartiere, subcentre, centrul istoric, centrul civic și pădurile-parc.
- **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, extinsă de la tronsonul de 600 m al Străzii Lungi, unde există astăzi fără a fi aplicată, la tot centrul, cu control efectiv (control al vitezei, în cooperare cu Poliția Rutieră, și patrule ale Poliției Locale, cu numărul sancțiunilor și viteza medie raportate anual) și cu limitatoare fizice (carosabil îngustat, traseu șerpuit, pavaj); regimul străzilor partajate, de zonă rezidențială și de zonă pietonală, cu semnalizarea legală existentă (DMC4-j); semnalizarea în limba engleză, alături de română, în tot orașul, începând cu piața gării, cu chioșcul de informare turistică, cu parcările, zonele pietonale și plăcuțele stradale (DMC6-j); 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 parcărilor, numărătoarea anuală a intrărilor pe Mureșenilor, contorizarea pietonilor pe coridoare, recensământul locuitorilor centrului (2027, 2030, 2033), statistica din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică.
- **Guvernanța:** grupul de lucru P1–P2, responsabilul centrului istoric în cadrul structurilor existente ale Primăriei, ca administrator al spațiului comun, cu un plan anual al centrului, 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; parcările de proximitate și coridoarele pe tot orizontul strategiei; trenul metropolitan, din 2030, ca axă a bazei regionale [I].

Opțiunea aleasă

Tabelul 34. 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 20, când se încheie astăzi plata, până luni la ora 8, fără gratuitate de weekend, tarif de weekend mai mare decât în zilele lucrătoare (10 lei pe oră, față de 3 lei sâmbăta și gratuitate duminica în regimul vechi), 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 parcării de proximitate	noduri de transfer la marginea zonei centrale și la intrările în oraș, ca bază în 2027–2029; parcări 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 și liniile dedicate	liniile dedicate pe trasee RATBV existente spre centrul istoric, din 2027; strategia sugerează ca ele să fie gratuite pentru toți, locuitori și vizitatori, și completate, dacă Primăria decide, cu o linie gratuită de tip circuit, pe modelul liniei 50, și cu legătura din gară spre Șchei și Pietrele lui Solomon, finanțate din veniturile parcării centrului și din bugetul local; naveta electrică a inelului zero, inclusă în biletul de parcare al nodurilor și în cardul oaspetelui, din 2028, ca etapă următoare
P1–P2·Sc5. Cardul oaspetelui	cardul pentru turiștii cazați legal cel puțin trei nopți: transport urban gratuit și tarif metropolitan redus, emis de unitățile care colectează taxa specială pentru promovarea turistică, cu sursa de finanțare stabilită de Primărie prin evaluare juridică și financiară, fără utilizarea taxei de promovare turistică; pragul de trei nopți leagă cardul de obiectivul sejurului și nu stimulează sosirea cu autoturismul, pentru că transferul de la gară și de la aeroport este inclus; dacă evaluarea nu permite, card opțional cu plată
P1–P2·Sc6. Coridorul Parcul Central – Cetățuie	traseu pietonal de suprafață, amenajat după stabilirea funcțiunii Cetățuii; fără legătură mecanică și fără tunel
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, cu viteza limitată la 30 km/h, controlată efectiv, în centrul istoric și în Șchei, și cu străzi de locuit în regim de zonă rezidențială, unde pietonul are prioritate;
- abonamentul de rezident valabil șapte zile din șapte și parcări dedicate riveranilor, iar unitățile de cazare nu concurează locuitorii pentru parcările 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 35. 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 parcărilor
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 parcarea 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].

> **Așa da: un exemplu.** Ljubljana oferă, în zona pietonală a centrului, vehicule electrice mici și gratuite, Kavalir, pentru vârstnici, pentru persoanele cu mobilitate redusă și pentru oricine are nevoie de ele; pietonalizarea nu a exclus pe nimeni din centru, ci a dat fiecăruia un mod de a ajunge[82] [C]. Politica 1 preia modelul în măsura DMC3-e [I].

Unde se citește integral

Volumul II, capitolul P1–P2, „Mobilitate și centrul istoric”: direcțiile DMC1–DMC8 (secțiunea 4), intervențiile autorității publice (secțiunea 5 și Anexa B), guvernanța (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).

[82]Visit Ljubljana, vehiculele electrice gratuite Kavalir din centrul orașului: https://www.visitljubljana.com/en/visitors/travel-information/getting-around/kavalir-getting-around-the-city-centre-by-electric-car

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



Răsărit deasupra mării de nori, pe Postăvaru

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 între cartiere, subcentre, centrul istoric, centrul civic și pădurile-parc, iar Tâmpa rămâne locul de plimbare al orașului, rezervație cu poteci refăcute și sigure, fără asfalt și fără infrastructură grea în pădure, cu cel puțin un traseu accesibil, dedicat, de la poale [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].

Programul „Brașov, destinație de ciclism montan”. Politica are un program transversal pentru ciclismul montan, fundamentat pe datele destinațiilor care au făcut din bicicletă produsul lor de vară (secțiunea 1.8) și pe riscurile măsurate în parcurile de biciclete și de Salvamont: două trasee verzi, de inițiere, ca prioritate, pentru că astăzi nu există niciunul; planul unic al rețelei de trasee din Postăvaru, de la verde la negru, cu un administrator și cu buget de întreținere; coborârea emblematică din Postăvaru până în Centrul Vechi, pe traseu dedicat, și legătura cu Râșnov prin linia 132 cu remorci de biciclete; instalațiile pe cablu deschise bicicliștilor zilnic din iunie până în septembrie și la sfârșit de săptămână în mai, octombrie și noiembrie; certificarea „bike friendly” a unităților de cazare; evenimentele în trepte, de la circuitele naționale la competițiile europene; prezența pe platformele bicicliștilor și pachetele zbor + bicicletă pentru piețele cu zbor direct; instructorii și ghizii de bicicletă curatoriați de OMD; afilierea la IMBA Europe și, pe termen lung, candidatura la eticheta UCI Bike Region. Programul se execută numai împreună cu măsurile de siguranță: gradarea reală a traseelor, informarea la plecare, limitarea transportului bicicletelor în zona vârfului Postăvaru, procedura la urs și raportarea anuală a intervențiilor pentru bicicliști (capitolul P3, secțiunile 2.10 și 4) [C/I]. Programul tratează segmentul de familie și de inițiere ca produs distinct, cu parc de îndemânare și cu pistă de tip pump track la poalele orașului și în Poiana; traseele nu se tarifează, iar venitul vine din instalațiile pe cablu, cu tarife pe durate și cu reducere la cumpărarea online, din cardul oaspetelui, care primește beneficii pentru bicicliști (urcări și transportul bicicletei incluse), din servicii și din evenimente; traseul de familie interconectat Brașov–Poiana Brașov–Râșnov–Zărnești–Bran, cu sanctuarul de urși și cu parcul de biciclete Brava Park de la Bran, la mai puțin de o oră de Brașov, cu trasee albastre reale pentru începători[83], completează oferta pentru familii, iar aderarea la o rețea transfrontalieră de carduri ale parcurilor de biciclete se decide după pragul de 100.000 de urcări pe sezon (secțiunea 1.8; capitolul P3, secțiunea 2.10) [C/I].

[83]Bikeverse, fișa parcului Brava Park (Bran): https://bikeverse.ro/en/bike-parks/brava-park-bran ; site-ul parcului: https://www.bravapark.ro/bike-park

Măsurile-cheie

Tabelul 36. Măsurile-cheie ale Politicii 2

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P3·D2-a, P3·D2-b	Revizuirea planului de management și a regulamentului Tâmpei, 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·D1-d	Traseul accesibil de la poale: aleea de sub Tâmpa amenajată ca traseu dedicat persoanelor cu dizabilități, vârstnicilor și familiilor cu cărucioare, cu bănci, apă și belvederi spre oraș și spre pădure	Primăria; autoritatea pentru arii protejate	2027–2028
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·D3-l, P3·D3-m	Locurile de belvedere amenajate (bancă, parapet, un panou discret), pe Tâmpa în limitele planului de management, la Cetățuia, pe Dealul Melcilor, pe Warthe și la capetele de traseu, cu instalațiile de fotografiat care poartă identitatea vizuală a destinației; poteca în coronament, într-o pădure-parc din afara ariilor protejate, cu investiție privată pe teren public	Primăria; Regia Pădurilor Kronstadt; OMD Brașov; investitorul	belvederile 2027–2029; poteca: studiu și avize 2027–2028, realizare 2029–2031
P3·D3-c, P3·D8-f, P3·D8-g	Traseul de familie interconectat Brașov–Poiana Brașov–Râșnov–Zărnești–Bran, pe drumuri forestiere și agricole existente, cu sanctuarul de urși de la Zărnești și cu parcul de biciclete de la Bran ca puncte de atracție și cu întoarcerea cu trenul sau cu linia 132	Regia Pădurilor Kronstadt; alte autorități publice; primăriile localităților; OMD Brașov	tronsonul Brașov/Poiana–Râșnov 2028–2029; Zărnești și Bran 2029–2031
P3·D4-a, P3·D4-j	Catalogul produselor active pe durate și pe niveluri; reclasificarea traseelor de ciclism montan din Postăvaru după dificultatea reală, cu accesibilizarea corespunzătoare de la telecabină și de la telegondolă	OMD Brașov; operatorii; operatorul parcului de ciclism montan	2027–2028
P3·D4-d, P5·D3-e, P5·D1-f	Programul „Brașov, destinație de ciclism montan”: două trasee verzi, planul rețelei de trasee cu administrator, coborârea emblematică Postăvaru–Centrul Vechi, instalațiile deschise bicicliștilor din mai până în noiembrie, certificarea „bike friendly”, evenimentele în trepte	OMD Brașov; Primăria; operatorul instalațiilor; administratorul rețelei de trasee	trasee verzi și administrator 2027–2028; restul 2028–2031
P3·D5-a	Deșeuri inaccesibile ursilor 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	alte autorități publice; 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 Tâmpei; 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:** pistele pentru familii, separarea traseelor de ciclism montan, vetrele și toaletele, parcul dendrologic din Noua, capetele de traseu legate de transportul public, controlul plantelor invazive.
- **Locurile de belvedere și poteca în coronament:** locurile amenajate de oprire și de contemplare (bancă, parapet, panou discret), cu instalațiile de fotografiat ale destinației; avizarea potecii în coronament prin ghișeul unic, în afara ariilor protejate, fără tăieri, cu terenul rămas public.
- **Fauna:** deșeurile inaccesibile ursilor, gardurile electrice pe lizieră, aplicarea și controlul interdicției de hrănire, cu sancțiuni.
- **Siguranța:** informarea unitară, bornele, raportul public anual al componentei Salvamont a taxei speciale pentru promovarea turistică, 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; ghișeul unic de avizare pentru trasee, amenajări ușoare și evenimente în natură; seriile noi de date (contoare, incidente, natura locuitorilor).

Opțiunea aleasă

Tabelul 37. 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 ghișeul unic, cu instituțiile existente; propunerea unui parc natural se reevaluează în 2030

Sursa: capitolul P3, secțiunea 7.

Ce câștigă locuitorii

- parcuri publice cu suprafețe deschise odihnei, relaxării, jocurilor copiilor și picnicului, după reguli clare, din 2028;
- trasee sigure de bicicletă de la cartiere la pădurile-parc și un traseu accesibil la poalele Tâmpei pentru vârstnici, persoane cu dizabilități și familii cu cărucioare;
- mai puține incidente cu urșii în cartierele de la marginea pădurii;
- locuri amenajate de oprire și de odihnă, cu bănci, pe Tâmpa, la Cetățuia, pe Dealul Melcilor, pe Warthe și la capetele de traseu, și, într-o pădure-parc, o potecă în coronament accesibilă cu căruciorul, pentru familii și seniori;
- un traseu de familie pe bicicletă, pe drumuri existente, din oraș și din Poiana până la Râșnov, Zărnești și Bran, cu întoarcerea cu trenul;
- programul „Brașovenii în natură” și ziua anuală a orașului în natură, Ziua ariei naturale protejate Muntele Tâmpa;
- educație în natură propusă tuturor școlilor din municipiu, în parteneriat cu Inspectoratul Școlar, 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;
- ghizii montani și de natură ca prieteni ai tăi din Transilvania, curatoriați de OMD și prezentați pe platforma destinației (S6);
- ciclismul montan ca produs de vară al destinației: prezența pe platformele bicicliștilor (Trailforks, Komoot) și în presa de specialitate, pachetele zbor + bicicletă pentru piețele cu zbor direct, parcurile din regiune (Cheile Grădiștei, Bran, Azuga) în oferta de cinci–șapte zile (capitolul M);
- locurile de belvedere și instalațiile de fotografiat cu identitatea destinației, ca puncte de comunicare a mărcii în peisaj, după regula S5: fără kitsch;
- vara răcoroasă și activă („coolcation”): orașul la 600 m, Poiana la 1.000 m, Postăvarul la 1.800 m, cu drumeția și ciclismul montan ca produse, pentru piețele cu veri caniculare (Spania, Italia, Portugalia, Franța), pe baza datelor din secțiunea 1.8 (capitolul M);

- traseul de familie Brașov–Poiana–Râșnov–Zărnești–Bran și sanctuarul de urși de la Zărnești (69 ha, peste 130 de urși salvați, vizitare numai în tur ghidat), ca produs de faună compatibil cu legea și ca motiv de vizită pentru piețele externe;
- expozițiile interactive și itinerante despre natura orașului, după modelul conceptului „Trees are Beautiful People” (P3·D6-f; C·DC4).

Indicatorii

Tabelul 38. 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	baza municipală exactă se solicită Jandarmeriei în 2027; context: 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
Incidentele în parcul de ciclism montan, raportate la 10.000 de coborâri (cazurile grave și decesele, separat), alături de numărul absolut și de timpul de răspuns	de constituit în 2027	serie publicată; în scădere	în scădere	Salvamont; administratorul traseelor
Porțile Carpaților accesibile fără mașină din Brașov (P3·D8)	niciuna verificată (2025)	cel puțin 2	cel puțin 4 (din 2031)	OMD; RATBV; operatorii
Urcările cu bicicleta pe instalațiile pe cablu din Postăvaru, pe sezon	nepublicat	serie publică, în creștere anuală	în creștere anuală	operatorul instalațiilor; administratorul traseelor
Zilele de funcționare a instalațiilor pentru bicicliști; traseele verzi din parcul de ciclism montan	program variabil; niciun traseu verde (2026)	zilnic iunie–septembrie, sfârșit de săptămână mai, octombrie, noiembrie; cel puțin 2 trasee verzi	menținute	operatorul instalațiilor; administratorul traseelor
Traseul de familie interconectat Brașov–Poiana–Râșnov–Zărnești–Bran	niciun tronson semnalizat (2026)	tronsonul Brașov/Poiana–Râșnov	traseul integral, până la Bran	Regia Pădurilor Kronstadt; alte autorități publice

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

Așa da: un exemplu. „Trees are Beautiful People”. Un concept de expoziție interactivă și itinerantă despre arbori și oameni, elaborat de Ioana Cosânzeana Duică, specialist în educație[84], cu zece instalații în care vizitatorul respiră spre senzori, apasă butoane și alege scenarii, ambalate în cufere și montabile în spații diferite. Este, deocamdată, o propunere, nu un spațiu funcțional; strategia o reține ca model pentru educația în natură, pentru muzeele interactive și pentru

[84]Ioana Cosânzeana Duică, specialist în educație, autoarea conceptului „Trees are Beautiful People” (one-pager și simulare vizuală de concept, octombrie 2026): https://ro.linkedin.com/in/ioana-cosanzeana-duica-555bba348

comunicarea naturii din centrul Brașovului (capitolele P3, D6-f, și C, DC4) [I].

Așa da: un exemplu. Poteca în coronament. Un exemplu de operator specializat: rețeaua europeană de poteci în coronament a companiei Erlebnis Akademie AG are 13 obiective în opt țări, cu peste 85 de milioane EUR investiți și peste 2,2 milioane de vizitatori în 2023; prima, din Parcul Național Bayerischer Wald (Germania), deschisă în 2009, are 1.300 m lungime și un turn de 44 m și a primit peste 3,35 milioane de vizitatori în 15 ani[85] [C]. Cea mai veche din Germania, Baumkronenpfad Hainich (2005), în pădurea de fag înscrisă în patrimoniul mondial UNESCO, are 540 m, între 10 și 24 m înălțime, și este accesibilă cu liftul pentru cărucioare și pentru persoanele cu mobilitate redusă[86] [C]; două obiective ale rețelei funcționează în stațiuni de schi comparabile cu Poiana, la Bachledka (Slovacia, 2017) și pe Pohorje (Slovenia, 2019)[87] [C]. În martie 2025, compania a prezentat la Brașov, la o întâlnire organizată de Regia Pădurilor Kronstadt, un concept pentru pădurile-parc ale orașului, cu investiția suportată de companie și cu terenul pus la dispoziție de Primărie, fără decizie publică ulterioară[88] [C]. Strategia reține modelul cu patru condiții: amplasarea numai într-o pădure-parc din afara ariilor protejate și a siturilor Natura 2000, nu pe Tâmpa, fără tăieri de arbori; evaluarea impactului și avizarea prin ghișeul unic; legarea de un capăt de traseu cu transport public și de rețeaua de piste pentru familii; investiție privată, teren public și integrarea în cardul oaspetelui (P3·D3-m) [I].

Unde se citește integral

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

[85]Erlebnis Akademie AG, comunicatul din 10 septembrie 2024, „15 Jahre Baumwipfelpfad Bayerischer Wald”: https://www.eak-ag.de/eakag/presse/bwp-pressemitteilungen/bayerischer-wald/2024-09-10-15-Jahre-Baumwipfelpfad-Bayerischer-Wald-Eine-touristische-Erfolgsgeschichte-mit-Weitblick.php ; lista obiectivelor rețelei: https://www.eak-ag.de/eakag/ueber-uns/baumwipfelpfade/

[86]Bad Langensalza, pliantul Baumkronenpfad Hainich (2023): https://badlangensalza.de/storage/sites/2/2024/03/Imageflyer_Baumkronenpfad_2023_Web.pdf

[87]Erlebnis Akademie AG, comunicatul din 10 septembrie 2024, „15 Jahre Baumwipfelpfad Bayerischer Wald”: https://www.eak-ag.de/eakag/presse/bwp-pressemitteilungen/bayerischer-wald/2024-09-10-15-Jahre-Baumwipfelpfad-Bayerischer-Wald-Eine-touristische-Erfolgsgeschichte-mit-Weitblick.php ; lista obiectivelor rețelei: https://www.eak-ag.de/eakag/ueber-uns/baumwipfelpfade/

[88]Biz Brașov, 6 martie 2025, conceptul „Treetop Walk” prezentat la Brașov: https://bizbrasov.ro/2025/03/06/turism-brasov-poteca-deasupra-padurii/ ; G4Media, 7 martie 2025: https://www.g4media.ro/brasovul-ar-putea-avea-o-poteca-in-varful-arborilor-treetop-walk-proiectul-propune-amenajarea-unui-traseu-la-inaltime-cu-o-podea-de-sticla-suspendata-si-turn-de-observare.html

3.3. Politica 3. Poiana Brașov, stațiune premium (P5)



Poiana Brașov, vara

Pe scurt. Politica face din Poiana Brașov stațiunea montană premium de referință a României, cu standard premium în toate serviciile, private și publice, și cu un centru al stațiunii, zona zero, care astăzi lipsește. Dezvoltarea domeniului public al stațiunii se realizează prin programele de investiții ale municipiului, pe baza documentațiilor tehnico-economice și a bugetelor aprobate; strategia identifică nevoile și propune direcții și proiecte, fără angajamente financiare automate; promovarea stațiunii este parte a promovării destinației, din taxa specială pentru promovarea turistică, dozată anual după evoluția indicatorilor. Consensul dintre administrație și operatori este condiția care face investițiile mai ușoare; asociația reprezentativă a operatorilor devine consultant și partener al administrației publice locale, membru consultativ în dezvoltarea Poienii. Experiența stațiunii o construiesc operatorii împreună: cardul stațiunii, biroul de activități, naveta, pachetele comune și programul serii.

Provocările adresate

- **PR5. Diferența dintre sezon și extrasezon și spațiul public deficitar.** În singura serie lunară disponibilă a stațiunii, segmentul de închiriere pe termen scurt, ocuparea din extrasezon este de 26,8%, față de 45,2% în oraș, iar iarna aduce 45,9% din veniturile anuale [C]; datele acestui segment măsoară sezonalitatea stațiunii, nu sunt un obiectiv de dezvoltare a lui; stațiunea 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 nopți) decât în oraș (1,79), dar turiștii care stau mult rețin personalul (31,0% dintre mențiunile pozitive), mâncarea (16,9%) și spa-ul (16,6%) hotelului, nu spațiul public [C].
- **PR3. Accesul.** Blocajele din zilele de vârf sunt produse, potrivit Subiectului 15, poate în mai mult de jumătate, de mașini cu numere de Brașov [D]; drumul Poienii este drum național, iar parcarea de transfer din Poiana Mică (434 de locuri) nu este folosită la potențial [C/D].
- **PR10. Siguranța.** În parcul de ciclism montan din Postăvaru nu există trasee verzi, iar singurul traseu albastru are prima porțiune de nivel roșu [C]; atelierul 01 consemnează o singură echipă de intervenție pentru urși, la nivelul municipiului [D].
- **PR11. Datele.** Nu există nicio serie oficială a sosirilor, a înnoptărilor sau a ocupării în stațiune [C].

Obiectivele servite

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

Situația urmărită în 2034

Poiana Brașov este stațiunea montană premium de referință a României: compactă și pentru patru anotimpuri, cu un standard premium în toate serviciile ei, private și publice. Stațiunea are un centru, zona zero, locul în care turistul ajunge mai întâi, în care se concentrează comerțul de standard, gastronomia și calendarul și din care pornesc aleile, promenada și traseele; comerțul și evenimentele din zona zero sunt guvernate de reguli stricte, ca noul centru să nu reproducă zona de vânzări din parcarea de lângă teleferic [I].

Turistul trăiește Poiana ca pe o singură stațiune: primește în orice unitate aceeași informare și cardul stațiunii, își alege activitățile dintr-un singur loc, folosește naveta stațiunii și are ce face între orele 17 și 22. În weekendurile din calendarul anual al stațiunii, stațiunea celebrează în zona zero o țară cu ambasadă în România, împreună cu gastronomia ei. Brașoveanul urcă în Poiana cu autobuzul, nu cu mașina. Vara, instalațiile pe cablu urcă bicicliștii din mai până în noiembrie, pe trasee gradate de la verde la negru, iar stațiunea este baza unei destinații de ciclism montan recunoscute în Europa Centrală și de Est (Politica 2). Stațiunea rămâne fără blocuri de apartamente, cu pădurea și Postăvarul drept principala ei valoare [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 39. Măsurile-cheie ale Politicii 3

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P5·D2-a	Planul urbanistic zonal al stațiunii, cu concept peisagistic unitar, care limitează locuințele colective și aparthotelurile	Primăria; Consiliul Local	2028
P5·D2-b, P5·D2-b1	Centrul stațiunii ca zonă zero, cu Regulament de urbanism, comerț și evenimente adoptat înaintea deschiderii; Regulamentul stațiunii în 2027, planul urbanistic zonal în 2028	Primăria; Consiliul Local, cu avizul consultativ al Asociației	regulamentul stațiunii 2027; planul urbanistic: elaborare și consultare 2027, aprobare 2028; centrul 2028–2031

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P5·D2-d	Locurile de belvedere ale stațiunii: la stațiile superioare ale instalațiilor pe cablu, pe Postăvaru și pe drumul spre Poiana Mică, cu bănci, parapet și instalațiile de fotografiat cu identitatea destinației, după codul de design al zonei zero	Primăria; operatorul instalațiilor; OMD Brașov	2027–2029
P5·D1-a, P5·D1-b, P5·D1-c, P5·D1-g	Mecanismul fluxurilor de vârf: numărarea automată a autoturismelor la intrarea în stațiune, cu afișarea locurilor libere în oraș, la Livada Poștei și la Bartolomeu, și cu oprirea accesului dincolo de Poiana Mică la atingerea pragului, pentru ca autobuzul de mare frecvență să circule pe un drum eliberat; în zilele de vârf, prioritate fizică pentru autobuz (semafor prioritar, bandă pe segmentele unde geometria permite), nu bandă dedicată pe tot drumul; produsul integrat de iarnă „parcare la Poiana Mică + transport + schi”, cu legătura spre transportul pe cablu; capacitatea de parcare din stațiune pentru vară; legătura pe cablu Poiana Mică–stațiune rămâne opțiune de evaluat în scenariile capitolului P5	Primăria; RATBV; administratorul drumului; operatorul instalațiilor	numărarea și afișarea 2027; prioritatea 2028; parcarea de vară 2028–2031
P5·D1-f	Programul anual al instalațiilor pe cablu, publicat înaintea sezonului, cu funcționarea zilnică, vara, a cel puțin unei instalații care urcă bicicliștii la plecarea traseelor	Primăria; operatorul instalațiilor	din 2027
P5·D3-e	Parcul de ciclism montan cu gamă completă de dificultate: reclasificarea traseelor, trasee verzi, parc de îndemânare și pistă de tip pump track pentru familii, administrator unic	Primăria; administratorul parcului de ciclism montan	2027–2029
P5·D3-n	Programul „Poiana celebrează lumea”: o țară cu ambasadă în România și gastronomia ei, în zona zero, în weekendurile din calendarul anual al stațiunii (cel puțin două pe lună în sezon și unul pe lună în extrasezon, cu creșterea frecvenței după primii doi ani)	OMD Brașov; Asociația; ambasadele	2027–2031
P5·D5-a	Regulamentul stațiunii, cu punctaj de conformare în trei ani, legat de impozitul pe clădiri și de autorizația de funcționare (în limitele permise de Codul fiscal, ca propunere de evaluat de către autorități), propus de Asociație și de OMD Brașov și însușit de Primărie	Consiliul Local, la propunerea Asociației și a OMD Brașov	2027–2028; conformare 2028–2031
P5·D7-a, P5·D7-k	Cardul stațiunii, valabil la toți operatorii, și carta de cooperare a operatorilor (birou de activități, navetă, pachete, programul serii)	Asociația; operatorii; OMD Brașov	2027–2029

Sursa: capitolul P5, secțiunea 4.

Ce face autoritatea publică

- **Regulile:** planul urbanistic zonal, Regulamentul stațiunii, Regulamentul zonei zero, regulamentul de publicitate, regimul de liniște al stațiunii, regulile pârtiei și ale traseelor, regimul închirierilor pe termen scurt în stațiune.
- **Guvernanța, datele și finanțarea:** direcțiile și proiectele propuse pentru domeniul public al stațiunii, pe care municipiul le prioritizează prin programele lui de investiții, pe baza documentațiilor tehnico-economice și a bugetelor aprobate, cu cheltuielile pentru stațiune vizibile în raportarea anuală; promovarea stațiunii ca parte a promovării destinației, din taxa specială pentru promovarea turistică, prin OMD, dozată anual după evoluția indicatorilor, în limitele regulamentului de utilizare a taxei; formalizarea consultării Asociației; seria lunară a înnoptărilor din stațiune, din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică.

- **Centrul stațiunii:** amplasamentul prin planul urbanistic, construirea zonei zero și conformarea sau desființarea comerțului din parcarea de la baza instalațiilor pe cablu, prima imagine a stațiunii la sosire.
- **Infrastructura de bază:** trotuare și alei continue, iluminat de stațiune, întreținere la standard, deszăpezire, salubritate rezistentă la urs, toalete și signalistică.
- **Mobilitatea:** protocolul permanent pentru regimul drumului, schema de fluxuri, linia de mare frecvență, integrarea tarifară a parcărilor de transfer, linia 20B Poiana–Râșnov, calendarul public al închiderilor de drum.
- **Traseele, agrementul și siguranța:** promenada iluminată biserică–Poiana Mică, traseele de alergare, Postăvarul accesibil, sania de vară; echipa de intervenție pentru faună cu timp de răspuns garantat, delimitarea pârtiilor de schi de cele de sanie, un derdeluș amenajat pentru copii, în locul pantelor improvizate dintre Poiana Mică și stână, regula după care bicicletele se urcă pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate; locurile de belvedere de la stațiile superioare ale instalațiilor pe cablu, de pe Postăvaru și de pe drumul spre Poiana Mică, cu instalațiile de fotografiat ale destinației.
- **Activele publice:** Centrul de Agrement, cu funcțiune mixtă și operator profesionist; protocolul pentru stadion și patinoar.

Opțiunea aleasă

Tabelul 40. Scenariile capitolului P5 și opțiunile recomandate

Scenariul	Opțiunea recomandată [I]
P5·Sc1. Viitorul domeniului schiabil	modernizarea domeniului existent, fără extindere, ca bază pentru 2027–2031; extinderea spre Râșnov și legarea prin instalații pe cablu cu Predealul, care ar face din cele două stațiuni primul domeniu schiabil legat din România și ar prelua o parte din traficul auto, rămân proiecte metropolitane de termen lung, condiționate de același studiu de fezabilitate climatică, de mediu și financiară; accesibilizarea Postăvarului în orice variantă
P5·Sc2. Accesul	fără accese rutiere noi; gestiunea fluxurilor, capacitate de parcare la intrare, transport public prioritar; redundanța prin drumul Râșnov și linia 20B
P5·Sc3. Volum sau valoare	menținerea nivelului tarifar și creșterea valorii prin servicii, experiențe și prelungirea sejurului
P5·Sc4. Forma consultării Asociației	hotărâre a Consiliului Local drept cadru și protocol drept procedură
P5·Sc5. Regimul drumului Poienii	protocol permanent cu administratorul drumului național și cu Comisia de circulație; preluarea în administrarea municipiului numai dacă evaluarea juridică o confirmă
P5·Sc6. Centrul de Agrement	funcțiune mixtă, cu operator profesionist și fluxuri separate pentru conferințe și agrement

Sursa: capitolul P5, secțiunea 7.

Ce câștigă locuitorii

- o stațiune care îi reprezintă: vie, deschisă localnicilor și vizitatorilor, în care este o plăcere să petreci timpul liber în mod activ;
- Poiana ca al doilea spațiu de agrement al brașovenilor, accesibilă cu autobuzul de mare frecvență, fără blocajele din zilele de vârf;
- trasee de alergare, de plimbare și de bicicletă pentru familii și o promenadă iluminată;

- locuri de belvedere cu bănci la stațiile superioare ale instalațiilor, pe Postăvaru și pe drumul spre Poiana Mică, și un parc de îndemânare cu pistă de tip pump track pentru copii;
- un centru al stațiunii, cu târg de Crăciun și cu program în weekendurile din calendarul stațiunii;
- siguranță: patrule de seară în sezon, echipă de intervenție pentru faună, reguli aplicate pe pârtie și pe trasee;
- o stațiune fără blocuri de apartamente, cu pădurea și Postăvarul protejate, și promovarea ei ca parte a promovării destinației, din taxa specială pentru promovarea turistică.

Instrumentele de marketing

- comunicarea Poienii ca stațiune, sub marca destinației, cu sub-marca stațiunii, nu ca listă de unități;
- pachetele comune ale operatorilor și sejurul în două etape, stațiune și oraș, vândut ca un singur produs;
- cardul stațiunii, componentă a abonamentului integrat al destinației;
- programul „Poiana celebrează lumea", cu dublu public: comunitatea țării invitate din România și piața-sursă a acelei țări;
- piețele externe prioritare ale destinației (secțiunea 3.14; capitolul M): Regatul Unit, Ungaria, Austria și Polonia pentru sezonul de schi, Germania pentru natură, Israel pentru sejurul lung;
- produsele de iarnă pentru copii și familii (vacanța de schi din februarie) și produsul de conferințe comun cu Sala Polivalentă;
- vara răcoroasă și activă a stațiunii, la 1.000 m, cu Postăvarul la 1.800 m: drumeția, ciclismul montan pe trasee de la verde la negru și locurile de belvedere, pentru piețele cu veri caniculare (capitolul M);
- instructorii de schi și de snowboard din Poiana ca prieteni ai tăi din Transilvania, curatoriați de OMD și prezentați pe platforma destinației (S6).

Indicatorii

Strategia nu urmărește creșterea segmentului de închiriere pe termen scurt în stațiune: planul urbanistic zonal oprește construcțiile de tip apartament, iar unitățile existente intră sub Regulamentul stațiunii, la standardul hotelurilor și al pensiunilor (P5·D5-c). Datele acestui segment apar în indicatori numai pentru că sunt astăzi singura serie lunară a stațiunii; din 2027, indicatorii se măsoară pe toate formele de cazare, din seria lunară a înnoptărilor din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică [I].

Tabelul 41. Indicatorii Politicii 3

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Gradul de ocupare în extrasezon al stațiunii, toate formele de cazare (reper 2025, segmentul de închiriere pe termen scurt: 26,8%)	de constituit în 2027 [C]	creștere cu 25% față de bază	creștere cu 50% față de bază	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; 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

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
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].

> **Așa da: un exemplu.** Maribor, în Slovenia, urcă bicicliștii direct din oraș, cu o telegondolă, în parcul de biciclete de pe Pohorje, administrat de operatorul municipal de transport; sezonul 2024 a avut aproape 20.000 de bicicliști până la sfârșitul lui octombrie, de două ori mai mulți decât în anul precedent, cu trasee noi pentru familii și pentru începători[89] [C]. Este modelul cel mai apropiat de Poiana Brașov: instalațiile pe cablu lucrează vara, pentru un public care începe de la traseele verzi [I].

Unde se citește integral

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

[89]Tourism Whistler, „Whistler Stats and Facts": https://media.whistler.com/all-about-whistler/stats-and-facts/; Crankworx, 5 decembrie 2023, studiul de impact economic al festivalului Crankworx Whistler 2023 (Sport Tourism Canada): https://www.crankworx.com/news/2023-crankworx-whistler-festival-generated-over-50-million-in-economic-activity-in-canada-as-it-gears-up-for-a-return-in-summer-2024/; Pinkbike, „Austria's First Bike Park Turns 25" (2026): https://www.pinkbike.com/news/epic-bikepark-leogang-celebrates-25th-anniversary.html; MeinBezirk, „Vom Pionierprojekt zum Bike-Hotspot" (2026): https://www.meinbezirk.at/salzburg/c-sport/vom-pionierprojekt-zum-bike-hotspot_a8637954; Visit Pohorje, 29 octombrie 2024: https://www.visitpohorje.si/en/bike-park-pohorje-maribor-with-numerous-new-features-and-excellent-attendance-this-year/

3.4. Politica 4. Gastronomia



Breasla Cârciumarilor Brașoveni, partener al politicii gastronomice

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 Cârciumarilor Brașoveni are un rol consultativ și organizează cooperarea dintre localuri. Regula de ordine a politicii: gastronomia este întâi un sector economic, profesional și cultural al orașului și abia apoi un argument de marketing; dezvoltarea precede promovarea.

Provocările adresate

- **PR9. Gastronomie practicată 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 cele 363.748 de camere-nopți vândute în apartamentele din oraș arată un scenariu de oportunitate pentru micul dejun în localuri, de dimensionat prin pilot (oaspeți pe cameră, pondere a consumatorilor de mic dejun, pondere fără mic dejun inclus, rată de utilizare), nu o cerere măsurată [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, potrivit studiului HUB-IN, 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 (atelierele 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].

De ce gastronomia decide alegerea destinației. Pentru aproape patru din cinci călători, bucătăria este importantă sau foarte importantă în alegerea destinației, la nivelul costului, al locației și al recenziilor[90], iar pentru 87% dintre respondenții unei anchete internaționale gastronomia este unul dintre factorii-cheie ai alegerii[91] [C]; în Regatul Unit, 71% spun că mâncarea este o parte-cheie a vacanței, 58% se consideră „foodies", iar 76% sunt dispuși să plătească o cină specială[92] [C]; în ancheta de piață a asociației mondiale a turismului gastronomic din 2026, importanța mâncării și a băuturii în alegerea destinației este de 8,2 din 10, iar 66% spun că mâncarea contează mai mult decât acum cinci

[90]TravelBoom, 2026 Leisure Travel Study, citat de Culinary Travels Magazine și de Devour Destinations (2026): aproape 80% dintre călători consideră bucătăria importantă sau foarte importantă în alegerea destinației; studiu al unei agenții de marketing hotelier din Statele Unite, cu eșantionul nepublicat în articolele consultate.

[91]Wondirad, A., Verheye, G. (2023), „Does gastronomy determine visitors' holiday destination choice?", Cogent Food & Agriculture, 9(2): https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311932.2023.2266195 ; anchetă online, 205 respondenți din 45 de țări.

[92]Euronews, 6 august 2026, studiul Chase privind vacanțele gastronomice ale britanicilor în 2026: https://www.euronews.com/2026/08/06/great-british-foodie-staycation-summer-252m-get-a-taste-for-holidays-at-home-in-2026

ani[93] [C]. Mâncarea și băutura sunt 30–40% din bugetul turistului, iar în ancheta europeană din 2025 sunt a doua prioritate de cheltuială a europenilor (20%), după cazare (27%)[94][95] [C]. Pentru Brașov, argumentul este dublu: gastronomia este motivul nopții a doua și a treia și este cheltuiala care rămâne în economia locală atunci când produsele sunt ale Țării Bârsei (DG2); pe piețele Regatului Unit, Germaniei și Austriei, gastronomia este conținutul principal al comunicării, sub promisiunea mărcii (secțiunea 3.14; capitolul M) [I].

Regula de ordine a Politicii 4: dezvoltarea precede promovarea. Gastronomia este întâi un sector economic, profesional și cultural al orașului și abia apoi un argument de marketing. Strategia construiește ecosistemul, producătorii, formarea, localurile, piața și evaluarea obiectivă a calității, și comunică pe măsură ce el există: gastronomia devine conținutul principal al comunicării pe piețele Regatului Unit, Germaniei și Austriei numai după publicarea cărții-etalon a rețetelor brașovene, iar până atunci este conținut secundar, comunicat cu dovezile existente; țintele care însoțesc condiția sunt cel puțin 30 de localuri cu eticheta de calitate și cel puțin 20 de localuri cu reperele cărții-etalon în meniu (secțiunea 3.14; capitolul M) [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 42. 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 Cârciumarilor 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; alte autorități publice	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	Agenția Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă; alte autorități publice; 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, cu delimitare prin jardiniere și flori	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: unitățile de închiriere pe termen	Primăria; Consiliul Local;	pilot voluntar 2027; criteriul

[93]World Food Travel Association, 2026 Food Travel Monitor (China, Franța, Germania, Mexic, Regatul Unit, Statele Unite): https://www.worldfoodtravel.org/2026-food-travel-monitor

[94]James, L., Manniche, J., „Food tourism and gastronomic trends" (InnoCoast, Universitatea Aalborg), cu sursele citate: ICTA (2012), 36% din cheltuiala turiștilor în Statele Unite și în Regatul Unit; Kim et al. (2009), până la 30%; Tsai, Wang (2016), circa 40%; VisitScotland, în Everett (2016): https://vbn.aau.dk/files/304743104/601026_innocoast_wp3_food_tourism_and_gastronomictrends_laura_james_and_jesper_manniche_.pdf

[95]European Travel Commission, „Monitoring Sentiment for Intra-European Travel", primăvara–vara 2025 (81% dintre europeni spun că schimbările climatice le afectează deciziile de călătorie; 15% caută activ climate mai blânde; 14% evită destinațiile expuse canicului; interesul pentru Mediterana în scădere cu 8 puncte, la 41%; sejururile de 7–12 nopți la 42%; prioritățile de cheltuială: cazarea 27%, mâncarea și băutura 20%): https://etc-corporate.org/news/europe-travel-spring-summer-2025/

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	scurt autorizate local au contract cu un local din zonă care are un meniu local. Cum funcționează: OMD ține lista localurilor cu meniu local din fiecare zonă; oaspetele poate opta pentru un voucher de mic dejun, decontat lunar localului partener; unitățile care oferă deja mic dejun sunt exceptate; pilotul voluntar din 2027 pornește cu cel puțin 20 de unități și 10 localuri; din 2028, contractul devine criteriu în eticheta de calitate a destinației pentru apartamente, voluntară, nu obligație; dacă verificarea juridică permite un punctaj de calitate în autorizarea locală (secțiunea 3.7), criteriul intră și acolo	OMD Brașov; Breasla Cârciumarilor Brașoveni	2028
DG6-a	Festivalul Culturii Culinare a Brașovului – festival al culturii culinare, al multietnicității și al gastronomiei urbane și tradiționale, cu accent pe brânză și pe tradiția pastorală, cu festivalul brânzei ca nucleu și cu orașul Bergamo ca partener – și candidatura în Rețeaua Orașelor Creative UNESCO pe gastronomie	OMD Brașov; Primăria; alte autorități publice	studiul 2027; prima ediție 2029; dosarul 2030–2032
DG6-g	Standardul „Evenimente Verzi Brașov" aplicat componentei gastronomice a evenimentelor: produs local, veselă reutilizabilă, fără plastic de unică folosință, colectare selectivă, redistribuirea hranei neconsumate (DC6-j)	OMD Brașov; Primăria; Breasla Cârciumarilor Brașoveni	standardul 2027; obligatoriu din 2028
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 Cârciumarilor Brașoveni	grupul 2027; eticheta 2028
DG1-i	Bucătăria brașoveană contemporană: secțiunea de interpretări contemporane a cărții-etalon, concursul anual al bucătarilor pe reperele brașovene, rezidențele culinare și meniurile de sezon cu produse locale; scena contemporană în Festivalul Culturii Culinare, nu doar reconstituirea	OMD Brașov; Breasla Cârciumarilor Brașoveni; școlile de ospitalitate	concursul din 2028; rezidențele din 2029
DG2-j	Accesul la piață al producătorilor: contractele-cadru cu hotelurile și cu centrul expozițional (Politica 6), micul dejun contractat (Politica 7), un punct comun de colectare și distribuție, testat cu Agenția Metropolitană, consilierea pentru atestări; ponderea achizițiilor locale în localurile cu eticheta devine indicator de rezultat al politicii	Agenția Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă; OMD Brașov; hotelierii; producătorii	contractele-cadru 2027–2028; punctul de colectare: pilot 2028
DG7-h	Programul de formare pentru ospitalitate: parteneriatul OMD cu școlile de ospitalitate, cu universitatea și cu orice altă formă de învățământ și de formare profesională, la alegerea OMD; formarea duală cu localurile, stagiile, școala de vară a bucătarilor și a personalului de servire; indicator: persoanele formate anual (S6)	OMD Brașov; școlile de ospitalitate; universitatea; furnizorii de formare profesională; Breasla Cârciumarilor Brașoveni	programul 2027; prima școală de vară 2028

Sursa: capitolul G, secțiunea 4.

Cum funcționează eticheta de calitate a destinației. Eticheta este un program voluntar, administrat de OMD Brașov: lista criteriilor este publică, transparentă și publicată pe site-ul OMD Brașov, astfel încât orice local o poate îndeplini, membru sau nu al Breslei Cârciumarilor Brașoveni (meniu cu repere locale documentate, produse ale Țării Bârsei în aprovizionare, prețuri afișate și corecte, personal format, regim vizual conform); redactarea criteriilor este propusă breslei, parte a OMD, dar responsabilitatea etichetei aparține OMD-ului. Evaluarea se face anual, de o comisie din care fac parte OMD, breasla și un evaluator independent, care nu este breasla, cu vizite neanunțate;

criteriile, lista localurilor cu etichetă, retragerea ei la neîndeplinirea criteriilor și calea de contestare sunt publice, iar localurile care obțin eticheta sunt listate în comunicarea destinației și în agenda ei. Ea nu exclude pe nimeni din oraș: este filtrul transparent prin care destinația își alege ce promovează (secțiunea 3.14) [I].

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, comerțul stradal de bună calitate în 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.
- **Concursurile de concept:** spațiile municipale cu destinație de alimentație publică din centru, hala gastronomică, dacă Primăria o alege (G-Sc6), și localurile din zona zero a Poienii se atribuie prin concursuri de concept, cu jurii din care fac parte bucătari români recunoscuți și cu chirii preferențiale pentru câștigători, după modelul piețelor gastronomice curatoriate din Ljubljana și din Florența; suvenirul gastronomic al orașului se dezvoltă prin concurs de concept, iar eticheta de calitate se acordă cu evaluator independent în comisie;
- **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; Piața Star, aflată în discuție cu Primăria, ca variantă pentru piața producătorilor, accesibilă și vizitatorilor.
- **Patrimoniul și educația:** verificarea atestărilor, marca colectivă, sprijinul pentru atestările producătorilor, școlile de ospitalitate în structurile de lucru ale OMD, programul de formare pentru ospitalitate (DG7-h), cu orice formă de învățământ și de formare profesională, la alegerea OMD, pregătirea personalului de primire și studiul anual al suprapunerii meniurilor; cercetarea și inovația: bucătăria brașoveană contemporană (DG1-i).
- **Datele și guvernanța:** statistica municipală a alimentației publice, itemii gastronomici din chestionarele pentru rezidenți și pentru vizitatori, mandatul OMD pentru gastronomie, rolul consultativ al Breslei Cârciumarilor Brașoveni, exercitat prin hotărâre a Adunării Generale a OMD, fără protocol suplimentar, și o cotă din taxa specială pentru promovarea turistică pentru calendarul gastronomic; ordinea de prioritate: ce se face în 2027 fără bani (cartea-etalon, criteriile etichetei, pilotul micului dejun), apoi restul.

Opțiunea aleasă

Tabelul 43. Scenariile capitolului G și opțiunile recomandate

Scenariul	Opțiunea recomandată [I]
G-Sc1. Poziționarea	arhitectura pe trei niveluri (etalonul gastronomic al României, bucătăria urbană a orașului, gastronomia de munte a Țării Bârsei), cu etalonul național ca bază în 2027–2030; nivelul internațional, condiționat de studiul de fezabilitate al Festivalului Culturii Culinare a Brașovului din 2027

Scenariul	Opțiunea recomandată [I]
GSc2. Instrumentul	stimulentele și aplicarea normelor existente, cu fiscalitatea diferențiată pentru spațiile comerciale din centru ca singur instrument cu efect restrictiv
GSc3. Statutul temei	capitol tematic transversal, cu mandatul explicit al OMD Brașov pentru gastronomie
GSc4. Titularul reperelor protejate	marca colectivă deținută de OMD Brașov pentru denumirea și semnul comun al reperelor, completată cu atestările individuale ale produselor agroalimentare
GSc5. 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
GSc6. 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, legat de cardul de rezident, festivalurile de cartier și educația culinară în școli, în legătură cu educația în natură (Politica 2): gastronomia este și pentru comunitate, nu doar pentru vizitatori;
- formare și locuri de muncă mai bune în ospitalitate, prin programul de formare pentru ospitalitate (DG7-h), cu orice formă de învățământ, la alegerea OMD;
- un prânz onest în centru și terase care lasă trotuarul liber;
- o piață a orașului cu produsele Țării Bârsei (fructele din livezile Țării Bârsei pentru școli și grădinițe țin de o strategie alimentară sustenabilă, pe care strategia turistică o recomandă);
- 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 orașului 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 orașului și rutele gastronomice metropolitane;
- eticheta de calitate: OMD comunică numai localurile care o au;
- calendarul gastronomic (Festivalul Culturii Culinare a Brașovului, cu festivalul brânzei ca nucleu, 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;
- gastronomia ca motiv principal sau exclusiv al comunicării pe piețele Regatului Unit, Germaniei și Austriei, sub promisiunea mărcii, numai după publicarea cărții-etalon (regula „dezvoltarea precede promovarea”): reperele culinare, produsele Țării Bârsei, localurile cu eticheta de calitate,

Festivalul Culturii Culinare a Brașovului, iar pentru publicul germanofon Kronstadt și bucătăria săsească (secțiunea 3.14; capitolul M);

- ghizii gastronomiei, pentru degustări, producători și localuri, ca prieteni ai tăi din Transilvania, curatoriați de OMD (S6).

Indicatorii

Tabelul 44. 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	registrul UE; MADR; OSIM
Localurile cu eticheta de calitate a destinației	etichetă inexistentă	cel puțin 40 (pragul comunicării pe piețe: 30)	cel puțin 80	OMD
Localurile cu reperele cărții-etalon în meniu, ca prag al comunicării pe piețe	14 (Streusel Kuchen, 2025) [C]	cel puțin 20, cu cartea-etalon publicată	cel puțin 50	OMD; breasla
Persoanele formate anual în programul de formare pentru ospitalitate (DG7-h)	program inexistent	serie publicată din 2028; în creștere	în creștere	OMD; școlile
Ponderea achizițiilor locale în localurile cu eticheta (indicator de rezultat)	de constituit în 2028	în creștere	în creștere	OMD; evidența etichetei

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

> **Așa da: un exemplu.** Eticheta slovenă „Gostilna Slovenija”, acordată hanurilor tradiționale de camera meșteșugurilor, cere cel puțin 80% preparate locale, regionale sau naționale în meniu, cel puțin 50% materii prime de aceeași origine și cel puțin trei produse cu denumire protejată[96] [C]. Eticheta de calitate a destinației (DG7-b) poate folosi aceleași criterii verificabile, cu produsele Țării Bârsei [I].

Unde se citește integral

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

[96]Slovenian Tourist Board, 3 noiembrie 2011, eticheta „Gostilna Slovenija”, acordată de Camera Meșteșugurilor și a Întreprinderilor Mici din Slovenia: https://www.slovenia.info/en/press-centre/news-of-the-tourism-press-agency/6394-inns-with-the-gostilna-slovenija-brand-open-their-doors

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



Junii Brașovului, patrimoniul viu al orașului

> **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, spațiile municipale adecvate sunt valorificate pentru evenimente și activități culturale cu potențial de atracție turistică, în formele stabilite de autoritatea locală, locurile de patrimoniu privat viu primesc însemnul destinației, Prima Școală Românească intră în comunicarea destinației, 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.

De ce cultura are o politică și un capitol propriu. Tema culturii a apărut în majoritatea interviurilor și a atelierelor consultării, inclusiv în cele care nu aveau cultura ca temă, cu o coerență și o congruență rare asupra ideii că elementul cultural este foarte important pentru dezvoltarea turismului; de aceea strategia i-a acordat o politică-cheie și un capitol aparte în Volumul II, iar matricea celor 148 de teme (Anexa 4) arată acoperirea ei [C/I].

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; în 2022, potrivit studiului HUB-IN, terasele ocupau 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.** Instituțiile culturale ale orașului sunt finanțate; ceea ce cer operatorii independenți este predictibilitatea finanțării publice, iar guvernanța culturii este împărțită între două tutele și culte [C/D]. Politica de finanțare a culturii este a Primăriei și a Consiliului Local, printr-o strategie culturală distinctă; strategia propune cooperarea, nu finanțarea [I].

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, tricentenarul 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, ca prag de funcționare, și produc evenimente; până în 2030, soluțiile pentru un spațiu expozițional la standardele orașelor cu care Brașovul se compară au fost identificate, pentru ca experiența muzeală oferită vizitatorului, localnic sau străin, să fie de talie cel puțin europeană și să pună în valoare bunurile, istoria și cultura celui mai mare oraș de la hotarul Occidentului cu Orientul. Destinația are un calendar unic, publicat cu un an înainte, cu trei evenimente de referință, din vară până la sfârșitul toamnei, crescute cu răbdare: festivalul urban al orașului, vara; Festivalul Culturii Culinare a Brașovului, toamna; festivalul propus Brașov Dark Fantasy Fest, crescut din Dracula Creative Week, la sfârșit de octombrie; golul de calendar din martie–aprilie este numit ca atare în S2, cu tricentenarul Junilor ca ancoră de primăvară, iar un eveniment de referință se plasează acolo după verificarea cu organizatorii. Biserica Sfântul Bartolomeu, cea mai veche biserică a orașului[97], este deschisă și pe traseu, iar centrul istoric are un document cu nume, Codul comunicării comerciale la nivel stradal, care spune ce se poate și ce nu se poate în centru; cartierele au un centru al lor, refăcut pentru pietoni, și centrul istoric rămâne locuit, cu un program al locuirii. Cultura contemporană urbană are locurile ei, în afara centrului istoric, și o zonă de locuințe din perioada comunistă în care arta murală, realizată de artiști din diverse țări împreună cu locuitorii, a devenit obiectiv turistic; evenimentele sportive de anvergură în natură fac parte din

[97]Biserica Sfântul Bartolomeu, prima biserică parohială a Brașovului, ctitorie de la începutul secolului al XIII-lea, astăzi a Bisericii Evanghelice C.A.: Adevărul, 11 februarie 2015, „Cea mai veche biserică din Brașov poate fi vizitată de turiști”: https://adevarul.ro/stiri-locale/brasov/foto-cea-mai-veche-biserica-din-brasov-poate-fi-1599753.html

calendar; orașul este viu seara în zone definite prin hotărâre a Consiliului Local, iar cartierele au centre culturale. Ghizii și povestitorii sunt curatoriați de OMD, într-o listă scurtă. Candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034, decisă de Consiliul Local, a fost depusă în 2028, iar programul construit pentru candidatură a rămas al orașului, oricare a fost decizia juriului; ținta este ca Brașovul să poarte titlul în 2034 [I].

Spațiile municipale adecvate – cinematografele, bastioanele, fostele puncte termice și alte spații cu vocație culturală – sunt identificate și valorificate pentru evenimente și activități culturale cu potențial de atracție turistică, în condițiile și prin formele de utilizare stabilite de autoritatea locală, pentru ca investițiile autorității publice locale să fie folosite în folosul comunității; autoritatea publică creează infrastructura pentru cultura sub orice formă, curatoriată, și susține opera, teatrul dramatic, filarmonica și muzeele fără concurență neechitabilă față de operatorii privați. Atelierele, prăvăliile, cafenelele și colecțiile de familie care reprezintă autentic orașul – atelierul de instrumente muzicale Einschenk (1896) și Waldkafe (1905) sunt cele două exemple reținute de echipa de proiect – sunt identificate de OMD, poartă însemnul destinației și sunt pe hărțile ei; Muzeul „Prima Școală Românească”, în parteneriat cu Parohia Sfântul Nicolae, administratorul lui, este în manualul de narațiune, în agenda integrată, în traseul muzeelor din centru și în biletul comun; Biblioteca Județeană are un program de hub al comunității; istoria industrială a orașului este inventariată și se citește în trasee pietonale tematice, în expoziții temporare și pe panouri cu coduri QR, iar evenimentele municipiului respectă standardul „Evenimente Verzi Brașov” [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 45. 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 Cetățuii după deschiderea parțială din 2027	Primăria; alte autorități publice; Biserica Evanghelică C.A.; OMD Brașov	turnurile 2027–2028; Cetățuia: decizia 2027, funcțiunea 2028–2030
DC3-b, DC3-f	Regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat, adoptat printr-o singură hotărâre a Consiliului Local, cu stimulente în limitele Codului fiscal și cu Codul comunicării comerciale la nivel stradal ca anexă tehnică (DC3-i), și recensământul rezidenților centrului	Primăria; Consiliul Local	hotărârea 2027–2028; recensământul 2027, repetat în 2030 și în 2033
DC2-l, DC2-m	Biserica Sfântul Bartolomeu, cea mai veche biserică a orașului (secolul al XIII-lea, astăzi evanghelică C.A.), deschisă și pe traseu: programul de vizitare ține de administrația bisericii, iar rolul OMD este să deschidă discuția cu administrația și să propună includerea bisericii într-un circuit, cu interpretare în trei limbi, intrarea în biletul comun și în traseul straturilor arhitecturale, ca stratul cel mai vechi; piațeta și legătura pietonală Strada Lungă – Cetățuia – Bartolomeu, cu nodul de transfer Bartolomeu	Parohia Evanghelică Bartolomeu și Biserica Evanghelică C.A.; OMD Brașov; Primăria; Direcția Județeană pentru Cultură	discuția și circuitul 2027; piațeta și legătura 2028–2030
DC3-i	Codul comunicării comerciale la nivel stradal al centrului istoric: standardul tehnic al regimului vizual unitar al centrului istoric, cu planșe pe fronturi stradale (firme și inscripții, vitrine, panouri	OMD Brașov; Primăria; Ordinul Arhitecților; Consiliul Local	redactarea 2027; adoptarea 2027–2028

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	mobile, terase și mobilier, iluminat public și comercial, iluminat arhitectural unitar, sonorizare, mărci comerciale pe mobilier, publicitate temporară), redactat de OMD Brașov cu Primăria și cu Ordinul Arhitecților și adoptat ca anexă a hotărârii privind regimul vizual unitar; statut: de elaborat		
DC3-j	Programul locuirii în centrul istoric: un cadru de cooperare între Primărie, Consiliul Local, alte autorități publice, universitate, mediul economic și proprietarii majori, în forma pe care partenerii o vor stabili, cu reperul consorțiului din Toledo, cu un singur obiectiv, revenirea familiilor în centru: apeluri anuale de sprijin pentru reabilitarea locuințelor și a curților interioare, locuințe pentru familii și tineri în clădirile municipale, sprijin condiționat de locuirea permanentă, diferențiere fiscală față de închirierea pe termen scurt; indicatorul DC3 devine creșterea numărului de rezidenți permanenți	Primăria; alte autorități publice; Universitatea Transilvania; Biserica Evanghelică C.A.; Ordinul Arhitecților	cadrul 2027–2028; primul apel 2028
DC7-k	Subcentrele de cartier refăcute: tema de urbanism pe care Primăria o dă planurilor urbanistice zonale ale subcentrelor (comerțul și piața în vad, parcarea în spate sau ascunsă, treceri de pietoni și spații de odihnă, parcul legat de centrul comercial, legătura cu pistele pentru biciclete, marcarea sărbătorilor în fiecare subcentru, cu târguri de Crăciun de cartier), cu Bartolomeu ca prim subcentru, proiectat ca hub intermodal (parcarea de transfer, Gara Bartolomeu, stațiile de autobuz, viitoarea stație a trenului metropolitan), cu piața și cu biserica Sfântul Bartolomeu ca repere; celelalte subcentre după pilotul Piața Astra	Primăria; Ordinul Arhitecților; OMD Brașov; asociațiile de cartier	tema și planul pentru Bartolomeu 2027–2029; celelalte subcentre din 2029
DC4-a, DC4-b	Acordul-cadru dintre Primăria Municipiului Brașov, alte autorități publice și cultele proprietare de patrimoniu, cu OMD ca secretariat, și biletul comun al muzeelor și monumentelor, cu contorizarea intrărilor. Cum se face: OMD pregătește textul și îl negociază monument cu monument, începând cu cele deja deschise vizitării; Primăria, cu aprobarea Consiliului Local, și celelalte autorități publice îl semnează cu fiecare cult, fiecare pentru monumentele din administrarea ei; OMD, ca secretariat, convoacă reuniunile, ține calendarul comun al deschiderii și administrează biletul comun	Primăria; alte autorități publice; OMD Brașov; cultele	acordul 2027–2028, monument cu monument; biletul comun 2028
DC4-h	Identificarea și valorificarea spațiilor municipale adecvate pentru organizarea unor evenimente și activități culturale cu potențial de atracție turistică, în condițiile și prin formele de utilizare stabilite de autoritatea locală	Primăria; Consiliul Local; OMD Brașov	identificarea 2027; primele utilizări 2027–2028
DC4-k, DC4-l	Patrimoniul privat viu: inventarul locurilor de familie cu continuitate, însemnul destinației, linia mică de finanțare pentru conservare; Biblioteca Județeană cu program de hub al comunității	OMD Brașov; Muzeul de Etnografie; Muzeul Civilizației Urbane; alte autorități publice	inventarul 2027; însemnul din 2028; programul bibliotecii 2028
DC5-a, DC5-c	Manualul de narațiune al destinației și școala de ghizi și povestitori, cu programul de recunoaștere locală al OMD	OMD Brașov; Universitatea Transilvania; muzeele	2027–2028
DC5-i	Muzeul „Prima Școală Românească”, în parteneriat cu Parohia Sfântul Nicolae: în comunicarea destinației, în manual, agendă, traseu și bilet comun; colaborarea administrator–Primărie–OMD în acordul-cadru; interpretarea exterioară în trei limbi	OMD Brașov; Parohia Sfântul Nicolae; Primăria	2027, cu acordul-cadru
DC6-a, DC6-e	Calendarul unic al destinației, cu OMD Brașov ca integrator al calendarului, împreună cu Primăria și cu instituțiile de cultură, și cadrul de susținere a celor trei evenimente de referință: festivalul urban al orașului, Festivalul Culturii Culinare a Brașovului (DG6-a)	OMD Brașov; Primăria	calendarul 2027, pentru 2028; cadrul 2027; prima ediție a festivalului culinar

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	și Brașov Dark Fantasy Fest (nume propus), crescut din Dracula Creative Week		2029
DC2-k	Patrimoniul industrial: inventarul elementelor reprezentative ale istoriei industriale a Brașovului (clădiri, instalații, arhive, mărturii) și valorificarea lor în oferta culturală și educativă: trasee pietonale tematice, expoziții temporare, panouri și coduri QR, cu proprietarii platformelor	Primăria; muzeele județene; OMD Brașov; proprietarii platformelor industriale	inventarul 2027–2028; primul traseu și prima expoziție 2028–2029
DC6-j	Programul „Evenimente Verzi Brașov": standarde de reducere a deșeurilor, reutilizare, colectare selectivă și produse locale la evenimentele finanțate, organizate sau găzduite de municipalitate, condiție de finanțare și de acces la spațiul public	Primăria; Consiliul Local; OMD Brașov; operatorul de salubritate	standardul 2027; condiție din 2028
DC10-c	Cultura contemporană urbană: o zonă de locuințe în care arta murală poate deveni obiectiv turistic, cu locuitorii co-autori și ghizi, ca direcție condiționată de studiul de oportunitate și de consultarea locuitorilor	Primăria; Consiliul Local; OMD Brașov; Muzeul de Artă	studiul de oportunitate 2027; primele lucrări 2028, dacă studiul și consultarea o confirmă
DC10-h	Produse culturale proprii, cu numele Brașov în ele: proiectul fotografic „Oamenii Brașovului", realizat de un fotograf de renume internațional și publicat ca expoziție, carte și campanie a destinației; programul anual de rezidențe pentru fotografi de natură și documentar din toată lumea, cu cazare oferită de hotelurile partenere în extrasezon, în schimbul imaginilor pentru banca de imagini a destinației; un festival anual de fotografie de natură; pe termen lung, Muzeul Fotografiei de Natură, gândit ca destinație în sine, pe platforma Rulmentul, cu modelele muzeelor noi construite pe foste platforme industriale și finanțate în principal din fonduri europene (studiu de prefezabilitate înaintea oricărei decizii; expoziția itinerantă a concursului mondial de fotografie a naturii ca prim eveniment posibil)	OMD Brașov; Muzeul de Artă; hotelierii; Primăria	proiectul fotografic 2027–2028; rezidențele din 2028; festivalul din 2029; muzeul: studiu 2029
DC10-g	Evenimentele sportive de anvergură în relație cu natura, cu plafonul de participanți al Politicii 2	OMD Brașov; organizatorii; Salvamont	calendarul 2027
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
DC6-e	Brașov Dark Fantasy Fest (nume propus; OMD verifică dacă numele poate fi înregistrat, localizarea „Brașov" primează): ediția cu nume propriu din 2027, cu pagină în limba engleză și listare pe platformele internaționale de evenimente, cu cel puțin 40 de evenimente listate în 30 octombrie – 1 noiembrie din 2028 și 80 din 2030, pe tot teritoriul destinației, de la Bran la cetăți, și cu programul de seară al celor trei zile (S5, „zona zero"); țința: Brașovul în top 20 al destinațiilor de Halloween, în cel puțin două clasamente internaționale recurente, în 2034	OMD Brașov; organizatorii; Primăria	ediția 2027; 40 de evenimente 2028; eșantion și top 50 în 2030
DC9-a	Decizia Consiliului Local asupra candidaturii la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034, cu strategia culturală a municipiului evaluată și actualizată de Primărie înaintea depunerii, ca cerință a procedurii europene	Primăria; Consiliul Local	decizia în 2027 sau 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, organizat de Primărie, cu Direcția Județeană pentru Cultură.

- **Regulamentele:** regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat, cu Codul comunicării comerciale la nivel stradal ca anexă (redactat de OMD cu Primăria, cu planșe pe fronturi stradale, adoptat de Consiliul Local), regulamentul local de publicitate, zonele de seară, regulamentul spațiilor publice și al parcurilor (tarife pe zi, rezervarea cu un an înainte, branșamente electrice permanente), zonele de artă urbană; tema de urbanism a subcentrelor de cartier, dată planurilor urbanistice zonale, cu Bartolomeu primul (DC7-k).
- **Locuirea în centru:** programul locuirii în centrul istoric (DC3-j), un cadru de cooperare între Primărie, Consiliul Local, alte autorități publice, universitate, mediul economic și proprietarii majori, cu apeluri anuale pentru reabilitarea locuințelor și a curților interioare, după reperul consorțiului din Toledo[98].
- **Rolul:** autoritatea publică locală creează infrastructura prin care cultura se poate manifesta sub orice formă – spații, reguli de acces, finanțare previzibilă – și o curatoriază, pentru ca banul public să nu finanțeze pseudo-cultura, divertismentul de joasă calitate sau „bâlciul”; susține cultura instituțională de mare amploare – opera, teatrul dramatic, filarmonica, muzeele – ca instituții, clădiri și trupe, fără concurență neechitabilă față de antreprenorii culturali privați, de organizațiile neguvernamentale și de grupurile de inițiativă.
- **Spațiile:** cinematografele, bastioanele, centralele termice și alte spații municipale adecvate, identificate și valorificate pentru evenimente și activități culturale cu potențial de atracție turistică, în condițiile și prin formele de utilizare stabilite de autoritatea locală, pentru ca cele circa 41 de milioane de lei investite din bugetul local în patru clădiri culturale să fie folosite în folosul comunității; Piața Astra; Sala Polivalentă, cu un operator profesionist selectat prin procedură competitivă; Centrul Cultural „Apollonia Hirscher”; Biblioteca Județeană ca hub, în sarcina autorității ei tutelare.
- **Finanțarea:** politica de finanțare a culturii este a Primăriei și a Consiliului Local, printr-o strategie culturală distinctă; taxa specială pentru promovarea turistică finanțează, prin OMD, promovarea calendarului cultural al destinației, în limitele regulamentului ei; taxa nu finanțează un fond cultural, iar strategia nu propune modificarea regulamentului ei.
- **Muzeele județene:** biletul comun, programele publice, Noaptea Muzeelor și seria anuală a vizitatorilor, în sarcina autorității tutelare a muzeelor.
- **Patrimoniul industrial:** inventarul elementelor reprezentative ale istoriei industriale a orașului, protecția celor amenințate și valorificarea lor în trasee pietonale tematice, expoziții temporare, panouri și coduri QR, împreună cu muzeele și cu proprietarii platformelor.
- **Evenimentele verzi:** standardul „Evenimente Verzi Brașov” (deșeuri reduse, reutilizare, colectare selectivă, produse locale), aplicat ca una dintre condițiile de acces la spațiul public și la calendarul destinației, cu raportare publică anuală.
- **Candidatura:** decizia, bugetul și dosarul, la Primărie și la Consiliul Local; echipa candidaturii în structura pe care Primăria o decide, cu nucleul la Centrul Cultural «Apollonia Hirscher», fără o instituție nouă, cu coordonator și director artistic selectați prin concurs; strategia culturală a

[98]Consorcio de la Ciudad de Toledo, apelurile anuale de sprijin pentru reabilitarea locuințelor și a clădirilor din centrul istoric (2025: peste 1,4 milioane de euro, din care 1 milion pentru locuințe): https://construible.es/2025/01/30/edificios-viviendas-casco-historico-de-toledo-podran-solicitar-ayudas-rehabilitacion

municipiului, evaluată și actualizată înaintea depunerii, ca cerință a procedurii europene, în competența Primăriei.

Opțiunea aleasă

Tabelul 46. Scenariile capitolului C și opțiunile recomandate

Scenariul	Opțiunea recomandată [I]
CSc1. Evenimentele de referință	nu un singur eveniment-emblemă, ci cadrul prin care autoritatea publică locală și OMD Brașov susțin creșterea unor evenimente de calitate, cu capacitatea de a atrage turiști internaționali și cu beneficii pentru localnici: trei evenimente de referință, din vară până la sfârșitul toamnei – festivalul urban al orașului, crescut dintr-un festival existent, vara; Festivalul Culturii Culinare a Brașovului, comun cu capitolul G (DG6-a), toamna; festivalul propus Brașov Dark Fantasy Fest, crescut din Dracula Creative Week, cu Dracula Film Festival ca nucleu, la sfârșit de octombrie; tricentenarul Junilor din 2028 este ancora identitară a calendarului și a primăverii și oportunitatea dosarului UNESCO, iar golul martie–aprilie se completează după verificarea cu organizatorii (S2); festivalurile de volum rămân evenimente ale polilor de volum
CSc2. 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
CSc3. Săptămâna Junilor	varianta 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
CSc4. Statutul temei	capitol tematic transversal, cu mandatul OMD Brașov pentru cultură ca funcție de destinație
CSc5. Instrumentul pentru ordinea vizuală a centrului	regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat, drept cadru, și stimulentele, drept motor, în limitele Codului fiscal, fără selecția pe concept a comerțului privat
CSc6. 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); pragul de 2.000 mp este pragul de funcționare al muzeelor, nu ambiția destinației: până în 2030, identificarea soluțiilor pentru definirea și crearea unui spațiu expozițional la standardele orașelor cu cea mai bună calitate a vieții, cu care Brașovul se compară, prin studiu de fezabilitate și de program muzeal, pentru o experiență de talie cel puțin europeană, care pune în valoare bunurile, istoria și cultura locului (capitolul C, S6)
CSc7. 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;
- istoria industrială a orașului, în care au lucrat generațiile părinților și ale bunicilor, păstrată și spusă în trasee, expoziții și panouri;
- evenimente mai curate, cu mai puține deșeuri și cu produse locale, în piețe și în parcuri;

- un centru istoric numărat, consultat și păstrat locuit, fără tonete și fără mobilier cu mărci comerciale, cu un program al locuirii care aduce familiile înapoi și cu un singur document, Codul comunicării comerciale la nivel stradal, care spune ce se poate și ce nu se poate;
- cartierele cu un centru al lor, refăcut pentru pietoni, cu piața în vad și mașinile ascunse, cu sărbătorile marcate și cu târguri de Crăciun de cartier, începând cu Bartolomeu;
- cea mai veche biserică a orașului, Sfântul Bartolomeu, deschisă și pe traseu, în circuitul destinației;
- 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

- povestea-nucleu a destinației, „Brașov, prietenul tău din Transilvania": oamenii locului, orașul cu multe culturi, târgul ca efervescență, muntele care începe din oraș, Transilvania din jur, patrimoniul material și imaterial cu Junii; istoria orașului liber de la graniță și a centrului comercial, ca strat documentar; sub-mărcile identitare (Civilizația Muntelui, orașul tiparului, libertatea, Kronstadt, Șcheiul), sub promisiune, până la decizia echipei multidisciplinare;
- produsele culturale proprii, cu numele Brașov în ele: proiectul fotografic „Oamenii Brașovului", rezidențele fotografilor de natură, festivalul de fotografie de natură (DC10-h);
- regula „legenda întâi, faptul la sfârșit" aplicată ghizilor, panourilor și aplicațiilor;
- tema Dracula tratată creativ, fără kitsch macabru, ca atracție printre altele, cu comunicare diferențiată pentru piețele îndepărtate și pentru publicul român; produsul „Halloweenul în Transilvania, cu baza la Brașov" pentru piețele anglofone și germană, cu Dracula numit în produs, nu în poziționare (secțiunea 3.14);
- 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, cu Prima Școală Românească și exponatele ei, Șcheiul interpretat de purtătorii lui;
- traseele tematice ale patrimoniului industrial, cu panouri și coduri QR, și expozițiile temporare ale istoriei industriale (DC2-k);
- locurile de patrimoniu privat viu, cu însemnul destinației: atelierele, prăvăliile, cafenelele și colecțiile de familie care reprezintă autentic orașul;
- candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034, ca program de comunicare a orașului în 2027–2030.

Indicatorii

Tabelul 47. 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

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
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
Spații municipale adecvate valorificate pentru evenimente și activități culturale cu potențial de atracție turistică	inventar parțial	primele utilizări (2027–2028)	spațiile identificate, cu program	OMD Brașov; Primăria
Locuri de patrimoniu privat viu cu însemnul destinației	niciunul (două identificate)	însemnul acordat din 2028	inventar actualizat anual, în creștere	OMD Brașov
Biserica Sfântul Bartolomeu: notorietatea și vizitarea în cercetarea națională	30,6% dintre vizitatori nu știu că există; 33,0% au vizitat-o [C]	notorietate în creștere (valul 2028)	cel mult 20% nu știu că există; cel puțin 40% au vizitat-o	cercetarea națională
Rezidenții permanenți ai centrului istoric (programul locuirii, DC3-j)	de constituit la recensământul din 2027	numărul nu mai scade	în creștere față de 2027	recensământul centrului
Evenimentele de Halloween listate pe platformele internaționale, 30 octombrie – 1 noiembrie, pe tot teritoriul destinației	nenumărate (2026)	cel puțin 40 (din 2028)	cel puțin 80	OMD Brașov (observatorul)
Brașov Dark Fantasy Fest (nume propus): ediția cu nume propriu, cu pagină în limba engleză și listare internațională	Dracula Creative Week, fără nume de destinație	anual, din 2027	anual	OMD Brașov
Prezența Brașovului în clasamentele internaționale ale destinațiilor de Halloween	absent (2026); Transilvania pe primul loc într-un clasament editorial, fără Brașovul ca oraș [C]	inclus în eșantion și în top 50 al indexului orașelor; top 20 într-un clasament editorial, ca oraș	top 20 în cel puțin două clasamente internaționale recurente	clasamentele publicate; observatorul

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

Ținta „top 20” și numele festivalului. Clasamentele internaționale ale destinațiilor de Halloween publicate în 2026 arată două lucruri: indexul orașelor de petrecere (113 orașe, criterii: evenimentele listate pe platformele internaționale în 30 octombrie – 1 noiembrie, viața de noapte și restaurantele deschise târziu, siguranța, un eveniment emblematic) nu cuprinde niciun oraș românesc, iar Budapesta este pe locul 18; clasamentul editorial al destinațiilor de Halloween pune Transilvania pe primul loc din lume, cu Castelul Bran ca piesă centrală și cu Brașovul numit numai ca „lucru de făcut”[99] [C]. Capitalul simbolic există; ceea ce lipsește este oferta măsurabilă a orașului în cele trei zile: evenimente listate internațional, un eveniment emblematic cu nume propriu și pagină în limba

[99]Euronews, 16 octombrie 2026, „These are Europe's best party cities for a Halloween night out, according to a new ranking” (indexul Adventure360, 113 orașe; top 20 cu New York, Chicago, Edinburgh, Dublin, Tokyo, Ciudad de México, Madrid, Londra, New Orleans, Praga, Roma, Berlin, Amsterdam, Osaka, Barcelona, Washington, Dubai, Budapesta, Sydney, Lisabona): https://www.euronews.com/2026/10/16/europes-best-party-cities-for-a-halloween-night-out-according-to-a-new-ranking ; Travel And Tour World, „Top 50 Halloween Travel Destinations in the World for 2026” (Transilvania pe locul 1; ponderi: identitate și patrimoniu de Halloween 25%, experiențe emblematice 25%, atractivitate istorică și culturală 15%, experiența călătorului 15%, recunoaștere globală 10%, accesibilitate 5%, autenticitate 5%): https://www.travelandtourworld.com/news/article/3c3jpveawuio/

engleză, programul de seară și prezența Brașovului în eșantioanele clasamentelor. De aceea strategia își propune ca în 2034 Brașovul să fie între primele 20 de destinații de Halloween din lume în cel puțin două clasamente internaționale recurente, cu Branul la doi pași, și leagă ținta de festival, nu de o campanie [I]. Numele „Brașov Dark Fantasy Fest" este o propunere: este format din cuvinte generice, iar festivaluri cu „Dark Fest" sau „Dark Fantasy" în denumire există deja, astfel încât OMD verifică dacă numele poate fi înregistrat; ideea de localizare, alăturarea numelui Brașov, rămâne ca idee generală și primează asupra formei finale [I]. Regula veche „creativ, nu dark" se citește „creativ, fără kitsch macabru": fantasy, horror și gotic curatoriate, program diferențiat pentru familii, fără comercializare kitsch (S5) [I].

> **Așa da: un exemplu.** Atelierul de instrumente muzicale Einschenk, de pe strada Nicolae Bălcescu, al aceleiași familii din 1896, la aceeași adresă din 1897, condus astăzi de a patra generație, întemeiat de un constructor brașovean de orgi care a realizat 44 de orgi pentru bisericile Transilvaniei și pentru Palatul Regal, păstrează secția de tâmplărie a orgilor și instrumentele vechi[100] [SS]. Este patrimoniul privat viu pe care Politica 5 îl recunoaște cu însemnul destinației (C, DC4-k): un loc păstrat de oameni, nu produs pentru vizitatori [I].

> **Așa da: un exemplu. Evenimentele verzi.** Jocurile Olimpice și Paralimpice de la Paris, din 2024, au redus la jumătate plasticul de unică folosință, cu 700 de fântâni de apă și de băuturi în toate locurile de competiție și cu accesul spectatorilor cu propriile sticle reutilizabile; din cele 13 milioane de mese servite, 80% din ingrediente au provenit din agricultura locală, un sfert de la mai puțin de 250 km de locul de competiție, ponderea ingredientelor vegetale a fost dublată, iar hrana neconsumată a fost redistribuită, compostată sau transformată[101] [C]. Programul „Evenimente Verzi Brașov" (DC6-j) preia aceleași reguli, la scara orașului, pentru evenimentele finanțate, organizate sau găzduite de municipalitate [I].

Unde se citește integral

Volumul II, capitolul C, „Cultura": direcțiile DC1–DC10 (secțiunea 4), guvernanța (secțiunea 5), scenariile (secțiunea 6) și indicatorii (secțiunea 7).

[100] Anca Popa, 29 aprilie 2022, „Einschenk 5G: de 126 de ani parte a istoriei Transilvaniei": https://www.ancapopa.ro/2022/04/29/einschenk-5-generatii-constructori-de-orgi/ ; Instrumente Muzicale Einschenk, site oficial: https://www.einschenk.ro/

[101] Comitetul Internațional Olimpic, „Paris 2024: More sustainable Games": https://olympics.com/ioc/paris-2024-sustainable-games

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



Platforma Aeroportului Brașov-Ghimbav

Pe scurt. Politica aduce cerere nouă în zilele lucrătoare și în extrasezon, când hotelurile au cel mai mult loc liber, printr-un centru de congrese și expoziții dezvoltat etapizat, cu o primă etapă de 20.000 mp de hale și un centru de congrese, cu posibilitate de extindere până la 50.000 mp, și printr-un birou de convenții al destinației în OMD Brașov; dacă studiile de fezabilitate arată că dezvoltarea până la 100.000 mp este utilă și sustenabilă, decizia aparține autorității locale. Evaluarea critică din octombrie 2026 arată că un asemenea centru își acoperă costurile de operare abia de la 30–40 de evenimente pe an și nu își recuperează investiția din venituri proprii; valoarea lui este impactul economic regional, de 7–20 de ori mai mare decât veniturile. 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 de 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 hale[102][103] [C]. Romexpo este singurul centru cu profit semnificativ dintre exemplele analizate (78,65 milioane de lei cifră de afaceri și 15,16 milioane profit în 2025, pe teren primit de la stat), în timp ce Expo Transilvania din Cluj-Napoca a avut în 2025 o cifră de afaceri de 586.355 de lei și un profit nesemnificativ, de 888 de lei; un centru regional este, ca afacere, la limită, iar valoarea lui este impactul în economia orașului (ADMI, secțiunea 6.4) [C].

- **PR2. Capacitatea neutilizată în zilele lucrătoare și în extrasezon.** Gradul de ocupare pe locuri-pat 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 orașului[104] [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].

Măsurile-cheie

Tabelul 48. Măsurile Politicii 6

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
P4-a	Studiul de fezabilitate și de piață, cu trei condiții de intrare (cerere dovedită pentru cel puțin 30–40 de evenimente pe an, cu scrisori de intenție; operare fără pierderi după anul 3–4; finanțare cu teren public și componentă nerambursabilă) și cu pașii premergători: inventarul evenimentelor și al spațiilor, interviuri cu organizatori, amplasamente, model financiar, decizia de continuare sau de oprire	Primăria; alte autorități publice, pentru varianta din zona aeroportului; Camera de Comerț și Industrie; OMD Brașov	2027
P4-b	Rezervarea amplasamentului și a coridoarelor de acces în documentațiile de urbanism	Primăria; Consiliul Local	2027–2028
P4-c	Etapa 1: un centru de congrese și expoziții cu 20.000 mp de hale modulare și un centru de congrese cu sală plenară de 1.500–2.000 de locuri, construit public sau în parteneriat public-privat, pe teren public, operat printr-un contract de management cu operator specializat, cu posibilitate de extindere până la 50.000 mp; parcare și transport public; biletul de târg include transportul, inclusiv legătura cu aeroportul	Primăria; alte autorități publice; operatorul centrului	2029–2031, în funcție de studiu
P4-d	Regula de extindere: extinderea până la 50.000 mp se declanșează când ocuparea halelor, calendarul (cel puțin 40 de evenimente pe an) și numărul	Primăria; Consiliul Local; operatorul centrului	după 2031

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

[103]Ptak Warsaw Expo, prezentarea centrului: https://warsawexpo.eu/en/about-us/

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

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	de târguri internaționale ating pragurile stabilite prin studiu, iar capacitatea metropolitană de cazare este verificată; dacă studiile de fezabilitate arată că dezvoltarea până la 100.000 mp este utilă și sustenabilă, decizia aparține autorității locale		
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); din 2028, și birou de prezentare a Brașovului către brandurile din ospitalitate și din business (P4-i)	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
P4-i	Biroul de convenții ca birou de prezentare a Brașovului: comunicarea orașului către brandurile din ospitalitate și din business (nu atragerea de investiții și nu inventarierea clădirilor și a terenurilor, care nu sunt roluri ale OMD), cu un eveniment anual care invită brandurile din ospitalitate și din business să cunoască destinația, împreună cu asociațiile hotelierilor, cu proprietarii și cu autoritățile	OMD Brașov; asociațiile hotelierilor	din 2028
P4-j	Brașovul ca destinație pentru nomazii digitali: programul „Work from Brașov", cu spații de coworking și de co-living de calitate, în care contează comunitatea mai mult decât biroul, un eveniment anual al nomazilor, tarife de ședere lungă cu hotelurile autorizate și promovarea vizei pentru nomazi digitali pe care România o are din 2022; un nomad stă săptămâni, nu nopți, și lucrează în zilele lucrătoare și în extrasezon, golurile pe care strategia vrea să le umple	OMD Brașov; spațiile de coworking; hotelierii; universitatea	program 2027; eveniment anual din 2028

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 etapa 1 de 20.000 mp și pentru extinderea până la 50.000 mp, cu rezerva pentru o eventuală dezvoltare până la 100.000 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, cu hotărârea Consiliului Local asupra amplasamentului și a formei de proprietate, împreună cu autoritățile competente 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 extindere 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; evaluarea critică recomandă construcție publică sau în parteneriat, pe teren public, cu operare printr-un contract de

management cu un operator specializat, pe indicatori, un consiliu de guvernanță cu Primăria, alte autorități publice, Camera de Comerț și Industrie, OMD Brașov, Universitatea Transilvania și mediul de afaceri, și poziționarea complementară față de Sala Polivalentă și de CATTIA, eventual cu un operator comun [I].

Opțiunea aleasă

Tabelul 49. 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 dezvoltat etapizat: etapa 1 de 20.000 mp de hale și centru de congrese, cu posibilitate de extindere până la 50.000 mp, legată de ocupare și de calendar; dezvoltarea până la 100.000 mp, decizia autorității locale, după studiile de fezabilitate	**opțiunea recomandată [I]**: scor ponderat 0,638, obținut pentru varianta modulară evaluată inițial în ADMI; scorul se recalculează de autorul ADMI pentru etapizarea decisă (20.000 / 50.000 / 100.000 mp), cu aceeași grilă, înaintea studiului de fezabilitate
P4-D. Centru de mari dimensiuni construit integral, într-o singură etapă	eliminată pe criteriul fezabilității financiare la orizontul 2034

Sursa: ADMI, secțiunile 6.4 și 8.

Etapa 1, de 20.000 mp, ar genera, în ipotezele managementului de proiect (10 vizitatori pe an pentru fiecare metru pătrat, jumătate dintre ei cazați, două nopți), circa 200.000 de înnoptări pe an, echivalentul a 15% din înnoptările din 2025, iar extinderea la 50.000 mp, circa 500.000 [E]. Cifrele sunt limite superioare, cu scop ilustrativ, iar contribuția congreselor se estimează separat, prin studiul de fezabilitate. Scenariul ales (secțiunea 1.9) reține pentru 2034 exact nivelul etapei 1, 200.000 de înnoptări și 100.000 de vizitatori fără înnoptare, cu o contribuție de circa 65 de milioane de lei valoare adăugată, nivel care corespunde funcționării depline a centrului de 20.000 mp, cu 40–60 de evenimente pe an; ordinul de mărime al investiției se stabilește prin studiul de fezabilitate și de piață, pe teren public (ADMI, secțiunea 6.4) [E/I]. Evaluarea intermediară din 2030 verifică fezabilitatea, finanțarea și progresul execuției; efectele centrului se evaluează după deschidere și după perioada de maturizare, la evaluarea finală sau la o evaluare dedicată [I].

Ce câștigă locuitorii

- expunere internațională a orașului și valoare adăugată economică pentru locuitori: 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; acces la noutăți și la tehnologie, prin târgurile și congresele găzduite;
- 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, și cu rolul de birou de prezentare a Brașovului: OMD comunică orașul brandurilor din ospitalitate și din business și le invită să îl cunoască, la un

eveniment anual; atragerea investițiilor și inventarierea clădirilor și a terenurilor rămân ale Primăriei și ale pieței, nu ale OMD;

- programul „Work from Brașov" pentru nomazii digitali, cu coworking, co-living, tarife de ședere lungă și un eveniment anual;
- 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 Leipzig[105];
- argumentul pentru rute aeriene noi spre Brașov-Ghimbav.

Indicatorii

Tabelul 50. Indicatorii Politicii 6

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Etapele centrului expozițional	niciun centru (2026)	studiul de fezabilitate aprobat, amplasamentul rezervat, execuția etapei 1 începută	etapa 1 (20.000 mp) în funcțiune; extinderea până la 50.000 mp decisă pe praguri	Primăria
Gradul de ocupare pe locuri-pat al structurilor de primire	33,2% (2025) [C]	cel puțin 35%	cel puțin 37%	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
Nomazii digitali: sejururile de cel puțin 14 nopți în unitățile autorizate (programul „Work from Brașov")	de constituit în 2027	serie publicată; eveniment anual	în creștere, cu cel puțin jumătate în extrasezon	OMD Brașov; evidența taxei speciale pentru promovarea turistică

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

Așa da: un exemplu. Ptak Warsaw Expo, cu peste 143.000 mp de spațiu expozițional acoperit, este amplasat la circa 10 km de aeroportul Chopin din Varșovia, cu acces direct de pe drumul expres S8 și cu peste 15.000 de locuri de parcare[106] [C]. Lecția pentru Brașov este amplasarea, înaintea dimensiunii: centrul de congrese și expoziții se dezvoltă etapizat, de la 20.000 la 50.000 mp, cu extinderea legată de gradul de ocupare, pe un amplasament pe care îl decid autoritățile și, eventual, partenerii, dintre variantele analizate, platforma Rulmentul, platforma CET sau zona aeroportului și a centurii metropolitane; strategia ridică tema necesității, iar OMD Brașov are rolul de birou de convenții (ADMI, secțiunea 6) [I].

[105]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

[106]Ptak Warsaw Expo, prezentarea centrului: https://warsawexpo.eu/en/about-us/

Unde se citește integral

Volumul II, capitolul II.7, „Economia vizitatorului: centrul expozițional și cazarea”, secțiunea 1 (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 3); diagnosticul pe criterii și indicatorii, în ADMI (Volumul III, secțiunile 4 și 9).

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



Piața Sfatului

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 speciale pentru promovarea turistică 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 speciale pentru promovarea turistică [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 parcările 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 specială pentru promovarea turistică 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 51. 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[107]; 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 specială pentru promovarea turistică, fără limite de zile și fără plafon de licențe	Primăria; Consiliul Local	2027–2028
P6-c	Colectarea taxei speciale pentru promovarea turistică 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: pilot voluntar, apoi criteriu în eticheta de calitate a destinației pentru apartamente, voluntară, și, dacă verificarea juridică o permite, în punctajul de calitate al autorizării locale, nu obligație	Primăria; Consiliul Local; OMD Brașov	pilot voluntar 2027; criteriul 2028
P6-e	Ghidul unic de conformare și punctul de contact al OMD pentru administratori	OMD Brașov	2027
P6-f	Asocierea administratorilor și a operatorilor de apartamente turistice într-o asociație a operatorilor de închirieri pe termen scurt, recomandată de strategie, cu dialog structurat cu OMD Brașov și cu Primăria și cu reprezentare în OMD, ca membru, odată constituită (DG4-e)	administratorii; OMD Brașov	2027

[107]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

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
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 unui temei legal [I].
- **Taxa specială pentru promovarea turistică:** 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).
- **Conviețuirea:** informarea vecinilor, după modelul sloven, și gestionarea deșeurilor, inclusiv în zonele frecventate de urși (P6-h).

Opțiunea aleasă

Tabelul 52. 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
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 general[108]; strategia nu folosește această marjă pentru limitare, ci pentru condiții care leagă oaspetele de economia locală [I].

Ce câștigă locuitorii

- siguranță și turiști care cunosc regulile locului: liniște și respect în clădirile de locuințe și în cartiere, cu reguli de conviețuire și de gestionare a deșeurilor;
- taxa specială pentru promovarea turistică plătită de toți, care finanțează promovarea, prin OMD, și Salvamontul;
- parcările de reședință rămân ale locuitorilor;

[108]Curtea de Justiție a Uniunii Europene, cauzele conexate C-724/18 și C-727/18, Cali Apartments: https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-724/18

- 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 53. Indicatorii Politicii 7

Indicator	Baza	Țința 2030	Țința 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%	registrul 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 speciale pentru promovarea turistică la apartamente	de constituit în 2027	în creștere	la nivelul structurilor cu recepție	Direcția Fiscală
Înnoptările în apartamentele și camerele de închiriat intrate în evidență (clasificate sau autorizate local)	253.301 de înnoptări în apartamentele și camerele de închiriat clasificate (2025) [C]	cel puțin 320.000	cel puțin 370.000, din care circa 120.000 din unitățile intrate în evidență după 2026	INS; evidența taxei speciale pentru promovarea turistică
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].

Unde se citește integral

Volumul II, capitolul II.7, „Economia vizitatorului: centrul expozițional și cazarea”, secțiunea 2 (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; diagnosticul pe criterii, în ADMI (Volumul III).

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



Cabana Postăvaru, cota 1.604 m, cu Bucegii în zare

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 urban inclus în cardul oaspetelui, pe care îl primește de la trei nopți în sus. Unitățile de cazare distribuie catalogul de produse și de excursii al OMD, iar recepțiile recomandă oferta întregii destinații. Durata medie a sejurului ajunge la cel puțin 2,0 nopți, cu 2,2 nopți ca prag al ambiției, iar cel puțin 30% dintre sejururi au cel puțin trei nopți [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 54. 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; alte autorități publice; asociația metropolitană de transport public	curse rutiere din 2027; pe calea ferată din 2030
DMC6-a, P5·D1-c	Cardul oaspetelui, pentru sejururile de cel puțin trei nopți (transport urban gratuit, metropolitan cu tarif redus), 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 Cârciumarilor Brașoveni	2028
DG2-f	Rutele gastronomice metropolitane, cu opriri la producători, pe traseele cicloturistice și pe Via Transilvanica	Agenția Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă; alte autorități publice; OMD Brașov	2028–2030
P4-f	Pachetele de prelungire a șederii pentru participanții la târguri și congrese	hotelierii; OMD Brașov	din 2027
DMC7-f	Triunghiul transilvănean Brașov–Sibiu–Sighișoara, cu Brașovul ca hub: alianța celor trei organizații de management al destinației, produsul comun de 4–6 nopți, cardul de patrimoniu, trenurile directe și autobuzele turistice cu opriri la bisericile fortificate, calendarul coordonat	OMD Brașov; OMD-urile din Sibiu și Sighișoara; alte autorități publice; operatorul feroviar	alianța 2027–2028; cardul 2028; conectivitatea 2028–2031
P3·D3-c, P3·D8-f, P3·D8-g	Traseul de familie interconectat Brașov–Poiana Brașov–Râșnov–Zărnești–Bran, cu sanctuarul de urși de la Zărnești și cu parcul de biciclete de la Bran, cu întoarcerea cu trenul Brașov–Zărnești sau cu linia 132; în catalogul excursiilor și în pachetele zbor + bicicletă pentru familii	Regia Pădurilor Kronstadt; alte autorități publice; primăriile localităților; OMD Brașov	2028–2031

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

Atracții noi pentru tot anul

Consultarea publică a observat că strategia stabilește mai ales reguli și are puține produse noi, iar imaginea Brașovului rămâne dominată de munte și de Biserica Neagră; atracțiile noi dau motive

pentru a doua și a treia noapte, mai ales primăvara și iarna [D]. Strategia preia propunerile de mai jos ca idei de proiect ale destinației, fiecare cu condițiile ei; ele se adaugă direcțiilor din capitole, iar Anexa 1 le preia la regenerare [I]. Regula comună, recomandată autorităților: proiectele publice mari se atribuie prin apel public sau prin concurs de soluții, cu juriu independent și cu consultarea Ordinului Arhitecților și a urbaniștilor, în cadrul legislației achizițiilor publice, iar numele produselor și evenimentelor destinației poartă, acolo unde este posibil, numele Brașov, ca să comunice orașul oriunde ajung (S2) [I].

Tabelul 55. Atracții noi pentru tot anul, preluate din consultarea publică

Ideea de proiect	Condițiile și legăturile cu strategia	Responsabil	Orizont
O bienală de artă în natură, în pădurile-parc ale orașului și pe Postăvaru, după modelul bienalelor de artă în natură din Alpi	în afara zonelor strict protejate, cu avizul administrațiilor ariilor protejate și al Regiei Pădurilor Kronstadt; plafonul de participanți al Politicii 2; cu numele Brașov în titlu	OMD Brașov; Regia Pădurilor Kronstadt; Muzeul de Artă	prima ediție 2029
O potecă în coronament, pentru familii	măsura P3·D3-m: numai într-o pădure-parc administrată de Regia Pădurilor Kronstadt, în afara ariilor protejate și a siturilor Natura 2000, nu pe Tâmpa, fără tăieri; evaluarea impactului și avizarea prin ghișeul unic; investiție privată pe teren public, după modelul rețelei europene de poteci în coronament (Politica 2, „Așa da")	Regia Pădurilor Kronstadt; Primăria; investitorul	studiu și avize 2027–2028; realizare 2029–2031
Un parc urban mare, pe măsura orașului, de preferință pe un teren degradat (o fostă carieră sau platformă), după modelul parcurilor amenajate în foste cariere	concurs de soluții; legătura cu rețeaua parcurilor și cu Regulamentul parcurilor (Politica 2)	Primăria; Consiliul Local	concurs 2028; etapizat din 2030
O bibliotecă publică nouă, gândită ca „sufragerie a orașului": cărți, ateliere, studiouri, cafenea, spații pentru copii, după modelul bibliotecilor din Helsinki și Aarhus	continuă rolul de hub cultural al Bibliotecii Județene stabilit în Politica 5 (DC4); concurs de arhitectură	alte autorități publice; Biblioteca Județeană; Primăria	studiu 2028; concurs 2029
Un parc de sporturi urbane, acoperit și în aer liber: skatepark, perete de escaladă, pumptrack, cu muzică, ateliere și cafenea	răspunde culturii urbane tinere din consultare (Politica 5, DC10); amplasament în afara centrului istoric	Primăria; cluburile	2028–2030
Panouri de sticlă cu reconstituirea cetăților și a porților dispărute: Brașovia de pe Tâmpa, porțile zidului, alte fortificații ruinate	după verificarea documentară (S5); în traseele și în narațiunea destinației (DC2, DC5)	Primăria; muzeele; OMD Brașov	2028–2029
Un festival al luminilor la început de iarnă	în calendarul unic, ca deschidere a sezonului de iarnă; fără kitsch; cu numele Brașov în titlu	OMD Brașov; Primăria	prima ediție 2028
Un district creativ pe platforma Rulmentul, în cadrul viitorului plan urbanistic zonal	cultură, spații publice și locuri de muncă, nu doar locuințe (S5); legătura cu Muzeul Fotografiei de Natură (Politica 5)	Primăria; Consiliul Local; proprietarii	PUZ 2028–2029
Un program de iarnă pe gheață pentru familii: patinoar în centru, gale de patinaj și spectacole pe gheață	în calendarul de iarnă al Sălii Polivalente și al patinoarului din Poiana (P5·D4-b)	OMD Brașov; operatorul Sălii Polivalente; Primăria	din iarna 2027–2028
Un calendar de evenimente mari pentru Sala Polivalentă, construit de OMD împreună cu operatorul, înaintea deschiderii din 2027, ca sala să nu stea	DC4-g; biroul de convenții (P4-e)	OMD Brașov; operatorul Sălii Polivalente	2027

Ideea de proiect	Condițiile și legăturile cu strategia	Responsabil	Orizont
goală între meciuri			

Sursa: propuneri primite în consultarea publică, octombrie 2026; echipa de proiect [D]/[I].

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 pentru sejururile de cel puțin trei nopți, 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;
- pachetele zbor + bicicletă pentru familii, cu traseul de familie Brașov–Poiana–Râșnov–Zărnești–Bran, sanctuarul de urși și parcul de biciclete de la Bran (Politica 2);
- vara răcoroasă și activă pentru piețele cu veri caniculare și gastronomia pentru Regatul Unit, Germania și Austria, ca motive ale nopții a doua și a treia (secțiunea 3.14);
- comunicarea către piețele cu sejur lung: străinii stau în Poiana 2,38 nopți, iar turiștii din Israel 3,14 nopți [C].

Indicatorii

Tabelul 56. Indicatorii politicii S1

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Durata medie a sejurului	1,84 nopți (2025) [C]	cel puțin 1,93 nopți	cel puțin 2,0 nopți (2,2 ca prag al ambiției)	INS
Ponderea sejururilor de cel puțin trei nopți	21,2% [C]	cel puțin 26%	cel puțin 30%	recenziile Booking
Turiștii cazați care folosesc cardul oaspetelui	card inexistent	30%	50%	OMD; RATBV

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
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].

> **Așa da: un exemplu.** Via Transilvanica are, din 5 iunie 2025, extensia oficială Terra Borza Teutonica, circa 170 km, de la Viscri la Brașov, prin Țara Făgărașului, Zărnești, Bran și Râșnov[109] [C]. Brașovul devine punct de sosire și de plecare al traseului, adică un motiv de a rămâne și de a reveni, nu doar de a trece (P3, D8-e) [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 II; ADMI, secțiunea 6.7 (P4-f), în Volumul III.

[109]Via Transilvanica, extensia Terra Borza Teutonica, de la Viscri la Brașov: https://www.viatransilvanica.com/en/regions/terra-borza-teutonica ; inaugurarea din 5 iunie 2025 (Observator): https://observatornews.ro/eveniment/via-transilvanica-se-extinde-cum-arata-noul-tronson-care-va-fi-inaugurat-pe-5-iunie-617651.html

3.9. Politica orizontală S2. Calendarul destinației



Maratonul, unul dintre evenimentele sportive ale orașului

Pe scurt. Destinația are un singur calendar, ținut de OMD Brașov ca integrator al calendarului 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 niciun 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. Cele trei evenimente de referință – festivalul urban al orașului, vara; Festivalul Culturii Culinare a Brașovului, anual din 2029, toamna; Brașov Dark Fantasy Fest, festivalul cu nume propriu crescut din Dracula Creative Week, la sfârșit de octombrie – au crescut în cadrul de susținere stabilit în 2027; tricentenarul Junilor din 2028 a fost ancora identitară a calendarului; Poiana celebrează o țară în weekendurile din calendarul stațiunii, iar piețele centrale și cartierele au în fiecare weekend evenimente mici, într-un calendar fix; evenimentele destinației poartă, acolo unde este posibil, numele Brașov, ca Brașov Jazz & Blues Festival, și comunică orașul oriunde ajung [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 57. Măsurile-cheie ale politicii S2

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DC6-a	Calendarul unic al destinației, cu OMD Brașov ca integrator al calendarului, împreună cu Primăria și cu instituțiile de cultură, publicat cu cel puțin un an înainte, cu criterii publice de clasificare; regula numelui: evenimentele destinației poartă, acolo unde este posibil, numele Brașov în titlu	OMD Brașov	2027, pentru anul 2028
DC6-h	Târgul de Crăciun al Brașovului natural și artizanal, cu criterii de origine și de calitate, cu produse locale și standuri de calitate, după modelul târgurilor din Tirolul de Sud și din Viena; același principiu pentru toate târgurile destinației	OMD Brașov; Primăria	din iarna 2027–2028
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, DC10-d, DC10-e	Cele trei evenimente de referință: festivalul urban al orașului (de la trei la șapte–zece zile), Festivalul Culturii Culinare a Brașovului (cu festivalul brânzei ca nucleu și cu Bergamo ca partener) și Brașov Dark Fantasy Fest (festivalul cu nume propriu crescut din Dracula Creative Week: 4–5 zile în jurul sărbătorii de Halloween, cu literatură gotică și fantastică, film, cu Dracula Film Festival ca secțiune, concerte în bastioane, un bal mascat la Reduta și expoziția benzilor desenate cu Dracula a Muzeului Județean de Istorie; Dracula rămâne un personaj al festivalului, nu numele lui), în cadrul de susținere (criterii, zonare, calendar)	OMD Brașov; Primăria; alte autorități publice; organizatorii	cadrul 2027; studiul festivalului culinar 2027, prima ediție 2029; edițiile extinse 2028–2030
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”: o țară cu ambasadă în România și gastronomia ei, în zona zero a stațiunii, în weekendurile din calendarul anual (cel puțin două pe lună în sezon, unul pe lună în	OMD Brașov; Asociația operatorilor din Poiana	2027–2031

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	extrasezon)		
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 Cârciumarilor Brașoveni	2027–2028
DG6-h	Târgurile de Crăciun de cartier, cu aceleași criterii de origine și de calitate ca Târgul de Crăciun al Brașovului (DG6-e), în subcentrele refăcute (DC7-k), din 2028, după pilotul Piața Astra, în locul unui singur târg mare în centru; marcarea sărbătorilor în fiecare subcentru	Primăria; OMD Brașov; asociațiile de cartier	din 2028
DC6-e	Golul de calendar din martie–aprilie, fereastra cu cererea cea mai slabă, numit ca atare: tricentenarul Junilor ca ancoră de primăvară și un eveniment de referință plasat acolo după verificarea fezabilității cu organizatorii	OMD Brașov; organizatorii	decizia 2027; din 2028
DC6-j	Programul „Evenimente Verzi Brașov”: standarde de reducere a deșeurilor, reutilizare, colectare selectivă și produse locale la toate evenimentele finanțate, organizate sau găzduite de municipalitate, din calendarul unic	Primăria; Consiliul Local; OMD Brașov	standardul 2027; condiție din 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, branșamente electrice permanente în piețe (DC4-i);
- operatorul profesionist al Sălii Polivalente, cu un calendar de iarnă (DC4-g);
- o cotă din taxa specială pentru promovarea turistică 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).
- standardul „Evenimente Verzi Brașov”, condiție de finanțare și de acces la spațiul public pentru evenimentele din calendarul unic (DC6-j);

Opțiunea aleasă

Destinația nu are un singur eveniment-emblemă, ci trei evenimente de referință, din vară până la sfârșitul toamnei, crescute în cadrul de susținere al autorității publice locale și al OMD Brașov: festivalul urban al orașului, Festivalul Culturii Culinare a Brașovului, comun capitolelor C și G (C·Sc1, G·Sc1), și Brașov Dark Fantasy Fest (nume propus), crescut din Dracula Creative Week, care poate deveni eveniment-fanion al destinației [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;
- cele trei evenimente de referință ca vectori ai imaginii externe, cu piețele partenere ale fiecăruia;
- 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 58. 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
Ponderea 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].

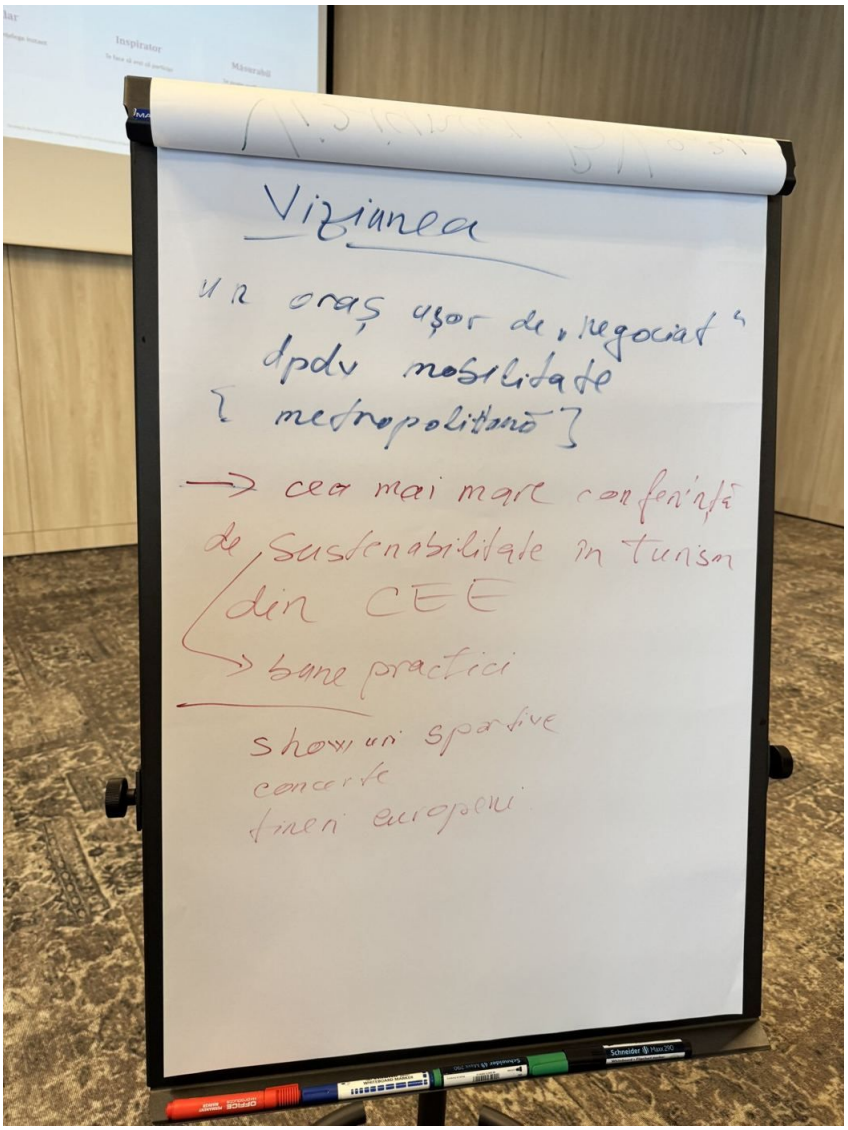
> **Așa da: un exemplu.** Copenhagen Jazz Festival, organizat din 1979, durează zece zile, cu peste 1.200 de concerte în circa 100 de locuri, de la Operă la parcuri, piețe, cheiuri și cluburi, cu scene gratuite în aer liber, program pentru copii și un public de peste 250.000 de persoane[110] [C]. Este modelul orașului-festival pe care S2 îl urmărește: un eveniment de referință care crește de la trei zile la zece, pe scări diferite, în tot orașul (C, DC6-d) [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 II.

[110]Europe Jazz Network, Copenhagen Jazz Festival (din 1979; zece zile; peste 1.200 de concerte; 100 de locuri; peste 250.000 de spectatori): https://www.europejazz.net/members/copenhagen-jazz-festival

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



Exercițiul viziunii, într-un atelier al consultării

Pe scurt. OMD Brașov devine liantul destinației, fără structuri administrative noi: mandatul pentru funcțiile de destinație (calendarul, informarea, gastronomia, cultura, natura), aprobat în Adunarea Generală a OMD, al cărei membru principal este Primăria, resursele din taxa specială pentru promovarea turistică, virate lunar conform statutului, parteneri noi din sectorul cultural și din educație, inclusiv universitatea, prin acorduri de cooperare, operatorii de apartamente turistice, dacă se organizează într-o asociație, consultarea tematică a membrilor prin structurile OMD și grupuri de coordonare tematice. Acordurile sau protocoalele se încheie numai cu partenerii care nu sunt membri ai OMD și acolo unde legea le cere. Autoritatea publică decide și aplică regulile; OMD coordonează, comunică și măsoară.

Provocările adresate

- **PR11. Guvernanță fragmentată și date insuficiente.** Guvernanța 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, învățând de la organizații care au făcut deja drumul, Ljubljana întâi: instituțiile culturale, universitatea, Breasla Cârciumarilor Brașoveni, asociația operatorilor din Poiana, asociațiile hotelierilor, școlile de schi și asociația operatorilor de apartamente turistice sunt membri ai OMD, consultați prin structurile lui, pe teme, cu o listă a actelor supuse consultării, fără protocoale suplimentare; acordurile se încheie numai cu partenerii care nu sunt membri, cum sunt cultele proprietare de patrimoniu. Taxa specială pentru promovarea turistică are destinații stabilite prin hotărâri ale Consiliului Local, o raportare trimestrială a cheltuielilor și un raport anual al destinației, prezentat în Adunarea Generală a OMD și publicat. Brașovul coordonează o platformă regională de cooperare turistică, împreună cu alte autorități publice [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 59. Măsurile-cheie ale politicii S3

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
G, secț. 6.2; C, secț. 5	Mandatul OMD pentru funcțiile de destinație (calendarul, informarea, gastronomia, cultura, natura), aprobat în Adunarea Generală a OMD, cu responsabili desemnați și cu planificarea multianuală a utilizării resurselor din taxă, conform statutului	Adunarea Generală a OMD; Primăria	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, secț. 6.3	Rolul consultativ al Breslei Cârciumarilor Brașoveni, exercitat prin hotărâre a Adunării Generale a OMD și, pentru actele Primăriei, prin hotărâre a Consiliului Local, fără protocol suplimentar	OMD Brașov; Primăria; Breasla Cârciumarilor Brașoveni	2027
P5, secț. 6.3	Consultarea Asociației operatorilor din Poiana: hotărâre a Adunării Generale a OMD, cu lista actelor supuse consultării, și, pentru actele Primăriei, hotărâre a Consiliului Local (P5·Sc4)	Consiliul Local; Primăria; OMD Brașov	2027
P3, secț. 6.2–6.3	Grupul de coordonare pentru natură și turism activ, convocat de OMD, și ghișeul 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; alte autorități publice; Agenția Metropolitană	2027–2028
DC8-b, DG7-	Utilizarea taxei speciale pentru promovarea turistică, virată lunar	Primăria; OMD Brașov	planificarea 2027;

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
f, P3-D6-d	OMD conform statutului, în limitele regulamentului de utilizare (promovarea destinației, inclusiv calendarul, informarea și promovarea stațiunii), raportarea trimestrială a cheltuielilor și raportul anual al destinației; taxa specială Salvamont rămâne la destinația ei		raportul anual din 2027
P4-e	Biroul de convenții al destinației, în OMD	OMD Brașov	2027
S3-a	Schimbul de experiență al OMD Brașov cu organizații de management al destinației din Europa Centrală: memorandum de cooperare cu Turizem Ljubljana în 2027 (destinație urbană și montană de mărime comparabilă, cu centru istoric pietonalizat, taxă de sejur cu destinații publice, calendar unic și observator), apoi Maribor și o destinație alpină pentru stațiune; vizita de studiu a echipei OMD și a Primăriei în primul an și un schimb anual pe o temă (mandatul OMD, taxa specială pentru promovarea turistică, apartamentele turistice, calendarul), cu raport scurt publicat; scurtează curba de învățare a OMD și atenuează riscul 19	OMD Brașov; Primăria	memorandumul și vizita 2027; schimbul anual din 2028
S3-b	Cererea către Institutul Național de Statistică, împreună cu asociațiile hotelierilor și, dacă este posibil, cu celelalte OMD-uri urbane: publicarea la nivel de județ și de localitate a ratei de ocupare a camerelor pentru hoteluri, pe care sistemul statistic o deține deja pentru raportarea europeană, și extinderea colectării la celelalte tipuri de structuri; publicarea sosirilor și a înnoptărilor pentru localitatea componentă Poiana Brașov	OMD Brașov; asociațiile hotelierilor	2027
S3-c	Consultarea continuă în implementare: grupurile de lucru permanente pe politici, panelul operatorilor, consultarea riveranilor înaintea fiecărui act local, cu rezultatele publicate în raportul anual; pachetul continuității: adoptarea strategiei prin hotărâre a Consiliului Local, mandatul OMD, cu resursele din taxă conform statutului, acordul-cadru dintre Primăria Municipiului Brașov, OMD Brașov și alte autorități publice privind responsabilitățile în implementare, raportul anual public și evaluarea intermediară din 2030 ca moment de reconfirmare, nu de rescriere	Primăria; alte autorități publice; OMD Brașov; Consiliul Local	2027; continuu

Sursa: secțiunile de guvernanță ale capitolelor G, C, P5, P3 și P1–P2; ADMI, secțiunea 6.7; măsurile S3-a, S3-b și S3-c, propunerile echipei de proiect [I].

Ce face autoritatea publică

Primăria Municipiului Brașov, care deține 45% din voturile din OMD Brașov, aprobă în Adunarea Generală mandatul pentru funcțiile de destinație și primește, în Adunarea Generală, raportul anual al destinației, pe baza căruia reprezentantul municipalității decide pașii următori; raportarea trimestrială a cheltuielilor taxei, pe punctele regulamentului de utilizare, continuă [C/I]. Finanțarea activității OMD Brașov se realizează, conform statutului asociației, prin virarea lunară a 90% din sumele efectiv încasate din taxa specială pentru promovarea turistică; planificarea multianuală urmărește utilizarea predictibilă a acestor resurse pentru implementarea strategiei, fără a reprezenta o alocare bugetară suplimentară prin simpla adoptare a acesteia. [C] 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)[111] [C/I].

[111]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-

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 Adunării Generale a OMD, cu lista actelor supuse consultării, și, pentru actele Primăriei, prin hotărâre a Consiliului Local (P5·Sc4) [I]. Coordonarea naturii se face prin grupul de coordonare și prin ghișeul unic, cu instituțiile existente și cu organizațiile neguvernamentale de mediu active în zona metropolitană; propunerea unui parc natural se reevaluează în 2030 (P3·Sc6) [I].

Ce câștigă locuitorii

- taxa specială pentru promovarea turistică, virată lunar OMD conform statutului, 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].

Indicatorii

Tabelul 60. Indicatorii politicii S3

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Mandatul OMD pentru funcțiile de destinație, aprobat în Adunarea Generală	mandat neformalizat; taxa specială pentru promovarea turistică adoptată la 22 decembrie 2025 [C]	mandat aprobat în 2027, cu planificarea resurselor din taxă	mandat evaluat și reînnoit	OMD; Primăria
Raportul anual al destinației, prezentat în Adunarea Generală a OMD și publicat	raportare trimestrială a cheltuielilor taxei [C]; raport anual inexistent	anual, din 2027	anual	OMD; Primăria
Membrii OMD din sectorul cultural și din educație; consultările tematice ale membrilor, cu lista actelor	niciunul	din 2027	în funcțiune	OMD
Schimbul de experiență cu OMD-uri europene (S3-a): memorandumul, vizitele de studiu, schimburile anuale cu raport publicat	niciunul	memorandumul cu Ljubljana și prima vizită (2027); un schimb pe an	un schimb pe an, cu cel puțin două OMD-uri partenere	OMD

Sursa: secțiunea 2.6 (OD5.1) [C]/[I].

Unde se citește integral

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

turismului--1567045

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



Marcaj de schi în pădure

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, Centrul de Informare Turistică refăcut și un punct de informare nou în centrul istoric. 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 evaluarea echipei de proiect, pe baza datelor, statistica oficială acoperă circa un sfert din vizitele reale (circa 2,7 milioane de vizite pe an, dintre care circa 1,1 milioane de turiști), 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 și în gară, la intrarea pe trasee și în Centrul de Informare, în cel puțin trei limbi, iar semnalizarea cu text a orașului este în română și în engleză, în tot orașul, de la piața gării la parcări și la cartiere. Destinația își măsoară vizitatorii, cheltuiala, sezonalitatea, folosirea naturii, acceptarea turismului de către locuitori și satisfacția vizitatorilor, iar datele se publică anual într-un tablou de bord [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 61. Măsurile-cheie ale politicii S4

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DG4-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) și un punct de informare nou în centrul istoric	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-j	Semnalizarea în limba engleză, alături de română, pe toate panourile cu text ale municipiului, în tot orașul: piața gării, cu chioșcul de informare turistică, parcările, zonele pietonale, plăcuțele stradale, cartierele	Primăria; OMD Brașov	gara și parcările 2027; zona centrală 2028–2029
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
DMC2-g	Informarea în timp real despre locurile libere din parcările 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
1.9; OD1.2	Calculul anual al valorii adăugate din turism, după metoda din secțiunea 1.9 (bilanțurile firmelor, INS, platformele, Eurostat), și parteneriatul pentru date agregate și anonimizate despre plățile cu cardul, ca a doua sursă a cheltuielii vizitatorilor	OMD Brașov	calculul din 2027, pe datele anului 2026; parteneriatul 2027–2028

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
G, secț. 8; P5, secț. 8; P3, secț. 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 62. Cele douăsprezece serii-cheie ale observatorului destinației

Nr.	Seria	Sursa	Frecvența	Obiectivele măsurate
1	Înnoptările din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică, 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 camerelor, pe oraș și pe stațiune, în zilele lucrătoare și în weekend, tariful mediu, venitul pe cameră disponibilă (RevPAR), unitățile existente față de cele nou intrate	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 parcărilor, intrările pe strada Mureșenilor în weekendurile de vârf, pietonii pe coridoare; tabloul presiunii, pe cartiere (chiriile și ponderea apartamentelor turistice, traficul, terasele, urșii), cu praguri de alertă, și indicatorul de dispersie a beneficiilor (înnoptările și cheltuiala în afara centrului istoric și în zona metropolitană)	senzorii și numărătorile Primăriei; evidența taxei speciale pentru promovarea turistică pe zone; ancheta la vizitatori	continuu; raport anual	OD3.1, 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 și publicarea, la nivel de județ și de localitate, a ratei de ocupare a camerelor pentru hoteluri, pe care sistemul statistic o transmite deja Eurostat, cu extinderea colectării la celelalte tipuri de structuri (S3-b); până atunci, ocuparea camerelor se măsoară prin panelul de hoteluri (seria 2), ca indicator al industriei, alături de indicatorul INS pe locuri-pat (secțiunea 1.1) [I].

Observatorul reface în fiecare an calculul valorii adăugate din turism, după metoda din secțiunea 1.9, și îl compară cu țintele și cu pragurile de alertă ale scenariului ales; cheltuiala pe vizitator se măsoară din 2027 prin anchetă și, printr-un parteneriat cu procesatorii de plăți sau cu băncile, prin date agregate și anonimizate despre plățile cu cardul, care separă vizitatorii de localnici după țara sau județul emitent și arată cheltuiala pe categorii, pe luni, pe zile ale săptămânii și pe zone (OD1.2, OD5.2) [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 speciale pentru promovarea turistică, 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, parcări 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 63. 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 II; ADMI, secțiunea 10, în Volumul III.

3.12. Politica orizontală S5. Identitate fără kitsch și brand



Biserica Neagră

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: regimul vizual unitar al centrului istoric, Ghidul teraselor, Regulamentul zonei zero din Poiana, povestea-nucleu a destinației, verificarea documentară a atestărilor istorice și suvenirurile identitare. Promisiunea mărcii este stabilită (secțiunea 2.3); forma finală a tonului vocii și materialele de comunicare le realizează echipa multidisciplinară recomandată OMD (secțiunea 3.14).

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 parcarea de la baza instalațiilor pe cablu 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 tururile cu eticheta „Dracula” au în corpus o notă mai mică cu 0,60 puncte decât celelalte (diferență observată între categorii de oferte, nu efect demonstrat al numelui) [C/I].

- **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, scris într-un singur document cu nume, Codul comunicării comerciale la nivel stradal, anexă a hotărârii privind regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat: firme, vitrine, fațade, mobilier, iluminat public, comercial și arhitectural, sonorizare și terase conforme, cu comerț stradal de bună calitate, stimulat, și cu mobilier fără mărci comerciale; codul precede controlul. 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 un prieten din Transilvania și cu o poveste despre orașul liber de la graniță, de la hotarul lumilor, spusă de ghizi recunoscuți local, cu legenda marcată ca legendă și cu faptul verificat [I].

Măsurile-cheie

Tabelul 64. Măsurile-cheie ale politicii S5

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DC3-a, DC3-b	Aplicarea normei existente, extinsă la întreaga imagine a centrului, și regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat, adoptat printr-o singură hotărâre a Consiliului Local, cu stimulente în limitele Codului fiscal	Primăria; Consiliul Local; Poliția Locală	aplicarea 2027; hotărârea 2027–2028
DC3-i	Codul comunicării comerciale la nivel stradal al centrului istoric, standardul tehnic al regimului vizual unitar al centrului istoric, cu planșe pe fronturi stradale (firme, vitrine, terase, mobilier, iluminat public și comercial, iluminat arhitectural, sonorizare, mărci comerciale, publicitate temporară), redactat de OMD Brașov cu Primăria și cu Ordinul Arhitecților, adoptat ca anexă a hotărârii privind regimul vizual unitar; regula: codul precede controlul	OMD Brașov; Primăria; Ordinul Arhitecților; Consiliul Local	redactarea 2027; adoptarea 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
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, corelat cu programul plăcuțelor monumentelor istorice al fundației care le realizează astăzi; măsură	Primăria; Ordinul Arhitecților; OMD Brașov; Direcția Județeană pentru Cultură	codul de design 2027–2028; aplicare din 2028

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	proprie a politicii, propusă de managementul de proiect [I]		
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: povestea-nucleu „Brașov, prietenul tău din Transilvania” (oamenii locului, orașul cu multe culturi, târgul ca efervescență, muntele din oraș, Transilvania din jur, patrimoniul cu Junii) ca text-cadru, cu istoria orașului liber de la graniță și a centrului comercial ca strat documentar, sub-mărcile identitare, faptele verificate și legendele marcate ca legende; pentru piețele anglofone, scrisoarea contelui ca ușă de intrare	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
P3·D3-l, P5·D2-d	Instalațiile de fotografiat de la locurile de belvedere din oraș, de pe Tâmpa, din pădurile-parc și din Poiana, cu identitatea vizuală a mărcii, după codul de design, fără kitsch	OMD Brașov; Primăria	din 2028

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

Ce face autoritatea publică

Primăria și Consiliul Local adoptă hotărârea privind regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat, cu Codul comunicării comerciale la nivel stradal ca anexă tehnică, redactat de OMD Brașov cu Primăria și cu Ordinul Arhitecților, cu planșe pe fronturi stradale, astfel încât fațadele, firmele și iluminatul să nu rămână la interpretarea fiecărui specialist la autorizare, 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 parcarea de la baza instalațiilor pe cablu, prima imagine a stațiunii la sosire [I]. Zona zero, centralele termice și cinematografele reconvertite se atribuie prin apeluri publice și prin concursuri de concept și de arhitectură, cu jurii independente și cu consultarea Ordinului Arhitecților și a urbaniștilor, pentru că multe măsuri ale strategiei sunt urbanistice, iar concursurile cresc calitatea și transparența [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, inclusiv atunci când înlocuirea este sponsorizată [I]. Regimul centrului istoric este vizual, însoțit de stimulente în limitele Codului fiscal, la decizia Consiliului Local: reglementează imaginea, nu funcțiunea comerțului [I].

> **Ce refuză destinația.** Identitatea fără kitsch se apără și prin ce nu face Brașovul, oricât de tentant ar părea pe termen scurt [I]: poziționarea de destinație ieftină de weekend și creșterea prin volum în perioadele de vârf; kitsch-ul și pseudo-patrimoniul, „Dracula de bazar”, „teutonii”, decorul „medieval” de carton și Dracula ca mesaj principal; autocarele și turismul de masă în centrul istoric; prezentarea orașului ca decor, fără oameni; comparația declarată cu alte destinații din România; construcțiile care blochează priveliștea spre Tâmpa și spre centrul istoric; hotelurile-bloc fără identitate, în oraș sau la munte; reclamele luminoase, firmele stridente, umbrelele publicitare și suvenirurile de import fără legătură cu locul; târgurile cu căsuțe identice și produse industriale, pentru că un târg bun are meșteșugari și producători reali; mașinile și parcările noi în

centrul istoric, a cărui zonă pietonală se extinde, nu se micșorează; transformarea platformei Rulmentul doar într-un cartier de blocuri; vilele și pensiunile construite haotic în Poiana Brașov; proiectele publice mari fără concurs de arhitectură; infrastructura turistică pe seama naturii, pentru că pădurile, Tâmpa și habitatul ursilor sunt chiar atracția; copacii tăiați și spațiile verzi betonate; centrele comerciale noi pe terenuri care pot deveni parcuri; panourile publicitare uriașe și ecranele LED pe clădiri și la intrările în oraș; Piața Sfatului ca șir de lanțuri internaționale, pentru că parterele istorice au nevoie și de concepte locale; închirierile pe termen scurt nereglementate, care golesc centrul de locuitori; gunoiul la îndemâna ursilor și „safariul" improvizat; termopanele, polistirenul și tencuielile moderne pe clădirile istorice; ATV-urile și motocicletele pe traseele montane și în pădurile din jurul orașului; meniurile fără prețuri afișate și prețurile speciale pentru turiști; evenimentele mari fără plan de transport, de curățenie și de liniște pentru locuitori; o identitate nouă a destinației la fiecare mandat, pentru că o marcă se construiește în ani; strategiile care rămân pe hârtie, pentru că fiecare proiect are nevoie de buget, de responsabil și de termen.

Opțiunea aleasă

Instrumentul pentru ordinea vizuală a centrului este regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat, drept cadru, cu stimulentele drept motor, în limitele Codului fiscal, fără selecția pe concept a comerțului privat, care rămâne specifică zonei zero a stațiunii, pe domeniul public (CSc5) [I]. Marca colectivă a reperelor culinare este deținută de OMD Brașov (GSc4) [I]. Poziționarea destinației, „Brașovul este prietenul tău din Transilvania", cu orașul liber de la graniță și centrul comercial la întâlnirea culturilor drept conținut istoric, 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 bâlci de la intrare.

Instrumentele de marketing

- arhitectura mărcii: marca-umbrelă Brașov, cu promisiunea „Brașov, prietenul tău din Transilvania"; sub-marca stațiunii Poiana Brașov; sub-mărcile identitare pentru micro-comunități (Civilizația Muntelui, orașul tiparului, libertatea, Kronstadt, Șcheiul), sub promisiune, până la decizia echipei multidisciplinare;
- 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.

- locurile de belvedere și instalațiile de fotografiat cu identitatea vizuală a mărcii, prin care peisajul poartă numele Brașov în fotografiile vizitatorilor, fără kitsch (P3·D3-l; P5·D2-d);

Indicatorii

Tabelul 65. 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”, în valoare absolută	0,60 puncte (4,82 față de 4,22) [C]	cel mult 0,40 puncte	cel mult 0,20 puncte	recenziile Tripadvisor
Străzile centrului istoric cu planșe adoptate în Codul comunicării comerciale la nivel stradal (DC3-i) și conforme	cod inexistent	codul adoptat (2028); cel puțin 10 fronturi conforme	toate fronturile stradale ale culoarului principal conforme	Primăria; OMD
Suprafața ocupată efectiv de terase, față de cea închiriată	de măsurat în 2027, la prima măsurare anuală a Primăriei [I]	cel mult +20% față de suprafața închiriată	cel mult +5% față de suprafața închiriată	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, inclusiv DC3-i, DC5, secțiunea 3.2), capitolul G (DG1, DG3-a) și capitolul P5 (P5·D2-b1), în Volumul II; studiul despre identitățile Brașovului, în Volumul III. 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



Junii Brașovului, la sărbătoare

Pe scurt. S6, propusă de echipa de proiect, reunește măsurile pentru oamenii destinației: rețeaua „Prietenii tăi din Transilvania", ghizii, instructorii și prestatorii curatoriați și pregătiți permanent de OMD, cu ghizii de munte și de natură, 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 fără recunoaștere locală, 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 rețeaua „Prietenii tăi din Transilvania”: cel puțin 200 de ghizi, instructori și prestatori curatoriați de OMD, în cel puțin cinci limbi, dintre care cel puțin 50 de ghizi și povestitori ai orașului, și un registru al ghizilor de munte și de natură; vizitatorul îi găsește pe toți pe platforma destinației. Recepțiile, taximetriștii și ghizii recomandă oferta întregii destinații, iar serviciile publice de contact aplică standardul de conduită al primirii. 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 66. Măsurile-cheie ale politicii S6

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
DC5-c	Programul „Prietenii tăi din Transilvania”: școala de ghizi și povestitori devine programul permanent al OMD de pregătire, curatoriere și recunoaștere publică (formare, validare, insignă) a ghizilor orașului, a ghizilor montani și de natură, a ghizilor Transilvaniei, a ghizilor gastronomiei, a instructorilor și a celorlalți prestatori de servicii turistice, cu sprijinul universității; platforma destinației îi prezintă pe toți	OMD Brașov; Universitatea Transilvania	din 2027, permanent
P3·D4-b	Registrul ghizilor de munte și de natură activi în destinație, cu formare comună (biodiversitate, siguranță, limbi străine, faună), parte a programului „Prietenii tăi din Transilvania”	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-h	Programul de formare pentru ospitalitate: parteneriatul OMD cu școlile de ospitalitate, cu universitatea și cu orice altă formă de învățământ și de formare profesională, la alegerea OMD; formarea duală cu localurile, stagiile, școala de vară; formarea echipei OMD cuprinde vizitele de studiu și schimburile cu OMD-urile partenere (S3-a)	OMD Brașov; școlile; universitatea; furnizorii de formare	programul 2027; școala de vară 2028
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 Cârciumarilor Brașoveni	2028
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	Formarea sectorului cultural în 2027–2030: management de proiect,	OMD Brașov;	2027–2030

Cod	Măsura	Actorul principal	Orizontul
	producție, mediere, limbi străine, parteneriate europene	universitatea; consorțiul operatorilor culturali	
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.

Programul „Prietenii tăi din Transilvania”

Promisiunea mărcii capătă chip prin oamenii pe care OMD îi pregătește și îi recomandă. Strategia îi recomandă OMD Brașov să construiască și să crească permanent un grup curatoriat de ghizi locali; ei devin, la propriu, „prietenii tăi din Transilvania”: oamenii la care vizitatorul ajunge cu încredere și care îi arată Brașovul, zona metropolitană și Transilvania [I]. Rețeaua nu se limitează la ghizii orașului: cuprinde ghizii montani și de natură, ghizii Transilvaniei, pentru tururile regionale cu plecare din Brașov, ghizii gastronomiei, pentru degustări, producători și localuri, instructorii de schi, de snowboard, de ciclism montan și de escaladă și, în general, toți prestatorii de servicii turistice pe care OMD îi curatoriază [I]. Toți intră în comunicarea OMD, pe o platformă dedicată a destinației, în care vizitatorul îi găsește pe categorii, pe limbi și pe disponibilitate, cu profil, evaluări și contact; strategia fixează funcția, nu tehnologia: platforma poate fi web, mobilă, aplicație sau asistent conversațional, iar codul QR din unitățile de cazare duce la ea (S4) [I].

Programul are patru componente [I]:

- **curatorierea de către OMD**: intrarea în rețea se face pe criterii publice, aceleași pentru toți, stabilite de OMD; strategia propune formarea OMD absolvită (harta salutului, manualul de narațiune al destinației, regula „legenda întâi, faptul la sfârșit”, regulile muntelui, lista „Așa NU”), angajamentul de a recomanda oferta întregii destinații și, pentru ghizii orașului, ai muntelui și ai Transilvaniei, cel puțin o limbă străină; rețeaua este deschisă oricui îndeplinește criteriile, ceea ce o ține în afara riscului de favorizare;
- **pregătirea permanentă**: OMD organizează formarea continuu, nu într-un singur ciclu: module de intrare, reîmprospătare anuală, module noi pentru piețele din capitolul M, pentru produsele și pentru evenimentele noi, schimburi între categorii, cu universitatea ca partener; insigna „Prietenul tău din Transilvania” se acordă pe un an și se reînnoiește pe baza formării, a evaluărilor vizitatorilor și a absenței reclamațiilor întemeiate, cu drept de contestație;
- **armonizarea cu legislația, fără constrângere**: curatorierea OMD se armonizează cu cadrul legal al ghizilor de turism (atestatul cu categoriile ghid local, ghid național și ghid specializat, după normele actualizate în 2023[112]) și cu regimurile proprii ale ghizilor montani și ale instructorilor, dar nu condiționează prietenia de o hârtie: criteriul rețelei este curatorierea OMD, nu un atestat suplimentar eliberat de o altă autoritate; acolo unde legea cere atestatul pentru o activitate, el rămâne al prestatorului, iar OMD îl sprijină să îl obțină; strategia recomandă ca OMD să obțină dreptul de a organiza cursurile de formare și de a elibera atestatele corespunzătoare, prin acreditarea ca furnizor de formare profesională și, acolo unde legea o permite, prin recunoașterea

[112]HG nr. 305/2001 privind atestarea și utilizarea ghizilor de turism și normele metodologice actualizate prin ordin al ministrului economiei, antreprenoriatului și turismului, publicat în Monitorul Oficial la 9 august 2023 (categoriile ghid local, ghid național, ghid specializat; reînnoirea atestatului la cinci ani): https://www.economica.net/ministerul-economiei-conditiile-si-criteriile-pentru-selectionarea-scolarizarea-atestarea-si-utilizarea-ghizilor-de-turism-au-fost-actualizate_687028.html

cursului OMD în procedura de atestare a ministerului de resort, în parteneriat cu universitatea [C/I];

- **rolul OMD, care listează, nu vinde**: OMD curatoriază, formează, comunică și măsoară; nu intermediază comercial, nu încasează comision și nu stabilește prețuri, iar rezervarea se face direct la prestator.

Prietenii curatoriați sunt primii purtători ai standardului de conduită al primirii (secțiunea 3.14) și sursa de feedback a destinației: ce întreabă vizitatorii, ce nu găsesc [I]. Distinct de ei, destinația poate avea un program al gazdelor voluntare, localnici care primesc vizitatorii în grupuri mici, gratuit, după principiile rețelei internaționale a „greeterilor", prezentă în 44 de țări din 1992[113] [C]; cele două programe se comunică separat, cu nume diferite, pentru că unul este un serviciu profesionist, iar celălalt un gest al comunității [I]. Ghizii Transilvaniei și prietenii din zona metropolitană se construiesc în coopetițiune cu alte autorități publice, cu Brașovul ca bază de plecare [I].

Ce face autoritatea publică

Primăria include în condițiile de autorizare a serviciului de taxi cerințe privind informarea pasagerilor, iar OMD oferă taximetriștilor programul de pregătire ca ambasadori ai destinației; 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]. Primăria și Consiliul Local sprijină acreditarea OMD ca furnizor de formare și adoptă standardul de conduită al primirii pentru personalul de contact al serviciilor publice (secțiunea 3.14) [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

Prietenii tăi din Transilvania, ghizii, instructorii și prestatorii curatoriați de OMD, recepțiile și taximetriștii care recomandă sunt ambasadorii destinației; platforma prietenilor, insigna, eticheta de calitate și recunoașterea locală devin argumente de comunicare, inclusiv pe piețele externe, prin prietenii care vorbesc limbile piețelor [I].

Indicatorii

Tabelul 67. Indicatorii politicii S6

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Prietenii tăi din Transilvania: ghizii,	niciunul	cel puțin 100, cu toate	cel puțin 200, în	registrul programului

[113]International Greeter Association, valorile și rețeaua (44 de țări, din 1992): https://internationalgreeter.org/

Indicator	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
instructorii și prestatorii curatoriați de OMD, activi, pe categorii		categoriile reprezentate	cel puțin cinci limbi	
Ghizii și povestitorii orașului recunoscuți prin program	niciunul	cel puțin 30	cel puțin 50, în cel puțin cinci limbi	OMD
Ponderea vizitatorilor care au folosit un prieten curatoriat	de constituit în 2027	10%	20%	ancheta la vizitatori
Satisfacția vizitatorilor cu prietenul curatoriat	de constituit în 2027	cel puțin 4,7 din 5	cel puțin 4,7 din 5	evaluările de pe platformă
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].

Așa da: un exemplu. Rețeaua internațională a „greeterilor”, prezentă în 44 de țări din 1992, pune localnici voluntari să primească vizitatorii în grupuri mici, gratuit, după principii comune[114] [C]. S6 preia principiul în programul gazdelor voluntare și îl completează cu rețeaua profesionistă a prietenilor tăi din Transilvania, ghizii, instructorii și prestatorii curatoriați de OMD [I].

Unde se citește integral

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

[114]International Greeter Association, valorile și rețeaua (44 de țări, din 1992): https://internationalgreeter.org/

3.14. Planul de marketing al destinației



Biserica Sfântul Nicolae din Șchei

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, promisiunea și arhitectura mărcii

Poziționarea este cea din secțiunea 2.3: „Brașovul este prietenul tău din Transilvania", cu promisiunea „Brașov, prietenul tău din Transilvania" ca formulă a mărcii; „capitala Carpaților" este viziunea strategiei (secțiunea 2.1), comunicată public cu dovezile ei, sub promisiunea mărcii: viziunea este cuvântul strategiei, promisiunea este cuvântul mărcii [I]. Arhitectura mărcii are trei niveluri: marca-umbrelă Brașov, purtătoare a promisiunii; sub-marca stațiunii Poiana Brașov, comunicată ca stațiune, nu ca listă de unități; sub-mărcile identitare pentru micro-comunități de public (Civilizația Muntelui, orașul tiparului, libertatea, Kronstadt, Șcheiul), care rămân sub promisiune până la decizia echipei multidisciplinare asupra arhitecturii finale [I]. Descriptorul „Brașov, Transilvania", stabilit pentru piețele îndepărtate (capitolul M, DM9), este compatibil cu promisiunea și o însoțește [I]. Direcția a fost construită din analiza interviurilor și a atelierelor și din debriefurile realizate de managerul de proiect, ca sociolog și cercetător, împreună cu expertul în design al echipei de proiect [I]: brieful mărcii

„Brașov, prietenul tău din Transilvania”, harta salutului și propunerea de personalitate a mărcii fixează promisiunea, tonul vocii și personalitatea; brieful consemnează deciziile[115].

Povestea-nucleu. Echipa multidisciplinară scrie povestea; brieful fixează ce trebuie să conțină [I]: oamenii locului, prietenul care salută, recunoaște, ajută și arată locul, cu valorile din harta salutului; orașul multicultural, cu multe culturi, nu cu trei, spus cu documente și cu purtători; târgul ca efervescență, locul în care se întâmplă lucruri; muntele care începe din oraș; Transilvania din jur; patrimoniul material și imaterial, cu Junii ca tradiție vie. Pilonii, punctele forte și dovezile sunt cele din secțiunea 2.3; candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034 este un program al destinației, nu o dovadă, pentru că rezultatul ei este incert [I].

Tonul vocii: harta salutului

Tonul vocii se construiește pe harta salutului. Exercițiul a pornit de la valorile Brașovului și ale brașovenilor, așa cum apar în consultare și în cercetare, și a trecut prin trei iterații succesive în caietul de lucru al expertului în design: prima a așezat orașul între „loc de întâlnire” și „centru comercial”, între „venit, văzut, dormit” și „trăit, nu privit”, și a ajuns la constatarea că „toată lumea salută” („Servus, Brașov!”), cu respectul, prietenia și ospitalitatea ca urmări ale salutului și cu brașoveanul conservator, mândru și rezervat; a doua a desfășurat repertoriul valorilor (deschidere, echilibru, mândrie, târg ca nod și miez, siguranță, autentic, bun gust, munte) și al contra-valorilor („oraș mort”, „oraș muzeu”, „blocat”, „birocrat”); a treia a pus salutul în centru, în Civilizația Muntelui, cu cele unsprezece valori ale primului inel și cu replicile de la margine (Figurile de mai jos) [I]. Harta pornește de la gest, în centru; trece apoi prin valorile din primul inel și ajunge, la margine, la replici și comportamente; marginea hărții este deja tonul vocii: ce spune și ce face un brașovean când salută [I].

[115]Brieful mărcii „Brașov, prietenul tău din Transilvania”, harta salutului și propunerea de personalitate a mărcii, elaborate de expertul în design al echipei de proiect împreună cu managerul de proiect, pe baza analizei interviurilor și a atelierelor; publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

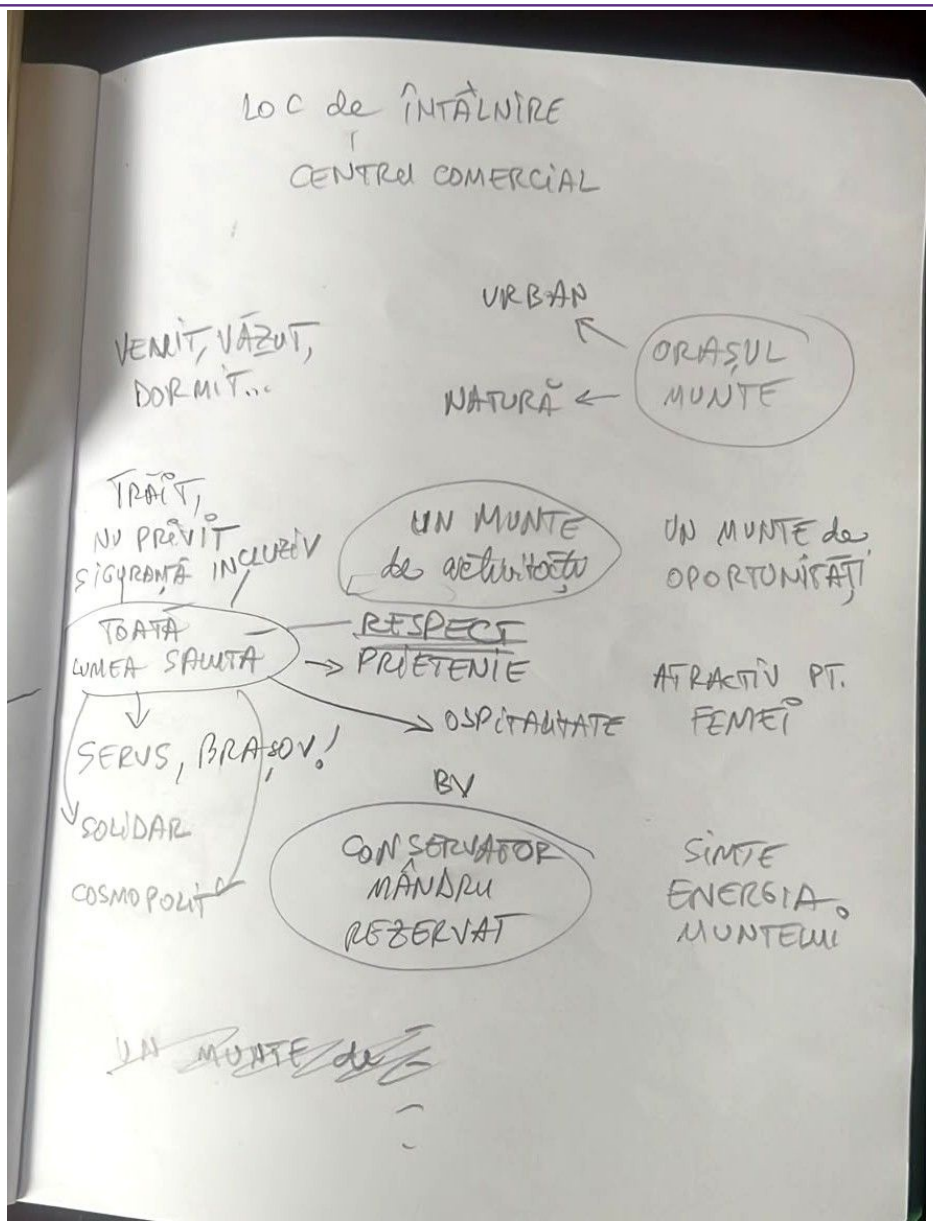


Figura 7. Harta salutului, iterația 1: de la „loc de întâlnire” la „toată lumea salută” (caietul de lucru al expertului în design al echipei de proiect)

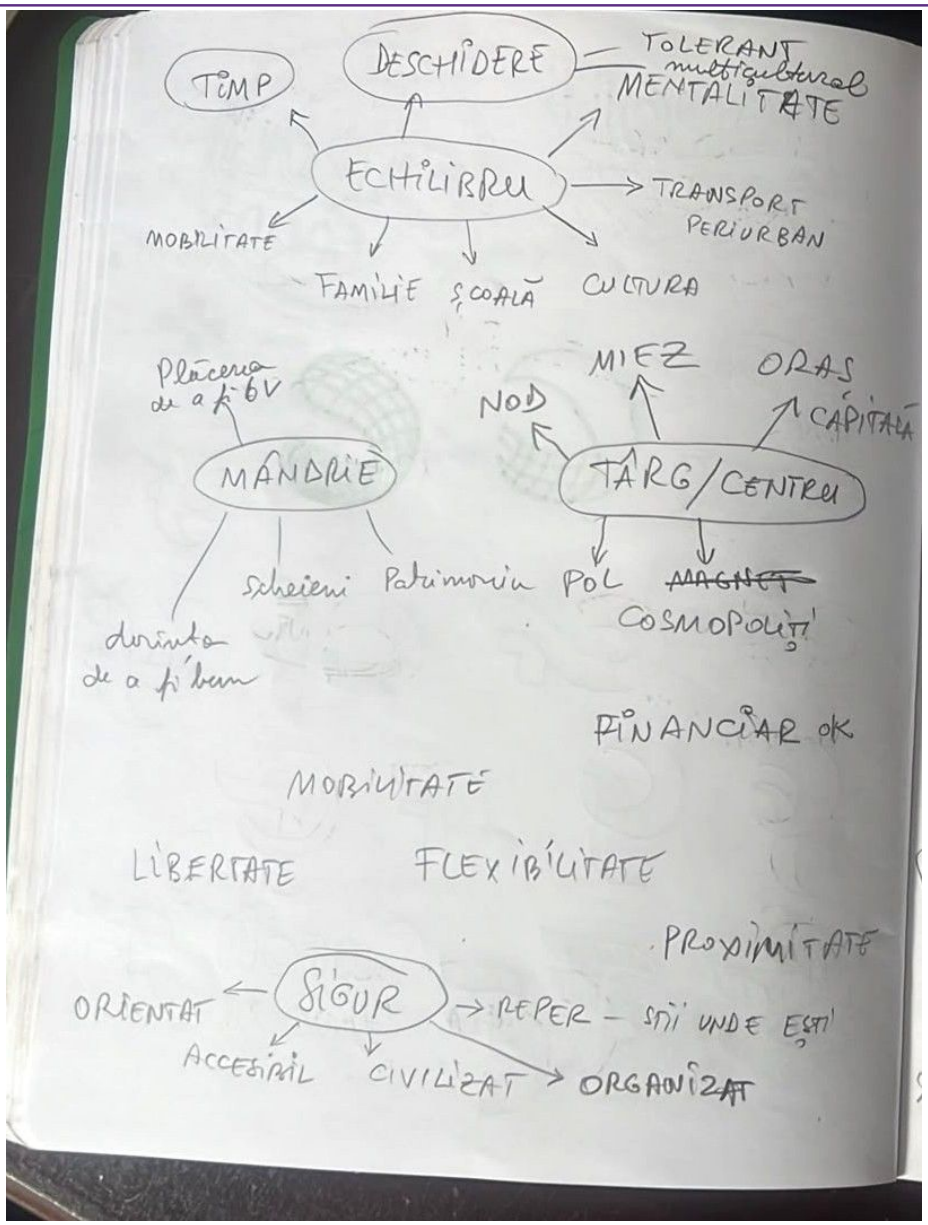


Figura 8. Harta salutului, iterația 2 (pagina din stânga): deschidere, echilibru, mândrie, târgul ca nod, siguranță

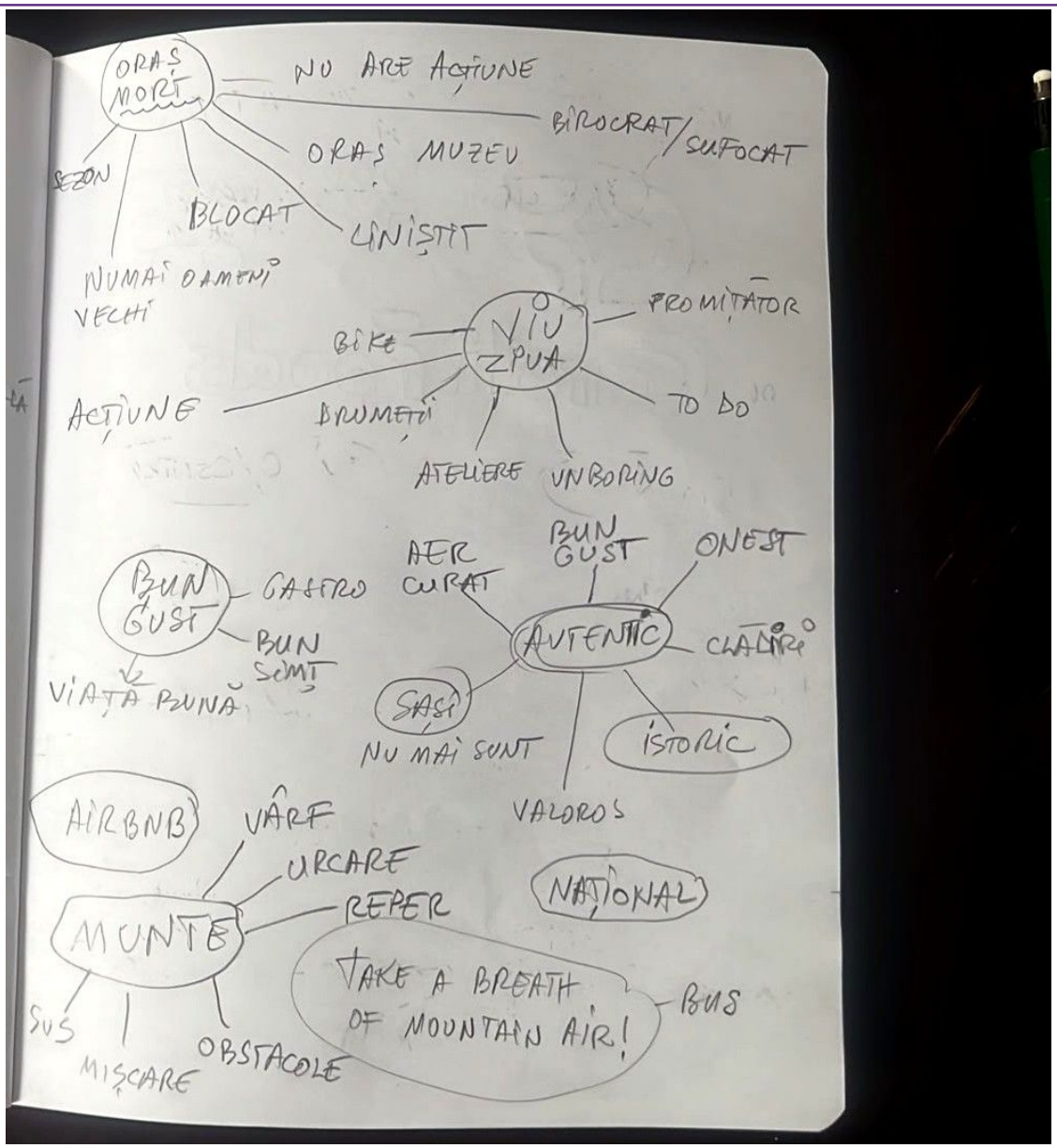


Figura 9. Harta salutului, iterația 2 (pagina din dreapta): contra-valorile („oraș mort”, „oraș muzeu”), orașul viu, autentic, bun gust, muntele

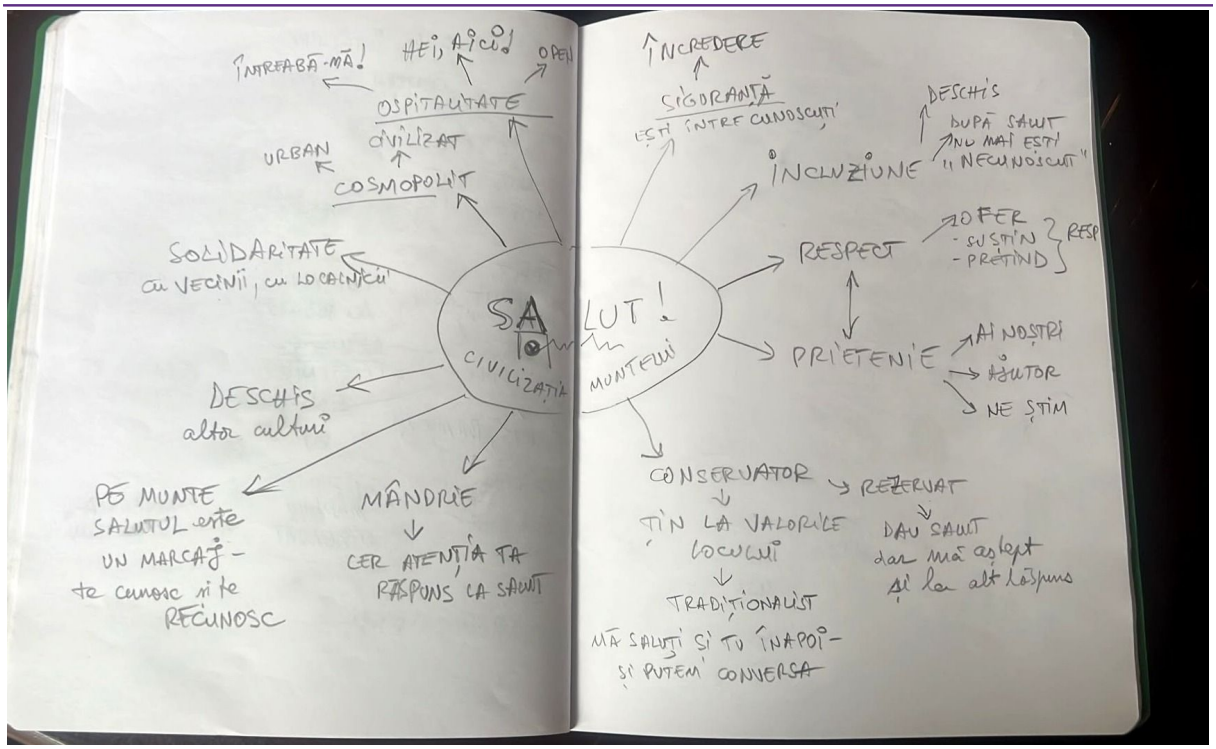


Figura 10. Harta salutului, iterația 3: salutul în centru, în Civilizația Muntelui, cu valorile primului inel și cu replicile de la margine

Sursa: caietul de lucru al expertului în design al echipei de proiect; decriptarea hărții, în brieful mărcii[116] [I].

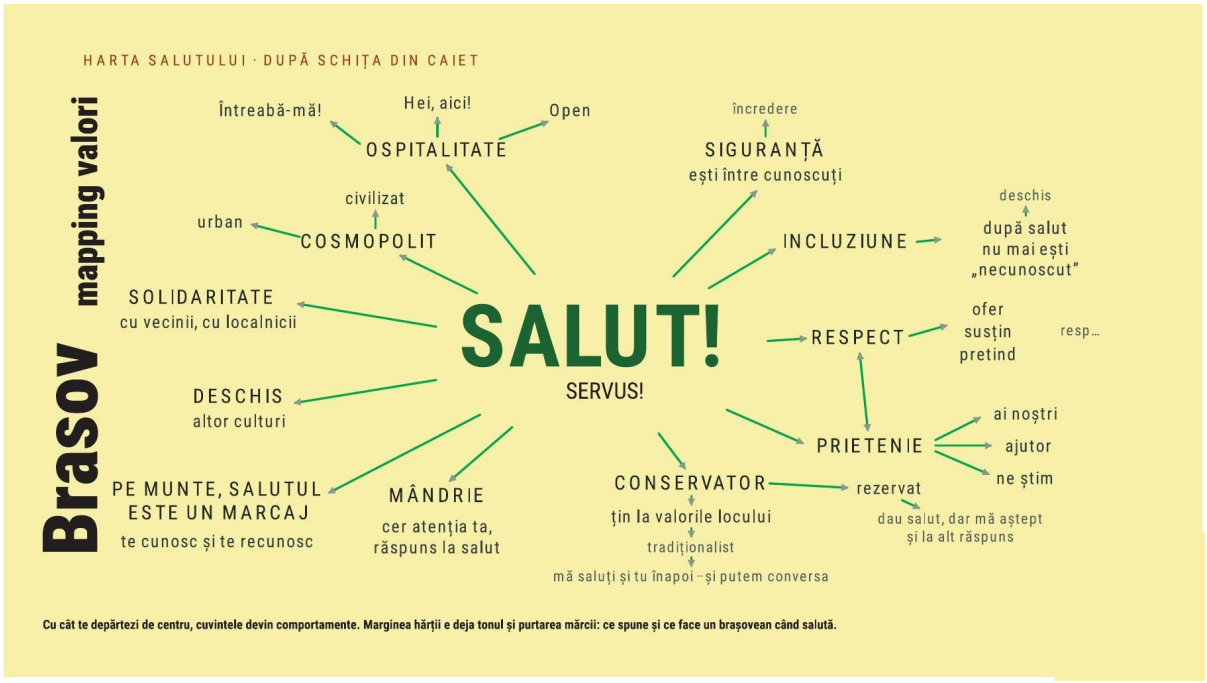


Figura 11. Harta salutului, redesenată de expertul în design după schița din caiet (propunerea de personalitate a mărcii)

Sursa: propunerea de personalitate a mărcii, expertul în design al echipei de proiect [I].

[116]Brieful mărcii „Brașov, prietenul tău din Transilvania", harta salutului și propunerea de personalitate a mărcii, elaborate de expertul în design al echipei de proiect împreună cu managerul de proiect, pe baza analizei interviurilor și a atelierelor; publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

Personalitatea mărcii: „Servus”. Propunerea de personalitate a mărcii, elaborată de expertul în design al echipei de proiect, dă hărții salutului un personaj: Brașovul gândit ca un prieten, prietenul tău din Transilvania [I]. Aici oamenii se respectă și se salută atunci când se văd, pe stradă, pe munte, la magazin, la serviciu, la școală; salutul este o formă de respect și o formă de recunoaștere: din momentul salutului, cel care vine prima dată pe strada mea sau pe traseul montan nu mai este un străin, ci un cunoscut, primul pas spre a deveni un amic și, în cele din urmă, un prieten [I]. Salutul poate fi o înclinare a capului, un contact vizual sau un cuvânt; cuvântul propus este „Servus”, salutul cel mai des auzit în Transilvania [I]. Este forma de eleganță a ospitalității, un „sunt aici ca să te simți bine” spus celui care vine, prin care cel care salută își oferă, de bunăvoie, atenția oaspetelui [I]. Filiația lui, germanică și habsburgică, adusă în Transilvania de civilizația săsească, este cea a ospitalității de cel mai înalt standard din Europa Centrală: Austrian Airlines a scris, în 2015, odată cu noua identitate „myAustrian”, cuvântul „Servus” pe burta avioanelor sale, ca salut al gazdei, l-a păstrat la reînnoirea identității din 2018 și îl folosește în comunicarea de marcă („Servus Dreamliner”, 2024; „Servus and a warm welcome to Vienna”, 2025), pe platforma „Feels like Flying”, construită în 2026 pe ospitalitatea din inimă, „Heartfelt Hospitality”[117] [C]. Salutul îi aduce pe toți în aceeași poziție, de oameni care își fac loc unul altuia [I]. Propunerea leagă personalitatea de viziune și de scrisoarea contelui: „Servus” este cuvântul prietenului care spune „Welcome to the Carpathians” [I]. Pentru piețele externe, salutul se spune și în limba oaspetelui, după modelul propunerii: „Servus! Bună, Salut, Hello, Hi, Ciao, Olá, Hallo, Nazdraven, Dobre, Kalimera, Guten Morgen!” [I]. Formula salutului rămâne de confirmat de echipa multidisciplinară, pe baza testării pe piețele prioritare; literatura sociolingvistică asociază „servus” cu Transilvania și „salut” cu Moldova[118] [C/I].

Propunerea descrie și structura identității mărcii, cu șase componente așezate pe trei straturi, experiența, cultura și comportamentul: numele, povestea, personalitatea, identitatea verbală, identitatea vizuală și serviciile și produsele; strategia fixează numele, povestea, personalitatea și, prin politicile ei, serviciile și produsele, iar identitatea verbală și cea vizuală sunt ale echipei multidisciplinare [I]. Conceptul propus, „salutul, în cultura transilvăneană”, dă un conținut concret culturii transilvănene din povestea-nucleu: salutul este gestul, iar civilizația transilvăneană este lumea în care se face, oameni de oraș care trăiesc cu muntele; conceptul răspunde riscului semnalat în consultare ca această cultură să fie percepută ca academică și puțin înțeleasă [D/I]. Propunerea leagă fiecare registru al hărții de un comportament: primirea, ospitalitatea unui oraș civilizat, în care salutul este primul gest de ospitalitate; comunitatea, salutul ca marcaj între brașoveni, cu mândria care nu este aroganță, ci o cerere de atenție; încrederea, din necunoscut, cunoscut; reciprocitatea, respectul care devine prietenie, cu cele trei verbe ale lui, ofer, susțin, pretind, „nu politețe, ci un contract”, care, ținut, devine prietenie: „ai noștri”, ne ajutăm, ne știm [I]. Harta nu ascunde conservatorismul

[117]Die Presse, 2015, „myAustrian sagt Servus: neuer Markenauftritt bei AUA”: https://www.diepresse.com/4694607/myaustrian-sagt-servus-neuer-markenauftritt-bei-aua ; Flug Revue, 27 martie 2015, „Austrian mit neuer Lackierung” (inscripția „Servus” sub fuzelaj): https://www.flugrevue.de/zivil/neue-strategie-myaustrian-austrian-mit-neuer-lackierung/ ; InsideFlyer, 21 aprilie 2018, „Neuer Markenauftritt bei Austrian Airlines” (salutul păstrat): https://insideflyer.de/neuer-markenauftritt-bei-austrian-airlines/ ; BCD Travel, 10 septembrie 2024, „Servus Dreamliner”: https://www.bcdtravel.com/blog/austrian-airlines-servus-dreamliner/ ; Austrian Airlines, comunicat de presă, 3 septembrie 2025, „From December with direct connections by Austrian Airlines: Servus and a warm welcome to Vienna”: https://www.zawya.com/en/press-release/companies-news/from-december-with-direct-connections-by-austrian-airlines-servus-and-a-warm-welcome-to-vienna-gjond242 ; Austrian Airlines AG, 18 mai 2026, „Austrian Airlines takes off with «Feels like Flying»” (platforma de marcă, „Heartfelt Hospitality”): https://www.austrianairlines.ag/en/2026/05/18/austrian-airlines-takes-off-with-feels-like-flying/ ; etimologia și aria de folosire a salutului: https://en.wikipedia.org/wiki/Servus

[118]ICLaVE 11, rezumatul comunicării „Regional Varieties of Romanian Greetings”: https://pretalx.dioe.at/iclave11/talk/review/CXAV3VVWLFKLZ87NHAFEZM9BP87ELPYL

brașoveanului: îl pune în regula salutului; brașoveanul este rezervat, dar salută, iar conversația începe când primește răspuns [I].

Tabelul 68. Registrele tonului vocii, din harta salutului

Registrul	Valorile din hartă	Cum sună vocea	Reper din consultare
Primirea	ospitalitate, cosmopolit, urban, civilizat, deschis altor culturi	invită, cheamă, se oferă să răspundă: „Întreabă-mă!", „Hei, aici!"	ospitalitatea, prima asociere spontană a călătorilor români cu brașovenii (42,3%) [C]
Recunoașterea	solidaritate, mândrie; salutul ca marcaj	arată drumul ca marcajul de pe potecă: „te cunosc și te recunosc"; mândrie fără aroganță	„mi-a plăcut la brașoveni că erau foarte mândri de apartenența lor" (atelierul 04) [D]
Încrederea	siguranță, incluziune, încredere	face din necunoscut un cunoscut; liniștește fără să supravegheze	„primii patru ani m-am simțit turist în Brașov [...] după aceea am devenit brașovean" (Subiect 17) [D]
Reciprocitatea	respect (ofer, susțin, pretind), prietenie	caldă și egală: „ai noștri", „ne știm", ajutorul	ce trebuie corectat: „nu stau cu tine la masă decât dacă am un interes" (Subiect 21) [D]
Rezerva	conservator, rezervat, tradiționalist	reținută, dar salută; conversația începe când primește răspuns	„un pic de conservatorism [...] care are latura bună, pentru că există tendința de a păstra valorile autentice" (atelierul 04) [D]

Sursa: harta salutului; brieful mărcii [D]/[I].

Ce nu face vocea: nu curtează și nu vinde decorul; nu folosește superlative, kitsch sau pseudo-patrimoniu; nu numește concurenți; nu promite ce destinația nu are încă, de exemplu un reper gastronomic sau viața de seară în toate cartierele [I]. Rezerva brașoveanului se asumă ca formă de respect, prin regula „rezervat, dar salută", cu vocabularul local [I]. Rămân de rezolvat de echipa multidisciplinară: confirmarea formulei salutului, pentru care propunerea de personalitate a mărcii alege „Servus", punctuația, de care depinde cine salută pe cine, și nucleul de trei–patru valori din cele unsprezece ale hărții, pentru care propunerea pune în față respectul și prietenia [I].

Fundația: principiile, capacitățile și regulile pentru parteneri

Principiile. Toate anotimpurile apar în comunicare, iar destinația este prezentă constant în comunicarea externă, cu primăvara și noiembrie prioritare în bugetul de activare a piețelor; comunicarea arată cartierele, Poiana, Țara Bârsei și regiunea, nu doar centrul istoric, iar OMD fixează o pondere minimă a conținutului din afara centrului istoric (reperul platformei Copenhaga: 75%); oaspetele este salutat și salută, conduita vizitatorului în centrul istoric și pe munte se comunică explicit, iar locuitorii sunt primul public al mărcii; comunicarea invită la un sejur mai lung: orașul și Poiana, apoi regiunea, câte o zi pentru fiecare [I].

Capacitățile. Existente: siguranța și calmul orașului „civilizat" [C/D]; Salvamontul funcțional [C]; aeroportul internațional, cu zboruri directe [C]; universitatea [C]; unitățile de cazare autorizate [C]. În construcție: accesul fără mașină, prin liniile dedicate spre centru și prin cardul oaspetelui pentru sejururile de cel puțin trei nopți; informarea integrată și bilingvă; eticheta de calitate a destinației [I].

Regulile pentru parteneri. OMD Brașov este emitentul principal al promisiunii; partenerii o folosesc atunci când promovează destinația, nu doar propria afacere [I]. Eticheta de calitate a destinației este condiția de acces la comunicarea OMD și la stimulentele publice (Politica 4, DG7-b): Copenhaga invită toți partenerii, Brașovul condiționează accesul de calitate [I]. Partenerii folosesc promisiunea întreagă,

fără să o modifice, și pot alege poveștile și dovezile potrivite activității lor; promisiunea nu se folosește pentru oferte de volum în vârfurile de sezon și nici alături de kitsch sau pseudo-patrimoniu [I]. Primii purtători ai promisiunii sunt prietenii tăi din Transilvania, ghizii, instructorii și prestatorii curatoriați de OMD (S6), recepțiile, taximetriștii, localurile cu eticheta de calitate, muzeele și operatorii din Poiana; instrumentele comune sunt banca de imagini a destinației, centrul de presă și calendarul unic (S2 și S4) [I]. Ce refuză destinația este stabilit în politica orizontală S5 (secțiunea 3.12).

Promisiunea de comportament: ce își asumă localnicii și autoritățile

O poziționare construită pe oameni, nu pe decor, nu poate fi susținută numai prin comunicare: vizitatorul o verifică la fiecare contact, cu localnicul care răspunde la salut, cu funcționarul de la ghișeu, cu polițistul local, cu șoferul de autobuz, cu salvamontistul. De aceea „prietenul tău din Transilvania" este și o promisiune de comportament: a localnicilor, ca atitudine prietenoasă, și a autorităților, care îi servesc pe locuitori și pe vizitatori cu aceeași atitudine [I].

Patru corpuri de cunoaștere susțin regula. Psihologia socială a salutului: salutul este un ritual de acces, care deschide interacțiunea și obligă la răspuns, prin norma reciprocității, iar politețea măruntă, repetată, este ceea ce face un loc „civilizat" în percepția celui care intră în el; harta salutului pune această mecanică în centrul mărcii: dau salut, aștept răspuns, apoi putem conversa [I].

Cercetarea despre localnici și turism: locuitorii susțin turismul atunci când percep că primesc mai mult decât pierd, iar solidaritatea emoțională a localnicilor față de vizitatori, caracterul primitor, înțelegerea empatică și apropierea emoțională, influențează atitudinea față de turism prin bunăstarea emoțională a localnicilor[119] [C]; prietenia nu se poate cere locuitorilor înainte ca orașul să le dea ceva, de aceea principiul „locuitorul pe primul loc" este condiția promisiunii [I].

Comportamentul organizațional al serviciilor: satisfacția clienților depinde de climatul de serviciu al organizației, iar climatul depinde de conducere și de practicile de formare, de autonomie și de recunoaștere[120] [C]; o autoritate prietenoasă nu se obține printr-o campanie, ci printr-un climat [I].

Încrederea în instituțiile publice: cadrul OCDE al încrederii are cinci dimensiuni, fiabilitatea, receptivitatea, deschiderea, integritatea și corectitudinea, iar experiențele zilnice cu serviciile publice influențează încrederea în administrația locală mai mult decât în guvernul național; dintre cei care au folosit recent servicii administrative, 65% sunt mulțumiți, în media OCDE[121] [C].

Cadrul legal românesc oferă pragul minim: Codul administrativ cere funcționarilor publici, în relațiile cu cetățenii, „un comportament bazat pe respect, bună-credință, corectitudine, integritate morală și profesională" și „o atitudine imparțială și justificată pentru rezolvarea legală, clară și eficientă a problemelor cetățenilor", cu tratament egal (art. 447), pe principiile deschiderii, transparenței și priorității interesului public (art. 368)[122] [C]; promisiunea de comportament nu adaugă obligații legale: ridică standardul de la „corect" la „prietenos" și îl extinde de la cetățean la vizitator [I].

[119]Wang, S., Berbekova, A., Uysal, M. (2021), „Is This about Feeling? The Interplay of Emotional Well-being, Solidarity, and Residents' Attitude", Journal of Travel Research, 60(6): https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047287520938862

[120]Hong, Y., Liao, H., Hu, J., Jiang, K. (2013), „Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate", Journal of Applied Psychology, 98(2), DOI 10.1037/a0031666: https://doi.org/10.1037/a0031666

[121]OCDE, OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results (cele cinci dimensiuni ale încrederii): https://oecd-ilibrary.org/governance/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_69846b68-en ; rezultatele sondajului din 2025, publicate în iunie 2026: https://www.oecd.org/en/publications/2026/06/results-of-the-2025-oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions_96323a65.html

Modelele internaționale care fac același pas sunt standardul comunităților primitoare, după care administrațiile locale pot fi evaluate și certificate[123], și strategia „Localhood" a Copenhagăi, în care vizitatorii sunt locuitori temporari, iar localnicii sunt ambasadori[124] [C].

Tabelul 69. Ce își asumă autoritatea publică prin promisiunea de comportament

Dimensiunea	Ce își asumă autoritatea	Unde se află în strategie
Conducerea și mandatul	promisiunea „Brașov, prietenul tău din Transilvania" se folosește în campaniile internaționale ale destinației, prin mandatul OMD; dacă prinde, orașul, public și privat, o adoptă organic; un responsabil al promisiunii în OMD; principiul de guvernanță „orașul este un prieten"	S3; secțiunea 4.2
Primirea	standardul de conduită al primirii, comun Primăriei, serviciilor subordonate și OMD, construit pe harta salutului, în toate punctele de contact publice: ghișee, Centrul de Informare Turistică, Poliția Locală, RATBV, Salvamont, parcări, evenimente; personal identificabil, care se oferă să ajute („Întreabă-mă!"), în română și în engleză; formare anuală	S6 (DC5-c, DG7-e); DMC6-j; S4
Corectitudinea	tratament egal pentru locuitor și vizitator: fără prețuri sau proceduri diferite pentru turiști în serviciile publice; reguli afișate și aplicate la fel pentru toți	Politica 7; S5
Fiabilitatea	cuvântul ținut: calendarul publicat cu un an înainte, închiderile de drum anunțate printr-un singur canal, lucrările programate în afara vârfurilor; termen de răspuns al destinației la solicitările vizitatorilor și ale operatorilor de 10 zile lucrătoare, sub termenul legal al petițiilor	S2; P5·D1-e; secțiunea 4.1
Receptivitatea la feedback	ascultarea organizată: forumul anual, chestionarul pentru rezidenți la doi ani, ancheta la vizitatori, un canal unic de sesizări, cu raportarea publică a rezolvărilor	OD3.1; OD5.2; secțiunea 4.1
Deschiderea și integritatea	raportul anual al destinației publicat; datele observatorului deschise; spațiul public atribuit prin concurs; eticheta de calitate cu criterii publice; fără kitsch și fără favoruri	S3; S4; S5; DG7-b
Casa în ordine	orașul curat, sigur, orientat: semnalizare, toalete, bănci, iluminat, trasee marcate, informație la sosire; prietenul nu primește oaspeți într-o casă neîngrijită	Politicile 1 și 2; S4
Formarea	„școala prietenului": pregătirea prietenilor din Transilvania și a personalului de contact al Primăriei, al serviciilor subordonate, al RATBV și al Poliției Locale, pe harta salutului și pe narațiunea destinației	S6
Locuitorul pe primul loc	beneficiile vizibile înaintea cererii de prietenie: cardul de rezident, parcurile, liniștea, centrul locuibil; consultarea riveranilor înaintea evenimentelor; promisiunea este reciprocă: orașul dă întâi	OS3; OD3.3; DG3-c
Măsurarea	satisfacția vizitatorilor cu amabilitatea și ajutorul primit; ponderea recenziilor care menționează ospitalitatea; satisfacția locuitorilor cu serviciile publice de contact; sesizările rezolvate în termen	secțiunea 4.5; S4

Sursa: echipa de proiect, pe cadrul OCDE al încrederii [C]/[I].

[122]OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, art. 368 (principiile conduitei) și art. 447 (conduita în relațiile cu cetățenii); sinteză publicată de Direcția Județeană de Statistică Botoșani: https://botosani.insse.ro/wp-content/uploads/2025/06/Principiile-si-normele-de-conduita-aplicabile-functionarilor-publici-si-personalului-contractual.pdf

[123]Welcoming America, The Welcoming Standard (șapte domenii, între care conducerea administrației și a comunității, accesul echitabil la servicii, comunitățile conectate, participarea civică): https://welcomingamerica.org/the-welcoming-standard/

[124]Fáilte Ireland, Destination case study: Copenhagen (strategia „Localhood for everyone", 2017): https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/Key%20Projects/Taste%20the%20Island/Destination-case-study_Copenhagen.pdf

Ce își asumă localnicii este o invitație, nu o obligație: răspund la salut și salută; recomandă oferta întregii destinații, nu numai pe a lor; respectă regulile muntelui și le arată vizitatorilor; participă, dacă vor, ca gazde voluntare și ca ambasadori ai cartierelor lor [I]. Limita pe care cercetarea o impune: prietenia nu se poate instituționaliza ca muncă emoțională cerută locuitorilor; ea rămâne un gest al comunității, pe care orașul îl face posibil dând întâi; standardul de conduită se cere profesioniștilor și serviciilor publice, nu locuitorilor în general [I].

Recomandarea către OMD: o echipă multidisciplinară de profesioniști

Pentru forma finală a tonului vocii, pentru concept și pentru materialele finale de comunicare, strategia îi recomandă OMD Brașov să apeleze la o echipă multidisciplinară de profesioniști, care să acopere toate nevoile unui proiect de această amploare [I]. Competențele decurg din brief: strategia mărcii și conceptul de comunicare; redactarea în limba română și în limbile piețelor prioritare, cu atenție la registru; identitatea vizuală și designul; producția foto și video pentru banca de imagini a destinației; comunicarea digitală, datele și măsurarea rezultatelor; relațiile cu presa, cu creatorii de conținut și cu turoperatorii din piețele cu zboruri directe; istoria și patrimoniul orașului, pentru povestea multiculturală spusă cu documente și cu purtători; lingvistica și sociolingvistica, pentru formula salutului; cercetarea de piață, pentru testarea promisiunii pe piețele prioritare; consultanța în proprietate intelectuală, pentru verificarea și protecția formulei în română și în limbile piețelor (OSIM, EUIPO), verificare nefăcută încă [I]. Echipa lucrează cu OMD, ca emitent principal al promisiunii, și cu partenerii care au eticheta de calitate [I]. Punctele deschise ale briefului rămân ale acestei echipe: linia de lucru „Vii la Brașov nu pentru decor, ci pentru prietenii din Transilvania”, de confirmat; confirmarea formulei „Servus”; arhitectura sub-mărcilor; dovezile pilonului „Viu” față de limita vieții de seară [I].

Publicurile prioritare

Comunicarea destinației, condusă de OMD Brașov, se concentrează pe piețele externe și pe turiștii străini, care aduc creșterea în valoare și durata ședерii (secțiunile 1.8 și 1.9): turismul internațional, turismul activ și turismul de afaceri, toate orientate spre piețele externe, și publicul evenimentelor de calitate. Piața internă, pentru care Brașovul este cea mai atractivă destinație urbană și nu are nevoie de o campanie de notorietate, primește o comunicare coerentă și operațională: calendarul unic, valorile destinației, produsele pe durate și regiunea. Comunicarea este curatoriată: destinația promovează operatorii care trec filtrul transparent al calității – eticheta de calitate a destinației, reperele culinare, patrimoniul privat viu, operatorii de turism activ curatoriați de OMD – cu criterii publicate, pe care orice operator le poate adopta, fără să excludă pe nimeni din oraș [I]. Publicurile destinației, cu rolul lor în valoare, cu ce li se oferă și cu indicatorul fiecăruia, sunt stabilite în secțiunea 2.3 (tabelul publicurilor): prioritare, cu valoare mare, sunt turismul de afaceri și evenimentele profesionale de scară medie, cuplurile și cei fără copii de vârstă școlară, inclusiv seniorii și tinerii profesioniști, și străinii sosiți cu zboruri directe și cu tren direct; de dezvoltat sunt familiile și cantonamentele sportive; tinerii de 18–29 de ani sunt publicul orașului viu seara; femeile rămân prescriptoarele destinației; weekendul românesc din proximitate este baza de menținut, nu de crescut, iar vizitatorii de o zi nu sunt țintă de marketing [I].

Piețele prioritare și comunicarea cu piețele

Comunicarea destinației se concentrează pe piețele externe, iar regula alegerii lor este accesul: destinația comunică acolo unde are zbor sau tren direct. Piețele prioritare sunt cele spre care Brașovul are astăzi deschidere prin aeroportul Brașov-Ghimbav (227.900 de pasageri în 2024, 337.353 în 2025, cu o bază a companiei aeriene și 14 destinații anunțate pentru iarna 2026–2027), la care se adaugă piețele din care se ajunge direct cu trenul de noapte: Budapesta (trenurile Corona, Ister și Dacia) și Viena (trenul Dacia, cu vagoane de dormit și cușete)[125] [C/SS]. Argumentul este cel al valorii: turiștii străini stau mai mult decât românii (2,01 față de 1,72 nopți în recenziile destinației, oraș și Poiana; 1,96 față de 1,62 numai în oraș; 2,38 față de 1,97 în Poiana), dar piețele nu se aseamănă între ele: Israelul (2,70 de nopți; 47,2% sejururi de cel puțin trei nopți), Regatul Unit (2,21) și Germania (2,18) sunt piețele sejurului lung, în timp ce Italia (1,77) și Spania (1,71) sunt piețe de volum, cu comportament de city break scurt, pe care comunicarea trebuie să le convingă să rămână a doua și a treia noapte [C/I]. Capitolul M din Volumul II (Comunicarea cu piețele) dă profilul fiecărei piețe, măsurile, canalele și calendarul; planul operațional anual al OMD pornește de la el.

Tabelul 70. Piețele prioritare ale comunicării destinației, 2027–2034

Rang	Piața	Accesul direct	Sejurul în recenzii	Rolul și produsele principale
1	Germania	4 rute aeriene (Dortmund, Nürnberg, Memmingen, Karlsruhe/Baden-Baden)	2,18 nopți; 31,1% de cel puțin 3 nopți	prima piață externă ca înnoptări: Kronstadt și bisericile fortificate, gastronomia ca motiv principal (după cartea-etalon), natura, comunitatea românească, Halloweenul în Transilvania
1	Regatul Unit	Londra, 4 pe săptămână	2,21 nopți; 33,4% de cel puțin 3 nopți	gastronomia ca motiv principal, sub promisiune (după cartea-etalon); Halloweenul în Transilvania, cu baza la Brașov; sezonul de schi și familia: schiul de familie, weekendul prelungit
1	Italia	Milano, Roma	1,77 nopți; 18,7% de cel puțin 3 nopți	volum de convertit în a doua noapte: vara răcoroasă și activă, „trei nopți fără mașină”, triunghiul transilvănean
1	Spania	Valencia, Barcelona, Madrid	1,71 nopți; 14,3% de cel puțin 3 nopți	volum de convertit în a doua noapte: vara răcoroasă și activă, „trei nopți fără mașină”, triunghiul
2	Ungaria	Budapesta, zbor și tren de noapte	-	trenul de noapte: tren + cazare, ciclismul montan vara, schiul iarna, triunghiul
2	Austria	Viena, tren de noapte	-	trenul de noapte: tren + cazare, gastronomia, natura, triunghiul
2	Polonia	Varșovia, Katowice, rute de vară	sejur lung în Poiana	ruta de vară, de extins la sezonul de schi: ciclismul montan și natura activă, Poiana
2	Republica Moldova	Chișinău, 3 pe săptămână	2,04 nopți; 30,8% de cel puțin 3 nopți	familie și evenimente: calendarul, Poiana, wellness
3	Israel	prin București	2,70 de nopți; 47,2% de cel puțin 3 nopți	sejurul lung: pachetul de la aeroportul din București, Poiana; dosar pentru o rută directă

[125]Pasagerii aeroportului: https://en.wikipedia.org/wiki/Bra%C8%99ov-Ghimbav_International_Airport; baza și destinațiile iernii 2026–2027: https://bizbrasov.ro/2026/08/11/wizz-baza-aeronava-brasov/ și https://www.brasov.net/aeroportul-brasov-mai-multe-zboruri-intre-brasov-si-germania-in-orarul-de-iarna-rute-si-frecvente-noi/; trenurile de noapte: https://www.mavcsoport.hu/en/mav-szemelyszallitas/international-travels/travel-night-trains

Rang	Piața	Accesul direct	Sejurul în recenzii	Rolul și produsele principale
3	Franța, Benelux, Statele Unite	prin București și hub-uri	1,85–2,06 nopți	prin intermediari: vara răcoroasă și activă, drumeția, turoperatorii, triunghiul, conținut în limbile lor
-	Piața internă	rutier, feroviar, aerian intern	sejur scurt	comunicare operațională: calendarul, produsele pe durate, regiunea, regulile destinației

Sursa: capitolul M; Volumul III, analiza recenziilor; orarele anunțate pentru iarna 2026–2027 [C]/[SS]/[I]. Lista se actualizează anual, după orarele de iarnă și de vară.

Mesajul și canalele. Pe piețele externe, promisiunea „Brașov, prietenul tău din Transilvania" se comunică împreună cu descriptorul „Brașov, Transilvania": hub al triunghiului transilvănean Brașov–Sibiu–Sighișoara, cu muntele la cinci kilometri de centru și cu stațiunea Poiana Brașov; pentru piețele anglofone, ușa de intrare este scrisoarea contelui din primul capitol al romanului, nu eticheta „Dracula", iar Dracula rămâne personaj al unui festival cu nume propriu, nu nume al destinației (secțiunea 2.3; capitolul C). Canalele sunt, în primul rând, cele ale accesului: marketingul comun cu compania aeriană și cu aeroportul (parteneriat formalizat cu aeroportul și cu alte autorități publice), operatorii feroviari național, maghiar și austriac pentru trenurile de noapte, turoperatorii și agențiile din piețele cu acces direct, presa și creatorii de conținut invitați pe rutele existente, platformele de rezervare, comunitățile de români din piețele-țintă, ambasadele, prin programul „Poiana celebrează lumea", și canalele proprii ale OMD în limbile piețelor [I]. Calendarul comunicării urmează anotimpurile: schiul în ianuarie–februarie (Regatul Unit, Ungaria, Austria, Polonia), natura și Junii în primăvară (Germania, Austria), vara răcoroasă și activă, cu drumeția și ciclismul montan, și triunghiul (Italia, Spania, Portugalia, Franța, Polonia, Ungaria), gastronomia pe tot anul (Regatul Unit, Germania, Austria, după publicarea cărții-etalon), Halloweenul în Transilvania și festivalul propus Brașov Dark Fantasy Fest în fereastra 15 octombrie – 1 noiembrie (piețele anglofone, Germania; toate piețele pentru festival), Târgul de Crăciun și Poiana în decembrie (Republica Moldova, Ungaria, comunitățile de români) [I].

Regula generală: dezvoltarea precede promovarea. Niciun conținut nu devine mesaj principal pe o piață înainte ca produsul să existe, să poată fi rezervat și să fie livrat la standardul promis; comunicarea destinației promovează dovezile existente și condiționează campania dominantă de livrarea produsului [I]. Pentru gastronomie, condiția este publicarea cărții-etalon a rețetelor brașovene, cu țintele de cel puțin 30 de localuri cu eticheta de calitate și de cel puțin 20 de localuri cu reperele în meniu; până atunci, gastronomia este conținut secundar pe piețele Regatului Unit, Germaniei și Austriei (secțiunea 3.4) [I]. Pentru Halloween, produsul „Halloweenul în Transilvania, cu baza la Brașov" se comunică pe piețele anglofone (Regatul Unit, Irlanda, Statele Unite) și pe piața germană în fereastra 15 octombrie – 1 noiembrie, cu Dracula numit în produs, nu în poziționare, și cu Brașovul ca bază la două zile înainte și după petrecerea de la Castelul Bran, produs vândut deja de operatorii internaționali; ținta destinației este prezența în top 20 al clasamentelor internaționale de Halloween în 2034, în cel puțin două clasamente recurente (Politica 5) [I].

Conținutul principal pe grupe de piețe. Promisiunea este una singură, „Brașov, prietenul tău din Transilvania", dar conținutul principal al comunicării diferă pe grupe de piețe, după motivul care decide alegerea destinației și după accesul direct [I]. Pe piețele Regatului Unit, Germaniei și Austriei, gastronomia este motivul principal sau exclusiv, sub promisiune: pentru aproape patru din cinci

călători bucătăria este importantă sau foarte importantă în alegerea destinației[126], pentru 87% dintre respondenții unei anchete internaționale gastronomia este un factor-cheie[127], iar în Regatul Unit 71% spun că mâncarea este o parte-cheie a vacanței și 76% sunt dispuși să plătească o cină specială[128] [C]; mâncarea și băutura sunt 30–40% din bugetul turistului[129] [C]. Spania, Italia, Portugalia, Franța și celelalte piețe cu veri caniculare primesc drept conținut principal vara răcoroasă și activă, „coolcation": drumeția, ciclismul montan și natura la 15 minute de centru, împreună cu stilul primitor al localnicilor; 81% dintre europeni spun că schimbările climatice le afectează deciziile de călătorie, 15% caută activ climate mai blânde, 14% evită destinațiile expuse caniculei, iar interesul pentru Mediterana a scăzut cu 8 puncte[130] [C]; pentru Franța, gastronomia nu este mesaj principal [I]. Ungaria, Polonia și Cehia primesc ciclismul montan și natura activă vara și schiul iarna, cu trenul de noapte și cu zborurile sezoniere; Israelul, sejurul lung de familie, cu Poiana vara și iarna și cu oferta alimentară adecvată [I]. Fiecare conținut comunicat trebuie să aibă motivul nopții a doua și a treia [I].

Tabelul 71. Conținutul principal al comunicării, pe grupe de piețe

Grupa de piețe	Conținutul principal, sub promisiune	Argumentul	Produsele și măsurile
Regatul Unit, Germania, Austria	gastronomia ca motiv principal sau exclusiv, după publicarea cărții-etalon (până atunci, conținut secundar): reperele culinare, produsele Țării Bârsei, localurile cu eticheta de calitate, Festivalul Culturii Culinare a Brașovului; Kronstadt și bucătăria săsească pentru publicul germanofon; Halloweenul în Transilvania, cu baza la Brașov, în fereastra 15 octombrie – 1 noiembrie	mâncarea decide alegerea pentru majoritatea călătorilor și este 30–40% din bugetul lor; piețe cu sejur lung și cu zbor sau tren direct	Politica 4; DM2, DM3, DM5; „trei nopți fără mașină", cu gastronomia ca fir; Politica 5, DC6-e
Spania, Italia, Portugalia, Franța și celelalte piețe cu veri caniculare	vara răcoroasă și activă („coolcation"): drumeția, ciclismul montan, natura la 15 minute de centru, localnicii primitori; gastronomia nu este mesaj principal pentru Franța	clima afectează deciziile a 81% dintre europeni, 15% caută activ climate mai blânde, interesul pentru Mediterana scade; zbor direct (Italia, Spania) sau intermediari (Franța, Portugalia)	Politica 2 și programul de ciclism montan; DM4, DM8; „trei nopți fără mașină" vara
Ungaria, Polonia, Cehia	ciclismul montan și natura activă vara, schiul iarna, cu trenul de noapte și cu zborurile sezoniere	bazinul central-european al parcurilor de biciclete; trenul de noapte	DM5, DM6; pachetele tren + bicicletă și zbor + bicicletă
Israel	sejurul lung de familie: Poiana vara și iarna, oferta alimentară adecvată	piața sejurului lung (2,70 de nopți)	DM7

Sursa: capitolul M; secțiunea 1.8 [C]/[I].

[126]TravelBoom, 2026 Leisure Travel Study, citat de Culinary Travels Magazine și de Devour Destinations (2026): aproape 80% dintre călători consideră bucătăria importantă sau foarte importantă în alegerea destinației; studiu al unei agenții de marketing hotelier din Statele Unite, cu eșantionul nepublicat în articolele consultate.

[127]Wondirad, A., Verheye, G. (2023), „Does gastronomy determine visitors' holiday destination choice?", Cogent Food & Agriculture, 9(2): https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311932.2023.2266195 ; anchetă online, 205 respondenți din 45 de țări.

[128]Euronews, 6 august 2026, studiul Chase privind vacanțele gastronomice ale britanicilor în 2026: https://www.euronews.com/2026/08/06/great-british-foodie-staycation-summer-252m-get-a-taste-for-holidays-at-home-in-2026

[129]James, L., Manniche, J., „Food tourism and gastronomic trends" (InnoCoast, Universitatea Aalborg), cu sursele citate: ICTA (2012), 36% din cheltuiala turiștilor în Statele Unite și în Regatul Unit; Kim et al. (2009), până la 30%; Tsai, Wang (2016), circa 40%; VisitScotland, în Everett (2016): https://vbn.aau.dk/files/304743104/601026_innocoast_wp3_food_tourism_and_gastronomictrends_laura_james_and_jesper_manniche_.pdf

[130]European Travel Commission, „Monitoring Sentiment for Intra-European Travel", primăvara–vara 2025 (81% dintre europeni spun că schimbările climatice le afectează deciziile de călătorie; 15% caută activ climate mai blânde; 14% evită destinațiile expuse caniculei; interesul pentru Mediterana în scădere cu 8 puncte, la 41%; sejururile de 7–12 nopți la 42%; prioritățile de cheltuială: cazarea 27%, mâncarea și băutura 20%): https://etc-corporate.org/news/europe-travel-spring-summer-2025/

Focusul strategiei. Două treimi din acțiunile de marketing ale strategiei și din bugetul de promovare se îndreaptă către atragerea turiștilor străini de pe piețele în care Brașovul are acces direct, cu avionul, cu trenul de noapte și cu mașina, astfel încât obiectivul sejurului mediu de 2,0 nopți, cu 2,2 nopți ca prag al ambiției, să aibă șanse reale de reușită: piețele externe aduc sejururi mai lungi și cheltuială mai mare pe noapte, iar piața românească, peste 80% din sosiri, a stagnat în 2025 (secțiunea 1.8) [I]. Două treimi din acțiuni înseamnă două treimi din acțiunile de marketing ale capitolului M și din bugetul de promovare al OMD, nu din cele 392 de măsuri ale strategiei, dintre care multe privesc infrastructura, locuitorii sau mai multe publicuri deodată; registrul măsurilor primește, pentru acțiunile de marketing, coloana „piața beneficiară", iar indicatorul distinct rămâne ponderea bugetului de promovare externă, cel puțin 60% în 2034 [I].

Indicatorii și bugetul. Ponderea turiștilor străini nu este publicată de INS la nivel de localitate; destinația o constituie din 2027, din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică (țara de rezidență) și din panelul de hoteluri, iar până atunci folosește recenziile și datele județului. Țintele: ponderea străinilor în înnoptările municipiului, cu cel puțin 5 puncte procentuale peste bază în 2030 și cu cel puțin 15 în 2034; sejurul mediu al străinilor de cel puțin 2,3 nopți în 2030 și 2,5 în 2034; dublarea ponderii sejururilor de cel puțin trei nopți pe piețele de volum; pasagerii aeroportului pe rutele piețelor prioritare, publicați lunar; cel puțin 50% din bugetul de promovare al OMD pe piețele externe în 2030 și cel puțin 60% în 2034 [I]. Măsurile capitolului M (39, direcțiile DM1–DM10) fac parte din Planul de implementare (Anexa 1).

Produsele pe anotimpuri

Principiul fundației se aplică produselor: toate anotimpurile apar în comunicare, iar fiecare anotimp are produse în afara centrului istoric [I].

Tabelul 72. Produsele destinației pe anotimpuri

Anotimpul	Produsele principale	Politicile
Iarna (decembrie–februarie)	schiul 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
Toamna (septembrie–noiembrie)	culorile toamnei; Halloweenul în Transilvania și Brașov Dark Fantasy Fest, la sfârșit de octombrie; 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 73. 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	Instrumentele principale
Politica 4	reperele culinare cu semnul comun; eticheta de calitate; calendarul gastronomic; rutele metropolitane
Politica 5	povestea-nucleu și sub-mărcile; calendarul unic; biletul comun; produsele culturale fotografice; candidatura la titlul de Capitală Europeană a Culturii
Politica 6	biroul de convenții, ca birou de prezentare a Brașovului; produsul de conferințe; pachetele de prelungire; biletul de târg cu transport inclus; programul „Work from Brașov”
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 recunoscuți local

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

Canalele și măsurarea

Canalele proprii ale destinației sunt platforma OMD, cu platforma prietenilor tăi din Transilvania (S6), 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) și, pentru piețele externe, prin indicatorii de mai sus, raportați în raportul anual al destinației [I].

Partea a IV-a. Implementarea



Turnul Alb

Partea a IV-a răspunde la întrebarea „cum ne organizăm”. Ea stabilește etapele și jaloanele perioadei 2027–2034, guvernanța 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 392 de măsuri codificate, preluate din capitolele integrale ale Volumului II, inclusiv capitolul M și capitolul II.7, preluat din ADMI, număr care include măsurile proprii ale politicilor orizontale (S5-a, S3-a, S3-b, S3-c), dintre care 119 sunt măsuri-cheie ale fișelor de politică; numărul codurilor și numărul intervențiilor distincte se publică separat în Anexa 1, pentru că o măsură a ADMI poate prelua, sub cod propriu, o măsură a unui capitol [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 74. Etapele implementării

Etapa	Perioada	Ce se realizează	Ce o încheie
1. Fundațiile	2027	actele de bază (mandatul OMD aprobat în Adunarea Generală, planificarea utilizării taxei speciale pentru promovarea turistică de către OMD, regulile de parcare, regulamentul stațiunii Poiana Brașov); 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 Tâmpei, 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

Etapa	Perioada	Ce se realizează	Ce o încheie
3. Consolidarea	2031–2034	investițiile mari (etapa 1 a centrului expozițional, centrul Poienii, coridoarele pietonale), conformarea tuturor unităților din Poiana, traseele publice clasificate și marcate unitar, extinderile declanșate de praguri	evaluarea finală din 2034

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

Distribuția măsurilor pe orizonturi arată unde se concentrează efortul. Primul an operațional reține măsurile cu prioritatea 1, între care măsurile-cheie, majoritatea acte, programe și acorduri, nu investiții; celelalte măsuri cu start în 2027 se eșalonează în 2027–2028, în ordinea de prioritate. Prioritizarea anuală este, de aceea, condiția implementării, iar ambiția strategiei poate depăși capacitatea administrativă și economică de implementare dacă ea lipsește (secțiunea 4.7): măsurile se prioritizează pe trei niveluri, măsurile-cheie, măsurile de etapă și măsurile condiționate de un act sau de o investiție, fără bugete pe măsură în strategie, ci cu ordinea de prioritate, responsabilii și termenele; nicio măsură nu intră în planul anual fără responsabil nominalizat [I].

Tabelul 75. Măsurile Planului de implementare, pe politici și pe orizonturi

Politica	Măsuri (coduri)	Măsuri-cheie	Încep în 2027 sau imediat	Încep în 2028	Încep în 2029–2034	Continuu	Orizontul direcției
Politica 1. Mobilitatea și centrul istoric	58	20	50	7	1	0	0
Politica 2. Natura și turismul activ	69	19	61	8	0	0	0
Politica 3. Poiana Brașov	54	14	32	15	2	0	5
Politica 4. Gastronomia	55	15	25	14	2	0	14
Politica 5. Cultura și orașul viu	93	29	29	0	0	0	64
Politica 6. Turismul de afaceri și centrul expozițional	10	10	4	1	2	1	2
Politica 7. Cazarea și apartamentele turistice	10	8	6	1	0	0	3
Capitolul M. Comunicarea cu piețele (3.14)	39	0	18	2	0	19	0
Măsurile proprii ale politicilor S3 și S5	4	4	2	0	0	2	0
Total	**392**	**119**	**227**	**48**	**7**	**22**	**88**

Sursa: Anexa 1, registrul regenerat din capitolele integrale (Volumul II) și din fișele politicilor [I].

Notă: 88 de măsuri au orizontul direcției din capitol (programat în planul anual al OMD) sau un orizont legat de un eveniment, fără un an propriu. Coloana „2027” cuprinde măsurile imediate și pe cele care încep în 2027. Numărul măsurilor este numărul codurilor; un cod poate reuni mai multe intervenții, iar politicile orizontale reunesc măsuri ale politicilor-cheie și nu se adună la total, cu excepția celor patru măsuri proprii (S3-a, S3-b, S3-c, S5-a).

Notă: primul an operațional reține cele 77 de măsuri cu prioritatea 1 din inventarele intervențiilor, dintre care 35 sunt măsuri-cheie, și actele fără cost care încep în 2027; celelalte măsuri cu start în 2027 (227 în total) se eșalonează în 2027–

2028, în ordinea de prioritate a planului anual (nivelul 2: 100 de măsuri; nivelul 3: 15), pe măsura creșterii organigramei OMD; „încep în 2027" înseamnă, pentru acestea, că nu depind de o condiție prealabilă, nu că se execută toate în primul an. Anexa 1 arată, pentru fiecare măsură, orizontul operațional (2027; 2027–2028; 2028 și după) [I].

Jaloanele 2027–2034

Tabelul 76. Jaloanele strategiei

Anul	Jaloanele
2027	mandatul OMD pentru funcțiile de destinație, aprobat în Adunarea Generală, cu planificarea utilizării resurselor din taxă; primul raport anual al destinației; regulile de parcare din centrul istoric; linia expres spre aeroport până în sezonul de vară; regulamentul stațiunii Poiana Brașov; 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 speciale pentru promovarea turistică; redactarea Codului comunicării comerciale la nivel stradal; memorandumul cu Turizem Ljubljana și prima vizită de studiu a OMD; cererea către INS pentru ocuparea camerelor și pentru Poiana; discuția cu administrația Bisericii Sfântul Bartolomeu și includerea ei în circuit; prima ediție cu nume propriu a festivalului de sfârșit de octombrie, listată internațional; tema de urbanism a subcentrelor, cu Bartolomeu primul; regimul străzilor partajate; cadrul programului locuirii în centrul istoric; ordinea de prioritate pe trei niveluri a măsurilor
2028	planul urbanistic zonal al Poienii 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; adoptarea hotărârii privind regimul vizual unitar al centrului istoric, cu codul ca anexă; cel puțin 40 de evenimente de Halloween listate internațional; primul apel al programului locuirii; târgurile de Crăciun de cartier
2029	planul de management revizuit al Tâmpei; 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, ca moment de reconfirmare, nu de rescriere; al doilea recensământ al centrului istoric; țintele intermediare ale celor 21 de obiective de dezvoltare; Brașovul în eșantionul și în top 50 al indexului orașelor de Halloween; planul urbanistic al subcentrului Bartolomeu
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. aprobarea, în Adunarea Generală a OMD, a mandatului pentru funcțiile de destinație (calendarul, informarea, gastronomia, cultura, natura), cu responsabili desemnați, și a planificării multianuale a utilizării resurselor din taxa specială, conform statutului;
3. planificarea multianuală a utilizării taxei speciale pentru promovarea turistică de către OMD, conform statutului și în limitele regulamentului de utilizare: promovare, calendar și informare,

inclusiv promovarea stațiunii și a calendarului cultural; taxa specială Salvamont rămâne la destinația ei legală;

4. constituirea grupurilor de coordonare: grupul de lucru pentru mobilitate și centrul istoric, grupul pentru natură și turism activ, consultările tematice ale membrilor OMD (asociația operatorilor din Poiana, Breasla Cârciumarilor Brașoveni, asociațiile hotelierilor, școlile de schi), dialogul cu asociația administratorilor de apartamente; memorandumul de cooperare cu Turizem Ljubljana și prima vizită de studiu;

5. măsurile de mobilitate cu efect imediat: regulile de parcare din centrul istoric, linia expres spre aeroport, informarea la sosire;

6. regulamentul stațiunii Poiana Brașov și pregătirea planului urbanistic zonal al Poienii, pentru 2028;

7. aplicarea Ghidului teraselor, redactarea Codului comunicării comerciale la nivel stradal, de către OMD cu Primăria, și pregătirea hotărârii privind regimul vizual unitar al centrului istoric, cu codul ca anexă;

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 speciale pentru promovarea turistică 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 speciale pentru promovarea turistică), prezentat în Adunarea Generală a OMD, pe baza căruia reprezentantul municipalității decide pașii următori, apoi publicat; raportarea trimestrială a cheltuielilor taxei continuă;
- **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, pe cele trei niveluri (măsuri-cheie, măsuri de etapă, măsuri condiționate), legătura cu jaloanele anului și disponibilitatea finanțării; nicio măsură nu intră în plan fără responsabil nominalizat. 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;
- **competențele rămân ale instituțiilor care le au prin lege**: coordonarea se face prin structurile OMD, pentru membri, prin acorduri cu partenerii care nu sunt membri și prin grupuri de lucru fără personalitate juridică;
- **OMD Brașov este liantul destinației**: are mandatul funcțiilor de destinație, aprobat în Adunarea Generală a OMD, în care Primăria, cu 45% din voturi, este membrul principal; membrii sunt consultați prin structurile OMD, fără protocoale suplimentare [C/I];
- **Poiana Brașov rămâne parte a destinației**: asociația operatorilor din Poiana este consultant și partener al administrației publice locale, membru consultativ în dezvoltarea stațiunii; cooperarea operatorilor este voluntară și privată, iar autoritatea publică o facilitează [I];
- **taxa specială pentru promovarea turistică se reinvestește vizibil, în limitele naturii ei**: destinațiile ei (promovarea destinației și Salvamontul) se stabilesc prin hotărâri ale Consiliului Local, cheltuielile se raportează trimestrial, iar raportul anual al destinației 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, și în implementare**: asociațiile de locuitori, operatorii, instituțiile culturale, universitatea și organizațiile de mediu sunt consultați în grupurile de lucru permanente pe politici, în panelul operatorilor, înaintea fiecărui act local, ca riverani, și în forumul anual, cu rezultatele publicate în raportul anual (S3-c) [I];
- **continuitatea peste mandate se asigură prin acte**: pachetul continuității reunește adoptarea strategiei prin hotărâre a Consiliului Local, mandatul OMD, cu resursele din taxa specială pentru promovarea turistică conform statutului, acordul-cadru dintre Primăria Municipiului Brașov, OMD Brașov și alte autorități publice privind responsabilitățile în implementare, raportul anual public și evaluarea intermediară din 2030 ca moment de reconfirmare, nu de rescriere (riscul 2; secțiunea 4.7) [I];
- **OMD învață de la cine a făcut deja drumul**: schimbul de experiență cu organizații de management al destinației din Europa Centrală, Ljubljana întâi (S3-a) [I];
- **orașul este un prieten**: promisiunea „Brașov, prietenul tău din Transilvania” este și o promisiune de comportament a autorităților, cu aceeași atitudine față de locuitor și față de vizitator în toate serviciile publice: standardul de conduită al primirii, termenul de răspuns de 10 zile lucrătoare la solicitările vizitatorilor și ale operatorilor, un canal unic de sesizări, cu raportarea publică a rezolvărilor, și un responsabil al promisiunii în OMD (secțiunea 3.14) [I].

Rolul Primăriei Municipiului Brașov și al Consiliului Local. Strategia este a destinației, iar autoritatea locală o face posibilă. Strategia propune Consiliului Local să o adopte prin hotărâre și să o aibă în vedere în strategia de dezvoltare a municipiului și în documentațiile de urbanism, astfel încât

investițiile publice în mobilitate, parcări, iluminat, Tâmpa și centrul istoric să urmărească aceleași cinci obiective. Finanțarea activității OMD Brașov se realizează, conform statutului asociației, prin virarea lunară a 90% din sumele efectiv încasate din taxa specială pentru promovarea turistică; planificarea multianuală urmărește utilizarea predictibilă a acestor resurse pentru implementarea strategiei, fără a reprezenta o alocare bugetară suplimentară prin simpla adoptare a acesteia. Reglementările care țin de autoritatea locală, terasele, publicitatea, cazarea în regim de închiriere pe termen scurt, accesul autocarelor și evenimentele în spațiul public, rămân în competența Consiliului Local și a Primăriei, iar strategia le oferă o direcție comună. Strategia propune ca raportul anual al destinației să ajungă în fiecare an în fața Consiliului Local, pentru o dezbatere publică a stadiului țintelor, iar la evaluările din 2030 și 2034 Consiliul să decidă corecțiile. OMD coordonează și pune în practică; Primăria și Consiliul Local dau cadrul, resursele și continuitatea, în măsura și în forma pe care le decid. [I]

Matricea responsabilităților

Cu cine lucrează OMD Brașov. Strategia este a orașului: Primăria Municipiului Brașov, organul executiv, și Consiliul Local, organul deliberativ, membru al OMD Brașov, decid asupra actelor, bugetelor și investițiilor; OMD Brașov coordonează implementarea. Pentru competențele care nu sunt ale municipiului, OMD Brașov colaborează cu orice autoritate publică locală, județeană, regională sau națională și cu orice entitate publică sau privată, locală, regională sau națională, în interesul dezvoltării turismului în Brașov și în direcția stabilită de această strategie: cu Consiliul Județean Brașov, pentru aeroport, muzeele județene, Biblioteca Județeană, Salvamont, drumurile județene și transportul metropolitan; cu Agenția Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă, pentru zona metropolitană; cu administrațiile ariilor protejate, cu Regia Pădurilor Kronstadt, cu ministerele de resort și cu instituțiile lor deconcentrate; cu universitatea, cultele, asociațiile profesionale și operatorii. În restul documentelor strategiei, aceste instituții apar sub numele generic „alte autorități publice” sau „instituțiile competente”; tabelul de mai jos le numește [I].

Tabelul 77. 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 Tâmpei	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; ghișeul 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 Adunării Generale a OMD și, pentru actele Primăriei, hotărâre a Consiliului Local
Politica 4. Gastronomia	OMD Brașov	Consiliul Local (zonele de seară, regula micului	Breasla Cârciumarilor Brașoveni; muzeele; Universitatea Transilvania;	cartea-etalon a rețetelor; eticheta de calitate, cu criterii	consultarea breslei prin structurile OMD (hotărâre a Adunării Generale)

Politica	Conduce implementarea	Adoptă actele și bugetele	Partenerii principali	Rolul OMD Brașov	Locul de coordonare
		dejun); Primăria (terasele)	Agenția Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă; Consiliul Județean; producătorii	publice; calendarul gastronomic; programul de formare pentru ospitalitate	
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, inclusiv Parohia Evanghelică Bartolomeu; Biserica Evanghelică C.A.; universitatea; operatorii culturali independenți; Camera de Comerț și Industrie; asociațiile de cartier	calendarul unic; manualul de narațiune; curatorierea ghizilor, într-o listă scurtă; biletul comun; redactarea Codului comunicării comerciale la nivel stradal, cu Primăria	acordul-cadru dintre tutele; cadrul de cooperare al programului locuirii
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. Prelungirea ședерii	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	integrarea calendarului de către OMD (DC6-a)
S3. OMD ca liant	Primăria și OMD Brașov	Consiliul Local	toți membrii OMD; OMD-urile partenere (Ljubljana, Maribor)	secretariatul acordurilor și al grupurilor; schimbul de experiență; cererea către INS	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 Cârciumarilor Brașoveni; asociația operatorilor din Poiana; Inspectoratul Școlar	recunoașterea locală a 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 2026[131] [C], privește produsele metropolitane (biletul unic de schi, circuitele, calendarul metropolitan) și platforma regională de cooperare turistică coordonată de Brașov (DMC8-b) [I].

[131]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

4.3. Finanțarea



Centrul Cultural „Apollonia Hirscher”

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 78. 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	Natura costurilor	Ordinul de mărime [E]	Repere de cost documentate
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; patrimoniul (Cetățuia, turnurile); centrele de cartier; candidatura pentru titlul din 2034	mediu, fără costurile anului titlului, care se stabilesc după desemnare	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 (20.000 mp de hale și centru de congrese, extensibilă la 50.000 mp); biroul de convenții	ridicat sau foarte ridicat, după studiul de fezabilitate (clasa etapei 1 se stabilește separat de cea a extinderilor)	ordin de mărime de stabilit prin studiul de fezabilitate și de piață (P4-a), pe teren public; estimarea anterioară de 31–47 de milioane de euro privea un prim modul mai mic [E/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 taxa specială pentru promovarea turistică [I]

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

Sursele de finanțare

Strategia are șase surse principale de finanțare [I]:

- **cele două taxe speciale**: taxa specială pentru promovarea turistică a Municipiului Brașov, 7 lei pe turist și noapte, și taxa specială Salvamont, 5 lei, adoptate de Consiliul Local la 22 decembrie 2025[132] și reglementate pentru 2027 prin regulamentele anexate hotărârii taxelor locale[133]; strategia le numește cu denumirile lor oficiale [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 1,8–1,9 milioane de înnoptări înregistrate, ținta scenariului ales pentru 2034 (secțiunea 1.9), ar produce circa 12,6–13,3 milioane de lei și 9,0–9,5 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 2029[134] [C];

[132]Taxa specială pentru promovarea turistică, 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

[133]Primăria Municipiului Brașov, proiectul hotărârii privind taxele și impozitele locale pentru 2027, Anexa 6, „Regulament privind taxa specială pentru promovarea turistică a Municipiului Brașov" (7 lei pe noapte și turist): https://www.brasovcity.ro/file-zone/proiecte/hotarare/TaxeDF2027/010.%20Anexa%206%20Regulament%20taxa%20speciala%20promovare%20turistica.pdf

[134]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

- **fondurile europene 2028–2034**: planurile naționale și regionale de parteneriat propuse de Comisia Europeană pentru bugetul Uniunii 2028–2034[135] [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 parcări 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 79. Foaia de parcurs financiară, aliniată la perioada europeană 2028–2034

Perioada	Acțiunea financiară	Proiectele vizate
2027	resursele OMD din taxa specială pentru promovarea turistică, conform statutului; finalizarea proiectelor finanțate în perioada 2021–2027	programele OMD; proiectele stațiunii, după programele de investiții ale municipiului; parcările 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	includerea 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].

[135]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

4.4. Regulile



Biserica Neagră, iarna

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 80. 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	HG nr. 685/2022; planul de management al	traseele, amenajările ușoare și	Politica 2

Domeniul	Actele	Ce condiționează	Politica
păduri	Tâmpei (Ordinul MMAP nr. 767/2016); Codul silvic (Legea nr. 331/2024); regulamentul drumurilor forestiere (HCL nr. 151/2021)	evenimentele în natură	
Fauna și speciile invazive	OUG nr. 81/2021; OUG nr. 60/2025; Regulamentul (UE) nr. 1143/2014[136]	intervenția la urs, interzicerea hrănirii, controlul speciilor invazive	Politica 2
Stațiuni turistice	HG nr. 852/2008[137]	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	finanțările nerambursabile ale municipiului rămân în competența Primăriei; strategia nu le modifică	Politica 5
Capitala Europeană a Culturii	propunerea Comisiei Europene COM(2026) 455, în procedura legislativă[138]	calendarul și criteriile candidaturii	Politica 5
Închirieri pe termen scurt	Regulamentul (UE) 2024/1028[139]	numărul de înregistrare și schimbul de date cu platformele	Politica 7
Taxa specială pentru promovarea turistică	hotărârea Consiliului Local din 22 decembrie 2025[140]	finanțarea OMD și a Salvamontului	S3

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

Actele care trebuie adoptate sau modificate

Tabelul 81. 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
Mandatul OMD pentru funcțiile de destinație	hotărârea Adunării Generale a OMD privind mandatul pentru calendar, informare, gastronomie, cultură și natură	Adunarea Generală a OMD	2027	S3
Planificarea utilizării taxei speciale pentru promovarea turistică, conform statutului OMD	promovare, calendar și informare, inclusiv promovarea stațiunii și a calendarului cultural și gastronomic; raportul	Adunarea Generală a OMD	2027	DC8-b; DG7-f; P3·D6-d

[136]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

[137]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/

[138]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

[139]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

[140]Taxa specială pentru promovarea turistică, 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

Actul	Conținutul	Competența	Termenul	Măsurile
	anual; taxa specială Salvamont rămâne la destinația ei			
Modificarea regulamentului de parcare	eliminarea integrală a gratuității de weekend în centrul istoric (tarifare continuă de vineri de la ora 20 până luni la ora 8); subzonarea Zonei 0; abonamentul de rezident valabil șapte zile din șapte	Consiliul Local	2027	DMC1-a; DMC1-b; DMC1-d
Regimul străzilor partajate	zona rezidențială (Codul rutier) pentru Șchei și pentru străzile de locuit ale centrului istoric, zona pietonală pentru coridoare, limita de 30 km/h extinsă la tot centrul și aplicată	Consiliul Local; Comisia de circulație	2027	DMC4-j
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 alte autorități publice	Parlamentul; Guvernul	până în 2028	DMC6-h
Regulamentul parcurilor și al spațiilor verzi	suprafețele de gazon deschise odihnei, relaxării, jocurilor copiilor și picnicului	Consiliul Local	2027–2028	P3·D1-a
Planul de management și regulamentul Tâmpei	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	elaborare și consultare 2027; aprobare 2028	P5·D2-a; P5·D5-b
Planurile urbanistice zonale ale subcentrelor de cartier	tema de urbanism a subcentrelor: comerțul și piața în vad, parcarea ascunsă, treceri de pietoni, parcul legat de centru, hubul intermodal Bartolomeu	Consiliul Local; Primăria	Bartolomeu 2027–2029; celelalte din 2029	DC7-k; DMC2-a
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	Consiliul Local	2027–2028	DG3-c

Actul	Conținutul	Competența	Termenul	Măsurile
	riveranilor			
Criteriul micului dejun contractat	apartamentele în regim hotelier: pilot voluntar, apoi criteriu în eticheta de calitate a destinației pentru apartamente (voluntară), nu obligație; dacă verificarea juridică permite un punctaj de calitate în autorizarea locală (Politica 7, secțiunea 3.7), criteriul intră și acolo	OMD Brașov; Consiliul Local, dacă verificarea juridică o permite	2027–2028	DG4-a; P6-d
Hotărârea privind regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat	regimul vizual unitar, publicitatea, terasele, stimulentele în limitele Codului fiscal; Codul comunicării comerciale la nivel stradal ca anexă tehnică, cu planșe pe fronturi stradale	Consiliul Local	2027–2028	DC3-b; DC3-i
Codul comunicării comerciale la nivel stradal	standardul tehnic al regimului vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat: firme, vitrine, panouri mobile, terase, mobilier, iluminat public, comercial și arhitectural, sonorizare, mărci comerciale, publicitate temporară; redactat de OMD Brașov cu Primăria și cu Ordinul Arhitecților	OMD Brașov și Primăria (redactarea); Consiliul Local (adoptarea, ca anexă)	redactarea 2027; adoptarea 2027–2028	DC3-i
Cadrul programului locuirii în centrul istoric	cooperarea Primărie – Consiliul Local – alte autorități publice – universitate – mediul economic – proprietarii majori, în forma stabilită de parteneri; apelurile anuale de sprijin pentru reabilitarea locuințelor și a curților interioare	Primăria; Consiliul Local; alte autorități publice	2027–2028	DC3-j
Memorandumul de cooperare cu Turizem Ljubljana și cu alte OMD-uri	schimbul de experiență, vizitele de studiu, schimbul anual tematic	OMD Brașov; Primăria	2027	S3-a
Decizia autorității locale asupra formelor de utilizare a spațiilor municipale identificate	spațiile municipale adecvate pentru evenimente și activități culturale cu potențial de atracție turistică, în condițiile și prin formele de utilizare stabilite de autoritatea locală	Primăria; Consiliul Local	2027	DC4-h

Actul	Conținutul	Competența	Termenul	Măsurile
Hotărârea privind semnalizarea în limba engleză	toate panourile cu text ale municipiului, în tot orașul, în română și în engleză, cu prioritate la parcări și în piața gării	Consiliul Local; Comisia de circulație	2027	DMC6-j
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
Decizia asupra candidaturii la titlul de Capitală Europeană a Culturii 2034	dacă Consiliul Local o decide, hotărârea asumă candidatura ca proiect al orașului pentru 2027–2034; strategia culturală a municipiului, evaluată și actualizată de Primărie înaintea depunerii, ca cerință a procedurii europene	Consiliul Local	2027–2028	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 specială pentru promovarea turistică; 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 operaționalizarea registrului național	P6-a
Colectarea taxei speciale pentru promovarea turistică 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 consultarea celor pe care îi privește [I]. Precedentul din 2021, când instanța a suspendat modificarea regulamentului parcărilor[141] [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].

[141]Agerpres, 23 aprilie 2021, suspendarea în instanță a modificării regulamentului parcărilor 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)[142] [C/I].

Tabelul 82. 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	valoarea adăugată directă din turism, în prețuri constante	535 de milioane de lei (2025) [E]	calculul anual al observatorului, pe bilanțurile firmelor, INS, platformele de închiriere, Eurostat (secțiunea 1.9)	OD1.2, OS1
Valoare	cheltuiala reală pe persoană și noapte	circa 486 de lei, cu TVA (2025, estimare prin reconciliere) [E]	ancheta la vizitatori; datele de card	OD1.2
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 pe locuri-pat (utilizarea în timp a capacității), anual și lunar	33,2% (2025) [C]	INS	OD2.1
Utilizarea capacității	ocuparea camerelor, pe oraș	de constituit în 2027	panelul de hoteluri; datele	OD2.1

[142]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

Domeniul	Indicatorul	Baza	Sursa	Obiectivul
	și pe stațiune (indicatorul industriei)		INS privind ocuparea camerelor, cerute de OMD la nivel de localitate (S3-b)	
Vizibilitate internațională	prezența Brașovului în clasamentele internaționale ale destinațiilor de Halloween	absent (2026) [C]	clasamentele publicate de presa internațională de călătorii și de indexurile firmelor de turism; observatorul	OD2.1, OD4.1
Presiunea pe locuitori	tabloul presiunii, pe cartiere: prețul chiriilor și ponderea apartamentelor turistice, traficul pe Mureșenilor, suprafața teraselor, intervențiile pentru urși, cu praguri de alertă	de constituit în 2027	observatorul; Primăria; Jandarmeria	OD3.1, OD3.2
Dispersia beneficiilor	ponderea înnoptărilor și a cheltuielii în afara centrului istoric și în zona metropolitană	de constituit în 2027	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică pe zone; ancheta la vizitatori	OD2.3, OD2.4
Sezonalitate	ponderea primăverii (martie–mai) în înnoptări	20,2% (media 2022–2025) [C]	INS	OD2.1
Poiana	ponderea iernii în înnoptările stațiunii, toate formele de cazare (reper 2025, segmentul de închiriere pe termen scurt: 45,9%)	de constituit în 2027 [C]	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; 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
Siguranță	intervențiile pentru urși în municipiu și în Poiana	baza municipală se solicită Jandarmeriei în 2027; context: 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 speciale pentru promovarea turistică, pe componente	raport inexistent	Primăria	OD5.1
Economia locală	ponderea turismului în produsul intern brut estimat al municipiului și al zonei metropolitane;	de constituit (primul studiu, pe datele din 2027)	studiul de impact economic (2028, 2031, 2034)	OD3.3

Domeniul	Indicatorul	Baza	Sursa	Obiectivul
	salariații din cazare și alimentație publică			
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].

Pragurile de capacitate de suport

Limitele strategiei sunt scrise, nu subînțelese [I]. Traficul pe strada Mureșenilor într-un weekend de vârf nu depășește nivelul din 2023 și scade cu 40% până în 2034 (Politica 1); intervențiile pentru urși în municipiu și în Poiana scad anual din 2028, pe baza municipală pe care observatorul o solicită Jandarmeriei, distinctă de cele 1.160 de intervenții din județ (Politica 2); suprafața teraselor nu depășește cu mai mult de 5% suprafața închiriată (S5); stocul de cazare crește moderat, cu cel mult 1,3% pe an, orientat spre segmentele lipsă (secțiunea 2.5); evenimentele în natură au plafoane de participanți pe tip și pe loc (Politica 2). Depășirea unui prag este semnal de alarmă, cu răspunsul stabilit în tabelul riscurilor (4.6) și cu prioritatea măsurilor pentru locuitori în planul anual următor. Tabloul presiunii, publicat anual de observator, reunește aceste praguri într-o singură pagină, pe cartiere [I].

Indicatorii viziunii

Viziunea „capitala Carpaților, recunoscută în Europa” se urmărește printr-un set propriu de indicatori, distinct de indicatorii-cheie ai destinației, ca să nu dilueze sistemul existent; semnele complete sunt în secțiunea 2.1, iar cele de mai jos sunt cele raportate anual în tabloul de bord [I]. Celelalte trei semne din 2.1 se urmăresc în fișele politicilor: siguranța montană (Politica 2), turismul de afaceri cu temele muntelui (Politica 6) și credibilitatea ecologică (indicatorii Politicii 2).

Tabelul 83. Indicatorii viziunii

Indicatorul	Baza	Ținta 2030	Ținta 2034	Sursa
Porțile Carpaților accesibile fără mașină din Brașov	niciuna verificată (2025)	cel puțin 2	cel puțin 4 (din 2031)	OMD; RATBV; operatorii (P3·D8)
Evenimentele sportive și montane de nivel european găzduite pe an	Festivalul Olimpic al Tineretului European 2027	cel puțin 2	cel puțin 3, cu cel puțin unul în extrasezon	calendarul unic (S2)
Ponderea străinilor în înnoptările municipiului	de constituit în 2027	+5 puncte procentuale	+15 puncte procentuale	observatorul; INS
Aderările și rolurile în rețelele europene ale destinațiilor montane și carpatice; reuniunile europene găzduite	niciuna	cel puțin 2; o reuniune până în 2031	cel puțin 3; o reuniune la doi ani	OMD; alte autorități publice
Candidatura la titlul de Capitală Europeană a Turismului Inteligent	-	candidatură depusă (ediția 2029–2031)	finalist sau titlu	Comisia Europeană
Brașovenii care consideră că Brașovul merită rolul de capitală a Carpaților	de constituit în 2027	în creștere	cel puțin 60%	chestionarul pentru rezidenți
Satisfacția vizitatorilor cu amabilitatea și ajutorul primit; sesizările rezolvate în termen	de constituit în 2027	în creștere; cel puțin 90%	în creștere; cel puțin 95%	ancheta la vizitatori; canalul unic de sesizări

Sursa: secțiunile 2.1 și 3.14; echipa de proiect [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, recenziile, 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 speciale pentru promovarea turistică.

Baza din jurul anului 2018, din cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului[143], 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), cu o punte separată pentru capacitatea pe care aceste unități o adaugă în evidență, și raportează distinct creșterea numărului de turiști și creșterea numărului de clienți ai unităților autorizate [I]. Indicatorii se citesc cu dicționarul lor: sosirile nu se confundă cu înnoptările, ponderile monetare nu țin locul ponderilor în înnoptări, iar fiecare serie are populația, geografia și data extragerii declarate; o țintă nu este considerată atinsă după o schimbare de definiție sau de acoperire fără recalcularea bazei [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].

Evaluarea din 2030 și din 2034

Tabelul 84. Evaluările strategiei

Evaluarea	Momentul	Ce compară	Ce poate schimba	Cine o realizează
Raportul anual	trimestrul I al fiecărui an	realizarea măsurilor; indicatorii disponibili; taxa specială pentru promovarea turistică	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; fezabilitatea, finanțarea și progresul execuției centrului expozițional (efectele lui, după deschidere); primul studiu de impact economic; scenariile capitolelor care au prevăzut o reevaluare în 2030	țintele pentru 2034 și măsurile; ambiția și scopul rămân neschimbate: evaluarea este un moment de reconfirmare, nu de rescriere	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

[143]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

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



Pajiște lângă Poiana Brașov, cu munții în fundal

Am identificat 20 de riscuri, în șapte categorii. Pentru fiecare, tabelul indică atenuarea, responsabilul, semnalul de alarmă care declanșează intervenția și varianta de rezervă: ce face strategia dacă atenuarea nu este posibilă, pentru că unele soluții de atenuare presupun exact acordurile și finanțările a căror lipsă constituie riscul [I].

Tabelul 85. Riscurile strategiei

Nr.	Categoria	Riscul	Atenuarea	Responsabil	Semnalul de alarmă	Varianta de rezervă
1	Guvernanță	mandatul OMD nu este aprobat în Adunarea Generală sau încasările taxei speciale scad sub nivelul planificat	mandatul în 2027, cu resursele din taxa specială pentru promovarea turistică, conform statutului, și raport anual	Primăria; OMD Brașov	mandat neaprobat la sfârșitul anului 2027	OMD lucrează pe bugetul anual din taxa specială pentru promovarea turistică, pe funcțiile pe care le are deja (promovare, calendar, informare); măsurile care cer mandat explicit se amână, nu se improvizează
2	Guvernanță	discontinuitatea deciziilor la schimbarea mandatelor administrației locale	pachetul continuității: strategia adoptată prin hotărâre a Consiliului Local; mandatul OMD, cu	Consiliul Local; OMD Brașov	măsuri-cheie amânate sau abrogate	măsurile-cheie se leagă de acte cu termen (regulamente, contracte

Nr.	Categoria	Riscul	Atenuarea	Responsabil	Semnalul de alarmă	Varianta de rezervă
			resursele din taxă conform statutului; acordul-cadru dintre Primăria Municipiului Brașov, OMD Brașov și alte autorități publice privind responsabilitățile în implementare; raportul anual public; evaluarea din 2030 ca reconfirmare; grupul de lucru pentru centrul istoric			multianuale) adoptate înaintea alegerilor; raportul anual public ține evidența amânărilor
3	Guvernanță	fragmentarea instituțională (tutele duble în cultură, administratori multipli în natură) blochează măsurile comune	acordul-cadru dintre tutele; grupul de coordonare pentru natură; ghișeul unic de avizare	OMD Brașov; Primăria; alte autorități publice	grupurile nu se reunesc trimestrial	măsurile se aplică întâi cu instituțiile care acceptă, monument cu monument, traseu cu traseu; coordonarea rămâne informală până la acord
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; alte autorități publice	niciun proiect mare depus până la sfârșitul anului 2028	proiectele mature se execută etapizat din bugetul local și din credite; investițiile mari se amână, nu se fragmentează
5	Finanțare	colectarea incompletă a taxei speciale pentru promovarea turistică 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 înnoptări constante	bugetul OMD se dimensionează după încasările reale ale anului anterior; prioritățile se reduc la calendar și informare
6	Finanțare	costul centrului expozițional depășește capacitatea de finanțare sau piața nu susține etapa 1	studiul de fezabilitate și de piață; dezvoltarea etapizată (20.000 mp, extindere până la 50.000 mp), cu praguri; operator profesionist	Primăria; alte autorități publice	studiu negativ sau lipsa unui operator	etapa 1 nu se construiește; produsul de conferințe folosește Sala Polivalentă și sălile existente, iar biroul de convenții rămâne
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	se aplică regulile existente, cu control mai bun; restricția contestată se înlocuiește cu stimulente până la decizia instanței
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	evidența locală a taxei speciale pentru promovarea turistică și monitorizarea platformelor țin locul registrului; regulile locale se aplică

Nr.	Categoria	Riscul	Atenuarea	Responsabil	Semnalul de alarmă	Varianta de rezervă
						unităților identificate
9	Juridic	cadrul legal al transportului alternativ nu se modifică	linia expres spre aeroport; stația de taxi reglementată; informarea la sosire	Primăria; alte autorități publice	interdicția menținută în 2028	linia expres și stația de taxi reglementată rămân soluția permanentă; informarea la sosire o face vizibilă
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	comunicarea se mută spre piețele externe și spre segmentele cu sejur lung; produsele de preț corect rămân în ofertă
11	Piață	reducerea conexiunilor aeriene	marketing comun cu aeroportul și cu companiile aeriene; produse pentru piețele cu zbor direct	alte autorități publice; OMD Brașov	pasageri în scădere	piețele cu tren direct (Budapesta, Viena) și cu acces prin București primesc prioritate; produsele se vând prin turoperatori
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	regulile de autorizare locală și planul urbanistic limitează stocul nou; promovarea se concentrează pe extrasezon
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 stațiunii în scădere fără compensare în celelalte anotimpuri	stațiunea se comunică pe patru anotimpuri, fără schi în prim-plan; investițiile în înzăpezire se amână
14	Mediu și climă	incidente grave cu urșii sau accidente pe munte și în parcul de ciclism montan	gestionarea deșeurilor; echipele de intervenție; informarea; regulile traseelor; siguranța montană; gradarea reală a traseelor de bicicletă, traseele verzi, programul instalațiilor și limitarea transportului bicicletelor în zona vârfului Postăvaru	Primăria; Jandarmeria; Salvamont	intervenții în creștere	regulile traseelor și informarea rămân în vigoare; traseele cu incidente se închid temporar
15	Mediu și climă	extinderea speciilor invazive și degradarea Tâmpei	cartarea speciilor invazive; planul de management revizuit; lucrările urgente	autoritatea pentru arii protejate; Regia Pădurilor Kronstadt; Primăria	suprafețe afectate în creștere	lucrările urgente se fac din bugetul local, înaintea planului revizuit
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	măsurile pentru locuitori (cardul de rezident, parcurile, cartierele) primesc prioritate în planul

Nr.	Categoria	Riscul	Atenuarea	Responsabil	Semnalul de alarmă	Varianta de rezervă
					locuitori care văd mai multe beneficii decât neajunsuri	anual, înaintea celor pentru vizitatori
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	perioada de tranziție se prelungește, cu aplicare graduală, începând cu domeniul public
18	Date și implementare	observatorul nu primește datele (taxa specială pentru promovarea turistică 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	observatorul publică seriile disponibile (INS, platforme, recenzii) și estimează restul, cu marcaj [E]
19	Date și implementare	capacitatea de personal a OMD și a Primăriei nu acoperă volumul măsurilor; ambiția depășește capacitatea de implementare	prioritizarea anuală pe trei niveluri; responsabili nominalizați; parteneriate cu universitatea; schimbul de experiență cu OMD-uri europene (S3-a)	OMD Brașov; Primăria	sub 70% din măsurile planului anual realizate	planul anual se reduce la măsurile-cheie; universitatea și partenerii preiau măsuri prin contracte
20	Date și implementare	înregistrarea cazărilor 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	observatorul publică cele două serii separat, înregistrate și estimate, iar țintele se citesc pe seria estimată

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

4.7. Avertismentele: ce ar face strategia să eșueze

Riscurile din secțiunea 4.6 sunt evenimente exterioare, cu atenuare și responsabil. Avertismentele de mai jos sunt altceva: erorile pe care le-ar putea face chiar cei care aplică strategia, formulate ca angajamente ale ei, fiecare cu mecanismul care o previne [I].

1. **Ambiția poate depăși capacitatea administrativă și economică de implementare.** Cele 392 de măsuri nu se execută deodată: planul anual reține întâi cele 119 măsuri-cheie, în ordinea fișelor, măsurile se prioritizează pe trei niveluri (măsuri-cheie, măsuri de etapă, măsuri condiționate), nicio măsură nu intră în planul anual fără responsabil nominalizat, iar OMD învață de la organizații care au făcut deja drumul, prin schimbul de experiență cu Ljubljana și cu alte OMD-uri europene (secțiunile 4.1, 3.10; riscul 19).

2. **Dezvoltarea nu se măsoară în numărul de turiști.** Scenariul ales este cel al valorii, iar indicatorii de reușită sunt durata ședерii, cheltuiala pe noapte și valoarea adăugată; sosirile s-au multiplicat de 3,93 ori din 2001 fără ca valoarea să urmeze (secțiunile 1.1, 1.9, 2.4).

3. **Orașul este al locuitorilor, nu al turiștilor.** Acceptarea turismului de către locuitori este KPI-reper, presiunea turismului se măsoară anual în tabloul presiunii, pe cartiere, cu praguri de alertă, iar măsurile pentru locuitori au prioritate în planul anual când acceptarea scade (secțiunile 2.4, 4.5; riscul 16).

4. **Promovarea nu precede dezvoltarea.** Niciun conținut nu devine mesaj principal pe o piață înainte ca produsul să existe și să poată fi rezervat; pentru gastronomie, condiția este cartea-etalon publicată (secțiunile 3.4, 3.14).

5. **Gastronomia este întâi un sector al orașului, apoi un argument de marketing.** Strategia construiește ecosistemul, producători, formare, localuri, piață, evaluare obiectivă a calității, și comunică pe măsură ce el există; eticheta de calitate are criterii publice, accesibile oricui (secțiunea 3.4).

6. **Beneficiile nu se concentrează în câteva zone sau la câțiva operatori.** Indicatorul de dispersie urmărește ponderea înnoptărilor și a cheltuielii în afara centrului istoric și în zona metropolitană; cartierele, Poiana, Țara Bârsei și micile afaceri sunt în toate politicile (secțiunile 3.8, 3.4, 4.5).

7. **Capacitatea de suport are limite scrise.** Traficul pe Mureșenilor, intervențiile pentru urși, suprafața teraselor, stocul de cazare și plafoanele evenimentelor în natură au praguri și semnale de alarmă, cu răspuns stabilit dinainte (secțiunile 4.5, 4.6; Politicile 1, 2 și 5).

8. **Branding nu înseamnă dezvoltare.** Marca este consecința produsului, nu înlocuitorul lui; regula „identitate fără kitsch” și regula „dezvoltarea precede promovarea” se aplică fiecărui conținut comunicat (secțiunile 3.12, 3.14).

9. **Cei care aplică strategia sunt consultați continuu, nu o singură dată.** Grupurile de lucru permanente pe politici, panelul operatorilor, consultarea riveranilor înaintea fiecărui act local și forumul anual sunt parte a implementării, nu a pregătirii ei (secțiunile 3.10, 4.2).

10. **Continuitatea peste mandate se asigură prin acte, nu prin intenții.** Pachetul continuității: adoptarea strategiei prin hotărâre a Consiliului Local, mandatul OMD, cu resursele din taxa specială pentru promovarea turistică conform statutului, acordul-cadru dintre Primăria Municipiului Brașov, OMD Brașov și alte autorități publice privind responsabilitățile în implementare, raportul

anual public și evaluarea intermediară din 2030 ca moment de reconfirmare, nu de rescriere (secțiunile 4.2, 4.3; riscul 2).

Brașovul trebuie să devină un oraș mai bun de locuit, nu doar mai atractiv de vizitat; dacă turismul nu îmbunătățește viața comunității, strategia își ratează o parte esențială a scopului [I].

Metodologia construirii strategiei

Metodologia se află după Partea a IV-a pentru că interesează cititorul care evaluează strategia; cititorul care decide găsește ce îi trebuie în „Strategia pe scurt” și în Părțile I–IV.



Un atelier al consultării, iunie–iulie 2026

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 sociale[144]. Versiunea extinsă a metodologiei, cu detaliile fiecărei componente, se află în Volumul III.

> **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 Volumul I aparține consorțiului [C].

[144]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

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 minimă[145]. 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 86. 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
Transcrierea	echipa de proiect	transcrierea automată și segmentarea pe teme	lectura integrală; corectura numelor, a termenilor și a atribuirii replicilor
Codificarea tematică	echipa de proiect	inventarul extins al temelor; extragerea codurilor; numărătorile	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 evaluărilor
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

[145]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

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 umane[146] [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 lor[147] [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)[148] [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 IA[149], iar firmele de audit și-au lansat, în 2025, platforme proprii de agenți IA pentru fiscalitate, riscuri și finanțe [C]. Aceleași studii arată că guvernanța rămâne în urma adopției: 49% dintre organizațiile chestionate de EY care folosesc IA agentică nu și-au actualizat cadrul de guvernanță[150], iar 78% dintre liderii chestionați de Grant Thornton nu sunt pe deplin încrezători că ar trece un audit independent al guvernanței IA[151] [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 asociere 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 87. Echipa de proiect

Membrul echipei	Rolul în proiect
dr. Romulus OPRICA (BrandBerry srl)	manager de proiect; sociolog

[146]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

[147]OCDE, Recomandarea Consiliului privind inteligența artificială, OECD/LEGAL/0449, revizuită în mai 2024: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449

[148]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

[149]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

[150]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

[151]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

Membrul echipei	Rolul în proiect
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)	consultant extern; expert în strategii de turism
Florian FILAT (GMP CommUnity)	expert în comunicare și branding
Alex ICODIN	expert în design; creativ; profesor de design și artă vizuală în publicitate
dr. Florin DUMITRESCU	expert secundar; antropolog; co-moderator în consultări
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 urbaniști din filiala Brașov a Ordinului Arhitecților din România [C]. În Volumul I, prin „ateliere” 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 vorbitorului[152] [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 schimbat[153], 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].

[152]Chatham House, Chatham House Rule: https://www.chathamhouse.org/about-us/chatham-house-rule

[153]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

Tabelul 88. Atelierele consultării de grup

Atelierul	Tema	Data
01	Poiana Brașov	22 iunie 2026
02	Cultură și patrimoniu: instituțiile	23 iunie 2026
03	Cultură, evenimente și educație pentru turism: antreprenorii culturali	23 iunie 2026
04	Cazarea: hotelurile și pensiunile	24 iunie 2026
05	Alimentația publică și comerțul	24 iunie 2026
06	Turismul medical, wellness și beauty	25 iunie 2026 (fără participanți)
07	Turismul activ	25 iunie 2026
08	Apartamentele în regim hotelier	26 iunie 2026
09	Comunitatea locală: centrul istoric și Șcheii	10 iulie 2026
10	Mediul economic (Camera de Comerț și Industrie)	9 iulie 2026
11	Comunitatea locală: celelalte cartiere	13 iulie 2026
12	Mediul academic	16 iulie 2026
13	Arhitecții și urbaniștii (masa rotundă cu filiala Brașov a Ordinului Arhitecților din România)	28 septembrie 2026

Sursa: evidențele proiectului [C]. Citatele din ateliere sunt atribuite în tot volumul prin numărul atelierului, „(atelierul NN)", fără identificarea vorbitorului; masa rotundă cu arhitecții apare și ca „sesiunea OAR".

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, volumul 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 inițială a reținut 97 de teme, consolidată la 100 după confruntarea cu atelierele (90 de teme confirmate și în ateliere, 10 numai în interviuri), înaintea matricei celor 148 de teme [C]. În documentele strategiei, intervievații 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 III.

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 volumului fiecare cifră a fost recalculată din baze [C]. Interpretarea a folosit modelul ciclului de viață al destinației turistice[154] [C].

Datele secundare și statistica oficială

Tabelul 89. 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; evaluarea 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 de 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[155]	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
Reperele de comparație	strategia turismului sloven 2022–2028[156]; destinațiile de comparație; sistemul european de indicatori pentru turism (ETIS)[157]	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 evaluări, pe baza datelor, în scenarii cu valori minime, maxime și de lucru și cu parametri justificați explicit; evaluările 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

[154]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

[155]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

[156]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

[157]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

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.

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 a Volumului I (octombrie 2026) au fost analizate după aceleași reguli de codificare și de marcare ca materialul Etapei I și integrate în versiunea finală [C].

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 de 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 90. 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 evaluare 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 livrabilelor	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 recalculate, 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 deformate în transcrierile automate; citate redate în limba originală a unui interviu; confundarea valenței pozitive și negative a aceleiași teme 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 Volumului I 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 evaluare a echipei de proiect, pe baza datelor [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 Volumului I a fost 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].

Anexa 1. Planul de implementare 2027–2034

Planul de implementare cuprinde toate cele 392 de măsuri ale strategiei și se publică separat, ca registru filtrabil (XLSX) și în format PDF; registrul publică separat numărul codurilor și numărul intervențiilor distincte. 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: 77 de măsuri au prioritatea 1, 100 prioritatea 2 și 15 prioritatea 3 (192 de măsuri cu intervenție codificată în inventare), iar 208 nu au prioritate în inventare; celelalte se prioritizează în planul anual de implementare, pe cele trei niveluri (măsuri-cheie, măsuri de etapă, măsuri condiționate), fără bugete pe măsură (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 91. Măsurile pe obiective de dezvoltare

Obiectivul strategic	Obiectivul de dezvoltare	Măsuri care îl servesc
OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator	OD1.1. Sejur mai lung	47
OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator	OD1.2. Cheltuială și randament mai mari	10
OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator	OD1.3. Mai mulți vizitatori din segmentele de valoare	49
OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator	OD1.4. Standard premium în Poiana Brașov, în serviciile private și publice	24
OS1. Mai multă valoare pentru fiecare vizitator	OD1.5. Mai multă valoare reținută în economia locală	34
OS2. O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei	OD2.1. Cerere mai echilibrată între sezon și extrasezon și în zilele lucrătoare	82
OS2. O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei	OD2.2. Poiana pe patru anotimpuri	18
OS2. O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei	OD2.3. Un oraș policentric și viu	51
OS2. O destinație folosită tot anul și pe tot teritoriul ei	OD2.4. Brașovul ca bază a regiunii	13
OS3. Turism acceptat și susținut de locuitori	OD3.1. Acceptarea turismului de către locuitori	46
OS3. Turism acceptat și susținut de locuitori	OD3.2. Un centru istoric locuibil	55
OS3. Turism acceptat și susținut de locuitori	OD3.3. Beneficii vizibile pentru locuitori	23
OS3. Turism acceptat și susținut de locuitori	OD3.4. Reguli egale pe piața cazării	19
OS4. Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate	OD4.1. Satisfacție și recomandare	58
OS4. Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate	OD4.2. O experiență fără fricțiuni	38
OS4. Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate	OD4.3. Servicii de calitate și oameni pregătiți	31
OS4. Vizitatori mulțumiți de o experiență de calitate	OD4.4. Siguranța vizitatorului în oraș și pe munte	37
OS5. O destinație administrată în parteneriat, pe bază de	OD5.1. OMD cu mandat, resurse și parteneri	34

Obiectivul strategic	Obiectivul de dezvoltare	Măsuri care îl servesc
date, cu impact controlat asupra naturii		
OS5. O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii	OD5.2. Date și observatorul destinației	45
OS5. O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii	OD5.3. Natură protejată și accesibilă gradat	20
OS5. O destinație administrată în parteneriat, pe bază de date, cu impact controlat asupra naturii	OD5.4. Reziliență climatică și consum responsabil de resurse	9

Sursa: Anexa 1 [I]. O măsură se numără o dată pentru fiecare obiectiv pe care îl servește; atribuirea se face la nivelul direcțiilor din capitole, cu obiectivele transversale (OD3.1, OD5.2, OD5.4) adăugate la nivelul măsurii.

Pe obiective strategice (măsuri distincte): OS1 133; OS2 157; OS3 112; OS4 155; OS5 96.

Tabelul 92. Măsurile politicilor orizontale

Politica orizontală	Secțiunea	Coduri distincte reunite de politică
S1. Prelungirea ședерii	3.8	15
S2. Calendarul destinației	3.9	14
S3. OMD ca liant: guvernanță, parteneriat, finanțare	3.10	11
S4. Informarea integrată, digitalul și datele	3.11	13
S5. Identitate fără kitsch și brand	3.12	13
S6. Oameni și competențe	3.13	10

Sursa: Anexa 1, foaia Sinteză [I].

Anexa 2. Corespondența cu caietul de sarcini

Cele 15 componente cerute de caietul de sarcini (sub-capitolul II.2.4) sunt cuprinse în Volumul I, dar nu îi determină ordinea. Ordinea volumului 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.

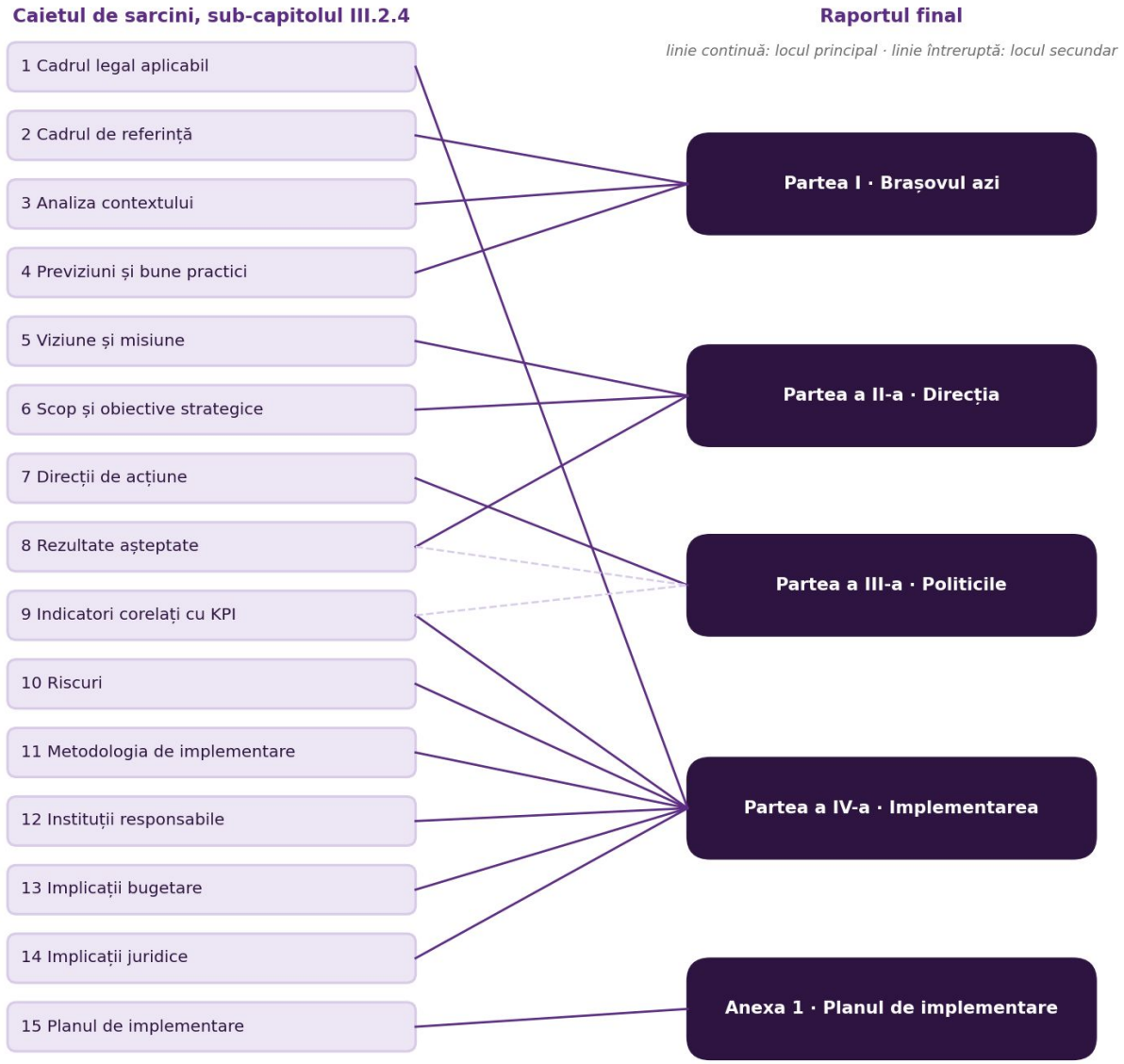


Figura 12. Harta corespondenței cu caietul de sarcini

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

Tabelul 93. Corespondența componentelor din caietul de sarcini cu Volumul I

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
4. Previziuni: tendințe și modele de bune practici	Partea I, 1.8–1.9; capitolele integrale (Volumul

Componenta din caietul de sarcini	Unde se regăsește
	II)
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 II.2.4, în formularea preluată în propunerea tehnică [C]; structura Volumului I [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 94. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS1

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD1.1	durata medie a sejurului	înnoptările 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 recenziile Booking ale unităților din destinație	baza recenziilor; anual	OMD (observatorul)
OD1.1	durata vizitei la nivel de destinație	numărul de nopți ale întregii vizite în municipiu, inclusiv mutarea între oraș și Poiana, declarat în ancheta la vizitatori; complementar seriei INS, în care schimbarea structurii de cazare produce două sosiri	ancheta la vizitatori; anual, din 2027	OMD
OD1.2	valoarea adăugată directă din turism	cifra de afaceri turistică a firmelor din codurile CAEN ale turismului (ponderi turistice pe activitate), înmulțită cu rata valorii adăugate a fiecărei activități, plus valoarea adăugată a apartamentelor din afara bilanțurilor, în prețuri constante 2025; metoda din secțiunea 1.9, cu fișierul de calcul publicat	bilanțurile firmelor (listafirme), INS, platformele, Eurostat; anual, în anul următor	OMD (observatorul), cu echipa de proiect la prima ediție
OD1.2	cheltuiala reală pe persoană și noapte	cheltuiala medie pe persoană și noapte, cu TVA, deflatată, din ancheta la vizitatori, verificată prin reconcilierea cererii cu bilanțurile și prin datele de card	ancheta la vizitatori; datele de card; anual, din 2027	OMD
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 sediul 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)

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
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	gradul de ocupare în extrasezon al stațiunii	media ocupărilor lunare din martie–mai și din septembrie–noiembrie, pentru toate formele de cazare, din seria lunară a înnoptărilor și din capacitatea declarată; până la constituirea seriei, segmentul de închiriere pe termen scurt, cu aceeași metodă	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; datele platformelor; anual	Primăria (Direcția Fiscală); 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 Cârciumarilor Brașoveni
OD1.5	localurile care oferă reperele 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 alte autorități publice

Sursa: secțiunea 2.6; capitolele integrale [I].

Tabelul 95. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS2

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD2.1	gradul de ocupare pe locuri-pat	indicele de utilizare netă a locurilor de cazare în funcțiune (înnoptările împărțite la locurile-pat înmulțite cu zilele de funcționare), structurile clasificate ale municipiului; indicator pe paturi, nu pe camere (secțiunea 1.1)	INS, TEMPO Online; lunar și anual	OMD (observatorul)
OD2.1	ocuparea camerelor	camerele ocupate raportate la camerele disponibile, pe panelul de hoteluri, pe oraș și pe stațiune; seria INS a ocupării camerelor pentru hoteluri, la nivel de localitate, când este publicată la cererea OMD (S3-b)	panelul de hoteluri; INS; lunar	OMD, cu asociațiile hotelierilor
OD2.1	prezența în clasamentele internaționale ale destinațiilor de Halloween	pozițiile Brașovului în clasamentele recurente publicate de presa internațională de călătorii și de indexurile firmelor de turism, cu numele clasamentului, metoda declarată și limitele ei (producător privat, ponderi nepublicate); ținta: top 20 în cel puțin două clasamente	monitorizarea presei; anual, în noiembrie	OMD (observatorul)
OD2.1	evenimentele de Halloween listate	evenimentele din 30 octombrie – 1 noiembrie, pe tot teritoriul destinației,	platformele de evenimente; anual	OMD

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
	internațional	listate pe platformele internaționale de evenimente		
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 înnoptările stațiunii	înnoptările din decembrie–februarie raportate la totalul anual, pentru toate formele de cazare, din seria lunară a taxei speciale pentru promovarea turistică; baza se constituie în 2027	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; anual	Primăria (Direcția Fiscală); OMD
OD2.2	ponderea iernii în veniturile stațiunii	veniturile din decembrie–februarie raportate la veniturile anuale, pe segmentul de închiriere pe termen scurt (reper 2025: 45,9%) și, când există, pe panelul de hoteluri; indicator monetar, distinct de cel al înnoptărilor, nu proxy al lui	datele platformelor; panelul; anual	OMD
OD2.2	raportul dintre luna cea mai bună și luna cea mai slabă	înnoptările lunare maxime împărțite la cele minime, toate formele de cazare; până la constituirea seriei, veniturile segmentului de închiriere pe termen scurt	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; datele platformelor; anual	OMD
OD2.2	înnoptările lunare din stațiune	înnoptările declarate pentru taxa specială pentru promovarea turistică de unitățile din Poiana	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; 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	alte autorități publice; 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	înnoptările asociate excursiilor regionale	înnoptările vizitatorilor care declară cel puțin o excursie în regiune	ancheta la vizitatori; anual, din 2027	OMD

Sursa: secțiunea 2.6; capitolele integrale [I].

Tabelul 96. 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
OD3.1	tabloul presiunii	prețul chiriilor și ponderea apartamentelor turistice pe cartier, traficul pe Mureșenilor în weekendurile de vârf, suprafața teraselor, intervențiile pentru urși, cu pragurile din secțiunea 4.5	observatorul; Primăria; Jandarmeria; anual	OMD (observatorul)
OD3.3	dispersia beneficiilor	ponderea înnoptărilor și a cheltuielii vizitatorilor în afara centrului istoric și în zona metropolitană	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică pe zone; ancheta la vizitatori; anual	OMD (observatorul)
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 arealul nucleului centrului istoric și al Șcheiului, delimitat după studiul HUB-IN (circa 5.000 de locuitori) și fixat la primul recensământ; perimetrul administrativ mai larg (aproximativ 13.000 de locuitori în ianuarie 2024) se raportează separat	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
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 97. 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 parcarea 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	prietenii tăi din Transilvania	ghizii, instructorii și prestatorii curatoriați de OMD prin programul „Prietenii tăi din Transilvania", activi, pe categorii și pe limbi	registrul programului; anual	OMD
OD4.3	ghizii și povestitorii orașului	ghizii și povestitorii orașului recunoscuți prin program (formare, validare, recunoaștere publică, insignă), pe limbi	registrul programului; anual	OMD
OD4.3	localurile cu eticheta de calitate	localurile care dețin eticheta valabilă	evidența OMD; anual	OMD, cu Breasla Cârciumarilor 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 98. Fișele indicatorilor obiectivului strategic OS5

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD5.1	mandatul pentru funcțiile de destinație	hotărârea Adunării Generale a OMD privind mandatul, cu planificarea multianuală a utilizării taxei, conform statutului; evaluarea ei în 2030	documentele OMD și ale Primăriei; anual	Primăria; OMD
OD5.1	raportul anual al destinației	raportul anual al indicatorilor, al măsurilor și al încasărilor și cheltuielilor taxei speciale pentru promovarea turistică, pe componente, prezentat în Adunarea Generală a OMD și publicat; raportarea trimestrială a cheltuielilor taxei continuă	OMD; Primăria; anual	OMD; Primăria

Cod	Indicatorul	Metoda de calcul	Sursa și frecvența	Responsabilul
OD5.1	membrii și consultarea tematică	membrii din sectorul cultural și din educație; consultările tematice ale membrilor, cu lista actelor supuse consultării	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 Tâmpei	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 Cârciumarilor Brașoveni

Sursa: secțiunea 2.6; capitolele integrale [I].

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 Volumului I 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 99. Atuurile (blocul A): preluarea în strategie

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
A1	Siguranța personală (infracționalitate 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, patrimoniu 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	12	6	Vocea orașului (1.5); Politica 1,

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
	fortificate, Piatra Craiului, Valea Doftanei			capitolul P1–P2; Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
A19	Istoria recentă și patrimoniul industrial ca resursă neexploatată	5	5	Politica 5, capitolul C
A20	Tradiția aviatică (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
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; Volumul I [C]/[I].

Tabelul 100. 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, paraginǎ, 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	Ședere 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
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 parcarea: 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

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
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
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	0	5	Politica 2, capitolul P3; Politica

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
	urbanistic (amenințare pentru peisaj și pentru caracterul locului)			5, capitolul C
B40	Finanțarea și fragilitatea instituțiilor de cultură: personal, spații, finanțare anuală, impredictibilă 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: branșamente, 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 (estetică degradată, spații publice neactivate, „oraș-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 pârtii și trasee (lipsa poliției de pârtie, a patrulelor 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	0	3	Politica 5, capitolul C

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
	inițiativele publice (consultări, strategii, campanii de imagine)			
B59	Transport public metropolitan rar și infrastructură pietonală și velo fragmentată	0	7	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 2, capitolul P3
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; Volumul I [C]/[I].

Tabelul 101. 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 curatoriați de OMD, instruire, ghid „viu”, istoricii ca povestitori, conținut audio	5	3	Politica 5, capitolul C
C6	Mobilitate: trafic scos din centru, parcări 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,	10	4	Politica 3, capitolul P5

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
	cablu sau cremalieră, megaparc, hoteluri de cinci stele, „mod de vacanță”			
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, ghișeul 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
C20	Dispersie regională: Brașovul ca bază, traseul cetăților, safariuri, Anii Drumeției, Transfăgărășan, nod metropolitan	10	8	Vocea orașului (1.5); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
C21	Istoria recentă ca produs: tururi industriale, muzeul comunismului, disidența, revolta din 1987	5	1	Politica 5, capitolul C
C22	OMD și guvernanță: platformă și liant, scară de județ, măsurare la trei ani, operatori de calitate, specialiști	12	12	Vocea orașului (1.5); PR11 (1.7); Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C
C23	Tradiția aviatică: festivaluri aviatice	1	0	Politica 2, capitolul P3; Politica 5, capitolul C
C24	Agrement cu apă: ștrand, luciu de apă, piscine publice, lacul din Poiana Mică	4	1	Politica 2, capitolul P3; Politica 3, capitolul P5
C25	Standardizare: bilet unic, dotarea pârtiilor, terase, brand unitar de stațiune, decomercializare	3	0	Politica 3, capitolul P5
C26	Taxe și impozite diferențiate pentru centru; parcarea scumpă ca filtru	5	0	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C27	Centre creative și active culturale date antreprenorilor, cu obligații	4	4	Politica 5, capitolul C
C28	Siguranță montană: echipament minim, borne, refugii integrate, separarea schiului de săniuș	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	Nișe controversate (turismul cinegetic; legalizarea prostituției), consemnate fără preluare	2	0	Partea I, 1.5 (consemnată în diagnostic)
C31	Culoare pietonale și promenade ale orașului vechi (Piața Unirii, Strada Lungă, După Ziduri, Livada Poștei, Turnul Alb)	6	4	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica 5, capitolul C
C32	Regim vizual unitar: regulamentul de publicitate	12	3	Politica 1, capitolul P1–P2; Politica

Cod	Tema	Interviuri	Ateliere	Unde este preluată
	aplicat, terase standardizate, iluminat arhitectonic, mobilier coerent			4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C33	Poziționare premium și turism de valoare: calitatea serviciilor, segmente cu cheltuială ridicată	0	4	Politica 3, capitolul P5
C34	Reglementare urbanistică strictă și control al dezvoltării construite (stațiune, peisaj, oraș)	0	6	Politica 3, capitolul P5; Politica 5, capitolul C
C35	Taxa de stațiune sau de turism: colectare corectă, transparență și reinvestire locală	0	6	Politica 3, capitolul P5
C36	Turismul de relaxare și de sănătate (centre spa, turism medical) ca segment de dezvoltare	0	4	Politica 3 (preluare tematică)
C37	Infrastructură culturală nouă: spații expoziționale mari, săli, centre culturale (Bran, Sala Polivalentă)	0	2	Politica 5, capitolul C
C38	Dezvoltare policentrică: poli culturali și turistici în afara centrului (Bartolomeu, Sala Polivalentă, Tractorul)	0	6	Politica 4, capitolul G; Politica 5, capitolul C
C39	Finanțare culturală multianuală și predictibilă, legată de obiectivele strategiei	0	2	consemnată în capitolul C (2.5.9), nepreluată ca măsură: ține de politica de finanțare a culturii a municipiului
C40	Valorificarea creativă, fără kitsch, a temei Dracula (festival, expoziții, interpretare artistică liberă)	0	4	Politica 5, capitolul C
C41	Educație artistică superioară (facultate de arte) și rezidențe de creație	0	1	Politica 5, capitolul C
C42	Structură publică profesionistă de management cultural (model Centrul de Proiecte Timișoara): spații, agendă, finanțări	0	1	consemnată în capitolul C (2.5.9), nepreluată ca măsură: ține de politica culturală a municipiului
C43	Informare turistică și agendă culturală integrată (platformă bilingvă, panouri, puncte de informare funcționale)	0	10	Politica 5, capitolul C
C44	Parteneriatul dintre cultură și mediul de afaceri (fond comun prin CCI, consorțiu cultural, sponsorizare)	0	1	Politica 5, capitolul C
C45	Etichetă de calitate și standarde de serviciu pentru operatori	0	3	Politica 4, capitolul G
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; Politica 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; Volumul I [C]/[I].

Din cele 148 de teme, 35 sunt citate direct, prin cod, în Volumul I; toate sunt preluate și în capitolele integrale. Alte 98 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 șapte sunt doar consemnate: cinci în diagnostic și două (C39, C42) în capitolul C, ca cereri ale consultării care țin de politica de finanțare a culturii a municipiului.

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), **aliniere** (strategia urmează direcția unui document strategic) sau **contribuție** (strategia contribuie la obiectivele documentului) [I].

Tabelul 102. 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)[158]	cinci domenii prioritare: cadrul de politici și guvernanța, tranziția verde, tranziția digitală, reziliența și incluziunea, competențele	guvernanța destinației prin OMD; observatorul și informarea integrată; natura protejată; formarea oamenilor	aliniere	S3, S4, S6; Politica 2; OS5
Sistemul european de indicatori pentru turism (ETIS)[159]	indicatori pentru gestionarea sustenabilă a destinațiilor	criteriile ADMI; indicatorii-cheie de performanță și observatorul	aliniere	S4; OD5.2
Regulamentul (UE) 2024/1028[160]	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[161]	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[162]	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[163]	planuri naționale și regionale de parteneriat	portofoliul de proiecte pregătit până în 2028	aliniere	Partea a IV-a, 4.3
Propunerea Comisiei Europene privind Capitalele Europene ale Culturii 2034–2047[164]	anul 2034 atribuit României și Croației; calendarul și criteriile competiției	decizia de a candida; strategia culturală actualizată înaintea dosarului	aliniere	Politica 5 (DC9); OD5.1

[158]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

[159]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

[160]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

[161]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

[162]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

[163]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

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

Tabelul 103. 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[165]	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[166]	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 Tâmpei (Ordinul MMAP nr. 767/2016)	ariile speciale de conservare; regimul Tâmpei	revizuirea planului și a regulamentului Tâmpei; 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[167]	atestarea stațiunilor 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

[164]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

[165]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

[166]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. 24[1]: https://legeaz.net/legea-38-2003-taximetriei/art-24

[167]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/

Documentul	Ce prevede	Cum răspunde strategia	Relația	Politicile și obiectivele
Legea nr. 350/2005 privind regimul finanțărilor nerambursabile	finanțarea programelor de interes local	finanțările nerambursabile ale municipiului rămân în competența Primăriei; strategia nu le modifică	conformare	Politica 5 (DC8-b)

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

Tabelul 104. 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	aliniere	Politicile 1 și 3; S1; OD2.4
Proiectul trenului metropolitan Brașov[168]	transportul feroviar metropolitan	Brașovul ca bază a regiunii; excursiile de o zi	aliniere	S1 (DMC7); OD2.4
OMD-ul județului Brașov, avizat în iunie 2026[169]	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)[170]	direcțiile culturale ale municipiului	evaluarea și actualizarea strategiei înaintea candidaturii, ca recomandare adresată Primăriei	aliniere	Politica 5 (DC8, DC9)
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)[171]	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 specială pentru promovarea turistică[172]	7 lei pentru promovare și 5 lei pentru Salvamont pe turist și noapte	resursele OMD, conform statutului; raportul public anual	aliniere	S3; OD5.1

[168]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

[169]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

[170]„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

[171]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%20Brasovului.pdf

[172]Taxa specială pentru promovarea turistică, 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

Documentul	Ce prevede	Cum răspunde strategia	Relația	Politicile și obiectivele
Proiectul regulamentului de restricționare a accesului auto în centrul istoric (2024)[173]	accesul controlat și zona cu emisii scăzute	accesul controlat, cu alternative pregătite înaintea restricției	aliniere	Politica 1 (DMC3)
Conceptul de turism al municipiului (2023), proiectul SIPOCA 1043	constatări și măsuri pentru turismul municipiului	constatările convergente cu datele și cu consultarea sunt preluate în capitolul P5	aliniere	Politica 3

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

[173]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

Anexa 6. Glosarul și indexul codurilor

Tabelul 105. Nivelurile strategiei și locul lor în raport

Nivelul	Întrebarea	Numărul	Codul	Unde se citește
Provocări-cheie	De ce trebuie să intervenim?	12	PR1–PR12	1.7
Viziunea, ambiția și scopul	Ce vrem să fie Brașovul în 2034?	-	-	2.1–2.4
Obiective strategice	Ce vrem să schimbăm până în 2034?	5	OS1–OS5	2.5
Obiective de dezvoltare	Ce rezultate măsurabile urmărim?	21	OD1.1–OD5.4	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?	392	codurile capitolelor; S5-a, S3-a–S3-c	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, DM pentru comunicarea cu piețele, 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. Strategia este construită în cascadă, pe modelul strategiei turismului sloven 2022–2028[174] [C].

Glosarul

Tabelul 106. 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 legal cel puțin trei nopți, cu transport public urban gratuit, tarif metropolitan redus 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	înnoptările 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 parcările 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

[174]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

Termenul	Înțelesul în strategie
Observatorul destinației	funcția OMD care colectează, calculează și publică seriile-cheie ale destinației (S4)
OMD Brașov	Asociația Organizația de Management al Destinației Brașov
Regimul vizual unitar al centrului istoric, ansamblu arhitectural protejat	regimul de protecție și de ordine vizuală propus pentru centrul istoric, adoptat printr-o hotărâre a Consiliului Local, cu Codul comunicării comerciale la nivel stradal ca anexă (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)
Capitala Carpaților	viziunea 2034 a strategiei: rolul pe care Brașovul și-l asumă și pe care îl construiește prin funcții (porțile Carpaților fără mașină, siguranța montană, evenimentele de nivel european, hub-ul triunghiului transilvănean); se comunică public, întotdeauna cu dovezi (secțiunile 2.1, 2.3, 4.5)
Coopetiționea	cooperarea între destinații care rămân în competiție; în strategie, triunghiul transilvănean Brașov–Sibiu–Sighișoara, cu Brașovul ca hub (secțiunea 2.3; S1)
Eticheta de calitate a destinației	recunoașterea acordată de OMD Brașov localurilor și operatorilor care îndeplinesc criterii publice; condiția de acces la comunicarea OMD și la stimulentele publice (Politica 4, DG7-b; secțiunea 3.14)
Gazdele voluntare („greeters”)	localnici voluntari care primesc vizitatorii în grupuri mici, gratuit, după principiile rețelei internaționale a „greeterilor”; program distinct de rețeaua profesionistă a prietenilor (S6)
Harta salutului	exercițiul creativ al expertului în design al echipei de proiect, care pornește de la salut, trece prin valorile brașovenilor și ajunge la replici și comportamente; sursa tonului vocii (secțiunea 3.14)
Hub-ul triunghiului transilvănean	rolul Brașovului de poartă de intrare și bază a itinerarului Brașov–Sibiu–Sighișoara, prin aeroport, calea ferată și capacitatea de cazare (secțiunea 2.3; S1)
Indicatorii viziunii	setul de indicatori prin care se urmărește recunoașterea Brașovului drept capitală a Carpaților, distinct de indicatorii-cheie ai destinației (secțiunea 4.5)
Închirierea pe termen scurt (STR)	cazarea în apartamente și camere oferite prin platformele de rezervare; în ADMI apare și cu acronimul STR (Politica 7)
Personalitatea mărcii („Servus”)	personajul mărcii: Brașovul ca prieten care salută; salutul transilvănean „Servus”, forma de eleganță a ospitalității („sunt aici ca să te simți bine”), cu filiația ospitalității central-europene; din propunerea de personalitate a mărcii (secțiunea 3.14)
Programul „Brașov, destinație de ciclism montan”	programul transversal al Politicii 2 pentru ciclismul montan: traseele de inițiere, planul rețelei de trasee din Postăvaru cu administrator, instalațiile pe cablu deschise bicicliștilor din mai până în noiembrie, certificarea „bike friendly”, evenimentele, platformele, afilierea (capitolul P3, secțiunea 4)
Prietenii tăi din Transilvania	programul OMD Brașov de curatoriere, pregătire permanentă și recunoaștere publică a ghizilor, instructorilor și prestatorilor de servicii turistice, prezentați pe platforma destinației; insigna „Prietenul tău din Transilvania” (S6, DC5-c)
Promisiunea de comportament	angajamentul pe care promisiunea mărcii îl presupune din partea localnicilor (atitudine prietenoasă) și a autorităților (aceeași atitudine față de locuitor și față de vizitator) (secțiunile 3.14, 4.2)
Promisiunea mărcii	„Brașov, prietenul tău din Transilvania”: formula mărcii, enunțată ca poziționare în secțiunea 2.3
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 specială pentru promovarea turistică	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

Termenul	Înțelesul în strategie
	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]	marcajele datelor: confirmate; evaluări și calcule ale echipei; 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 107. Codurile strategiei și locul lor în raport

Codurile	Ce desemnează	Unde se află în Volumul I	Unde se citesc integral
PR1–PR12	provocările-cheie	1.7; rubrica „Provocările adresate" a fiecărei fișe	-
A, B, C (A1–A39, B1–B60, C1–C49)	temele consultării: atuuri, probleme, propuneri	1.5; Anexa 4	Volumul III, 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 II (capitolele II.1–II.7)
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	-
S3-a, S3-b, S3-c	măsurile proprii ale politicii orizontale S3 (schimbul de experiență cu OMD-uri europene; cererea către INS privind ocuparea camerelor și Poiana; consultarea continuă și pachetul continuității)	3.10; 4.2; Anexa 1	-
DMC1–DMC8	direcțiile și măsurile capitolului P1–P2	3.1; Anexa 1	Volumul II.1
P3·D1–P3·D8	direcțiile și măsurile capitolului P3	3.2; Anexa 1	Volumul II.2
P5·D1–P5·D7	direcțiile și măsurile capitolului P5	3.3; Anexa 1	Volumul II.3
DG1–DG7	direcțiile și măsurile capitolului G	3.4; Anexa 1	Volumul II.4
DC1–DC10	direcțiile și măsurile capitolului C (codul DC6-f nu se folosește; DC10-i este a doua măsură care purta anterior litera h)	3.5; Anexa 1	Volumul II.5
DM1–DM10	direcțiile și măsurile capitolului M, comunicarea cu piețele	3.14; Anexa 1	Volumul II.6
P4-i, P4-j, DC10-h	biroul de prezentare, nomazii digitali, produsele culturale fotografice proprii	3.5, 3.6; Anexa 1	-
DG6-e, DG6-h	Târgul de Crăciun al Brașovului, natural și artizanal, și târgurile de Crăciun de cartier	3.4, 3.9; Anexa 1	Volumul II.4
DC2-l, DC2-m, DC3-i,	măsurile adăugate la revizia din octombrie 2026: Biserica Sfântul Bartolomeu și	3.1, 3.4, 3.5, 3.12,	Volumul II

Codurile	Ce desemnează	Unde se află în Volumul I	Unde se citesc integral
DC3-j, DC7-k, DG1-i, DG2-j, DG7-h, DMC4-j	legătura pietonală; Codul comunicării comerciale la nivel stradal; programul locuirii; subcentrele de cartier; bucătăria contemporană; accesul la piață al producătorilor; formarea pentru ospitalitate; străzile partajate	3.13; Anexa 1	
P4-a–P4-j	măsurile pentru turismul de afaceri și centrul expozițional	3.6; Anexa 1	Volumul II.7 (ADMI, secțiunea 6)
P6-a–P6-j	măsurile pentru cazare și apartamentele turistice	3.7; Anexa 1	Volumul II.7 (ADMI, secțiunea 7)
P1–P2·Sc1–Sc7	scenariile capitolului P1–P2	3.1	Volumul II.1
P3·Sc1–Sc6	scenariile capitolului P3	3.2	Volumul II.2
P5·Sc1–Sc6	scenariile capitolului P5	3.3	Volumul II.3
G·Sc1–Sc6	scenariile capitolului G	3.4	Volumul II.4
C·Sc1–Sc7	scenariile capitolului C	3.5	Volumul II.5
P4-A–P4-D	variantele centrului expozițional	3.6	Volumul II, capitolul II.7; ADMI (Volumul III)
P6-A–P6-D	variantele regimului apartamentelor	3.7	Volumul II, capitolul II.7; ADMI (Volumul III)
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

Volumul I 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 de 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 luni[175];
- datele publicate ale aeroportului, ale ministerului de resort și ale instituțiilor citate în note;
- UN Tourism (Organizația Mondială a Turismului), Glossary of Tourism Terms, definițiile turistului și ale vizitatorului de o zi: https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms.

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

[175]Institutul 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 parcărilor 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
- Alpine Pearls (GECT), criteriile de admitere pentru mobilitatea blândă: https://www.alpine-pearls.com/en/egtc/for-candidates/membership-conditions-and-criteria
- Analiza de coopetițiune Sibiu–Brașov–Sighișoara (echipa de proiect, 2026), publicată ca resursă a consultării la https://www.brandberry.ro/brasov2034 ; referințe: Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996), Co-Opetition, Doubleday; Wang, Y., Krakover, S. (2008), „Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(2); Porter, M.E. (1998), „Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, 76(6); Perroux, F. (1955), „Note sur la notion de pôle de croissance", Économie Appliquée, 8; Boudeville, J.-R. (1966), Problems of Regional Economic Planning; Lue, C.C., Crompton, J.L., Fesenmaier, D.R. (1993), „Conceptualization of Multi-Destination Pleasure Trips", Annals of Tourism Research, 20(2); Hwang, Y.-H., Gretzel, U., Fesenmaier, D.R. (2006), „Multicity Trip Patterns", Annals of Tourism Research, 33(4); Della Corte, V., Aria, M. (2016), „Coopetition and Sustainable Competitive Advantage: The Case of Tourist Destinations", Tourism Management, 54; Routes4U (2020), Economic Impact of the Cultural Routes of the Council of Europe: https://edoc.coe.int/en/cultural-heritage/8192 ; UNESCO, Historic Centre of Sighișoara: https://whc.unesco.org/en/list/902
- Anca Popa, 29 aprilie 2022, „Einschenk 5G: de 126 de ani parte a istoriei Transilvaniei": https://www.ancapopa.ro/2022/04/29/einschenk-5-generatii-constructori-de-orgi/ ; Instrumente Muzicale Einschenk, site oficial: https://www.einschenk.ro/
- Bad Langensalza, pliantul Baumkronenpfad Hainich (2023): https://badlangensalza.de/storage/sites/2/2024/03/Imageflyer_Baumkronenpfad_2023_Web.pdf
- Bikeverse, fișa parcului Brava Park (Bran): https://bikeverse.ro/en/bike-parks/brava-park-bran ; site-ul parcului: https://www.bravapark.ro/bike-park
- Biserica Sfântul Bartolomeu, prima biserică parohială a Brașovului, ctitorie de la începutul secolului al XIII-lea, astăzi a Bisericii Evanghelice C.A.: Adevărul, 11 februarie 2015, „Cea mai veche biserică din Brașov poate fi vizitată de turiști": https://adevarul.ro/stiri-locale/brasov/foto-cea-mai-veche-biserica-din-brasov-poate-fi-1599753.html

- Biz Brașov, 6 martie 2025, conceptul „Treetop Walk” prezentat la Brașov: https://bizbrasov.ro/2025/03/06/turism-brasov-poteca-deasupra-padurii/ ; G4Media, 7 martie 2025: https://www.g4media.ro/brasovul-ar-putea-avea-o-poteca-in-varful-arborilor-treetop-walk-proiectul-propune-amenajarea-unui-traseu-la-inaltime-cu-o-podea-de-sticla-suspendata-si-turn-de-observare.html
- Bram Stoker, *Dracula* (1897), capitolul I: https://www.sparknotes.com/lit/dracula/full-text/chapter-i
- Brieful mărcii „Brașov, prietenul tău din Transilvania”, harta salutului și propunerea de personalitate a mărcii, elaborate de expertul în design al echipei de proiect împreună cu managerul de proiect, pe baza analizei interviurilor și a atelierelor; publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034
- 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, *European Capital of Smart Tourism* (eligibilitate: orașe din Uniunea Europeană cu peste 100.000 de locuitori; categoriile; ce primește câștigătorul): https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/about/european-capital-smart-tourism_en
- 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
- Comitetul Internațional Olimpic, „Paris 2024: More sustainable Games”: https://olympics.com/ioc/paris-2024-sustainable-games
- 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

- Consorcio de la Ciudad de Toledo, apelurile anuale de sprijin pentru reabilitarea locuințelor și a clădirilor din centrul istoric (2025: peste 1,4 milioane de euro, din care 1 milion pentru locuințe): https://construible.es/2025/01/30/edificios-viviendas-casco-historico-de-toledo-podran-solicitar-ayudas-rehabilitacion
- Convenția Carpaților, decizia COP4/16 privind locul secretariatului permanent: https://www.informea.org/en/decision/cop416-location-permanent-secretariat ; decizia privind reexaminarea locului: https://www.informea.org/en/decision/location-permanent-secretariat-1
- Curtea de Justiție a Uniunii Europene, cauzele conexate C-724/18 și C-727/18, Cali Apartments: https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-724/18
- Die Presse, 2015, „myAustrian sagt Servus: neuer Markenauftritt bei AUA": https://www.diepresse.com/4694607/myaustrian-sagt-servus-neuer-markenauftritt-bei-aua ; Flug Revue, 27 martie 2015, „Austrian mit neuer Lackierung" (inscripția „Servus" sub fuzelaj): https://www.flugrevue.de/zivil/neue-strategie-myaustrian-austrian-mit-neuer-lackierung/ ; InsideFlyer, 21 aprilie 2018, „Neuer Markenauftritt bei Austrian Airlines" (salutul păstrat): https://insideflyer.de/neuer-markenauftritt-bei-austrian-airlines/ ; BCD Travel, 10 septembrie 2024, „Servus Dreamliner": https://www.bcdtravel.com/blog/austrian-airlines-servus-dreamliner/ ; Austrian Airlines, comunicat de presă, 3 septembrie 2025, „From December with direct connections by Austrian Airlines: Servus and a warm welcome to Vienna": https://www.zawya.com/en/press-release/companies-news/from-december-with-direct-connections-by-austrian-airlines-servus-and-a-warm-welcome-to-vienna-gjond242 ; Austrian Airlines AG, 18 mai 2026, „Austrian Airlines takes off with «Feels like Flying»" (platforma de marcă, „Heartfelt Hospitality"): https://www.austrianairlines.ag/en/2026/05/18/austrian-airlines-takes-off-with-feels-like-flying/ ; etimologia și aria de folosire a salutului: https://en.wikipedia.org/wiki/Servus
- Economedia, 3 ianuarie 2026, traficul Aeroportului Internațional Brașov-Ghimbav în 2025: https://economedia.ro/?p=312808
- Economedia, 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
- Economedia, ținta de cheltuială medie din proiectul Strategiei naționale pentru dezvoltarea turismului: https://economedia.ro/?p=141611
- Erlebnis Akademie AG, comunicatul din 10 septembrie 2024, „15 Jahre Baumwipfelpfad Bayerischer Wald": https://www.eak-ag.de/eakag/presse/bwp-pressemitteilungen/bayerischer-wald/2024-09-10-15-Jahre-Baumwipfelpfad-Bayerischer-Wald-Eine-touristische-Erfolgsgeschichte-mit-Weitblick.php ; lista obiectivelor rețelei: https://www.eak-ag.de/eakag/ueber-uns/baumwipfelpfade/
- Euronews, 16 octombrie 2026, „These are Europe's best party cities for a Halloween night out, according to a new ranking" (indexul Adventure360, 113 orașe; top 20 cu New York, Chicago, Edinburgh, Dublin, Tokyo, Ciudad de México, Madrid, Londra, New Orleans, Praga, Roma, Berlin, Amsterdam, Osaka, Barcelona, Washington, Dubai, Budapesta, Sydney, Lisabona): https://www.euronews.com/2026/10/16/europes-best-party-cities-for-a-halloween-night-out-according-to-a-new-ranking ; Travel And Tour World, „Top 50 Halloween Travel Destinations in

the World for 2026" (Transilvania pe locul 1; ponderi: identitate și patrimoniu de Halloween 25%, experiențe emblematice 25%, atractivitate istorică și culturală 15%, experiența călătorului 15%, recunoaștere globală 10%, accesibilitate 5%, autenticitate 5%): https://www.travelandtourworld.com/news/article/3c3jpveawuio/

- Euronews, 6 august 2026, studiul Chase privind vacanțele gastronomice ale britanicilor în 2026: https://www.euronews.com/2026/08/06/great-british-foodie-staycation-summer-252m-get-a-taste-for-holidays-at-home-in-2026
- Europe Jazz Network, Copenhagen Jazz Festival (din 1979; zece zile; peste 1.200 de concerte; 100 de locuri; peste 250.000 de spectatori): https://www.europejazz.net/members/copenhagen-jazz-festival
- 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/
- European Travel Commission, „Monitoring Sentiment for Intra-European Travel", primăvara–vara 2025 (81% dintre europeni spun că schimbările climatice le afectează deciziile de călătorie; 15% caută activ climate mai blânde; 14% evită destinațiile expuse caniculei; interesul pentru Mediterana în scădere cu 8 puncte, la 41%; sejururile de 7–12 nopți la 42%; prioritățile de cheltuială: cazarea 27%, mâncarea și băutura 20%): https://etc-corporate.org/news/europe-travel-spring-summer-2025/
- 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
- Eurostat, Statistics Explained, „Tourism trips – introduction and key figures", date extrase în noiembrie 2025 (aproape 1,2 miliarde de călătorii, circa 618 miliarde EUR, 104 EUR pe noapte, aproape trei din patru călătorii interne): https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/33297.pdf
- 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
- Fáilte Ireland, *Destination case study: Copenhagen* (strategia „Localhood for everyone", 2017): https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/Key%20Projects/Taste%20the%20Island/Destination-case-study_Copenhagen.pdf
- 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
- GMP CommUnity (gmp | comm·unity), „Valoarea turismului în Brașov: cum o calculăm, cum o legăm de cheltuiala vizitatorilor și ce arată scenariile 2025–2034", notă de lucru pentru BrandBerry srl, octombrie 2026, și fișierul de calcul „Valoarea_adaugata_turism_Brasov_final.xlsx" (foile Val adaugata, Indicator_Slovenia, Verificare_cerere, Scenarii_valoare, Sezonalitate, Proxy turism 2025, Ipoteze VA, Ipoteze % turism in CA, Salarii_INS, AirDNA, Date listafirme), pe date listafirme.ro (bilanțurile firmelor din Brașov și Poiana Brașov, 2023–2025), INS TEMPO Online (TUR103D, TUR104E, TUR105E, TUR105H, FOM106, FOM107), AirDNA, Eurostat (statisticile

structurale ale întreprinderilor, România, 2022) și BNR; ambele publicate la https://www.brandberry.ro/brasov2034

- 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
- HG nr. 305/2001 privind atestarea și utilizarea ghizilor de turism și normele metodologice actualizate prin ordin al ministrului economiei, antreprenoriatului și turismului, publicat în Monitorul Oficial la 9 august 2023 (categoriile ghid local, ghid național, ghid specializat; reînnoirea atestatului la cinci ani): https://www.economica.net/ministerul-economiei-conditiile-si-criteriile-pentru-selectionarea-scolarizarea-atestarea-si-utilizarea-ghizilor-de-turism-au-fost-actualizate_687028.html
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., Jiang, K. (2013), „Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate", *Journal of Applied Psychology*, 98(2), DOI 10.1037/a0031666: https://doi.org/10.1037/a0031666
- 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
- ICLaVE 11, rezumatul comunicării „Regional Varieties of Romanian Greetings": https://pretalx.dioe.at/iclave11/talk/review/CXAV3VVWLFKLZ87NHAFEZM9BP87ELPYL
- Institutul Național de Statistică, precizări metodologice pentru cercetarea statistică „Frecventarea structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare" (Turism 1A): indicele de utilizare netă a locurilor de cazare turistică rezultă din raportarea numărului de înnoptări la capacitatea de cazare turistică în funcțiune, exprimată în locuri-zile; Eurostat, metadatele statisticilor de ocupare a structurilor de cazare turistică (tour_occ), definițiile ratei nete de ocupare a locurilor-pat și a camerelor, în aplicarea Regulamentului (UE) nr. 692/2011: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tour_occ_or_esms.htm ; metadatele naționale ale României pentru aceleași statistici (cercetarea „Occupancy of tourism accommodation establishments", formularul Turism 1B): https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/tour_occ_esmssp_ro.htm
- Institutul Național de Statistică, TEMPO Online, matricele TUR101C (capacitate), TUR104 (sosiri) și TUR105 (înnoptări), municipiul Brașov: http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/
- International Greeter Association, valorile și rețeaua (44 de țări, din 1992): https://internationalgreeter.org/
- Ioana Cosânzeana Duică, specialist în educație, autoarea conceptului „Trees are Beautiful People" (one-pager și simulare vizuală de concept, octombrie 2026): https://ro.linkedin.com/in/ioana-cosanzeana-duica-555bba348

- James, L., Manniche, J., „Food tourism and gastronomic trends" (InnoCoast, Universitatea Aalborg), cu sursele citate: ICTA (2012), 36% din cheltuiala turiștilor în Statele Unite și în Regatul Unit; Kim et al. (2009), până la 30%; Tsai, Wang (2016), circa 40%; VisitScotland, în Everett (2016): https://vbn.aau.dk/files/304743104/601026_innocoast_wp3_food_tourism_and_gastronomictrends_laura_james_and_jesper_manniche_.pdf
- 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, *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results* (cele cinci dimensiuni ale încrederii): https://oecd-ilibrary.org/governance/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_69846b68-en ; rezultatele sondajului din 2025, publicate în iunie 2026: https://www.oecd.org/en/publications/2026/06/results-of-the-2025-oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions_96323a65.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. 24^1: https://legeaz.net/legea-38-2003-taximetriei/art-24
- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, art. 368 (principiile conduitei) și art. 447 (conduita în relațiile cu cetățenii); sinteză publicată de Direcția Județeană de Statistică Botoșani: https://botosani.insse.ro/wp-content/uploads/2025/06/Principiile-si-normele-de-conduita-aplicabile-functionarilor-publici-si-personalului-contractual.pdf
- Pasagerii aeroportului: https://en.wikipedia.org/wiki/Bra%C8%99ov-Ghimbav_International_Airport; baza și destinațiile iernii 2026–2027: https://bizbrasov.ro/2026/08/11/wizz-baza-aeronava-brasov/ și https://www.brasov.net/aeroportul-brasov-mai-multe-zboruri-intre-brasov-si-germania-in-orarul-de-iarna-rute-si-frecvente-noi/; trenurile de noapte: https://www.mavcsoport.hu/en/mav-szemelyszallitas/international-travels/travel-night-trains
- 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%20Brasovului.pdf
- Primăria Municipiului Brașov, proiectul hotărârii privind taxele și impozitele locale pentru 2027, Anexa 6, „Regulament privind taxa specială pentru promovarea turistică a Municipiului Brașov" (7 lei pe noapte și turist):

https://www.brasovcity.ro/file-zone/proiecte/hotarare/TaxeDF2027/010.%20Anexa%206%20Regulament%20taxa%20speciala%20promovare%20turistica.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

• Protocolul privind turismul durabil la Convenția-cadru privind protecția și dezvoltarea durabilă a Carpaților, adoptat la 27 mai 2011; România: semnare 27 mai 2011, ratificare 21 august 2014, în vigoare de la 11 noiembrie 2014: https://www.ecolex.org/details/protocol-on-sustainable-tourism-to-the-framework-convention-on-the-protection-and-sustainable-development-of-the-carpathians-tre-156928/participants/

• 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

• Reuter, T., Kemmerling, B., Schmalenbach, S., Brözel, C. (2025), „Economic impact of long-distance hiking trails: the Peaks of the Balkans", Journal of Outdoor Recreation and Tourism, 52, 100928: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221307802500074X

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

• Slovenian Tourist Board, 3 noiembrie 2011, eticheta „Gostilna Slovenija", acordată de Camera Meșteșugurilor și a Întreprinderilor Mici din Slovenia: https://www.slovenia.info/en/press-centre/news-of-the-tourism-press-agency/6394-inns-with-the-gostilna-slovenija-brand-open-their-doors

• 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 specială pentru promovarea turistică, 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
- Tourism Whistler, „Whistler Stats and Facts": https://media.whistler.com/all-about-whistler/stats-and-facts/; Crankworx, 5 decembrie 2023, studiul de impact economic al festivalului Crankworx Whistler 2023 (Sport Tourism Canada): https://www.crankworx.com/news/2023-crankworx-whistler-festival-generated-over-50-million-in-economic-activity-in-canada-as-it-gears-up-for-a-return-in-summer-2024/; Pinkbike, „Austria's First Bike Park Turns 25" (2026): https://www.pinkbike.com/news/epic-bikepark-leogang-celebrates-25th-anniversary.html; MeinBezirk, „Vom Pionierprojekt zum Bike-Hotspot" (2026): https://www.meinbezirk.at/salzburg/c-sport/vom-pionierprojekt-zum-bike-hotspot_a8637954; Visit Pohorje, 29 octombrie 2024: https://www.visitpohorje.si/en/bike-park-pohorje-maribor-with-numerous-new-features-and-excellent-attendance-this-year/
- TravelBoom, 2026 Leisure Travel Study, citat de Culinary Travels Magazine și de Devour Destinations (2026): aproape 80% dintre călători consideră bucătăria importantă sau foarte importantă în alegerea destinației; studiu al unei agenții de marketing hotelier din Statele Unite, cu eșantionul nepublicat în articolele consultate.
- 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 (Organizația Mondială a Turismului), Glossary of Tourism Terms: vizitatorul este turist (overnight visitor) dacă călătoria lui cuprinde cel puțin o înnoptare și vizitator de o zi (same-day visitor) în caz contrar; unitatea de măsură este vizita, ca sosirea din statistica oficială, nu persoana: https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms
- 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
- Via Transilvanica, extensia Terra Borza Teutonica, de la Viscri la Brașov: https://www.viatransilvanica.com/en/regions/terra-borza-teutonica ; inaugurarea din 5 iunie 2025 (Observator): https://observatornews.ro/eveniment/via-transilvanica-se-extinde-cum-arata-noul-tronson-care-va-fi-inaugurat-pe-5-iunie-617651.html
- 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

- Visit Ljubljana, vehiculele electrice gratuite Kavalir din centrul orașului: https://www.visitljubljana.com/en/visitors/travel-information/getting-around/kavalir-getting-around-the-city-centre-by-electric-car
- Wang, S., Berbekova, A., Uysal, M. (2021), „Is This about Feeling? The Interplay of Emotional Well-being, Solidarity, and Residents' Attitude", *Journal of Travel Research*, 60(6): https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047287520938862
- Welcoming America, *The Welcoming Standard* (șapte domenii, între care conducerea administrației și a comunității, accesul echitabil la servicii, comunitățile conectate, participarea civică): https://welcomingamerica.org/the-welcoming-standard/
- Wondirad, A., Verheye, G. (2023), „Does gastronomy determine visitors' holiday destination choice?", Cogent Food & Agriculture, 9(2): https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311932.2023.2266195 ; anchetă online, 205 respondenți din 45 de țări.
- World Food Travel Association, 2026 Food Travel Monitor (China, Franța, Germania, Mexic, Regatul Unit, Statele Unite): https://www.worldfoodtravel.org/2026-food-travel-monitor
- Zweirad-Industrie-Verband (ZIV), datele pieței germane de biciclete pentru 2024, în sinteza Nimms Rad / MTB-News, 12 martie 2025: https://www.nimms-rad.de/news/?p=54331
- „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

Creditele fotografiilor

Fotografiile din raport au rol ilustrativ și nu sunt numerotate ca figuri. Fotografiile de toamnă ale centrului istoric, ale străzii Michael Weiss, ale Tâmpei și ale Cetățuii (patru) provin de la pagina „Kevin and Amanda" și sunt folosite cu indicarea sursei: https://www.facebook.com/kevinandamanda.fan. Fotografiile de la ateliere, Breasla Cârciumarilor Brașoveni, Junii, maratonul, marcajul de schi, semnul „Vederea frumoasă", Cabana Postăvaru și cele două răsărituri de pe Postăvaru provin din arhiva proiectului (BrandBerry srl). Randările conceptului „Trees are Beautiful People" provin din simularea vizuală de concept a autoarei, Ioana Cosânzeana Duică, și sunt reproduse cu acordul ei, ca ilustrare a unei propuneri. Celelalte fotografii provin din Wikimedia Commons și sunt folosite conform licențelor indicate: panorama centrului istoric văzută de pe Tâmpa (Andrei Dan Suciu, CC BY 3.0); Tâmpa văzută din Piața Sfatului (Jorge Franganillo, CC BY 2.0); muntele Tâmpa văzut din oraș (Jocelyn Erskine-Kellie, CC BY-SA 4.0); strada Republicii, zona pietonală (Itineris55, CC BY-SA 4.0); case istorice în centrul vechi (Andrei kokelburg, CC BY-SA 3.0 ro); Piața Sfatului cu Casa Sfatului (Dennis G. Jarvis, CC BY-SA 2.0); Biserica Neagră (Mark Ahsmann, CC BY-SA 4.0); Poiana Brașov iarna (Kdanv, CC BY 3.0 ro); Poiana Brașov vara (Andrei Dan Suciu, CC BY 3.0); pajiște lângă Poiana Brașov (Whitepixels, CC0); Biserica Sfântul Nicolae din Șchei (sailko, CC BY-SA 3.0); platforma Aeroportului Brașov-Ghimbav (Whitepixels, CC0); Centrul Cultural „Apollonia Hirscher" (Itineris55, CC BY-SA 4.0); Turnul Alb (Neighbor's goat, CC BY-SA 4.0).