BRAȘOV

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

Poiana Brașov · strategia stațiunii

capitolul II.3 al Volumului II



OMD Brașov

brand Berry
clarity and perspectives
for transformative decisions

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

STRATEGIA DE DEZVOLTARE TURISTICĂ A STAȚIUNII POIANA BRAȘOV 2027–2034

Extras: capitolul II.3 al Volumului II (Capitolele integrale) · Politica 3 din 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 de dezvoltare turistică a stațiunii Poiana Brașov 2027–2034 5
Cheie de lectură 5
Rezumat executiv 8
1. Raționamentul unui capitol distinct 12
2. Diagnostic 16
3. Viziune 2034, poziționare și principii 37
4. Direcții strategice 40
5. Intervențiile autorității publice în Poiana Brașov: inventarul complet 52
6. Guvernanța: cine face 56
7. Scenarii strategice și opțiunea recomandată 60
8. Indicatori și monitorizare 62
9. Surse și trasabilitate 63
Anexa A. Statistica tematică 64
Anexa B. Inventarul intervențiilor autorității publice 65
Anexa C. Registrul verificărilor factuale 69

LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Vizitarea principalelor obiective ale Brașovului de către vizitatorii destinației (II.3) 16
Tabelul 2. Segmentul închirierilor pe termen scurt: Poiana Brașov față de Brașov, 2024–2025 (II.3) 19
Tabelul 3. Ocuparea lunară a segmentului închirierilor pe termen scurt din Poiana Brașov, 2024–2026 (II.3) 20
Tabelul 4. Temele consultării care privesc Poiana Brașov, pe valență (II.3) 21
Tabelul 5. Problemele stațiunii identificate în Conceptul de turism din 2023, regăsirea lor în consultarea din 2026 și măsurile capitolului (II.3) 31
Tabelul 6. Sinteza diagnosticului stațiunii Poiana Brașov pe zece dimensiuni (II.3) 34
Tabelul 7. Analiza SWOT a stațiunii Poiana Brașov (II.3) 35
Tabelul 8. Sinteza direcțiilor strategice ale stațiunii Poiana Brașov (II.3) 52
Tabelul 9. Indicatorii propuși pentru monitorizarea strategiei stațiunii (II.3) 62
Tabelul A1. Temele consultării care privesc Poiana Brașov, cu sursele în care apar (II.3) 64
Tabelul B1. Intervențiile autorității publice în Poiana Brașov, pe domenii (II.3) 65
Tabelul C1. Faptele verificate, sursa și discrepanța față de declarațiile din consultare (II.3) 69

Strategia de dezvoltare turistică a stațiunii Poiana Brașov 2027–2034

Poiana Brașov – stațiunea în strategia Brașovului: diagnostic, viziune, direcții și intervențiile autorității publice

Capitol tematic cu funcție de strategie a stațiunii · Politica 3 din Volumul I, secțiunea 3.3



Cabana Postăvaru, cota 1.604 m, cu Bucegii în zare (foto: arhiva proiectului, BrandBerry srl)

Statutul documentului. Acest document este extrasul capitolului II.3, Poiana Brașov, din Volumul II, Capitolele integrale, al Strategiei de Dezvoltare și Marketing Turistic a Destinației Brașov 2027–2034. Textul este identic cu cel al capitolului, iar numerotarea secțiunilor, a tabelelor, a figurilor și a notelor este cea a capitolului. Capitolul a fost scris ca strategia de dezvoltare turistică a stațiunii: poartă cu el diagnosticul, sursele, viziunea, direcțiile, măsurile codificate, intervențiile autorității publice, guvernanța, scenariile și indicatorii, astfel încât să poată fi citit și folosit singur, inclusiv în documentația stațiunii Poiana Brașov. Trimiterile către Volumul I (Politica 3, secțiunea 3.3), către celelalte capitole ale Volumului II și către Volumul III rămân valabile și se citesc în documentele respective.

Cheie de lectură

Capitolul este scris pentru două feluri de cititori. Primul este cititorul Volumului I al Strategiei 2027–2034, pentru care Poiana Brașov este prioritatea P5 a arhitecturii strategice și unul dintre cele două perimetre ale Analizei Diagnostic Multicriteriale Integrate (ADMI), realizată în etapa a treia a

proiectului. Al doilea este cititorul care deschide capitolul separat de raport: conducerea OMD Brașov, Primăria Municipiului Brașov, alte autorități publice, operatorii din stațiune și asociația lor. Pentru acest al doilea cititor, capitolul poartă cu el tot ce îi trebuie ca să fie înțeles singur: diagnosticul, sursele, viziunea, direcțiile, lista intervențiilor publice, indicatorii. Formatul: rezumat executiv, legătura cu Volumul I, raționament, diagnostic, viziune, direcții cu măsuri codificate, intervențiile autorității publice, guvernanță, scenarii strategice cu opțiunea recomandată, indicatori, anexe.

Premisa capitolului este premisa întregii strategii: dezvoltare locală prin turism, nu promovare turistică. Pentru Poiana Brașov, această premisă are o consecință precisă. Stațiunea nu are locuitori în număr semnificativ și nu are o autoritate publică proprie; este o localitate componentă a municipiului Brașov, iar cei care o *„locuiesc”* sunt operatorii ei și, în fiecare weekend, brașovenii care urcă pentru schi, plimbare sau o masă. Dezvoltarea locală înseamnă aici două lucruri în același timp: o stațiune care produce valoare pentru oraș (sejururi mai lungi, clientelă solvabilă, descongestionarea centrului) și o stațiune pe care brașovenii o pot folosi ca pe al doilea lor spațiu de agrement, fără mașină și fără teamă. Pentru stațiune, scopul strategiei înseamnă mai mulți clienți pentru unitățile conforme, nu mai multe paturi (secțiunea 2.4).

Capitolul tratează stațiunea ca parte a destinației Brașov, nu ca destinație separată. Alegerea decurge din situația de fapt explicată în secțiunea 1.2: accesul, cererea, guvernanța, taxa și brandul stațiunii trec toate prin oraș. În același timp, capitolul pune pe masă, în secțiunea 5 și în Anexa B, lista completă a intervențiilor pe care autoritatea publică trebuie să le facă în stațiune pentru ca ea să devină ceea ce operatorii, administrația și publicul spun, în aceleași cuvinte, că ar trebui să fie: o stațiune premium, cu infrastructură coerentă (alei și promenade, cu iluminat) și reguli clare, fără kitsch.

Obiectivul și poziționarea centrală ale capitolului sunt aceleași: Poiana Brașov este stațiune premium. Standardul premium nu privește doar hotelurile; el trebuie să se regăsească în toate serviciile stațiunii, private și publice deopotrivă: cazare, alimentație, agrement, dar și spațiul public, iluminatul, întreținerea, transportul, informarea, ordinea publică și siguranța.

Capitolul subliniază, în fiecare secțiune, o condiție a premium-ului pe care nici investiția publică, nici standardul fiecărui hotel nu o pot îndeplini singure: cooperarea operatorilor pentru experiența de ansamblu a stațiunii. Turistul plătește pentru o stațiune, iar experiența pe care o păstrează este a stațiunii întregi, de la sosire la plecare, iar o parte din serviciile care o compun (transportul intern, activitățile organizate, seara, informarea la sosire, pachetele, cardul stațiunii) nu poate fi oferită de niciun operator singur. Consultarea arată că operatorii au început să coopereze, după ani în care fiecare s-a ocupat aproape exclusiv de propria unitate. Capitolul tratează această cooperare ca direcție strategică distinctă (D7) și o urmărește în diagnostic, în viziune, în poziționare, în principii, în guvernanță și în indicatori.

Convenția de marcaje: **[C]** date confirmate în baze de date sau în documente oficiale; **[E]** evaluări și calcule ale echipei de proiect, pe baza datelor; **[I]** interpretări sau propuneri ale echipei de proiect; **[D]** declarații ale stakeholderilor, redate ca atare; **[SS]** informații din surse secundare concordante (presă, comunicate, site-uri instituționale), neverificate în documente oficiale. Citatele din interviuri sunt atribuite prin numărul subiectului (convenția seriei: 22 de interviuri, 24 de subiecți); citatele din consultările de grup sunt atribuite atelierului, fără identificarea vorbitorului; intervențiile echipei de proiect sunt atribuite *„moderatorului”*. Niciun nume de persoană nu apare în text; hotelurile, restaurantele și firmele private nu sunt numite. Datele cercetării naționale de referință sunt

prezentate ponderat, fără detalii de eșantion, care rămân în metodologia raportului cercetării naționale. Faptele externe invocate în consultare au fost verificate din surse oficiale sau de autoritate; corecturile sunt aplicate în text și consemnate în Anexa C. Datele de prezență din rețeaua de telefonie mobilă, disponibile în proiect, nu au fost folosite în acest capitol. Informațiile din cele două surse anterioare consultării, conceptul de turism al municipiului din 2023 și cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului, sunt atribuite explicit sursei, cu statutul metodologic precizat în secțiunea 1.4.

> **Cifrele cererii: statistica oficială și evaluarea echipei de proiect.** Statistica oficială a înregistrat în 2025, pentru municipiul Brașov, 715.064 de sosiri și 1.318.726 de înnoptări în structurile de cazare clasificate [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, conform definițiilor UN Tourism, inclusiv în cazările neînregistrate (1,08 milioane de sosiri cazate), 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]. Statistica oficială acoperă, astfel, circa două treimi din turiști și circa un sfert din vizite; diferența de circa 370.000 de turiști corespunde cazărilor din afara evidenței (2.295 de anunțuri active de închiriere pe termen scurt, față de aproximativ 1.100 de certificate de clasificare; 363.748 de camere-nopți vândute în 2025 în oraș, față de 253.301 de înnoptări înregistrate oficial în apartamente și camere de închiriat) [C/E]. Documentele strategiei prezintă, de aceea, statistica oficială și evaluarea echipei de proiect în paralel: indicatorii și scenariile se măsoară pe statistica oficială, singura serie anuală dintr-o sursă oficială, iar evaluarea echipei descrie dimensiunea reală a fenomenului pe care strategia îl administrează. Metoda este prezentată în Volumul I, secțiunile 1.1 și 1.9, și în ADMI, secțiunea 3.1 (D1).

Trei alte capitole ale strategiei ating stațiunea și sunt doar referite aici. Capitolul P3 a preluat politica privind fauna la nivelul destinației (D5), siguranța montană și responsabilitatea vizitatorului (D6), rețeaua de trasee din jurul orașului și extinderea ghișeului unic de avizare la întreaga rețea de trasee. Capitolul G a preluat identitatea gastronomică a Țării Bârsei și *„mâncarea cinstită”* ca răspuns la rusticul generic, Târgul de Crăciun și recurența mică a evenimentelor. Capitolul C a preluat calendarul unic al destinației cu un singur integrator al calendarului, OMD Brașov, împreună cu Primăria și cu instituțiile de cultură,, evenimentele de referință (inclusiv opțiunea unui festival mare de iarnă în Poiana Mică, evaluată în scenariul S1), narațiunea și medierea, kitsch-ul ca problemă de identitate și Sala Polivalentă. Capitolul de față conduce pe tot ce este al stațiunii: domeniul public și centrul ei, accesul, produsul pe patru anotimpuri, activele publice adormite, standardul de cazare, siguranța, cooperarea operatorilor pentru experiența comună a stațiunii, guvernanța și rolul consultativ al asociației operatorilor; codurile sale (D1–D7, D2-b1, D3-n) sunt cele la care capitolele P3, G și C fac trimitere.

Capitolul pe o pagină. Acest capitol este capitolul II.3 al Volumului II, Capitolele integrale, al Strategiei de Dezvoltare și Marketing Turistic a Destinației Brașov 2027–2034; în Volumul I, el fundamentează Politica 3, „Poiana Brașov, stațiune premium". Ce decide: Poiana Brașov devine stațiunea montană premium de referință a României, compactă și pentru patru anotimpuri, cu standard premium în toate serviciile, private și publice; stațiunea primește un centru, zona zero, cu reguli stricte pentru comerț și evenimente; planul urbanistic zonal și regulamentul stațiunii opresc blocurile de apartamente și dau reguli comune; domeniul public se dezvoltă prin programele de investiții ale municipiului, pe baza documentațiilor tehnico-economice și a bugetelor aprobate, iar 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 operatorilor devine consultant și partener al administrației; operatorii construiesc împreună experiența stațiunii, cu cardul stațiunii, naveta și calendarul; transportul pe cablu funcționează predictibil, iarna și vara, cu parcul de ciclism montan gradat de la verde la negru; siguranța, fauna și pârtia au măsuri proprii; brașoveanul urcă în Poiana cu autobuzul. Șapte direcții (D1–D7), cu măsuri codificate, actori și orizont, și scenariile stațiunii cu opțiunea recomandată. Direcția strategiei se citește în Volumul I, „Strategia pe scurt", paginile lui de deschidere.

Rezumat executiv

1. **Poiana Brașov este activul cu cea mai mare notorietate și cea mai mare rată de vizitare al destinației Brașov, și în același timp activul despre care destinația știe cel mai puțin.** În cercetarea națională de referință, 88,5% dintre vizitatorii Brașovului au fost în Poiana cel puțin o dată (63,0% de mai multe ori), mai mult decât în Piața Sfatului (84,2%) sau la Biserica Neagră (83,9%); 89,0% dintre românii care nu au vizitat Brașovul știu de ea, mai mult decât de orice alt obiectiv al orașului [C]. Statistica oficială nu o separă însă de municipiu: nu există nicio serie INS a sosirilor, înnoptărilor sau ocupării în stațiune. Capitolul reconstruiește profilul ei din patru surse (cercetarea națională, datele platformelor de închiriere pe termen scurt, recenziile online, consultarea) și recomandă constituirea statisticii dedicate din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică, care există deja.

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

3. **Diagnosticul stakeholderilor este cel mai convergent din întreaga consultare.** Operatorii stațiunii, în atelierul 01, și subiecții interviurilor descriu aceeași situație, cu intensități diferite: standardul privat este ridicat, domeniul public este în urmă. Nu există un centru al stațiunii, o promenadă, trasee de alergare și de plimbare marcate, iluminat de stațiune, peisagistică unitară; seara stațiunea este întunecată și golită; comerțul din parcarea de sub teleferic este *„bazar în toată regula"*; turistul *„nu intră în modul de vacanță"* la sosire și nu are ce face între 17 și 22, așa că *„se întoarce în Brașov"* [D]. Tema apare în 15 teme distincte ale matricei consolidate, iar cea mai

frecventă dintre ele, Poiana ca *„loc de cazare scump”*, în 9 interviuri și 5 ateliere [C]. Conceptul de turism elaborat pentru municipiu în 2023, pe baza unui grup de lucru dedicat stațiunii, descria deja aceleași probleme: lipsa unui centru și a unui plan clar de urbanism, infrastructura insuficientă pentru mers pe jos, parcările care nu funcționează ca sistem, lipsa traseelor de bicicletă pentru nivelurile ușor și mediu și lipsa datelor statistice (secțiunea 2.7) [D].

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

5. **Siguranța este condiția de funcționare a stațiunii, iarna și vara.** Ursul a schimbat comportamentul rezidenților și al turiștilor și produce pierderi operatorilor: tema are cea mai mare incidență din seria de interviuri (12 din 22); în stațiune, Subiectul 6 nu mai iese cu copiii după ora 19, Subiectul 8 vorbește despre *„pierdere de business efectivă și cuantificabilă”*, iar echipa de intervenție este una singură pentru toată zona metropolitană [D]. Conflictul dintre schi și sanie este, după Salvamont, sursa celor mai grave accidente. Vara, riscul se mută în bike park, parcul de ciclism montan din Postăvaru: din cele șase trasee, două sunt negre, trei roșii, iar singurul traseu albastru are prima porțiune roșie; programul instalațiilor pe cablu care urcă bicicliștii se stabilește în funcție de cerere, iar când telegondola nu funcționează, bicicletele sunt urcate cu telecabina Capra Neagră până în zona vârfului Postăvaru, de unde nu pornește niciun traseu omologat de bicicletă [C/I]. Capitolul recomandă funcționarea predictibilă și de lungă durată a tuturor instalațiilor pe cablu, trasee albastre care să fie albastre pe toată lungimea lor, trasee verzi și oprirea transportului bicicletelor cu telecabina până în zona vârfului; cine are pregătirea necesară urcă acolo pe bicicletă (D1-f, D3-e, D6-e) [I].

6. **Guvernanța stațiunii este împărțită între cinci categorii de actori care nu au un loc unde să se întâlnească.** Primăria deține domeniul public, Ministerul Sportului deține stadionul și patinoarul (ambele nefuncționale), operatorul privat decide programul instalațiilor pe cablu, administrațiile ariilor protejate avizează orice traseu, drumul este al statului. Operatorii cer de peste 15 ani *„un punct administrativ separat cu buget propriu”* și simt că *„prioritățile Poienii nu coincid cu ale Brașovului”*; conducerea OMD vorbește despre o *„ruptură”* Poiana–Brașov *„mult mai adâncă decât am crezut”* [D]. Capitolul nu propune o structură nouă de administrare: nicio structură din Poiana și nicio substructură a Primăriei sau a OMD nu primește un rol de administrare independentă a stațiunii. Dezvoltarea domeniului public al stațiunii se realizează prin programele de investiții ale municipiului, prin structurile existente ale Primăriei Municipiului Brașov, 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, prin OMD, dozată anual după evoluția indicatorilor; Asociația proprietarilor și operatorilor devine consultant și partener al administrației publice locale, membru consultativ în dezvoltarea stațiunii.

7. **Asociația proprietarilor și operatorilor din Poiana Brașov este consultant și partener al administrației publice locale, membru consultativ în strategia de dezvoltare a stațiunii, și numai ea.** Este membru fondator al OMD, poartă de peste 15 ani agenda stațiunii pentru patru anotimpuri și este, în absența unei comunități rezidente, singura reprezentare colectivă a stațiunii. Structura asociativă care îi cuprinde pe toți operatorii din Poiana, reprezentativă pentru ei, este singura cu rol consultativ dedicat stațiunii în relația cu OMD și cu administrațiile locale, în mod particular cu Primăria Municipiului Brașov. Capitolul precizează cum se exercită acest rol (avize asupra regulamentelor și a bugetului stațiunii, propuneri, interlocutor unic, date) și îl condiționează de reprezentativitate, pentru că Subiecții 19–20 descriu operatorii din Poiana ca *„extraordinar de individualiști”* și constată că *„există colaborare, dar nu există voință”* [D]. Asociația este, în același timp, cadrul în care operatorii organizează împreună serviciile comune ale stațiunii (punctul 8 și direcția D7).

8. **Experiența Poienii o construiesc operatorii împreună, iar cooperarea lor este condiția poziționării premium.** Turistul rămâne cu experiența întregii stațiuni, nu a unei singure unități, iar astăzi această experiență nu există ca atare. În percepția clientului, *„nu există nimic făcut în comun în Poiană”* (Subiect 19); stațiunea este *„un loc relativ lipsit de viață în afara spațiilor hoteliere și în care nu se întâmplă lucrurile în mod coordonat”*, concluzie confirmată de sală: *„Exact! Nu se întâmplă coordonat”* (atelierul 01); în ultimii ani, fiecare operator *„s-a focusat pe ceea ce are în curtea proprie”* (Subiect 8) [D]. Schimbarea a început. În cuvintele Subiectului 8, operatorii și-au făcut *„fiecare ziduri în jurul locațiilor”*; întrebat dacă zidurile au fost dărâmate sau doar micșorate, a răspuns: *„Le-am micșorat cu siguranță”*, iar în vara lui 2026 discuțiile cu celelalte unități pentru activități și pachete comune au fost redeschise (Subiect 8) [D]. Capitolul face din această cooperare direcția D7: cardul stațiunii, valabil la toți operatorii; biroul comun de activități și naveta stațiunii; pachetele și programul serii construite împreună; aceeași informare la sosire în orice unitate; promovarea Poienii, prin OMD, ca stațiune; o cartă de cooperare a operatorilor. Cooperarea este voluntară și privată, se organizează prin Asociație, iar autoritatea publică o facilitează prin Regulamentul stațiunii, prin programul de investiții al stațiunii și prin promovarea ei din taxa specială pentru promovarea turistică.

9. **Viziunea 2034: o stațiune compactă, premium și pentru patru anotimpuri, cu un centru care astăzi lipsește.** Centrul stațiunii este *„zona zero”* a Poienii: 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 supuse unor reguli stricte, ca noul centru să nu ajungă ce este astăzi zona de vânzări din parcarea de lângă teleferic. În fiecare weekend al anului, stațiunea celebrează, în zona zero, o țară cu ambasadă în România, împreună cu gastronomia ei (*„Poiana celebrează lumea”*). Turistul primește în orice unitate aceeași informare și cardul stațiunii și își alege activitățile dintr-un singur loc, oriunde ar fi cazat. Brașoveanul urcă în Poiana cu autobuzul, nu cu mașina. Stațiunea rămâne *„o Poiană”*: fără blocuri de apartamente, cu pădurea și Postăvarul drept valoarea numărul unu.

10. **Poziționarea centrală: Poiana Brașov este stațiune premium, iar standardul premium se aplică tuturor serviciilor, private și publice.** Argumentele sunt datele (stațiunea este deja premium ca preț și operatorii au respins reducerea tarifului pentru volum), nucleul de clientelă fidelă (matură, solvabilă, cu o recomandare de 82%), compactitatea fizică și existența alternativelor de masă în zona metropolitană. Premium nu înseamnă exclusiv prin preț: oferta de cazare rămâne

„pentru toate buzunarele”, iar standardul se vede în reguli, în calitatea spațiului public și a serviciilor publice și în experiența de la sosire până la plecare. Pentru stațiune, scopul strategiei, creșterea semnificativă a numărului de clienți ai unităților autorizate, care respectă criteriile de calitate ale orașului, și creșterea sustenabilă a numărului de turiști, înseamnă mai mulți clienți pentru unitățile conforme, nu mai multe paturi: sejururi mai lungi, extrasezon și zile lucrătoare (secțiunea 2.4).

11. **Șapte direcții strategice (D1–D7) și un inventar al intervențiilor publice.** D1 acces și mobilitate (gestiunea fluxurilor și capacitatea de primire); D2 domeniul public și centrul stațiunii, nucleul priorității P5; D3 produs pentru patru anotimpuri; D4 turism de conferințe, sport și active adormite; D5 standard de cazare, urbanism și închirieri pe termen scurt; D6 siguranță; D7 cooperarea operatorilor pentru experiența comună a stațiunii. Secțiunea 5 și Anexa B listează, pe opt domenii, toate intervențiile care revin autorității publice (infrastructură de bază, centrul stațiunii, reguli, mobilitate, trasee și agrement public, siguranță, active publice, date și finanțare), cu responsabil, orizont și prioritate.

12. **Integrarea cu Brașovul are mecanisme concrete.** Abonamentul integrat al destinației (transport public, parcare de transfer, cablu, obiective) pentru sejururi de trei nopți fără mașină; linia de transport public de mare frecvență oraș–stațiune și linia 20B Poiana–Râșnov din planul județean HINGE; produsul de conferințe comun cu Sala Polivalentă; calendarul unic al destinației; promovarea stațiunii ca parte a promovării destinației, din taxa specială pentru promovarea turistică, prin OMD; statistica dedicată din evidența aceleiași taxe. Fiecare măsură a stațiunii se verifică prin întrebarea *„ce aduce orașului”*, și invers.

13. **Pentru șase alegeri strategice, capitolul formulează opțiunea recomandată (secțiunea 7).** Domeniul schiabil: modernizarea fără extindere ca bază pentru 2027–2031, extinderea spre Râșnov sau legarea prin instalații cu Predealul, ca proiecte metropolitane de termen lung, condiționate de un studiu de fezabilitate, și accesibilizarea Postăvarului în orice variantă. Accesul: fără accese rutiere noi, cu gestiunea fluxurilor și cu redundanța asigurată prin drumul Râșnov și linia 20B. Piața: menținerea nivelului tarifar și creșterea valorii și a numărului de clienți ai unităților conforme prin servicii, prin prelungirea sejurului și prin extrasezon. Consultarea Asociației: instituită prin hotărâre a Consiliului Local și aplicată prin protocol. Drumul Poienii: protocol permanent cu administratorul drumului național, cu preluarea în administrarea municipiului ca variantă condiționată de evaluarea juridică. Centrul de Agrement: funcțiune mixtă, cu operator profesionist. Indicatorii propuși pornesc de la nivelurile de referință calculate în capitol (ocupare, tarif, durata sejurului, vizitare, recomandare, percepția *„scump”*) și adaugă seriile care astăzi lipsesc (înnoptări în stațiune, zile de blocaj, utilizarea parcării de transfer, kilometri de trasee, incidente cu faună, zile de funcționare a instalațiilor pe cablu în sezonul cald, intervenții Salvamont pentru bicicliști, weekenduri tematice, comercianți conformi, servicii comune ale operatorilor, pachete comune, participarea operatorilor la Asociație).

Legătura cu Volumul I. Capitolul corespunde Politicii 3, *„Poiana Brașov, stațiune premium”*, din Volumul I al strategiei (secțiunea 3.3).

Convenția de coduri: în raport, direcțiile capitolelor P3 și P5 primesc prefixul capitolului (P3·D1, P5·D1), iar scenariile capitolelor apar ca P3·Sc1, P5·Sc1, G·Sc1, C·Sc1 și P1–P2·Sc1, pentru a nu se confunda cu politicile orizontale S1–S6; codurile DMC, DG, DC, P4 și P6 rămân neschimbate. Pentru capitolul de față, direcțiile D1–D7 devin P5·D1–P5·D7, măsurile își păstrează litera (D2-b1 devine

P5·D2-b1), iar scenariile S1–S6 din secțiunea 7 devin P5·Sc1–P5·Sc6.

Obiectivele de dezvoltare servite de direcții: D1, OD4.2 (o experiență fără fricțiuni); D2, OD1.4 (standard premium în Poiana Brașov, în serviciile private și publice); D3, OD2.2 (Poiana pe patru anotimpuri); D4, OD2.2 și OD1.3 (mai mulți vizitatori din segmentele de valoare); D5, OD1.4 și OD3.4 (reguli egale pe piața cazării); D6, OD4.4 (siguranța vizitatorului în oraș și pe munte); D7, OD1.4 și OD5.1 (OMD cu mandat, resurse și parteneri).

Măsurile-cheie și indicatorii capitolului sunt preluați în fișa Politicii 3 din raport și în Anexa 1, planul de implementare.

1. Raționamentul unui capitol distinct

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

Am identificat șase argumente pentru un capitol dedicat stațiunii, integrat în strategia municipiului:

Primul este **argumentul juridic și administrativ**. Poiana Brașov este atestată ca stațiune turistică de interes național prin Hotărârea Guvernului nr. 852/2008, cu modificările ulterioare, și figurează ca atare în lista oficială a stațiunilor atestate[1]. Statutul este, în același timp, un statut al municipiului Brașov, în a cărui unitate administrativ-teritorială stațiunea se află integral. Nu există o autoritate publică a Poienii, nu există un consiliu al stațiunii, nu există un buget al ei. Tot ce se face în domeniul public al stațiunii se face de la Brașov, cu bugetul și cu prioritățile Brașovului. Acesta este, cum vom vedea, atât obstacolul principal, cât și resursa principală a stațiunii.

Al doilea este **argumentul funcțional**. Produsul stațiunii este un sejur într-o stațiune montană: schi, natură, spa și relaxare, sport, conferințe. Produsul orașului este un city break cultural și urban. Cele două produse au clienți, motivații, durate de sejur și sezoane diferite. Subiectul 19 o formulează astfel: *„Turismul de oraș e unul, turismul de Poiană e altul. Ele se completează, aș avea grijă să le structurez diferit. Dar parte din politicile de primire oaspeți le-aș sincroniza”* (Subiect 19) [D]. Datele confirmă diferența: sejurul rezervat prin Booking este de 2,08 nopți în Poiana și de 1,79 în oraș, iar ponderea sejururilor de trei nopți și peste este de 28,5% față de 19,2% [C].

Al treilea este **argumentul cererii**. În cercetarea națională de referință, Poiana Brașov este, dintre cele 25 de obiective și experiențe ale Brașovului testate, cel mai vizitat (88,5% dintre vizitatorii Brașovului) și cel mai cunoscut în rândul celor care nu au vizitat încă orașul (89,0%) [C]. Stațiunea este poarta prin care românii intră, în imaginație, în destinația Brașov, înaintea Pieței Sfatului și a Bisericii Negre.

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

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

Al cincilea este **argumentul arhitecturii strategice**. În ierarhia priorităților stabilită de managementul proiectului, P5 desemnează refacerea infrastructurii turistice publice a Poienii (alei, piste de alergare, trasee velo, promenadă) și crearea unui centru efectiv al stațiunii, care astăzi lipsește. ADMI a lucrat cu două perimetre, municipiul și Poiana împreună cu zona metropolitană; stațiunea are, de aceea, în Volumul I, un diagnostic, direcții și opțiuni strategice proprii.

Al șaselea este **argumentul lipsei de date**. Institutul Național de Statistică publică seriile de capacitate, sosiri și înnoptări la nivelul municipiului, în care Poiana este inclusă fără a putea fi separată; seriile Direcției Județene de Statistică sunt la nivel de județ și de tip de structură[2]. Nu există, prin urmare, date oficiale despre numărul turiștilor cazați în stațiune, durata sejurului sau tarifele practicate. Un investitor hotelier din stațiune a spus același lucru în presa economică: nimeni nu urmărește câți dintre turiștii Brașovului au stat efectiv în Poiana[3]. Conceptul de turism din 2023 consemna aceeași lipsă a unui sistem coordonat de date statistice pentru stațiune (secțiunea 2.7) [D]. Capitolul reconstruiește, de aceea, profilul cantitativ al stațiunii din surse alternative și propune o statistică dedicată.

1.2. Axioma integrării: de ce stațiunea nu poate funcționa decât împreună cu Brașovul

Integrarea stațiunii cu orașul este pusă în discuție în consultare din ambele părți: din stațiune, prin cererea de autonomie (*„un punct administrativ separat”*), din oraș, prin tendința de a trata Poiana ca pe un cartier scump. Am identificat cinci legături structurale între stațiune și oraș, fiecare cu o consecință pentru strategie:

Accesul. Stațiunea are două căi rutiere, drumul Brașov–Poiana și drumul Râșnov–Poiana, iar drumul Poienii are statut de drum național. Orice decizie de restricționare a traficului depinde de Comisia de circulație și de Poliția Rutieră, nu de o autoritate a stațiunii (Subiect 15) [D]. Aeroportul Internațional Brașov-Ghimbav, gara, parcarea de transfer din Bartolomeu și cea din Poiana Mică sunt infrastructuri ale municipiului sau ale județului. Consecința: mobilitatea stațiunii se planifică împreună cu mobilitatea orașului (P1), nu separat.

Cererea. Vizitatorul fidel al Poienii este și vizitatorul fidel al Brașovului: dintre cei care au fost în Poiana de mai multe ori, 22,3% vin în Brașov de câteva ori pe an, față de 9,5% dintre ceilalți vizitatori ai orașului [C]. În lipsa unei oferte de seară în stațiune, o parte dintre turiștii cazați în Poiana coboară în oraș pentru masă și divertisment (*„se întoarce în Brașov”*, Subiect 18; *„stai mai bine în oraș decât în Poiană”*, Subiect 19), iar brașovenii urcă tot mai mult pentru schi, plimbare și spa (*„brașovenii au început să consume tot mai mult din serviciile din Poiană”*, atelierul 01) [D]. Consecința: orașul și stațiunea își dau reciproc motivul pentru noaptea a doua și a treia; strategia le tratează ca pe două etape ale aceluiași sejur.

Guvernanța. OMD Brașov are printre membrii fondatori atât Primăria Municipiului Brașov (45% din voturi), cât și asociația operatorilor din Poiana, alături de organizația hotelierilor, Breasla Cârciumarilor Brașoveni și asociația de schi-sport cu sediul în stațiune (atelierul 12) [D]. Taxa specială

[2]Institutul Național de Statistică, TEMPO Online, matricele TUR101C (capacitate), TUR104H (sosiri) și TUR105E (înnoptări), municipiul Brașov: http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/ ; Direcția Județeană de Statistică Brașov, seria „Turiști cazați 2005–2023” (nivel județean, pe tipuri de structuri): https://brasov.insse.ro/wp-content/uploads/2025/05/03.Turisti-cazati-2005-2023.pdf

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

pentru promovarea turistică, 7 lei pe noapte pentru promovare turistică și 5 lei pentru Salvamont, adoptată de Consiliul Local în decembrie 2025, se colectează la nivelul municipiului[4]; reinvestirea ei în stațiune este una dintre cele mai larg susținute cereri ale operatorilor (tema C35, 6 ateliere) [C/D]. Consecința: instrumentele de guvernanță ale stațiunii se construiesc în interiorul OMD și al bugetului municipal, nu în afara lor.

Brandul. În asocierile spontane ale românilor cu Brașovul, Poiana apare la 14,1% dintre vizitatori, iar familia *„schi, iarnă, zăpadă”* adună alte 112 de mențiuni: stațiunea este o parte a mărcii Brașov, nu o marcă concurentă [C]. Reciproc, 1,6% dintre călătorii naționali numesc Poiana drept destinație concurentă a Brașovului, o percepție minoritară, dar reală, de produs separat [C]. Consecința: comunicarea stațiunii se face sub brandul destinației, cu sub-marca stațiunii, nu invers.

Complementaritatea. Ce lipsește stațiunii (centru, viață de seară, gastronomie urbană, cultură) există în oraș, la cincisprezece minute. Ce lipsește orașului (natură imediată, sport, spa și relaxare, capacitate de conferințe, aer de munte) există în stațiune. *„Este singura stațiune din România unde poți fi în mijlocul naturii, pe pârtie, și în 15 minute să fii în centrul istoric al unui oraș medieval sau la un aeroport internațional”* (atelierul 01) [D]. Consecința: produsul destinației se vinde ca un sistem (oraș plus stațiune), iar fiecare componentă își asumă ce face mai bine.

Concluzia operațională: strategia stațiunii este strategia unei sub-destinații a Brașovului, în care operatorii, reuniți într-o asociație reprezentativă, sunt consultant și partener al administrației publice locale și al OMD, membru consultativ în dezvoltarea stațiunii, și construiesc împreună experiența comună a stațiunii. Consultarea a cerut un management dedicat pentru ambele sub-destinații critice ale municipiului, Centrul Istoric și Poiana (Subiecții 1, 6 și 8) [D]; capitolul răspunde acestei cereri prin vizibilitatea cheltuielilor pentru stațiune în programele municipiului și prin consultarea sistematică a operatorilor, nu printr-o structură nouă de administrare [I]. Secțiunea 3.4 arată cum se traduce integrarea în mecanisme concrete.

1.3. Premisa: dezvoltare locală și criteriile de evaluare

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

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

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

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

[4] Taxa specială pentru promovarea turistică, 7 lei (promovare turistică) și 5 lei (Salvamont) pe turist și noapte, Consiliul Local Brașov, 22 decembrie 2025: https://www.profit.ro/stiri/social/ultima-ora-taxa-pe-zi-majorata-puternic-pentru-turisti-in-brasov-si-poiana-brasov-22283033 ; https://newsbv.ro/taxe-sejururi-brasov-majorare/

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

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

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

1.4. Surse, metodă, limite

Capitolul triangulează cinci categorii de surse. Prima este cercetarea națională de referință a proiectului, din care se folosesc bateria celor 25 de obiective ale Brașovului (vizitare la vizitatori, notorietate la nevizitatori), întrebările deschise (asocieri spontane, ce place, ce lipsește, destinații concurente) și profilul socio-demografic și comportamental al vizitatorilor; toate procentele sunt ponderate. A doua sunt datele secundare: seriile INS TEMPO pentru municipiul Brașov (capacitate, sosiri, înnoptări), datele platformelor de închiriere pe termen scurt pentru Brașov și Poiana Brașov (inventar, ocupare, tarif, venituri, lunar, din august 2023 până în august 2026), analiza celor 47.513 de recenzii online ale destinației (5.766 pentru Poiana) și analiza duratei sejurului din recenziile Booking. A treia este consultarea Etapei I: atelierul 01, dedicat stațiunii, celelalte 11 ateliere și masa rotundă a arhitecților, cele 22 de interviuri individuale, prelucrate în două matrice tematice cu valență (atuuri, probleme, propuneri). A patra este documentele de planificare externe care privesc stațiunea, în primul rând Planul Strategic de Acțiune HINGE al Consiliului Județean Brașov[5]. A cincea categorie cuprinde două surse anterioare consultării care privesc și stațiunea: conceptul de turism al municipiului din 2023[6] și cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului[7].

Am identificat trei limite ale analizei:

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

[5]Consiliul Județean Brașov (cu Civitta), „Planul Strategic de Acțiune HINGE" (finanțat prin Inițiativa Europeană pentru Climă, EUKI), decembrie 2023, Acțiunea 1: linia 20B Poiana Brașov–Râșnov cu remorcă pentru biciclete.

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

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

care nu mai urcă în Poiana apare în consultare, dar nu a fost măsurată cantitativ, ceea ce chestionarul pentru rezidenți propus în capitolul G ar trebui să corecteze.

Cele două surse anterioare consultării au statut metodologic diferit.

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

Conceptul de turism din 2023 a fost elaborat de Detente Consultants și de Asociația de Ecoturism din România, în proiectul SIPOCA 1043 al municipiului, pe baza a patru grupuri de lucru, dintre care unul dedicat stațiunii, reunit la 17 martie 2023. Potrivit documentului, informațiile primite în grupurile de lucru *„au fost analizate prin perspectiva experienței profesionale și observațiile directe ale autorilor acestui document”* (Conceptul). Documentul nu descrie componența grupurilor, desfășurarea discuțiilor, modul de consemnare și de analiză a intervențiilor sau criteriile după care au fost reținute problemele și propunerile, astfel încât drumul de la discuție la concluzie nu poate fi reconstituit. Capitolul îl folosește, de aceea, ca sursă de informații secundare, nu ca cercetare socio-antropologică documentată după standardele metodologice acceptate de profesioniști. Constatările lui sunt atribuite explicit documentului, sunt confruntate cu datele și cu consultarea din 2026 și servesc drept argument suplimentar acolo unde converg cu acestea (secțiunea 2.7).

2. Diagnostic

2.1. Stațiunea în cererea națională: cel mai vizitat și cel mai cunoscut obiectiv al Brașovului

Cercetarea națională de referință măsoară locul pe care Poiana Brașov îl ocupă în mintea călătorului român, independent de ce spun despre ea operatorii și administrația.

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

Tabelul 1. Vizitarea principalelor obiective ale Brașovului de către vizitatorii destinației (II.3)

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

Sursa: cercetarea națională de referință, vizitatorii Brașovului, procente ponderate. [C]

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

Profilul vizitatorului fidel. Cei 63,0% care au vizitat Poiana de mai multe ori, comparați cu ceilalți vizitatori ai Brașovului, descriu un nucleu de clientelă matură, cu venituri peste medie și cu o loialitate ridicată față de destinație [C]:

- vârstă: 32,5% au 60 de ani și peste (față de 17,5% la ceilalți), 21,3% au 50–59 de ani (față de 12,8%); doar 10,1% au 18–29 de ani (față de 29,5%);
- venit: 27,3% declară venituri lunare nete ale gospodăriei de 7.000–9.999 de lei (față de 18,5%) și 6,5% peste 15.000 de lei (față de 3,7%);
- frecvență: 22,3% vin în Brașov de câteva ori pe an (față de 9,5%) și 33,5% cel puțin o dată pe an (față de 23,3%);
- satisfacție și recomandare: 54,8% descriu ultima experiență cu Brașovul ca *„total agreabilă”* (față de 41,3%), iar 82,0% ar recomanda *„sigur”* destinația (față de 65,4%);
- proveniență: mai mulți din București și Ilfov (14,9% față de 10,5%), din Argeș, Dâmbovița și Prahova (12,3% față de 9,2%), din Bacău, Neamț, Galați și Vrancea (11,2% față de 7,9%) și din Brașov și Sibiu (8,0% față de 4,1%);
- comportament montan: 28,9% practică turismul montan atât în minivacanțe, cât și în concediul principal (față de 21,8%).

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

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

2.2. Imaginea spontană: Poiana în imaginea Brașovului

Întrebați ce le vine în minte când aud *„Brașov”*, 11,1% dintre călătorii români și 14,1% dintre vizitatorii Brașovului numesc Poiana Brașov. Între cele 3.556 de asocieri brute codificate, familia *„Poiana”* adună 159 de mențiuni, după *„munte”* (381), *„Biserica Neagră”* (254), *„frumos”* (214), *„istorie, medieval”* (203) și *„centru, Piața Sfatului”* (187), și înaintea *„aerului curat”* (114), a *„schiului, iernii, zăpezii”* (112), a

„Tâmpei” (90) și a *„naturii”* (83) [C]. Imaginea Brașovului rămâne organizată de munte, de monumentul-emblemă și de centrul istoric; Poiana este un constituent important al ei, nu dominant.

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

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

Cercetarea doctorală despre geografia simbolică a Brașovului[8] ajunge, pe alte date, la o poziție asemănătoare a stațiunii. Natura, poziția în centrul țării și *„accesul la stațiunea de schi Poiana Brașov sau la traseele montane”* sunt, alături de centrul istoric, *„principalele atracții pentru turiștii care vizitează Brașovul și reprezintă puncte foarte bine definite ale geografiei simbolice a Brașovului”*; autoarea consemnează că aproape toate aspectele pozitive ale orașului despre care i-au vorbit oamenii *„țineau de poziționarea geografică a orașului, de faptul că este între munți și că este aproape de Poiana Brașov, în care mai ales iarna este foarte frumos”* (teza) [C]. Întrebați care sunt simbolurile orașului, cei mai mulți interlocutori ai cercetării numesc centrul istoric, Piața Sfatului, Biserica Neagră și Tâmpa [D]. Poiana apare în interviuri ca loc în care brașovenii își duc vizitatorii (*„îi mai duc în Poiană dar nu la restaurante”*; *„În Poiană îi duc în Postăvaru”*) și ca imagine a Brașovului pentru publicul din afară: *„sunt foarte mulți străini care când vorbești de Brașov fac referire la Poiana Brașov”* (interlocutori ai cercetării doctorale) [D]. Pentru locuitori, stațiunea este o resursă a orașului, mai mult decât un simbol al lui; pentru publicul din afară, este una dintre imaginile prin care Brașovul este cunoscut, ceea ce concordă cu notorietatea măsurată în cercetarea națională (secțiunea 2.1) [I]. Teza consemnează și limita acestei imagini: orașul este asociat cu *„centru frumos, mai știe lumea de Poiana Brașov, Tâmpa […] și cam atât pentru că aia ai promovat”* (interlocutor al cercetării doctorale) [D], iar pentru a-și păstra atractivitatea *„are nevoie ca mai multe elemente să fie create și adăugate acestei hărți”* (teza) [C]. Pentru stațiune, una dintre aceste adăugiri este chiar centrul ei (D2-b) [I].

2.3. Experiența consumată: ce spun recenziile și durata sejurului

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

Poiana este descrisă mai ales prin experiențele pe care le oferă, mai puțin ca peisaj. În cele 406 de recenzii relevante de pe Google și TripAdvisor (restaurante, școli de schi, obiective; fără tururi), asocierile cele mai frecvente sunt serviciile prietenoase (30,0%), iarna, zăpada și schiul (27,6%),

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

„tradițional, românesc, rustic” (22,9%), frumusețea locului (21,2%), atmosfera (18,7%), muntele și natura (17,0%), familia, copiii și începătorii (16,0%); intenția de revenire apare în 12,8%, programul de după schi în 12,6%, percepția *„scump”* în 7,6% [C]. Străinii asociază stațiunea mai puternic cu iarna (31,6% față de 20,0% la români) și cu familia (20,3% față de 9,3%); românii, cu revenirea (13,3% față de 7,5%) și cu prețul (9,3% față de 6,0%) [C]. Raportul de analiză a destinației formulează concluzia care contează pentru strategie: Poiana *„rămâne puternic dependentă perceptual de iarnă”*; produsul de vară *„este mult mai puțin prezent spontan în discursul turiștilor”*.

Sejurul este mai lung decât în oraș, dar lung în vacanțe, nu în extrasezon. Durata medie a sejurului rezervat prin Booking este de 2,08 nopți în Poiana față de 1,79 în Brașov; 28,5% dintre sejururi au cel puțin trei nopți (față de 19,2%) și 4,7% cel puțin cinci (față de 2,7%) [C]. Străinii stau mai mult decât românii (2,38 față de 1,97 nopți; 36,0% față de 25,5% sejururi de trei nopți și peste). Piața israeliană, una dintre cele mai importante piețe externe ale stațiunii în recenziile analizate (250 de recenzii), are 3,14 nopți în medie, 54,8% sejururi de trei nopți și peste și 18,0% de cinci și peste [C]. Lunar, sejururile cele mai lungi se înregistrează în februarie (2,52 nopți; 40,8% de trei nopți și peste), iulie (2,39) și august (2,22), adică în vacanțele școlare, nu în extrasezonul conferințelor [C].

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

2.4. Piața: ce arată datele disponibile

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

Segmentul închirierilor pe termen scurt, singura serie lunară a stațiunii. Inventarul activ de anunțuri din Poiana a crescut de la 58 (august 2023) la 70 (august 2024) și 84 (august 2025), apoi a scăzut la 77 în august 2026 (−8,3%); în Brașov, creșterea a continuat: 1.701, 1.980, 2.135, 2.218 [C]. Stațiunea reprezintă circa 3,5% din inventarul segmentului în destinație, dar cu o poziționare tarifară de alt ordin.

Tabelul 2. Segmentul închirierilor pe termen scurt: Poiana Brașov față de Brașov, 2024–2025 (II.3)

Indicator	Poiana 2024	Poiana 2025	Brașov 2024	Brașov 2025
Ocupare medie lunară (media aritmetică a lunilor)	39,4%	37,3%	51,3%	49,6%
Ocupare iarnă (decembrie–februarie)	50,3%	51,0%	48,4%	49,6%

Indicator	Poiana 2024	Poiana 2025	Brașov 2024	Brașov 2025
Ocupare vară (iunie–august)	48,1%	44,7%	62,0%	58,2%
Ocupare în extrasezon (martie–mai, septembrie–noiembrie)	29,6%	26,8%	47,3%	45,2%
Tarif mediu zilnic (lei, media lunilor)	688	715	316	319
Raport tarif Poiana / Brașov	2,18×	2,24×	-	-
Venit pe unitate disponibilă (ocupare × tarif, lei)	276	278	163	159
Venituri (milioane lei)	6,95	8,75 (+26,0%)	109,5	117,4 (+7,2%)
Camere-nopți vândute	9.752	11.582 (+18,8%)	343.840	363.748 (+5,8%)

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

Tabelul 3. Ocuparea lunară a segmentului închirierilor pe termen scurt din Poiana Brașov, 2024–2026 (II.3)

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

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

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

Sinteza cantitativă [I]. Datele descriu o stațiune cu brand național de primă mărime, cu prețuri premium și cu sejururi mai lungi decât orașul, dar cu o cerere concentrată în două vârfuri (iarna și vacanța de vară), cu ocupare scăzută și în scădere în 2026, și cu o valoare percepută produsă aproape exclusiv în interiorul unităților de cazare. Diagnosticul strategiei, *„volum fără valoare”*, se citește în

Poiana invers față de oraș: aici este valoare fără volum, concentrată în câteva luni și în câteva hoteluri. Pentru stațiune, scopul strategiei, creșterea semnificativă a numărului de clienți ai unităților autorizate, care respectă criteriile de calitate ale orașului, și creșterea sustenabilă a numărului de turiști, înseamnă mai mulți clienți pentru unitățile conforme, nu mai multe paturi. Ocuparea crește prin sejururi mai lungi, prin extrasezon și prin zilele lucrătoare, prin vizitatorii de o zi care rămân peste noapte și prin intrarea în evidență a cazărilor neînregistrate, iar numărul turiștilor crește sustenabil, în limitele capacității de primire a stațiunii [I].

2.5. Vocea stakeholderilor: statistica tematică

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

Tabelul 4. Temele consultării care privesc Poiana Brașov, pe valență (II.3)

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

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

Din tabel rezultă două observații. Întâi, temele *„pozitive"* ale stațiunii (A11, A25, A31) sunt puține și slab reprezentate în raport cu problemele (B13, B26) și cu propunerile (C14): consultarea nu contestă valoarea Poienii, o ia ca dată, și vorbește aproape numai despre ce îi lipsește. În al doilea rând, patru teme apar exclusiv în ateliere, adică în discuția de grup a operatorilor, nu în interviurile individuale: ruptura Poiana–Brașov, poziționarea premium, reglementarea urbanistică strictă și reinvestirea taxei. Sunt teme de grup, de identitate colectivă a stațiunii, și ele dau conținut secțiunii dedicate asociației operatorilor.

2.6. Unsprezece constatări ale consultării

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

Atelierul 01, cu 18 participanți din industria stațiunii, a răspuns la întrebarea *„ce face Poiana Brașov să fie Poiana Brașov”* cu un consens pe trei valori: natura și cadrul natural (Postăvaru, pădurea, aerul, mediul protejat), ospitalitatea premium și calitatea serviciilor, apropierea de oraș și de aeroport, la care participanții au adăugat tradiția pionieratului în schiul românesc și diversitatea ofertei: *„nu este doar All-Season, ci este și All-Clients”* (atelierul 01) [D]. Natura a fost pusă pe primul loc fără discuție:

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

Din interiorul industriei hoteliere, identitatea stațiunii este definită prin două elemente. *„Unul din elementele de identitate este standardul”*, menținut de operatorii mari, majoritari, și în anii de criză; celălalt este faptul că *„ești înconjurat de natură și natura este parte din ofertă, orice ai face”* (Subiect 8) [D]. Domeniul schiabil este descris ca *„cel mai frumos din România”*, cu circa 26 km de pârtii, *„nici mulți, nici puțini”* (Subiect 15), cu avantajul protecției la vânt (Subiect 7) și cu o funcționare mai sigură și pe mai multe zile decât în Valea Prahovei (Subiect 6) [D]. Sezonul 2021–2022 s-a încheiat cu un record de peste două milioane de treceri prin turnichete, obținut cu 400.000 de metri cubi de zăpadă artificială[9].

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

> *„Este stațiunea cu cea mai puțină zonă rezidențială din țară! Este aproape zero! Aproape 100% e stațiune dedicată turismului! Deci nu găsești blocuri, nu găsești un cartier de blocuri ca în alte părți. Asta trebuie să salvăm noi! Destinație fără blocuri de apartamente!”* (atelierul 01) [D]

2.6.2. Standard privat ridicat, domeniu public în urmă

Nucleul diagnosticului este raportul dintre ce au făcut operatorii și ce nu a făcut administrația. Subiectul 6 descrie situația astfel:

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

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

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

Subiecții 19–20 sunt mai critici:

> *„Poiana astăzi oferă doar spații de cazare, atât. Și nu numai că oferă doar spații de cazare, cei care oferă spații de cazare sunt extraordinar de individualiști și nu există nimic făcut în comun în Poiană, în percepția clientului. [...] Poiana ar putea să fie un loc exclusivist, dacă ar oferi și motivații să mergi acolo. Deocamdată este doar un loc de cazare scump."* (Subiect 19) [D]

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

2.6.3. Centrul lipsă și „modul de vacanță"

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

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

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

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

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

Studiul din 2013 al domeniului schiabil, reluat în Conceptul de turism din 2023, numea aceeași lipsă: stațiunea nu are *„un centru al stațiunii, un nucleu vital, «inima stațiunii»"*; actualizarea din 2023

constata că lipsa centrului îi împinge pe turiști spre centrul Brașovului, cu autoturismul (Conceptul) [D].

2.6.4. Kitsch-ul: parcarea de sub teleferic, chioșcurile, „bazarul”

Ceea ce turistul vede la sosire în zona cea mai frecventată a stațiunii, baza instalațiilor pe cablu și parcarea de lângă ele, este descris în consultare astfel:

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

Același subiect: *„N-aș vrea să mă duc prin Poiană și să văd clădiri dărăpănate. N-aș vrea să mă duc prin Poiană și să văd pajiști întregi cu iarbă de aia așa. Chioșcul ăla îl știu de când eram în liceu, frate. Ce caută acolo, la intrarea în Poiană, un chioșc?”* (Subiect 19) [D]. Subiectul 13 descrie același lucru din perspectiva produsului: *„nu aș vrea ca oamenii să vină doar în Poiana Brașov să mănânce un kurtos și un langoș”* (Subiect 13) [D]. Masa 2 a atelierului 01 a cerut *„păstrarea autenticității și eliminarea comerțului ieftin/kitsch”*, iar moderatorul a pus pierderea autenticității *„cu vânzarea de tot felul de produse kitsch”* între amenințările destinației, *„nu mai zic de Bran”* (atelierul 01) [D]. Subiectul 6 a formulat cel mai simplu motivul pentru care kitsch-ul contează: *„Omul când vede ordine și liniște și că totu-i pus la loc și așa, nu-și permite să fie țăran”* (Subiect 6) [D].

Problema este, prin urmare, una de reguli. Comerțul din parcarea de sub teleferic există pentru că nimic nu îl împiedică și nimic nu îl selectează. Fără reguli de acces, un centru nou al stațiunii ar atrage exact același comerț, în loc nou [I].

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

Subiectul 18 formulează astfel problema serii:

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

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

2.6.6. Accesul și parcarea

Subiectul 15 descrie mecanismul blocajelor din zilele de vârf: brașovenii *„pleacă la 7:00 dimineața, sâmbăta și duminica, ca să parcheze cât mai aproape de principalele mijloace de transport pe cablu”*; în zilele în care *„este totul roșu pe Waze”*, *„rămân autobuzele blocate nu pentru că sunt București, Gorj, Constanța, ci pentru că există numere de Brașov și chiar poate-s mai mult de jumătate”* (Subiect 15) [D].

Cifra de *„4.000 de mașini”* la care *„Poiana s-a blocat”* circulă ca informație neverificată (Subiect 18) [D]. Statutul drumului este bariera legală: *„nu se poate închide un drum național. Acuma, dacă acest drum va trece la Primăria Municipiului Brașov cu denumire Drumul de Poiană [...] atunci se aplică alte reguli. Dar până atunci [...] doar Comisia de Circulație poate să-l închidă pe intervale scurte de timp când sunt evenimente”* (Subiect 15) [D]; un alt subiect are o lectură juridică diferită, după care drumurile naționale care traversează localitățile sunt administrate de acestea (Subiect 23) [D]. Lipsa de predictibilitate a închiderilor lovește direct operatorii: *„Noi nu știm când se închide drumul de Poiană, ne trezim cu un... «Băi, vezi, nu coborâți pe Râșnov», pe grupul nostru”* (Subiect 6) [D].

Parcarea de transfer din Poiana Mică, cu 434 de locuri, deschisă în 2017, cu transfer cu microbuze spre stațiune[10], este lăudată (*„colosal, mană cerească”*, Subiect 12) și, în același timp, descrisă ca nefolosită la potențial: *„parcarea din Poiana Mică, care-i mai mare decât Poiana Mare, dar îi zicem Poiana Mică”* (Subiect 15) [D]. Conceptul din 2023 consemna că parcările stațiunii *„nu operează ca un sistem”*, fără monitorizarea și comunicarea locurilor libere, că parcarea din Poiana Mică *„este prea joasă pentru anumite tipuri de autovehicule”* și că unele parcări intermediare nu au acces pietonal (Conceptul) [D]. Un interlocutor al cercetării doctorale despre geografia simbolică a orașului spunea același lucru despre *„parcarea din Poiană”*: *„mașina mea nu intră în parcarea aia și s-au cheltuit foarte mulți bani acolo”* [D]. Soluțiile propuse se împart în două familii. Prima cere accese noi: extinderea domeniului schiabil spre Râșnov cu parcări la baza pârtiilor (*„ar aduce cu sine o descongestionare inclusiv la capitolul parcări”*, Subiect 15), un al treilea acces, telecabina Brașov–Poiana (Subiecții 11, 15, 18) [D]. A doua refuză explicit accesele noi:

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

Între cele două, Subiectul 18 formulează decizia în termeni de poziționare: *„dacă vrei să creezi big events, atunci trebuie să rezolvi problema afluirii și defluirii. Dacă vrei să rămâi mic, cochet și scump, no, atunci trebuie să faci contrariul: să nu creezi alte accese”* (Subiect 18) [D]. Soluțiile de gestiune, în schimb, sunt consensuale: *„nu aș mai lăsa mașinile să depășească Poiana Mică”* (Subiect 18); aplicația cu locurile de parcare libere (*„ne uităm pe o aplicație și vedem câte locuri de parcare mai sunt libere în Poiana Brașov”*, Subiect 15); autobuzul direct din Bartolomeu *„dotat pentru schiuri, echipament”* (Subiect 11); legătura rapidă aeroport–centru–Poiana într-un abonament integrat al destinației, *„vii la Brașov, stai trei nopți, dar nu-ți trebuie autoturism”* (Subiect 13) [D].

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

2.6.7. Siguranța: fauna, pârtia și bike parkul

Ursul este tema cu cea mai mare incidență din seria de interviuri (12 din 22) și, pentru stațiune, cea cu efectul cel mai direct asupra produsului. Efectul asupra locuitorilor stațiunii este descris de Subiectul 6: *„Eu personal nu ies cu copiii seara și nici ai mei nu mai ies. După ora 7:00”*; *„Gândește-te la ăia care vor să facă jogging, nici ei nu mai pot. [...] Că și dimineața sunt”* (Subiect 6) [D]. Efectul asupra afacerilor este confirmat de Subiectul 8: *„ne-a adus într-adevăr pierdere de business efectivă și cuantificabilă”* (Subiect 8) [D]. Capacitatea de răspuns este descrisă în atelierul 01: *„Există o singură echipă de intervenție practic în tot Brașovul și nu doar aici, ci și în împrejurimi”*; *„apelurile pentru urși sunt din toată zona metropolitană! Sunt vreo 60 de urși numai prin Săcele”* (atelierul 01) [D]. Viitorul stațiunii în lipsa siguranței este formulat ca avertisment:

> *„Nicio destinație turistică nu va crește, mai mult decât atât, riscă să intre în faliment dacă nu e siguranță. Și din punct de vedere sociologic, nu trebuie să pui problema că într-adevăr în Poiană în 2034, cu hoteluri care sunt la limita rentabilității, vom fi de fapt Poiana plină de buruieni, Poiana plină de locații închise, de lăcăte și de urși!”* (atelierul 01) [D]

Consultarea conține și cadrul de răspuns, pe care capitolul P3 îl organizează, la nivelul destinației, pe trei paliere (D5): prevenția, prin patrule (*„aș face o patrulă permanentă”*, Subiect 6) și prin gestiunea deșeurilor (*„un urs hrănit de om este un urs mort”*, Subiect 15; *„Ursul nu e vinovat. Vinovați suntem noi, oamenii”*, Subiect 11); informarea și educația; observarea responsabilă, cu zone de observare în afara stațiunii și regula *„entuziasmului corelat cu distanța”* (Subiect 8), fără hrănire [D/I]. Gestiunea populației rămâne în competența autorităților stabilite de lege. Pe pârtie, Subiectul 11 numește sursa accidentelor grave: *„sănii scăpate de sub control care au lovit alte persoane”*; soluția este delimitarea strictă a pârtiilor de schi de cele de sanie și de tubing (coborârea pe colac), cu modelul pârtiei de tubing din Poiana, *„care este contrapantă, nu e nimeni pus în pericol”* (Subiect 11) [D]. Conceptul din 2023 constata, pe aceeași temă, că se schiază *„riscant și în viteză pentru nivelul de aglomerație din anumite zile”* și că riscul de accidente rămâne ridicat din cauza suprapunerii schiorilor de niveluri diferite și a intersecțiilor de pârtii (Conceptul) [D]. Pe trasee, lipsesc regulile aplicate și informația de localizare: *„turistul care vine, în general nu știe unde se află: «Sunt în Brașov, sunt pe pârtie». «Care pârtie? Unde?»”* (Subiect 11) [D].

Bike parkul și transportul pe cablu. Vara, siguranța stațiunii depinde de parcul de ciclism montan și de instalațiile pe cablu care urcă bicicliștii. Bike parkul de pe domeniul schiabil, inițiat în 2020 (Conceptul) [D], a avut în sezonul 2026 șase trasee, cele mai multe cu plecare de la stația superioară a telegondolei: două negre (dificile), trei roșii (medii) și unul albastru (ușor), a cărui primă porțiune este roșie; niciun traseu nu este verde[11] [C]. Gradarea nu corespunde întotdeauna terenului. În interviul cu Subiectul 15, moderatorul a observat că *„albastrul din Poiană e mai degrabă roșu”*, iar subiectul a confirmat: *„Sunt niște sunt niște, da, niște secțiuni unde... Da, sunt. Se întâmplă și la pârtii”* (Subiect 15) [D]; Subiectul 7 a explicat de ce: *„el a fost gândit pe ce avem noi în munte”* (Subiect 7) [D]. Traseele *„sunt pentru hard enduro, adică pentru cei care se dau mai tare, cu sărituri”* (Subiect 11), iar *„Ce se întâmplă în Postăvaru este pentru o altă categorie de bicicliști”* (Subiect 12) [D]. Hotelierii au tras concluzia pentru familiile care vin în vizită:

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

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

Conceptul din 2023 ajunsese la aceeași evaluare: *„Gradul de dificultate al actualei rețele de trasee este mediu, spre dificil, lipsind în continuare opțiunile ușoare”*, iar parcul de ciclism montan *„nu are o administrare clară”* și nicio schemă explicită de management și comunicare (Conceptul) [D]. Nevoia unor trasee dedicate apare și într-un interviu al cercetării doctorale despre geografia simbolică a orașului (2020): *„hai să facem cabina, să dăm drumul celor cu biciclete să urce, hai să le facem și trasee ca să nu coboare ei pe pârtia care iarna e pârtie de schi și să facă șanțuri de la roți”* [D]. Același dezechilibru caracterizează domeniul schiabil: studiul din 2013 reluat în Concept constata că 43% din suprafața pârtiilor are dificultate mare și numai 15% dificultate mică (Conceptul) [C]. Iarna și vara, stațiunea a fost amenajată mai ales pentru utilizatorii experimentați [I].

Programul instalațiilor pe cablu care urcă bicicliștii se stabilește pe parcursul sezonului, în funcție de cerere și de lucrările de revizie. În iunie 2026, bike parkul s-a redeschis cu acces cu telegondola în anumite weekenduri și cu telescaunul Ruia din 3 iulie[12]; în iulie, telegondola funcționa *„cel puțin de vineri până duminică”*, cu prelungirea în alte zile numai dacă *„gradul de ocupare va crește foarte, foarte tare”*[13]; din septembrie, telescaunul Ruia a intrat în revizie, telegondola funcționează sâmbăta și duminica, iar în restul săptămânii bicicletele sunt urcate cu telecabina Capra Neagră, funcționarea instalațiilor fiind *„adaptată în funcție de cerere”*[14] [C]. Pentru operatorii de turism activ, programul nu poate fi anticipat:

> *„avem anumite probleme pe partea de operativitate continuă a instalațiilor din Poiana Brașov pe cablu. Pentru... și din cauza aceasta nu putem efectiv să estimăm numărul de turiști care vor veni...”* (atelierul 07) [D]

Consecința este directă pentru echipele operatorilor (*„nu știi niciodată câți oameni ai nevoie în echipă”*), iar viziunea scrisă în același atelier cere *„Operativitatea continuă a instalațiilor pe cablu din Poiana Brașov, care pot asigura o continuitate economică a operatorilor”* (atelierul 07) [D].

Telecabina Capra Neagră urcă din stațiune până la 1.775 m, în zona vârfului Postăvaru și a stației meteorologice; telegondola și telecabina Kanzel urcă la 1.727 m, pe Cristianul Mare, iar telescaunul Ruia la 1.710 m[15] [C]. Din zona stației superioare a telecabinei Capra Neagră nu pornește niciun traseu omologat de bicicletă [I]. Echipa de proiect a identificat, din discuțiile consultării și din observația directă, un mecanism care leagă cele două probleme [I]: atunci când telegondola nu funcționează, turiștii și vizitatorii din Brașov cu biciclete urcă cu telecabina Capra Neagră direct în zona vârfului; o parte dintre ei nu au pregătirea necesară pentru coborârea pe un teren dificil, fără traseu amenajat, iar accidentele rezultate pun o presiune constantă pe Salvamont. Seriile publice nu separă bicicliștii în statistica intervențiilor: serviciul Salvamont al municipiului a avut, în sezonul cald al anului 2025, 117 de intervenții pentru 122 de persoane[16], iar într-o singură zi din iulie 2025 a intervenit pentru patru bicicliști accidentați pe traseele de coborâre din Postăvaru, dintre care unul, cu traumatism cranian

[12]Monitorul Expres, 15 iunie 2026, redeschiderea traseelor de ciclism montan din Postăvaru: https://www.monitorulexpres.ro/2026/06/15/se-redeschid-traseele-de-mountain-bike-din-postavarul/

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

[14]BizBrașov, 17 septembrie 2026, programul instalațiilor pe cablu pentru bike park (telescaunul Ruia în revizie; telegondola sâmbăta și duminica; telecabina Capra Neagră în restul săptămânii): https://bizbrasov.ro/2026/09/17/program-transport-cablu-bikepark/

[15]Datele operatorului instalațiilor pe cablu din Poiana Brașov (altitudinea stațiilor superioare, lungimea instalațiilor): https://www.discoverpoiana.ro/ro/instalatii-poiana-brasov

[16]Bilanțul Salvamont Brașov pentru 2025 (Brasov.net, 16 ianuarie 2026): https://www.brasov.net/bilantul-salvamont-brasov-pentru-anul-2025/

sever, a fost preluat de elicopterul SMURD[17] [C]. Conceptul din 2023 consemna, din grupul de lucru pentru zona verde a municipiului (Tâmpa–Postăvaru), că circa 30% dintre traseele actuale, inclusiv cele de bicicletă, nu sunt omologate și că traseele turistice nu au o formă juridică (Conceptul) [D].

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

2.6.8. Activele publice adormite

Stațiunea are trei active publice care nu produc nimic. Stadionul Poienii *„este într-o stare deplorabilă”* și patinoarul acoperit *„nu funcționează”* de circa trei ani, din cauza unor infiltrații la acoperiș și a unor litigii, ambele în proprietatea Ministerului Sportului (Subiect 8) [D]. Centrul de Agrement, în administrarea Primăriei, este evaluat divergent în funcție de funcția pe care o privește fiecare: *„un fel de struțocămilă”*, *„nici-nici”*, ca spațiu de conferințe (Subiect 8); *„un eșec”* (Subiect 18); dar *„un centru foarte fain: cu cățărare, are pistă de bowling, tenis”*, ca agrement și alternativă pe vreme rea (Subiect 11) [D]. Cantonamentele sportive se cazează în stațiune, dar se antrenează în Brașov sau la Cristian: *„mai toate locațiile mari avem anual solicitări pentru cantonamente, dar ei vin [...] cazare, masă, dar pregătirea efectivă sportivă o fac la bazele din Brașov”* (Subiect 8) [D]. Sania de vară de pe pârtia Bradul, cu o coborâre de 990 m, licitată de Primărie în noiembrie 2023 pentru proiectare și execuție la o valoare estimată de 17,25 milioane lei[18], este descrisă în consultare ca *„aprobată”* (Subiect 13) [D]; stadiul ei actual nu a putut fi confirmat din surse publice. Conceptul din 2023 includea sania de vară, alături de o sanie de iarnă, de un spațiu dedicat evenimentelor în aer liber și de o bază de sport, în planul de investiții propus pentru stațiune, iar viziunea lui cerea *„un centru de agrement funcțional și de calitate”* (Conceptul) [D].

2.6.9. Prețul, gastronomia și identitatea

Percepția *„scump”* este recunoscută de operatori și apărată economic. *„Cam toată lumea ne spune același lucru: «Măi, sunteți scumpi!»”*; prețul vine din *„calitatea mărfii, calitatea oamenilor”*, din forța de muncă autohtonă și din lanțul de furnizori, iar reducerea lui pentru volum a fost discutată și respinsă: *„reducerea prețului nu o să vină la pachet cu un volum de clienți, ba din contră, poate să ne aducă niște clienți pe care nu cred că ni-i dorim [...] pe termen lung impactul va fi de reducere a calității turistului”* (Subiect 8) [D]. În același timp, din interior se recunoaște că oferta este *„pentru toate buzunarele”*: *„găsești camere de la 250 la 800”*, *„avem și de 3 stele, avem și de 4, și de 5, și chiar și de 2 stele”* (Subiect 6) [D].

Gastronomia stațiunii este percepută în recenzii ca *„tradițional, românesc, rustic”* (22,9%) [C], ceea ce moderatorul a corectat în interviu: *„gastronomia din Poiană nu-i tradițională, e mai degrabă rustică”*, iar respondentul a confirmat (Subiect 8) [D]. Din oraș, verdictul este mai aspru: *„e un jaf total; farfurii complicate și nerelevante, care arată toate la fel”*, cu remediul unei identități gastronomice a fiecărui

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

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

local, *„cinci preparate ale noastre de aici, făcute corect, mâncare cinstită”* (Subiect 22) [D]. Capitolul G a preluat acest remediu pentru întreaga destinație.

2.6.10. Cooperarea operatorilor și experiența comună a stațiunii

Constatarea traversează întreaga consultare: experiența turistului în Poiana se oprește, în mare parte, la limita unității în care este cazat. Operatorii au investit în propriile unități și au construit, fiecare, o ofertă completă în interiorul lor, dar stațiunea, ca experiență comună, lipsește. Subiectul 8 descrie felul în care s-a ajuns aici:

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

Din afara stațiunii, rezultatul este perceput la fel. *„Poiana astăzi oferă doar spații de cazare, atât”*, iar cei care le oferă *„sunt extraordinar de individualiști și nu există nimic făcut în comun în Poiană, în percepția clientului”* (Subiect 19) [D]. Atelierul 01 a ajuns la aceeași concluzie: *„Poiana, în ultimii ani, nu mai este neapărat o destinație prin sine, ci locațiile (hotelurile) o fac să fie o destinație”*; moderatorul a rezumat că participanții văd stațiunea ca pe un loc *„în care nu se întâmplă lucrurile în mod coordonat”*, iar sala a confirmat: *„Exact! Nu se întâmplă coordonat”* (atelierul 01) [D]. Subiectul 6 descrie aceeași situație: *„fiecare face ce poate, fiecare se zbate să reușească să facă ceva”* (Subiect 6) [D].

Consultarea arată și că lucrurile au început să se schimbe. Subiectul 8 numește schimbarea *„moment de maturizare”* și o explică prin felul în care operatorii au înțeles competiția:

> *„Pentru că cred că foarte mulți dintre noi, foarte mult timp, am gândit greșit ideea asta de competiție. Competiția este bună și trebuie să ne diferențiem [...] fiecare prin produse proprii, dar totuși trebuie să avem și niște elemente de unicitate, iar unicitatea asta ne poate aduce și o eficiență, și un revenue, și un share de costuri. Iar noi [...] am uitat că putem să fim separați, dar împreună, da? Și [...] ne-am făcut fiecare ziduri în jurul locațiilor noastre și am crezut că dacă vorbim unii cu ceilalți și share-uim informații și încercăm să facem lucruri împreună, de fapt nu facem altceva decât să diminuăm cererea proprie, ceea ce este total [...] neadevărat.”* (Subiect 8) [D]

Întrebat dacă operatorii și-au dărâmat zidurile sau doar le-au micșorat, Subiectul 8 a răspuns: *„Le-am micșorat cu siguranță”* (Subiect 8) [D]. Explicația dată de același subiect este una de cadru: *„ne-au lipsit [...] elementele acelea de [...] integrare, acele elemente care să ne adune împreună [...], dar acuma avem cadrul, ne-am putut așeza la aceeași masă”* (Subiect 8) [D]. În vara lui 2026, discuția a fost redeschisă cu celelalte unități din stațiune (*„Suntem competitori, dar practic suntem și parteneri”*), pornind de la un model pe care Poiana l-a avut: firmele care *„adunau cererea de la toate hotelurile”*, făceau *„pick-up la fiecare locație”* și organizau tururi *„pentru clienții Poienii, nu neapărat pentru clienții hotelului X, Y sau Z. Erau clienții stațiunii și aveam cumva o viziune completă în ceea ce comunicam”* (Subiect 8) [D]. Turiștii au primit pozitiv primele pachete construite astfel: au găsit *„pe oferta Poienii [...] elemente similare de [...] identitate a stațiunii”*, păstrând libertatea de a-și alege hotelul după preferințe (Subiect 8) [D].

Cooperarea nu este însă consolidată. Subiectul 19 constată că *„există colaborare, dar nu există voință”*, între hotelieri și în relația cu administrația (Subiect 19) [D]; în atelierul 01, *„Noi trebuie să fim uniți și să promovăm pachete comune!”* a fost formulat ca deziderat, nu ca stare de fapt (atelierul 01) [D]; presa consemnează cel puțin o retragere din Asociație pe fond de dezacord asupra promovării[19].

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

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

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

2.6.11. Guvernanța: trei falii

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

> *„Prioritățile Poienii nu coincid cu ale Brașovului și discrepanțele sunt mari și se văd cu ochiul liber. Noi nu suntem conectați la nimic, nimic, nimic ce se întâmplă în Brașov. În afară de faptul că-ți dă cu mătura, strânge gunoiul, chestii pe care le și plătim, și se taie iarba […] și că ne pun ultimele becuri rămase de acum doi ani prin pod […] de Crăciun […]. Asta înseamnă că cineva nu prioritizează.”* (Subiect 6) [D]

„Suntem foarte puțini votanți din Poiana Brașov, motiv pentru care administrația locală nu prea ne ia în seamă” (atelierul 01) [D]. A doua falie este cea de cooperare în interiorul industriei, tratată în secțiunea 2.6.10: zidurile dintre operatori au fost *„micșorate”* (Subiect 8), dar cooperarea nu este încă o practică stabilă (*„există colaborare, dar nu există voință”*, Subiect 19) [D]. A treia falie este cea dintre oraș și stațiune, numită în ateliere *„ruptură”* (tema B57) și descrisă de conducerea OMD, în atelierul mediului academic, ca *„mult mai adâncă decât am crezut”*; în atelierul hotelierilor, competiția indirectă dintre Brașov și Poiana a fost numită *„cel mai greu obiectiv”* al organizației de management

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

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

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

Conceptul de turism al municipiului, elaborat în 2023[20], tratează Poiana Brașov ca pe una dintre cele patru zone turistice ale municipiului și dedică o secțiune separată reanalizării studiului din 2013 al domeniului schiabil. Documentul este folosit aici ca sursă de informații secundare, cu statutul precizat în secțiunea 1.4. Constatările lui sunt redate cu atribuirea *„(Conceptul)”* și cu marcajul [D], pentru că reproduc, prin filtrul autorilor, pozițiile participanților la grupurile de lucru; datele numerice preluate de document din studiul din 2013 sunt marcate [C], cu gradul de încredere SS în Anexa C. Constatările din 2023 provin din alte discuții, cu alți participanți și cu alți autori decât consultarea din 2026; acolo unde coincid cu aceasta, convergența întărește diagnosticul capitolului [I].

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

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

Tabelul 5. Problemele stațiunii identificate în Conceptul de turism din 2023, regăsirea lor în consultarea din 2026 și măsurile capitolului (II.3)

Problema identificată în Concept (2023)	Regăsirea în consultarea din 2026	Măsura capitolului
Lipsa unui plan clar de urbanism și a unui centru al stațiunii; lipsa magazinelor	convergentă: centrul lipsă și „modul de vacanță” (secțiunea 2.6.3; atelierul 01; Subiecții 6, 18)	D2-a, D2-b, D2-b1
Investițiile de tip aparthotel, care aduc „un volum și mai mare de turiști și semi-rezidenți”; propunerea unui PUZ cu limite pentru construcțiile de tip apartament și cu un procent de ocupare a terenului dat ca exemplu de 25%	convergentă: „destinație fără blocuri de apartamente” (atelierul 01); autorizările din trecut (Subiect 19)	D2-a, D5-b
Infrastructură insuficientă pentru mers pe jos (trotuare, trasee scurte prin pădure); trotuare greu de	convergentă: „nu poți să mergi pe jos” (Subiect 6); pietonalul cerut în atelierul 01	D2-c, D2-g

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

Problema identificată în Concept (2023)	Regăsirea în consultarea din 2026	Măsura capitolului
folosit sau inexistente iarna		
Parcările nu funcționează ca sistem: fără informare despre locurile libere; parcarea din Poiana Mică prea joasă pentru unele autovehicule; parcări intermediare fără acces pietonal	convergentă: aplicația de parcare (Subiect 15); fluxurile de vârf (Subiecții 15, 18)	D1-a, D1-g
Două fronturi de acces la domeniul schiabil, la telegondolă și la baza pârtiei Bradul, fără o legătură ușoară între ele; folosirea haotică a spațiului de pietoni, autoturisme, autobuze și transportul hotelurilor	parțială: consultarea descrie baza telefericului ca loc de comerț neintegrat (secțiunea 2.6.4), nu legătura dintre fronturi	D2-b, D7-c
Siguranța pe pârtie: se schiază „riscant și în viteză"; competițiile secționează domeniul schiabil	convergentă: conflictul schi–sanie (Subiect 11); siguranța pe pârtie (atelierul 07)	D6-c
Lipsa infrastructurii de bicicletă pentru nivelurile ușor și mediu; bike park „mediu, spre dificil", fără opțiuni ușoare și fără administrare clară	convergentă: Subiecții 7, 11, 12, 15; atelierele 04 și 07 (secțiunea 2.6.7)	D3-e, D6-e
Circa 30% dintre trasee, inclusiv cele de bicicletă, neomologate; traseele turistice fără formă juridică	convergentă: documentația „extrem, extrem de stufoasă" (Subiect 15); indicatoarele care nu pot fi autorizate (Subiect 6)	ghișeul unic (secțiunea 5.5), D3-e
Lipsa informării în timp real asupra stării pârtiilor și a funcționării instalațiilor (constatare din 2013, menținută)	convergentă: operativitatea instalațiilor pe cablu (atelierul 07)	D1-f
Lipsa unui sistem coordonat de date statistice	convergentă: invizibilitatea statistică a stațiunii (secțiunile 1.1 și 8.1)	secțiunea 8
Lipsa unei poziționări și a unei segmentări asumate de toată stațiunea; promovare fragmentată; fără pachete de cazare și schi	convergentă: „nimic făcut în comun" (Subiect 19); „nu se întâmplă coordonat" (atelierul 01)	secțiunea 3.2; D7-d, D7-h
Ofertă nediversificată: fără pârtii de sanie, parc de zăpadă, trasee pe zăpadă; ofertă insuficientă pentru copii și începători; lipsa unui spațiu pentru evenimente în aer liber și a unei baze de sport	convergentă: centrul de inițiere în sporturi montane (atelierul 01); cantonamentele fără bază (Subiect 8)	D3-a, D3-b, D3-f, D4-b, D4-d
Accesul fără drumuri noi, prin transport public alternativ (gondolă sau tren cu cremalieră) dintr-un nod de mobilitate din Bartolomeu	parțială: „N-aș umbla la drum" (Subiect 19); telecabina Brașov–Poiana (Subiecții 11, 15, 18); trenul pe cremalieră (Subiect 23)	D1-b, S2
O echipă de cel puțin două persoane pentru managementul turistic permanent al stațiunii	divergentă ca formă: capitolul nu creează structuri de administrare a stațiunii (secțiunea 6.2)	secțiunea 6.4

Sursa: Conceptul de turism pentru municipiul Brașov (2023), secțiunile despre stațiune, zona verde și domeniul schiabil; secțiunile 2.3–2.6 ale capitolului. [D]/[I]

Domeniul schiabil, în studiul din 2013 reluat în Concept. După investițiile din 2010–2011, domeniul schiabil avea circa 80 de hectare de pârtii și 25 km, iar capacitatea de cazare a stațiunii era estimată la circa 3.200 de locuri (Conceptul) [C]. Studiul încadra Poiana între stațiunile mici spre mijlocii și consemna, pentru sezonul 2012–2013, un grad mediu de încărcare a instalațiilor pe cablu de 21,1%, sub pragul de 25% sub care investițiile nu își ating obiectivul, o medie de 2.300 de schiori pe zi față de un prag de confort de 3.500 și 416 de accidente într-un sezon (Conceptul) [C]. Actualizarea din 2023 constată că situația investițiilor majore în domeniul schiabil este *„neschimbată față de anul 2013"*, că întreținerea pârtiilor și cooperarea dintre cei doi operatori ai domeniului s-au îmbunătățit și că trei

concluzii ale studiului din 2013 rămân valabile: lipsa unui concept unic și a unei poziționări clare, lipsa unei scheme de management și lipsa unei strategii pentru o stațiune de patru sezoane (Conceptul) [D].

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

Între 2023 și 2026, constatările despre centrul lipsă, mersul pe jos, parcări, traseele ușoare de bicicletă, date și coordonare au rămas aceleași [I]. Persistența lor sprijină ordinea intervențiilor propusă în secțiunea 5: regulile, guvernanța și datele întâi, apoi domeniul public al stațiunii.

2.8. Controversele

Consultarea conține trei controverse. Strategia le tranșează prin poziționarea din secțiunea 3.2 și prin opțiunile recomandate în secțiunea 7.

Masă sau *„mic, cochet și scump”*. Dilema a fost formulată explicit de Subiectul 18 (secțiunea 2.6.6) și tranșată de Subiecții 19–20 în favoarea exclusivității: *„Eu n-aș vrea să văd în Poiană […] full board, all-inclusive. Nu! Pentru all-inclusive avem destinații destule în țară. […] Să meargă în Predeal pentru all-inclusive. Poiana aș lăsa-o pe individual, pe politici faine”*; *„putem să mutăm la Predeal masa, care va vizita Brașovul și va cheltui în Brașov”* (Subiect 19) [D]. O parte a operatorilor din stațiune și administrația susțin însă evenimentele de calibru și extinderea (atelierul 01, masa 1: *„evenimente culturale și sportive constante”*, *„domeniu schiabil extins/modernizat”*; Subiect 15) [D]. Massif, festivalul de iarnă din Poiana Mică, este reperul ambelor tabere: o parte a consultării îl descrie ca neadaptat stațiunii (*„nici Masivul nu a fost adaptat la nevoile noastre”*, Subiect 6; *„S-a încercat cu Masif-ul. N-am înțeles de ce a avortat”*, Subiect 18), în timp ce cifrele publice arată două ediții cu peste 38.000 și peste 43.000 de participanți, o ediție de decembrie 2025 neținută și o *„Massif Week”* în martie 2026 care nu este ediție oficială[21]: discontinuitate, nu eșec [C].

Viitorul schiului. Majoritatea vocilor cer extindere, zăpadă artificială și instalații noi (Subiecții 7, 11, 15; atelierul 01). Subiectul 23 formulează poziția contrară, din perspectiva climatului:

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

Alternativa aceluiași subiect este Postăvarul accesibilizat pentru toate categoriile, trenul pe cremalieră și un parc de aventură pe Ruia, cu Poiana Mică drept amfiteatru natural pentru festivaluri [D]. Tema nesustenabilității climatice (B14) apare în 2 interviuri și 3 ateliere, iar moderatorul a pus-o deschis

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

între amenințări în atelierul 01: *„pârtia de schi va deveni probabil o pârtie de montan la un moment dat. Sau cu zăpadă artificială, cine știe ce tehnologii vor fi”* [D]. Masivul Postăvaru, sit Natura 2000 (ROSCI0207), are altitudinea maximă de 1.783 m[22], ceea ce face ca orice extindere să fie judecată simultan climatic și de mediu.

Cine este clientul. Stațiunea *„pentru brașoveni”* (dorită în atelierul 01 pentru restaurante, agrement și consum de zi, cu rezerva că *„brașovenii nu sunt cei care vin la cazare”*), stațiunea *„pentru turistul cu venituri peste medie și educat”* (Subiecții 6 și 8) și stațiunea *„pentru toate buzunarele”* (Subiect 6) coexistă în discurs. Soluția stakeholderilor este selecția prin reguli, standard și preț, nu prin excludere: *„clasa va atrage masa, dar o va filtra foarte bine”* (Subiect 19) [D].

2.9. Sinteza diagnosticului

Tabelul 6. Sinteza diagnosticului stațiunii Poiana Brașov pe zece dimensiuni (II.3)

Dimensiune	Starea de fapt	Evidență	Marcaj
Notorietate și vizitare	Cel mai vizitat (88,5%) și cel mai cunoscut (89,0% la nevizitatori) obiectiv al Brașovului; nucleu fidel matur, solvabil, cu recomandare de 82%; exclusivitatea percepută polarizat	cercetarea națională	[C]
Imagine	14,1% dintre vizitatori asociază spontan Poiana cu Brașovul; 12,2% o numesc ca lucrul care le place cel mai mult; 0,4% ca lipsă; 1,6% dintre călători o văd ca destinație concurentă	cercetarea națională	[C]
Experiență și sejur	Stațiune descrisă prin experiențe, codificată „iarnă”; 2,08 nopți (oraș 1,79), străini 2,38, israelieni 3,14; sejururi lungi în vacanțe, nu în extrasezon; valoarea produsă de personal, mâncare, spa, nu de spațiul public	recenzii; raportul de analiză a destinației	[C]
Piață	Tarif 2,2× față de oraș, venit pe unitate +70–75%; ocupare 37% (oraș 50%), extrasezon 27%; 2026: ocupare, tarif și venituri în scădere (−13,8%)	date platforme; INS	[C]
Produs și spațiu public	Standard privat ridicat; fără centru, promenadă, alei, iluminat de stațiune, trasee marcate; „modul de vacanță” absent; seara întunecată; „ce faci de la 17 la 22” fără răspuns; kitsch la baza telefericului	atelierul 01; Subiecții 6, 8, 13, 18, 19, 22; Conceptul	[D]
Acces	Blocaje de vârf majoritar locale; drum național; parcarea de transfer din Poiana Mică (434 de locuri) fără prioritate de flux; parcări care nu funcționează ca sistem; închideri nepredictibile; două familii de soluții (accese noi / capacitate de primire)	Subiecții 6, 11, 13, 15, 18, 19; Conceptul	[D]/[C]
Siguranță	Urs: rezidenții nu mai ies seara, pierderi economice, o singură echipă de intervenție metropolitană; conflict schi–sanie ca sursă a accidentelor grave; lipsa regulilor aplicate pe trasee; vara, trasee de bicicletă mai grele decât gradarea lor, program al instalațiilor pe cablu stabilit în funcție de cerere, biciclete urcate în zona vârfului, fără traseu omologat	12 interviuri; atelierele 01, 04, 07; Subiecții 7, 11, 12, 15; Conceptul; presă	[D]/[C]/[I]
Active publice	Stadion „deplorabil” și patinoar nefuncțional (Ministerul Sportului); Centrul de Agrement „nici-nici” ca spațiu de conferințe, bun ca agrement; sania de vară licitată în 2023, stadiu neconfirmat; cantonamente fără bază de antrenament	Subiecții 8, 11, 13, 18; presă	[D]/[C]
Cooperarea operatorilor	Ofertă completă în interiorul fiecărei unități, fără experiență comună a stațiunii („nimic făcut în comun”, „nu se întâmplă coordonat”); zidurile dintre operatori „micșorate”, discuții redeschise în 2026 pentru activități și pachete comune; cooperare fără „voință” stabilă	Subiecții 6, 8, 11, 19; atelierul 01	[D]
Guvernanță	Cinci categorii de actori fără loc de întâlnire; falie de prioritizare, de cooperare și oraș–stațiune; cerere de management dedicat; fără comunitate rezidentă; Asociația ca unică reprezentare colectivă	Subiecții 6, 8, 15, 19, 21; ateliere 01, 04, 12	[D]/[I]

[22]Fișa sitului Natura 2000 ROSCI0207 Postăvarul (altitudine 728–1.783 m; municipiul Brașov, Predeal, Râșnov, Săcele), proiectul CARPASIT, Fundația Carpați: https://carpasit.fundatiacarpati.ro/wp/wp-content/uploads/2022/05/pliant-ROSCI-0207-Postavarul.pdf

Sursa: secțiunile 2.1–2.8 ale capitolului.

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

2.10. Analiza SWOT

Analiza SWOT de mai jos este construită din diagnosticul de mai sus. Fiecare element este urmat de sursa care îl susține. Punctele tari și punctele slabe privesc stațiunea așa cum este; oportunitățile și amenințările privesc mediul ei (orașul, piața, climatul, cadrul legal).

Tabelul 7. Analiza SWOT a stațiunii Poiana Brașov (II.3)

Puncte tari	Puncte slabe
Cea mai mare notorietate (89,0% la nevizitatori) și cea mai mare rată de vizitare (88,5%) dintre toate obiectivele Brașovului [C]	Fără centru, promenadă, alei, trasee marcate, iluminat de stațiune, peisagistică unitară; „modul de vacanță” absent la sosire [D]
Nucleu de clientelă fidelă, matură, solvabilă, cu recomandare de 82% și experiență „total agreabilă” la 54,8% [C]	Ocupare structural scăzută (37%), extrasezon la 27%, martie 2026 la 13% în segmentul închirierilor pe termen scurt [C]
Poziționare premium în sens economic: tarif de 2,2× față de oraș, venit pe unitate cu 70–75% mai mare [C]	Valoarea produsă numai în interiorul unităților (personal, mâncare, spa); spațiul public nu apare în recenzii [C]
Standard hotelier ridicat, menținut de operatorii mari și în anii de criză; capacitate de conferințe în 95% dintre unitățile mari [D]	Kitsch și comerț neintegrat la baza telefericului și la intrarea în stațiune; „bazar în toată regula” [D]
Natura și Postăvarul ca valoare numărul unu; compactitate, fără zonă rezidențială și fără blocuri [D]	Seara fără ofertă („ce faci de la 17 la 22”): turistul coboară în oraș, brașoveanul nu urcă [D]
Domeniul schiabil „cel mai frumos din România”, protejat la vânt, cu record de peste două milioane de treceri în sezonul 2021–2022 [D/C]	Active publice adormite: stadion, patinoar, Centrul de Agrement fără funcție clară; cantonamente fără bază [D]
Sejur mai lung decât în oraș (2,08 nopți; străini 2,38; israelieni 3,14) [C]	Blocaje de acces în zilele de vârf, produse majoritar de traficul local; închideri de drum nepredictibile pentru operatori [D]
Apropierea de oraș (15 minute), de aeroport (30 de minute) și de obiectivele metropolitane (Bran, Râșnov) [D]	Ursul: rezidenții nu mai ies seara, pierderi economice, o singură echipă de intervenție [D]
Parcarea de transfer din Poiana Mică (434 de locuri) existentă; bike park în expansiune; sania de vară în pregătire [C/D]	Guvernanță fragmentată, fără loc de întâlnire; fără comunitate rezidentă și fără greutate electorală; cooperare internă „fără voință” [D]
Infrastructură de ciclism montan pentru nivelurile mediu și avansat, cu urcare pe cablu, cu trasee „unice în România” (Subiect 7) [C/D]	Parcul de ciclism montan fără trasee verzi, cu un singur traseu albastru, a cărui primă porțiune este roșie; program al instalațiilor pe cablu stabilit în funcție de cerere; biciclete urcate cu telecabina în zona vârfului, fără traseu omologat [C/I]
Asociația operatorilor, membru fondator al OMD, cu o agendă de peste 15 ani pentru patru anotimpuri [D]	Invizibilitate statistică: nicio serie oficială de sosiri, înnoptări sau ocupare a stațiunii [C]
Cooperarea operatorilor a început: zidurile dintre unități	Ofertă construită unitate cu unitate: niciun serviciu comun

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

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

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

3. Viziune 2034, poziționare și principii

3.1. Viziunea

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

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

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

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

Turistul intră *„în modul de vacanță”* din momentul sosirii, nu la recepția hotelului. Are ce face între 17 și 22 fără să coboare în oraș. Poate alerga dimineața, poate pedala și se poate plimba seara în siguranță, pe trasee marcate și luminate. Își prelungește sejurul pentru că *„îi pare rău că nu mai este încă o zi”* (Subiect 6).

Bicicliștii găsesc în stațiune trasee pentru fiecare nivel, de la cel de familie la cel de competiție, gradate după dificultatea reală a terenului, și instalații pe cablu care funcționează după un program cunoscut dinainte [I].

Turistul trăiește Poiana ca pe o singură stațiune. Primește la sosire, în orice unitate, aceeași informare și cardul stațiunii, valabil la toți operatorii; își alege activitățile dintr-un singur loc, oriunde ar fi cazat; folosește naveta stațiunii; poate cina într-un restaurant, merge la spa în altă unitate și la schi cu o școală a stațiunii, într-un pachet cumpărat o singură dată. Operatorii concurează prin calitatea propriilor servicii și cooperează pentru experiența stațiunii, pentru *„clienții stațiunii”* (Subiect 8).

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

Brașoveanul urcă în Poiana ca în al doilea său spațiu de agrement, cu autobuzul, nu cu mașina, și găsește acolo ce nu găsește în oraș: natura la îndemână, sport, aer, liniște.

Stațiunea este integrată cu orașul în ambele sensuri: ce lipsește uneia există în cealaltă, la cincisprezece minute, și cele două se vând ca un singur sejur.

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; operatorii ei, reuniți într-o asociație reprezentativă, sunt consultant și partener al administrației publice locale și al OMD, membru consultativ în strategia de dezvoltare a stațiunii, și organizează împreună serviciile comune ale stațiunii.

Stațiunea rămâne *„o Poiană”*: fără blocuri de apartamente, fără dezvoltări rezidențiale care să altereze conceptul de stațiune, cu pădurea și Postăvarul drept valoarea numărul unu.

Viziunile de masă din atelierul 01 au formulat ținte pe care capitolul le preia ca orizont, nu ca angajamente cuantificate: *„stațiunea nr. 1 de turism montan și sport din România, de importanță națională și internațională”*, cu *„centru de inițiere în sporturi montane”* pentru copii și tineri (masa 1); *„trecerea de la turismul de weekend la sejururi de 4–5 zile”*, cu umplerea primăverii și a toamnei prin conferințe, festivaluri și spa (masa 2); *„peisagistică și estetică unitară”*, *„stoparea haosului urbanistic”* și *„reinvestirea taxei de turism direct în Poiana Brașov”* (masa 3) [D].

3.2. Poziționarea: stațiune premium

Obiectivul și poziționarea centrală a Poienii sunt cele de stațiune premium. Opțiunile din secțiunea 7 privesc mijloacele prin care se realizează această poziționare.

Poiana Brașov se poziționează ca stațiune premium, cu capacitate de primire dimensionată, nu ca destinație de masă. Patru argumente susțin decizia. Datele de piață arată că stațiunea este deja premium în sens economic și că reducerea prețului pentru volum a fost evaluată și respinsă chiar de operatori, din motive de calitate a clientelei (Subiect 8) [C/D]. Nucleul de clientelă fidelă identificat în cercetarea națională este matur și solvabil, iar recomandarea de 82% arată că este mulțumit de ce primește și trebuie protejat [C]. Compactitatea fizică a stațiunii și statutul de drum național al accesului fac ca orice scenariu de masă să presupună investiții de acces cu impact asupra cadrului natural, adică asupra valorii numărul unu [I]. Destinația dispune, în zona metropolitană, de alternative pentru fluxurile de masă, pe care stakeholderii le numesc explicit (*„masa la Predeal”*, Subiect 19) [D].

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

- cazarea, alimentația și agrementul privat, prin Regulamentul stațiunii (D5);
- spațiul public, prin centrul stațiunii, alei, promenadă, iluminat, mobilier, peisagistică și signalistică (D2);
- întreținerea, prin deszăpezire, salubritate și îngrijirea spațiilor verzi la nivel de stațiune, nu de cartier (D2-g);
- transportul, prin linia de mare frecvență, parcarea de transfer și abonamentul destinației (D1);
- informarea, la sosire și pe trasee (D2-h);
- experiența de ansamblu a stațiunii, prin serviciile pe care operatorii le organizează împreună: cardul stațiunii, activitățile, naveta, pachetele, programul serii, aceeași primire în orice unitate (D7);
- ordinea publică și siguranța, cu un personal *„foarte elegant și cu o atitudine corectă”*, care spune turistului: *„Bună ziua, sunteți într-un loc exclusivist, vă rugăm să vă comportați ca atare”* (Subiect 6) [D], și cu reguli aplicate pe pârtie și pe trasee (D6).

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

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

3.3. Principii directoare

Șase principii guvernează toate direcțiile din secțiunea 4.

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

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

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

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

Orientare prin reguli și stimulente, fără interdicții generice. Regulamentul stațiunii, regulile de urbanism și regimul închirierilor pe termen scurt definesc ce este permis și la ce standard; interzic

punctual (locuințe colective, aparthoteluri, comerț neintegrat în zona zero), nu generic. Este linia adoptată de strategie și pentru reglementarea închirierilor pe termen scurt la nivelul destinației.

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

3.4. Ce înseamnă integrarea cu Brașovul, în practică

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

Abonamentul integrat al destinației (transport public, parcare de transfer, transport pe cablu, intrări la obiective), pentru sejururi de trei nopți fără mașină, propus în consultare sub numele de lucru *„Brașov City Mountain Pass”* (Subiect 13), cu cardul stațiunii, oferit de operatorii din Poiana, drept componentă de stațiune: D1-c, D7-a.

Linia de transport public de mare frecvență între gară, Livada Poștei, parcarea de transfer din Bartolomeu și stațiune, cu vehicule dotate pentru echipament, și linia 20B Poiana–Râșnov cu remorcă pentru biciclete din planul județean: D1-b, D1-d.

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

Produsul de conferințe comun: Sala Polivalentă și hotelurile din stațiune ca *„prima opțiune de cazare și relaxare premium pentru participanți”* (atelierul 01, masa 2): D4-c.

Calendarul unic al destinației, ținut de OMD Brașov ca integrator al calendarului, în care calendarul stațiunii este o componentă, nu un calendar paralel: D3-n, secțiunea 6.

Promovarea stațiunii ca parte a promovării destinației, din taxa specială pentru promovarea turistică, prin OMD, cu programul anual stabilit cu consultarea Asociației: secțiunea 6.

Statistica dedicată a stațiunii din evidența aceleiași taxe, pe care Primăria o are deja: secțiunea 8.

Comunicarea sub brandul destinației, cu sub-marca stațiunii: *„Brașov, Transilvania”* pentru străini, cu Poiana ca motiv de sejur, nu ca destinație paralelă (Subiect 18): construirea mărcii destinației, în politica orizontală S5 și în planul de marketing din Volumul I.

4. Direcții strategice

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

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

Constatare. Blocajele de vârf sunt generate în mai mult de jumătate de traficul local (Subiect 15), drumul Poienii este drum național, iar parcarea de transfer din Poiana Mică (434 de locuri, 2017) funcționează fără ca fluxul să fie dirijat prioritar spre ea [D/C]. Două poziții coexistă în consultare: accese suplimentare (al treilea acces, extinderea spre Râșnov, telecabina Brașov–Poiana) și renunțarea la noi accese în favoarea capacității de primire (*„N-aș umbla la drum”*, Subiect 19) [D]. Poziționarea adoptată în secțiunea 3.2 alege a doua; extinderea domeniului schiabil spre Râșnov este tratată în secțiunea 7 (S1). Vara, programul instalațiilor pe cablu se stabilește în funcție de cerere și nu poate fi anticipat nici de operatorii stațiunii, nici de bicicliști (secțiunea 2.6.7) [C/D].

Obiectiv. Până în 2030, accesul în stațiune în zilele de vârf se face predominant fără autoturism propriu dincolo de Poiana Mică, iar timpul de acces din Brașov este predictibil. Până în 2028, operatorii și turiștii află orice închidere a drumului imediat după aprobarea evenimentului, de regulă în luna anterioară, printr-un singur canal. Din sezonul 2027, programul anual al instalațiilor pe cablu este publicat înaintea fiecărui sezon, iar pe tot sezonul cald cel puțin o instalație care urcă bicicliștii la plecarea traseelor funcționează zilnic.

Măsuri.

- (a) **Schema de gestiune a fluxurilor de vârf.** Numărarea automată a autoturismelor la intrarea în stațiune, cu afișarea locurilor libere în oraș, la Livada Poștei și la Bartolomeu, și oprirea accesului auto dincolo de Poiana Mică la atingerea pragului de ocupare a parcărilor din stațiune, cu informare în timp real printr-o aplicație de parcare, pentru ca autobuzul de mare frecvență să circule pe un drum eliberat (Subiect 15; *„nu aș mai lăsa mașinile să depășească Poiana Mică”*, Subiect 18) [D]. Condiția juridică este tranșarea regimului drumului: preluarea în administrarea Primăriei ca *„Drumul Poienii”* sau un protocol permanent cu administratorul drumului național și cu Comisia de circulație. Interviurile consemnează lecturi divergente ale regimului (Subiecții 15 și 23), deci evaluarea juridică a Primăriei este prima sarcină pe această direcție (secțiunea 7, S5).
- (b) **Linia de transport public de mare frecvență** Brașov (gară, Livada Poștei, parcarea de transfer Bartolomeu) – Poiana, cu vehicule dotate pentru echipament de schi și biciclete și cu prioritate fizică pe drum în zilele de vârf – semafor prioritar și bandă pe segmentele unde geometria drumului o permite, nu bandă dedicată pe tot drumul (Subiect 11) [D/I]. Frecvența, nu tariful, este ceea ce face ca brașoveanul să lase mașina acasă: *„dacă stai după autobuz o oră, după aceea mai stai în trafic încă o oră-două”* (Subiect 11) [D]. Linia servește și personalul unităților din stațiune, pentru care *„programul de muncă depinde de programul mașinii”* (interlocutor al cercetării doctorale) [D]; primele și ultimele curse se stabilesc și după turele de lucru din stațiune [I].
- (c) **Abonamentul integrat al destinației** (*„Brașov City Mountain Pass”*, Subiect 13): transport public, parcare de transfer, transport pe cablu și intrări la obiective, pentru sejururi de trei nopți fără autoturism [D]. Integrarea tarifară cu parcarea de transfer: cine parchează în Poiana Mică sau în Bartolomeu are transportul inclus; iarna, produsul integrat „parcare la Poiana Mică + transport + schi”, cu legătura spre transportul pe cablu, este oferta implicită a zilelor de vârf [I].
- (d) **Linia 20B Poiana Brașov–Râșnov cu remorcă pentru biciclete**, Acțiunea 1 a Planului Strategic de Acțiune HINGE al Consiliului Județean: pilot la Ziua Intermodalității 2023; investiție estimată de 1,24 milioane de euro, din care două autobuze finanțate prin PNRR; costuri de operare de 337.260 de euro pe an, împărțite între Primăria Brașov și Primăria Râșnov; indicator-țintă de 70

de bicicliști pe zi în primul an, 12.500 pe an, și 200 pe zi după cinci ani[23] [C]. Linia este, pentru stațiune, redundanța accesului și legătura cu gara Râșnov a viitorului tren metropolitan.

- (e) **Calendarul public al închiderilor de drum** pentru evenimente, comunicat operatorilor și turiștilor printr-un singur canal, imediat după aprobarea evenimentului, de regulă în luna anterioară (Subiect 6) [D].
- (f) **Funcționarea predictibilă și de lungă durată a transportului pe cablu.** Un program anual al tuturor instalațiilor pe cablu, publicat înaintea fiecărui sezon, cu perioadele de revizie anunțate, cu funcționarea zilnică, din iunie până în septembrie, și la sfârșit de săptămână în mai, octombrie și noiembrie, a cel puțin uneia dintre instalațiile care urcă bicicliștii la plecarea traseelor bike parkului, cu suporturi pentru biciclete pe toate instalațiile și cu personal format pentru primirea bicicliștilor (programul „Brașov, destinație de ciclism montan", capitolul P3) și cu informare în timp real asupra funcționării instalațiilor și a stării pârtiilor și a traseelor (atelierul 07; Conceptul) [D]. Operatorii stațiunii primesc programul odată cu calendarul anual, ca să își poată dimensiona echipele: *„nu știi niciodată câți oameni ai nevoie în echipă"* (atelierul 07) [D]. Programul extins (nocturne, extrasezon) se negociază cu operatorul (*„Adică aș face nocturne"*, Subiect 19) sau, în scenariul invocat de stakeholderi, prin preluarea instalațiilor în regim comunitar (*„l-aș lua de la un operator privat și l-aș da comunității"*, Subiect 19) [D]. Opțiunea de preluare cere o evaluare juridică și economică separată, în sarcina Primăriei; până la rezultatul ei, obiectul negocierii este programul.
- (g) **Parcarea în stațiune.** Dimensionarea capacității de parcare din stațiune pentru cererea de vară, cu soluții subterane sau semi-îngropate acolo unde terenul permite (Subiect 19), în timp ce vârfurile de iarnă se preiau la Poiana Mică, eliminarea parcării pe spațiile verzi și pe trotuare (Subiect 15) și tarifarea diferențiată față de parcarea de transfer, astfel încât parcarea în stațiune să fie opțiunea scumpă, nu cea implicită [D/I]. Gabaritul de acces al parcării din Poiana Mică se verifică și se semnalizează la intrarea pe drumul Poienii și în aplicația de parcare, cu o soluție de parcare pentru vehiculele care îl depășesc, iar parcările intermediare primesc acces pietonal spre stațiune (Conceptul) [D/I].

Actori. Primăria Municipiului Brașov (mobilitate, parcări), RATBV, administratorul drumului național și Comisia de circulație, autoritatea județeană (HINGE, tren metropolitan), Primăria Râșnov, operatorul domeniului schiabil, OMD Brașov (abonamentul). **Orizont.** (a), (b), (e): 2027–2028; (c), (d), (g): 2028–2030; (f): programul anual publicat, din sezonul 2027; programul extins, 2027–2028; preluarea instalațiilor, numai după evaluarea juridică și economică.

D2. Domeniul public și centrul stațiunii: prioritatea P5 în sens strict

Constatare. Este direcția cu cel mai înalt grad de convergență din întregul material și nucleul priorității P5. Stațiunea nu are centru, promenadă, trasee de alergare și de plimbare marcate, iluminat de stațiune, peisagistică unitară; *„modul de vacanță"* nu se declanșează la sosire; seara, stațiunea este întunecată și golită; comerțul de la baza telefericului este *„bazar"* [D]. Conceptul de turism din 2023 descria aceleași lipsuri (secțiunea 2.7) [D]. Toate aceste deficiențe sunt de competența autorității publice.

[23] Consiliul Județean Brașov (cu Civitta), „Planul Strategic de Acțiune HINGE" (finanțat prin Inițiativa Europeană pentru Climă, EUKI), decembrie 2023, Acțiunea 1: linia 20B Poiana Brașov–Râșnov cu remorcă pentru biciclete.

Obiectiv. Până în 2031, Poiana Brașov are un centru pietonal identificabil, *„zona zero”* a stațiunii, cu reguli proprii de urbanism, comerț și evenimente; o rețea continuă de alei și trasee pentru alergare, plimbare și bicicletă de agrement; iluminat și mobilier urban unitar; iar spațiul public al stațiunii apare în recenzii și în cercetarea de teren ca parte a experienței premium.

Măsuri.

- (a) **Planul urbanistic zonal al stațiunii, cu concept peisagistic unitar.** Iluminat *„de stațiune”* (*„boem”*, care lasă să se vadă stelele, Subiect 6), mobilier, signalistică, materiale, reguli pentru fațade, panouri și terenuri private neîngrijite (*„proprietarii care au terenuri neîngrijite trebuie somați și amendați”*, Subiect 6) [D]; interdicția explicită a locuințelor colective și a aparthotelurilor; eliminarea comerțului ambulant neintegrat (*„chioșcul ăla la intrarea în Poiană”*, Subiect 19; *„eliminarea comerțului ieftin/kitsch”*, atelierul 01) [D].
- (b) **Centrul stațiunii ca *„zona zero”* a Poienii.** Un spațiu pietonal central nou, conceput ca punct de atracție și de orientare al stațiunii, locul în care turistul ajunge mai întâi, care mută greutatea vizitelor dinspre parcarea de sub teleferic spre un loc definit și care dă Poienii ceea ce îi lipsește: o adresă. Cuprinde bradul de Crăciun, târgul de iarnă, o scenă pentru evenimente de dimensiunea stațiunii, terase și comerț de standard; răspunde întrebării *„unde punem un brad?”* (atelierul 01) [D]. Amplasamentul se stabilește prin PUZ, cu opțiunea invocată în atelier a axei biserică – Poiana Mică [I, propunere a managementului de proiect].
- (b1) **Regulamentul zonei zero**, adoptat prin hotărâre a Consiliului Local ca parte a Regulamentului stațiunii (D5-a), cu trei componente. Urbanism: cod de design pentru construcții, fațade, mobilier, signalistică, iluminat și materiale, cu interdicția structurilor provizorii și a improvizațiilor comerciale. Codul de design include signalistica și mobilierul urban care poartă simbolurile stațiunii, alese odată cu el din valorile numite de operatori în atelierul 01 (Postăvarul și pădurea, tradiția pionieratului în schiul românesc), în linia măsurii S5-a a Volumului I, povestea orașului spusă prin spațiul public [I]. Comerț: accesul comercianților în zona zero prin selecție pe criterii publice de concept, de calitate a produsului și de standard vizual, în cadrul legislației achizițiilor publice și a concurenței, prin contracte de concesiune sau de închiriere cu clauze de standard și de reziliere; excluderea explicită a produselor de tip kitsch și a comerțului ambulant neintegrat, astfel încât comercianții noi sau cei care se vor muta în noul centru să nu reproducă modelul zonei de vânzări din parcarea din apropierea telefericului. Evenimente: un singur integrator al calendarului, OMD Brașov, prin calendarul unic al destinației, cu consultarea Asociației, reguli de volum sonor, de program, de gestiune a deșeurilor și de aspect al structurilor temporare. Măsura este o propunere a managementului de proiect [I], fundamentată pe diagnosticul convergent din secțiunea 2.6.4. În stațiune, selecția comerțului pe concept privește amplasamentele de pe domeniul public care se atribuie sau se reatribuie și este condiționată de inventarul cadastral al domeniului public, de titlurile și contractele existente și de o procedură publică de selecție. Selecția o face Primăria, ca proprietar al domeniului public, cu avizul consultativ al Asociației.
- (c) **Promenada și rețeaua de trasee.** Traseul pietonal iluminat de la biserică până în Poiana Mică, legat de traseul forestier (atelierul 01); trasee de alergare marcate, cu suprafață adecvată și bucle de 3, 5 și 10 km, trecute în harta stațiunii (*„dimineața la ora 6:00 ar vrea să alerge, dar nu au un traseu”*, propunere relatată de Subiectul 15); traseu de bicicletă de agrement pentru familii

Poiana Mică – Poiana Mare și spre Râșnov, pe liziera pădurii și pe drumuri forestiere, fără defrișări (Subiect 11) [D].

- (d) **Zone de ședere și de contemplare a peisajului.** Bănci, belvederi, spații pentru familii cu copii mici: *„n-ai o zonă de liniște, n-ai o zonă în care să te poți retrage”* (Subiect 6); *„dă-te cu un cărucior pe stradă și vezi ce poți să faci cu un copil mic când ăla adoarme”* (Subiect 6) [D]. Măsura cuprinde locurile de belvedere ale stațiunii: la stațiile superioare ale instalațiilor pe cablu, pe Postăvaru și pe drumul spre Poiana Mică, cu bancă, parapet, un panou discret cu ce se vede și, unde este cazul, instalații de fotografiat cu identitatea vizuală a destinației, după codul de design al zonei zero, fără kitsch (capitolul P3, D3-l; Volumul I, S5) [I].
- (e) **Regimul de liniște adaptat stațiunii.** Program de construcții și de lucrări zgomotoase diferit de cel urban, în special în vacanțe: *„nu poți într-o stațiune să ai program de liniște la fel ca într-un oraș”* (Subiect 6) [D].
- (f) **Programul serii.** Răspunsul la *„ce faci de la 17 la 22”*: iluminat și deschidere a spațiului public, program coordonat al teraselor și al restaurantelor, organizat de operatori împreună (D7-e), calendar săptămânal de seară în sezon, cu zona zero drept loc (atelierul 01; Subiect 18) [D/I]. Capitolul C dă conținutul cultural al serii; capitolul de față dă locul și regulile.
- (g) **Întreținerea la standard.** Deszăpezire, salubritate, tuns, flori, reparații curente la un nivel definit printr-un caiet de sarcini al stațiunii, cu indicatori de calitate și cu raportare publică; reproșul operatorilor nu este că aceste servicii nu există, ci că sunt la nivelul unui cartier, nu al unei stațiuni (*„ne pun ultimele becuri rămase de acum doi ani”*, Subiect 6) [D/I].
- (h) **Signalistica și informarea în stațiune.** Sistem unitar de orientare (direcții, distanțe, trasee, obiective), borne numerotate pe trasee pentru localizare în caz de urgență (Subiect 11), informare digitală la sosire (*„când ajunge turistul în Poiană ar trebui să primească în mod automat pe telefon un set de instrucțiuni”*, Subiect 6), în locul indicatoarelor pe care operatorii le-au făcut *„pe banii noștri”* fără a le putea autoriza [D].

Actori. Primăria Municipiului Brașov (urbanism, investiții, spații verzi, servicii publice), Consiliul Local (regulamentele în 2027, PUZ-ul în 2028), asociația operatorilor din Poiana (avize consultative, cofinanțarea animării), Regia Pădurilor Kronstadt și administrațiile ariilor protejate (trasee), OMD Brașov (calendar, informare). **Orizont.** PUZ și concept peisagistic: 2027; regulamentul zonei zero: 2027–2028; centrul și promenada: 2028–2031; trasee, signalistică, întreținere la standard: 2027–2029.

D3. Produs pentru patru anotimpuri

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

Obiectiv. Până în 2034, raportul dintre ocuparea de extrasezon și cea de vârf se apropie de cel al orașului, durata medie a sejurului crește de la circa 2 nopți spre 3, iar stațiunea are un motiv de vizită în weekendurile din calendarul ei anual, tot mai multe de la un an la altul.

Măsuri, iarna.

- (a) **Menținerea și modernizarea domeniului schiabil existent**: înzăpezire artificială, instalații, iluminat pentru schi nocturn, delimitarea strictă a pârtiilor de schi de cele de sanie și tubing (*„cele mai grave accidente... sănii scăpate de sub control”*, Subiect 11) [D]; un derdeluș amenajat pentru copii, cu pantă blândă, în zona Poiana Mică, în locul pantelor improvizate dintre stațiune și stână, pe care familiile le folosesc astăzi fără nicio amenajare [I]. Extinderea spre Râșnov și legarea prin instalații cu Predealul sunt tratate în secțiunea 7 (S1), ca proiecte metropolitane de termen lung.
- (b) **Vacanța de schi a copiilor** (*„o singură decizie foarte bună pe februarie”*, Subiect 6) valorificată prin produse de inițiere pentru copii și tineri, un *„centru de inițiere în sporturi montane”* (atelierul 01, masa 1) [D].
- (c) **Biletul unic de schi** la nivelul destinației metropolitane (Poiana, Predeal, Bran, Cheile Grădiștei), pe modelul biletului comun al muzeelor, pentru clientela de sezon care *„weekendul ăsta vrea la Predeal, weekendul ăsta vrea în Poiană”* (Subiect 11) [D].
- (d) **Sezonul festiv în stațiune**: târg și iluminat de Crăciun în zona zero, până acum inexistente (*„în Poiană n-a fost deloc Târg de Crăciun”*, atelierul 01) [D]; capitolul G a tratat Târgul de Crăciun al destinației, cu stațiunea ca a doua locație.

Măsuri, vara.

- (e) **Bike parkul, cu o gamă completă de dificultate.** Reevaluarea gradării traseelor existente, astfel încât traseele albastre să fie albastre pe toată lungimea lor, prin variante ocolitoare pe tronsoanele mai dificile sau prin reclasificare [I]; două trasee verzi, de inițiere, ca prioritate, cu traseul de familie de pe Lupului inferior, aflat în studiu (Subiect 15) [D], și, pe termen mediu, coborârea emblematică din Postăvaru până în Centrul Vechi, pe traseu dedicat, separat de potecile de drumeție (capitolul P3, programul „Brașov, destinație de ciclism montan”) [I]; și trasee de anduranță, ușoare și medii, între Poiana și Brașov, care pot fi parcurse la urcare și la coborâre (Conceptul) [D]; un administrator unic al parcului de ciclism montan, cu buget anual de întreținere și cu schemă de întreținere, de patrulare și de comunicare, în parteneriat între Primărie, operatorul instalațiilor pe cablu, Regia Pădurilor Kronstadt și o asociație locală de ciclism montan (Conceptul; capitolul P3) [D/I]; spălătorie de biciclete, punct de hidratare și atelier la bază [I]; patrule de bicicletă în sezon (*„bike patrol pe vară”*, atelierul 07) și procedura de alertă la apariția ursului (*„O procedură în bike park când apare ursul, măcar să știm cum se anunță”*, atelierul 07) [D]; la plecarea fiecărui traseu, un panou cu dificultatea, lungimea, diferența de nivel și echipamentul obligatoriu [I]. Segmentul de familie și de inițiere este un produs distinct al parcului: trasee verzi, un parc de îndemânare și o pistă de tip pump track la baza instalațiilor, după modelul destinațiilor mature; traseele nu se tarifează, venitul vine din instalații, cu tarife pe durate și reducere online, din cardul stațiunii și din servicii (capitolul P3, secțiunea 2.10 și programul de ciclism montan) [I].
- (f) **Sania de vară** de pe pârtia Bradul, licitată în 2023, de dus la capăt și de integrat în zona de agrement a bazei pârtiei [D/C].
- (g) **Activitățile opționale organizate la nivel de stațiune**: drumeții ghidate, echitație, excursii în zona metropolitană, cu înscriere din toate unitățile și cu preluarea turiștilor de la fiecare unitate, prin biroul comun de activități al stațiunii (D7-b), *„pentru clienții Poienii”* (Subiect 8), după modelul activităților *„care se făceau odinioară la nivel global în Poiană”* (atelierul 01) [D].

- (h) **Agrementul cu apă** în Poiana Mică (lacul, tema C24) și parcul de aventură, cu evaluarea opțiunii unui parc mare pe Ruia (Subiect 23) [D].
- (i) **Accesibilizarea Postăvarului** pentru toate categoriile de public: trasee gradate, informare, localizare prin borne numerotate (Subiect 11) [D].

Măsuri, extrasezon.

- (j) **Conferințe și evenimente corporative**: produsul de stațiune din D4.
- (k) **Relaxarea și spa-ul** ca poziționare a stațiunii, nu doar a hotelurilor: *„Trebuie promovată Poiana Brașov ca și un centru de wellness”* (Subiect 13) [D]; cererea națională pentru relaxare și spa este a doua ca atractivitate după litoral [C].
- (l) **Turismul de seniori organizat**, în circuite de șapte nopți cu program zilnic, pe modelul turismului organizat de primire de altădată: *„din martie poți să-i ai până în octombrie relaxat”* (Subiect 6) [D].
- (m) **Evenimente de nișă**, crescute cu răbdare în ani, nu *„orice, oriunde, oricum”* (Subiecții 18 și 20): competiții sportive (ciclism, alergare montană, schi alpin de juniori), evenimente gastronomice, sejururi de retragere și reflecție, cu Poiana Mică pentru formatele mari [D/I]. Experiența festivalului Massif, discontinuu după două ediții cu public mare, se preia ca regulă de adecvare a evenimentului la stațiune și la sezon, nu ca argument împotriva evenimentelor.
- (n) **Programul *„Poiana celebrează lumea”*, weekendurile țărilor.** În weekendurile din calendarul anual al stațiunii – cel puțin două pe lună în sezon și unul pe lună în extrasezon în primii doi ani, cu creșterea frecvenței pe măsură ce programul se consolidează; un program în fiecare weekend al anului nu este realist la început, iar ținta celor 52 de weekenduri pe an se plasează la maturitate, în 2034, condiționată de capacitatea organizatorilor și de cerere, stațiunea celebrează, în zona zero, o țară care are ambasadă în România (sau mai multe, grupate regional), împreună cu gastronomia ei. Propunere a managementului de proiect [I]. Formatul: vineri seara – duminică; program cultural adus de ambasada parteneră și de comunitatea țării respective din România (muzică, film, meșteșuguri, prezentări de destinație); gastronomia țării invitate pregătită de restaurantele stațiunii, care adoptă împreună, prin Asociație, un meniu tematic pentru weekend (D7-e), și de bucătari invitați, în asociere cu produsele Țării Bârsei, pentru ca programul să întărească identitatea gastronomică locală, nu să o dilueze (D5-d, capitolul G); comerț tematic selectat conform Regulamentului zonei zero. Mecanismul: calendarul anual se construiește de OMD Brașov, cu consultarea Asociației, cu sprijinul Direcției Protocol a Ministerului Afacerilor Externe și al ambasadelor, pe relațiile diplomatice deja active ale municipiului (vizitele ambasadorilor și ale delegațiilor orașelor înfrățite, Subiect 13) [D]. Lista misiunilor diplomatice rezidente în România este suficient de lungă pentru rotație pe mai mulți ani fără repetare; dimensionarea exactă revine planificării. Comunicarea are două publicuri: comunitatea țării respective din România (cu precădere din București, la două ore de Poiana) și piața-sursă a țării, cu prioritate pentru piețele cu zbor direct spre Brașov-Ghimbav și cu sejur lung în recenzii (Israel, Regatul Unit, Germania, Polonia) [C/D]. Funcția programului este triplă: dă răspunsul săptămânal la *„ce faci de la 17 la 22”*, dă brașovenilor un motiv recurent de a urca și transformă extrasezonul dintr-o absență într-un calendar. Programul este de scara stațiunii, nu a festivalului de masă, și înlocuiește evenimentele ad-hoc, nu li se adaugă (*„calendar fix de evenimente anuale”*, atelierul 01; evenimente *„pe care să ai răbdare să le crești”*, Subiect 18) [D].

Actori. Operatorul domeniului schiabil, administratorul bike parkului, asociația operatorilor, școlile de schi și cluburile sportive, Primăria (sania de vară, agrement public, trasee), OMD Brașov (calendar, bilet unic, promovare), alte autorități publice (circuite metropolitane), Ministerul Afacerilor Externe și ambasadele (D3-n). **Orizont.** (a)–(d), (g), (k): 2027–2029; (e), (f), (i), (m), (n): 2027–2031; (h), (l): 2029–2034.

D4. Conferințe, sport și activele adormite

Constatare. Stațiunea are capacitate de conferință în *„95%”* dintre unitățile mari (Subiect 8), dar frâna este accesul și lipsa unui centru dedicat; *„companiile aleg Poiana după ce se termină locațiile din Sinaia”* (Subiect 19) [D]. Trei active publice sunt adormite: stadionul, patinoarul (Ministerul Sportului) și Centrul de Agrement (Primăria), evaluat ca *„struțocămilă”* în funcția de conferință și pozitiv în funcția de agrement [D]. Cantonamentele se cazează în stațiune, dar se antrenează în altă parte (Subiect 8) [D].

Obiectiv. Până în 2031, Poiana Brașov are un produs de conferințe de stațiune și o bază sportivă funcțională, iar cele trei active publice sunt reintroduse în circuit cu funcțiuni clarificate.

Măsuri.

- (a) **Clarificarea funcțiunii Centrului de Agrement**: fie reconfigurare ca centru de conferințe de stațiune (pereți amovibili, fluxuri, Subiect 8), fie specializare pe agrement și alternativă pe vreme rea (Subiect 11), cu operator profesionist selectat de Primărie, pentru că *„primăria nu trebuie să se inventeze operator în toate”* (Subiect 18) [D]. Opțiunea recomandată este funcțiunea mixtă (secțiunea 7, S6).
- (b) **Protocol Primărie – Ministerul Sportului – asociația operatorilor pentru stadion și patinoar**: transfer sau administrare comună, cu funcțiune de bază sportivă pentru cantonamente și de patinoar public în sezon [D/I].
- (c) **Produsul de conferințe de stațiune**: ofertă comună a hotelurilor pentru congrese care depășesc capacitatea unei unități (D7-g), cu transport comun și program social în stațiune și în oraș; legătura cu Sala Polivalentă și cu evenimentele internaționale ale Brașovului, pentru care Poiana devine *„prima opțiune de cazare și relaxare premium pentru participanți”* (atelierul 01, masa 2) [D].
- (d) **Segmentul sportiv**: cantonamente cu antrenament în stațiune (bază sportivă, trasee de alergare din D2, pârtii și bike park), competiții de juniori, legătura cu FOTE 2027 și cu cluburile locale [D/I].

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

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

Constatare. Standardul privat este atuul stațiunii, dar neuniform: *„nu poți să ai hoteluri care arată ca dracu' și hoteluri care se chinuie în marea de mizerie să se ridice”* (Subiect 19) [D]. Autorizațiile pentru aparthoteluri acordate în trecut sunt descrise ca greșeli repetate de administrații succesive (Subiect 19) [D]. Segmentul închirierilor pe termen scurt din stațiune este mic (77 de anunțuri active), cu tarif foarte ridicat și cu inventar în scădere în 2026 [C]. Mai multe voci cer unu-trei hoteluri de cinci stele

(Subiect 18) și resping formulele de tip totul inclus și hotelurile de mare capacitate (*„eu n-aș vrea să văd în Brașov un hotel de 350 de camere”*, Subiect 19) [D].

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

Măsuri.

- (a) **Regulamentul stațiunii Poiana Brașov**, propus de Asociație și de OMD Brașov, însușit de Primărie și adoptat prin hotărâre a Consiliului Local, cu punctaj de conformare, program de conformare în trei ani și legătură cu impozitul pe clădiri și cu autorizația de funcționare (în limitele permise de Codul fiscal, ca propunere de evaluat de către autorități): *„regulament [...] la care aceștia trebuie să adere, ca să aibă autorizație de funcționare. Foarte dur, în pași, pentru trei ani”*; *„dacă nu vă faceți punctajul aici, impozitul pe clădire va fi atât”* (Subiect 19) [D]. Conținut: aspect exterior și întreținerea terenului, iluminat și signalistică conforme conceptului peisagistic, program minim de funcționare a serviciilor de alimentație în sezon, gestiunea deșeurilor rezistentă la urs, participarea la serviciile comune ale stațiunii. Din 2028, regulamentul include raportarea anuală a consumului de apă și de energie pe înnoptare și a ponderii produselor locale în achiziții, după metoda comună a observatorului destinației, iar raportarea intră în punctajul de conformare; datele individuale rămân confidențiale, iar observatorul publică agregatele (OD5.4, reziliență climatică și consum responsabil de resurse) [I]. Regulamentul separă obligațiile legale și de standard (siguranță, calitate, autorizare), care intră în punctajul de conformare, de participarea comercială voluntară la card, la navetă și la pachete, care nu condiționează autorizarea; consecința neparticipării este numai absența din produsele comune și din comunicarea lor [I].
- (b) **Politica urbanistică**: funcțiuni exclusiv turistice, fără locuințe colective și fără aparthoteluri; capacitate maximă pe unitate (reperul invocat: 100–150 de camere, Subiect 19); încurajarea hotelurilor de cinci stele în limitele PUZ [D].
- (c) **Închirierile pe termen scurt în stațiune**: aplicarea cadrului de la nivelul destinației (înregistrare, standard, fiscalizare, plata taxei speciale pentru promovarea turistică), cu o particularitate: în stațiune, unitățile de acest tip respectă același regulament de aspect și de servicii ca hotelurile și pensiunile, pentru că nu există zonă rezidențială care să le justifice regimul de locuință [I].
- (d) **Identitatea gastronomică**: încurajarea, prin regulament și prin program OMD, a unei oferte locale identificabile (preparate ale Țării Bârsei, *„mâncare cinstită”*), în locul rusticului generic; răspuns la percepția *„tradițional, rustic”* din recenzii și la critica brașovenilor (Subiect 22) [D/I]. Conținutul este în capitolul G.

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

D6. Siguranța: fauna, pârtia, muntele

Constatare. Ursul este tema cu cea mai mare incidență din interviuri și cu efect direct asupra produsului stațiunii: plimbarea de seară, alergarea, familia cu copii [D]. Conflictul dintre schi și sanie

este sursa celor mai grave accidente (Subiect 11) [D]. Echipamentul inadecvat pe trasee și lipsa regulilor aplicate completează tabloul. Vara, bike parkul are trasee mai grele decât gradarea lor, iar când telegondola nu funcționează bicicletele sunt urcate cu telecabina Capra Neagră până în zona vârfului Postăvaru, unde nu există traseu omologat de bicicletă; accidentele de pe traseele de coborâre solicită Salvamontul (secțiunea 2.6.7) [C/I].

Obiectiv. Stațiunea este sigură și percepută ca sigură: plimbarea de seară, alergarea de dimineață și drumeția cu copii sunt posibile fără teamă, iar regulile pârtiei și ale traseelor sunt cunoscute și aplicate. Vara, bicicliștii urcă cu transportul pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate, iar intervențiile Salvamont pentru bicicliști scad de la un sezon la altul.

Măsuri.

- (a) **Politica privind fauna, preluată din capitolul P3 (D5) și aplicată stațiunii**, pe trei paliere: prevenția, prin pubele rezistente la urs la toate unitățile și în spațiul public, obligatorii prin regulamentul stațiunii (Subiecții 11 și 17), și prin patrule permanente de seară în sezon (Subiect 6); informarea și educația, cu aplicarea sancțiunilor existente pentru hrănire (Subiect 15); observarea responsabilă (D6-b) [D]. Gestiunea populației rămâne în competența autorităților stabilite de lege; pentru stațiune, capitolul cere o echipă de intervenție cu timp de răspuns garantat (atelierul 01 consemnează o singură echipă pentru întreaga zonă metropolitană) [D].
- (b) **Valorizarea controlată**: zone de observare în afara stațiunii (Poiana Mică, Ruia, spre carieră), cu regula *„entuziasmului corelat cu distanța”* (Subiect 8) [D], fără hrănire, interzisă din noiembrie 2025, și după standardul de observare al destinației (capitolul P3, D5-h) [C/I].
- (c) **Regulile pârtiei**: delimitarea fizică schi–sanie, reguli privind portul căștii, limitarea accesului fără echipament adecvat, reguli de îmbarcare, cu sancțiuni definite împreună cu operatorul; *„ar trebui să existe niște reguli, dar ar trebui ulterior găsite și sancțiunile”* (Subiect 11) [D].
- (d) **Siguranța pe trasee**: borne numerotate și localizare, informare la intrarea pe trasee, dotarea uniformă a traseelor de bicicletă, iluminat autonom cu panouri solare pe traseele de agrement de la liziera pădurii (Subiect 11) [D].
- (e) **Bicicletele urcă pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate.** Telecabina Capra Neagră nu mai urcă turiști cu biciclete până la stația superioară din zona vârfului Postăvaru, unde nu există traseu omologat de bicicletă. Bicicletele se urcă numai cu instalațiile care ajung la plecarea traseelor bike parkului, iar pe tot sezonul cald cel puțin una dintre acestea funcționează zilnic (D1-f). Vizitatorii, turiștii și sportivii care au pregătirea necesară pot ajunge în zona vârfului urcând pe bicicletă tot traseul, fără transport pe cablu. Regula se adoptă odată cu regulile traseelor (D6-d), prin acordul Primăriei cu operatorul instalațiilor pe cablu și cu Salvamontul, și se comunică la casele de bilete, la îmbarcare și în informarea parcului de ciclism montan [I, propunere a managementului de proiect].

Actori. Primăria și Poliția Locală, Salvamont, gestionarii fondurilor cinegetice și Garda Forestieră, Regia Pădurilor Kronstadt, operatorul domeniului schiabil și al instalațiilor pe cablu, administratorul bike parkului, asociația operatorilor (regulament, pubele, patrule cofinanțate), OMD Brașov (comunicare). **Orizont.** (a), (c): 2027–2028; (e): din sezonul cald 2027; (b), (d): 2028–2030.

D7. Cooperarea operatorilor: experiența comună a stațiunii

Constatare. Experiența turistului se oprește, astăzi, la limita unității în care este cazat. Fiecare operator a construit o ofertă completă în interiorul propriei unități (*„era cazare, era masă, erau serviciile indoor, spa-urile și activitățile proprii fiecărei locații”*, Subiect 8), dar *„nu există nimic făcut în comun în Poiană, în percepția clientului”* (Subiect 19), iar lucrurile nu se întâmplă *„coordonat”* (atelierul 01) [D]. Operatorii au început să coopereze: zidurile dintre unități au fost *„micșorate”*, iar în 2026 au fost redeschise discuțiile pentru activități și pachete comune (Subiect 8) [D]. Cooperarea nu este însă consolidată (*„există colaborare, dar nu există voință”*, Subiect 19) [D]. Serviciile care fac din Poiana o stațiune sunt, în parte, servicii private pe care niciun operator nu le poate oferi singur și pe care autoritatea publică nu le poate oferi în locul operatorilor (secțiunea 2.6.10) [I].

Obiectiv. Până în 2029, turistul primește, în orice unitate din stațiune, aceeași informare la sosire și cardul stațiunii și are acces la un birou comun de activități și la naveta stațiunii. Până în 2031, Poiana se vinde și se comunică drept stațiune, cu pachete comune ale mai multor operatori, iar experiența de ansamblu a stațiunii (activități, seară, servicii comune) apare în recenzii alături de serviciile hotelurilor. Până în 2034, toți operatorii stațiunii participă la serviciile comune.

Principiul de funcționare. Cooperarea este voluntară și privată. Se organizează între operatori, în cadrul Asociației, iar componentele care privesc destinația (promovarea, abonamentul integrat, calendarul) se realizează prin OMD Brașov. Asociația nu primește prin această direcție competențe de administrare a stațiunii; rolul ei față de autoritățile publice rămâne cel de consultant și partener din secțiunea 6.3. Autoritatea publică facilitează: Regulamentul stațiunii poate recunoaște participarea la serviciile comune ca bonificare în punctajul de conformare (D5-a), fără ca autorizarea de funcționare să depindă de participarea comercială, iar programul de investiții al stațiunii și taxa specială pentru promovarea turistică pot cofinanța componentele de interes public ale acestor servicii, cum sunt informarea la sosire și animarea zonei zero (secțiunea 6.2) [I].

Măsuri.

- (a) **Cardul stațiunii Poiana Brașov.** Un card primit de fiecare turist la sosire, în orice unitate, cu reduceri și avantaje la toți operatorii participanți (restaurante, spa-uri, școli de schi, închirieri de echipament, agrement, transport pe cablu), pe modelul descris de Subiectul 11, în care cardul de reducere era valabil *„indiferent de operatorul economic la care mergeam noi, indiferent de magazin”* (Subiect 11) [D]. Cardul este componenta de stațiune a abonamentului integrat al destinației (D1-c) și instrumentul prin care turistul consumă și în afara unității în care este cazat [I].
- (b) **Biroul comun de activități al stațiunii.** Un singur punct de rezervare, fizic în zona zero și digital, pentru activitățile organizate la nivel de stațiune (drumeții ghidate, echitație, bicicletă, excursii metropolitane, programe pentru copii), cu înscriere din toate unitățile și cu preluarea turiștilor de la fiecare unitate, pe modelul firmelor care *„adunau cererea de la toate hotelurile”* și organizau tururi pentru *„clienții stațiunii”* (Subiect 8) [D]. Biroul preia activitățile din D3-g [I].
- (c) **Naveta stațiunii.** Transport intern între unități, zona zero, baza instalațiilor pe cablu și Poiana Mică, și transfer spre oraș seara, cu finanțarea stabilită de Primărie, prin contractul de transport public, cu orar unic afișat în toate unitățile și cu legătură la linia de transport public de mare frecvență (D1-b) [D/I].

- (d) **Pachetele comune ale stațiunii.** Oferte construite de mai mulți operatori împreună (cazare într-o unitate, cină în alta, spa, școală de schi, activități), vândute ca produs al stațiunii prin OMD Brașov și prin canalele fiecărui operator: *„Noi trebuie să fim uniți și să promovăm pachete comune!”* (atelierul 01) [D]. Sejurul în două etape, stațiune și oraș (secțiunea 3.4), și pachetele de extrasezon (D3) sunt primele pachete de construit [I].
- (e) **Programul comun al serii.** Calendar coordonat de deschidere a restaurantelor, barurilor și teraselor după ora 17, cu prelungirea programului de după schi prin rotație între unități, astfel încât în fiecare seară a sezonului să existe ofertă deschisă și cunoscută de toate recepțiile; legătura cu programul serii din spațiul public (D2-f) și cu weekendurile *„Poiana celebrează lumea”* (D3-n), la care participă toate restaurantele stațiunii [D/I]. Subiectul 11 descrie, în stațiunea canadiană, localuri de după schi care *„funcționau de la [...] dimineața până seara târziu, doar că-și schimbau turele”*, cu precizarea că profitul unui program extins vine în timp: *„Profitul va veni, dar oamenii trebuie să afle mai întâi”* (Subiect 11) [D].
- (f) **Aceeași primire în orice unitate.** Un set comun de informații la sosire (harta stațiunii, trasee, programul serii, activități, reguli privind fauna, numere de urgență), în format digital și tipărit, distribuit de toate unitățile (D2-h), și un program comun de formare prin care recepția fiecărei unități cunoaște și recomandă oferta întregii stațiuni, inclusiv serviciile altor operatori [D/I]. Formarea comună include, după propunerea din Conceptul din 2023, stagii de practică în unitățile stațiunii pentru elevii și studenții din învățământul de profil (Conceptul) [D].
- (g) **Oferta comună pentru grupuri și conferințe**, pentru evenimentele care depășesc capacitatea unei unități (D4-c), cu un singur interlocutor pentru organizator, cazare repartizată între unități, transport și program social comune [D].
- (h) **Promovarea stațiunii ca stațiune.** Conținut comun, imagine comună și buget comun de promovare, realizate prin OMD Brașov, în care Poiana este comunicată ca stațiune și ca motiv de sejur, nu ca listă de unități. Consultarea leagă promovarea de unitatea ofertei: *„Ce brand să faci dacă tu nu ești unitar?”* (Subiect 6); campaniile luate *„punctual”* au *„un impact mult mai mic decât dacă ar fi o campanie centralizată”* (Subiect 11) [D].
- (i) **Costuri și achiziții comune.** Servicii pe care operatorii le pot cumpăra împreună, cu un cost mai mic pentru fiecare: patrulele de seară (D6-a), pubelele rezistente la urs, formarea personalului, transportul, materialele de informare. Este unul dintre câștigurile cooperării numite de Subiectul 8: *„o eficiență, și un revenue, și un share de costuri”* (Subiect 8) [D].
- (j) **Schimbul de informații între operatori.** Panelul lunar al stațiunii (secțiunea 6.3), cu date agregate și confidențiale de ocupare și tarif, și un calendar comun al evenimentelor din unități, pentru ca operatorii să își planifice oferta în cunoștință de cauză. Temerea că, discutând și împărtășind informații, operatorii își *„diminuează cererea proprie”* a fost respinsă din interiorul industriei: *„ceea ce este total [...] neadevărat”* (Subiect 8) [D].
- (k) **Carta de cooperare a operatorilor.** Un document adoptat în Asociație, prin care membrii își asumă participarea la serviciile comune (a)–(j), standardul acestora și contribuția fiecăruia, cu o evaluare anuală publică a serviciilor comune. Carta este mecanismul prin care cooperarea devine practică stabilă și nu depinde de persoanele care o susțin la un moment dat [I].

Actori. Asociația proprietarilor și operatorilor din Poiana Brașov (coordonarea serviciilor comune și carta de cooperare), toți operatorii stațiunii (hoteluri, pensiuni, restaurante, școli de schi, operatori de

agrement și de închirieri pe termen scurt), operatorul domeniului schiabil și al transportului pe cablu, OMD Brașov (promovare, abonament, calendar, pachete de destinație), Primăria Municipiului Brașov (facilitare prin Regulamentul stațiunii și prin programul de investiții al stațiunii). **Orizont.** (f), (j), (k): 2027; (a), (b), (d), (e), (h): 2027–2029; (c), (g), (i): 2028–2030.

Tabelul 8. Sinteza direcțiilor strategice ale stațiunii Poiana Brașov (II.3)

Direcție	Obiectiv 2034	Măsuri-cheie	Actor coordonator	Pornire
D1 Acces și mobilitate	Acces de vârf fără autoturism dincolo de Poiana Mică; închideri predictibile; transport pe cablu cu program anual publicat	Gestiunea fluxurilor și regimul drumului; linie de mare frecvență; abonament integrat; linia 20B; parcare dimensionată; programul anual al instalațiilor pe cablu	Primăria Brașov, RATBV	2027
D2 Domeniul public și centrul	Zona zero, promenadă, trasee, iluminat și întreținere la standard	PUZ și concept peisagistic; zona zero cu Regulament de urbanism, comerț și evenimente; promenada biserică–Poiana Mică; trasee; signalistică	Primăria Brașov	2027
D3 Patru anotimpuri	Extrasezon apropiat de oraș; sejur spre 3 nopți; motive de vizită în weekendurile din calendarul stațiunii	Schi modernizat și sigur; bike park cu gamă completă de dificultate, sania de vară; activități de stațiune; conferințe, spa și relaxare, seniori; „Poiana celebrează lumea”	OMD Brașov, Primăria Brașov	2027
D4 Conferințe, sport, active	Produs de conferințe de stațiune; bază sportivă; active reactivate	Centrul de Agrement clarificat; stadion și patinoar; cantonamente	Primăria, Ministerul Sportului	2027
D5 Standard, urbanism, închirieri	Regulament al stațiunii; compactitate protejată	Regulament cu punctaj; funcțiuni exclusiv turistice; închirieri pe termen scurt la standard de stațiune	Primăria Brașov, Consiliul Local	2027
D6 Siguranță	Stațiune sigură și percepută ca sigură	Cele trei paliere ale faunei; reguli de pârtie; trasee semnalizate; biciclete urcate pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate	Primăria, Salvamont, operatorul domeniului schiabil	2027
D7 Cooperarea operatorilor	Experiența comună a stațiunii; toți operatorii în serviciile comune	Cardul stațiunii; birou comun de activități; navetă; pachete comune; programul serii; aceeași primire în orice unitate; promovarea stațiunii ca stațiune; carta de cooperare	Asociația; OMD Brașov	2027

Sursa: secțiunea 4.

5. Intervențiile autorității publice în Poiana Brașov: inventarul complet

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

Inventarul are opt domenii. Fiecare intervenție este reluată în Anexa B, în format de tabel, cu codul măsurii din secțiunea 4, responsabilul, orizontul și prioritatea. Prioritatea 1 înseamnă intervenție care condiționează restul (fără ea, altele nu au sens); prioritatea 2, intervenție de bază a orizontului 2027–

2031; prioritatea 3, intervenție de termen lung sau condiționată de un studiu ori de o evaluare prealabilă.

5.1. Infrastructura publică de bază

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

Refacerea trotuarelor și a aleilor pe întreaga stațiune, cu o rețea continuă, fără întreruperi, pe care să se poată merge seara fără a circula pe carosabil (*„nici măcar nu poți să bei o bere că trebuie să mergi cu mașina că n-ai încotro, nu poți să mergi pe jos”*, Subiect 6) [D]. Un sistem de iluminat public de stațiune, cu stâlpi și corpuri conforme conceptului peisagistic, cu iluminat de seară pe promenadă și pe traseele de plimbare, în locul *„stâlpilor ăia oribili, reci, care nu exprimă nimic”* (Subiect 6) [D]. Întreținerea spațiilor verzi la standard de stațiune: tuns, flori, arbori, cu un caiet de sarcini propriu stațiunii și cu intervenții obligatorii pe terenurile private neîngrijite, prin somație și amendă conform legii (Subiect 6) [D]. Deszăpezirea cu utilaje dedicate stațiunii și cu program de sezon (*„acolo e o stațiune unde are nevoie de un utilaj”*, Subiect 6) [D]. Salubritatea cu pubele rezistente la urs în tot spațiul public și cu ridicare la frecvența de sezon (Subiecții 11 și 17) [D]. Toalete publice, puncte de apă și de odihnă pe trasee și în zona zero [I]. Mobilier urban unitar (bănci, coșuri, rastele pentru biciclete, panouri) conform conceptului peisagistic [D/I]. Signalistica și orientarea: sistem unitar de indicatoare, hărți ale stațiunii la intrări și în zona zero, borne numerotate pe trasee (Subiect 11), în locul indicatoarelor neautorizabile făcute de operatori (Subiect 6) [D]. Gestiunea apelor pluviale și a drumurilor forestiere de acces, pentru ca traseele să fie utilizabile și după ploaie și pentru ca intervenția de urgență să fie posibilă (Subiect 12; capitolul P3) [D].

5.2. Centrul stațiunii, zona zero

Zona zero mută greutatea vizitelor dinspre parcarea de sub teleferic spre un spațiu amenajat pentru pietoni și dă stațiunii un centru. Intervenția are patru etape.

Întâi, să decidă amplasamentul prin Planul urbanistic zonal al stațiunii, cu opțiunea axei biserică – Poiana Mică invocată în atelierul 01, și să rezerve terenul (public sau de achiziționat) [D/I]. În al doilea rând, să proiecteze și să construiască spațiul: piațetă pietonală, scenă de dimensiunea stațiunii, spații pentru terase și pentru comerț selectat, bradul și târgul de iarnă, iluminat, mobilier, acces pietonal continuu dinspre parcări și dinspre baza instalațiilor pe cablu [I]. În al treilea rând, să adopte Regulamentul zonei zero (D2-b1) înainte de deschidere, nu după: codul de design, cu signalistica și mobilierul urban care poartă simbolurile stațiunii, regimul de concesiune și de selecție a comercianților pe concept și calitate, excluderea kitsch-ului și a comerțului ambulant, autoritatea unică de calendar și regulile pentru evenimente [I]. În al patrulea rând, să rezolve, în același timp, baza telefericului: comerțul din parcarea de sub teleferic și de sub gondolă intră sub același regulament, cu termen de conformare și cu relocarea comercianților conformi în zona zero; ceea ce nu se conformează dispare [I]. Fără această a patra intervenție, zona zero ar fi un al doilea centru lângă cel vechi, nu centrul stațiunii.

5.3. Regulile

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

Planul urbanistic zonal al stațiunii, cu conceptul peisagistic unitar, cu interdicția locuințelor colective și a aparthotelurilor, cu capacitatea maximă pe unitate de cazare și cu funcțiunile permise (D2-a, D5-b) [D/I]. Regulamentul stațiunii Poiana Brașov, cu punctajul de conformare, programul de trei ani, legătura cu impozitul pe clădiri și cu autorizația de funcționare (în limitele permise de Codul fiscal, ca propunere de evaluat de către autorități) și, din 2028, raportarea anuală a consumului de apă și de energie pe înnoptare și a ponderii produselor locale în achiziții (D5-a) [D/I]. Regulamentul zonei zero (D2-b1) [I]. Regulamentul local de publicitate pentru stațiune, în temeiul Legii nr. 185/2013 privind amplasarea și autorizarea mijloacelor de publicitate: firme, panouri, bannere, *„panouri spoite cu «De vânzare»”* (Subiect 6) [D]. Regimul de liniște al stațiunii, diferit de cel urban: program de construcții și de lucrări zgomotoase adaptat sezoanelor de vacanță (D2-e) [D]. Regulile pârtiei și ale traseelor, adoptate împreună cu operatorul domeniului schiabil și cu Salvamontul, cu sancțiuni (D6-c, D6-d) [D]. La acestea se adaugă regimul închirierilor pe termen scurt din stațiune, derivat din cel al destinației (D5-c) [I].

5.4. Mobilitatea și accesul

Clarificarea regimului juridic al drumului Poienii: preluare în administrarea municipiului sau protocol permanent cu administratorul drumului național și cu Comisia de circulație, ca premisă a oricărei scheme de gestiune a fluxurilor (D1-a) [D/I]. Schema de gestiune a fluxurilor de vârf, cu prag de închidere, informare în timp real și aplicație de parcare (D1-a) [D]. Linia de transport public de mare frecvență oraș–stațiune, cu vehicule dotate pentru echipament și cu prioritate în zilele de vârf (D1-b) [D]. Integrarea tarifară a parcării de transfer din Poiana Mică și din Bartolomeu cu transportul public și cu abonamentul destinației (D1-c) [D/I]. Linia 20B Poiana–Râșnov cu remorcă pentru biciclete, împreună cu Primăria Râșnov și cu alte autorități publice (D1-d) [C]. Calendarul public al închiderilor de drum (D1-e) [D]. Dimensionarea și tarifarea parcărilor din stațiune, eliminarea parcării pe spații verzi și pe trotuare (D1-g) [D/I]. Programul anual al transportului pe cablu, convenit cu operatorul: publicat înaintea fiecărui sezon, cu funcționarea zilnică, vara, a cel puțin unei instalații care urcă bicicliștii la plecarea traseelor, cu nocturne și extrasezon și cu informare în timp real (D1-f) [D/I]. Verificarea și semnalizarea gabaritului parcării din Poiana Mică și accesul pietonal la parcările intermediare (D1-g) [D/I].

5.5. Traseele și agrementul public

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

5.6. Siguranța

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

5.7. Activele publice

Clarificarea funcțiunii Centrului de Agrement și selectarea unui operator profesionist (D4-a) [D]. Protocolul cu Ministerul Sportului pentru stadion și patinoar: transfer sau administrare comună, cu funcțiune de bază sportivă și de patinoar public (D4-b) [D/I]. Finalizarea saniei de vară (D3-f) [C/D]. Inventarul terenurilor publice din stațiune disponibile pentru zona zero, pentru parcări și pentru baza sportivă [I].

5.8. 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 (secțiunea 6) [I]. 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 (secțiunea 6) [D/I]. Formalizarea consultării Asociației de către Primărie (secțiunea 6.3) [I]. Constituirea seriei lunare a înnoptărilor din stațiune din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică, pe care Primăria o are deja, și solicitarea către Institutul Național de Statistică a publicării datelor la nivelul localității componente (secțiunea 8) [I]. Digitalizarea formularelor de cazare într-un format care să permită statistici de profil (Subiect 6) [D]. Ghișeul unic de avizare pentru trasee și intervenții în ariile protejate (secțiunea 5.5) [I]. Facilitarea serviciilor comune ale operatorilor (D7): includerea participării la serviciile comune în punctajul Regulamentului stațiunii și cofinanțarea, din programele de investiții ale municipiului și din taxa specială pentru promovarea turistică, a componentelor lor de interes public, cum sunt informarea la sosire și animarea zonei zero [I].

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

6. Guvernanța: cine face

6.1. Actorii și locul care lipsește

Poiana Brașov este administrată de cinci categorii de actori cu competențe fragmentate și fără un loc instituțional în care acestea să se întâlnească. Primăria Municipiului Brașov deține domeniul public al stațiunii și exercită atribuțiile de urbanism, salubritate, iluminat, spații verzi și parcări; serviciul public de Salvamont, agrement și parcări gestionează *„niște obiective fixe”*, Centrul de Agrement, parcările, serviciul de salvare, fără un mandat teritorial asupra stațiunii (Subiect 6) [D]. Ministerul Sportului deține stadionul și patinoarul (Subiect 8) [D]. Operatorul privat al transportului pe cablu și al domeniului schiabil decide programul instalațiilor, calendarul sezonului și investițiile în pârtii. Regia Pădurilor Kronstadt și administrațiile ariilor protejate ale masivului Postăvaru avizează orice intervenție pe trasee (Subiect 15) [D]. Drumul de acces este drum național. Deasupra tuturor, OMD Brașov, în care Primăria deține 45% din voturi și asociația operatorilor din Poiana este membru fondator, are mandatul de management și marketing al destinației, dar nu competențe administrative asupra stațiunii. Din iunie 2026, OMD-ul județului Brașov, avizat de ministerul de resort, cu Consiliul Județean, aeroportul și operatori privați majori printre fondatori[24], adaugă un al doilea nivel de management al destinației, cu care OMD Brașov se coordonează pentru produsele metropolitane (biletul unic de schi, circuitele), fără ca administrarea stațiunii să se mute de la Primăria Municipiului Brașov [C/I].

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

6.2. Principiul: administrare publică, consultare dedicată

Strategia nu creează o structură nouă de administrare a Poienii. Nicio structură din Poiana, nicio substructură a Primăriei și nicio substructură a OMD nu are rol de administrare independentă a stațiunii; competențele rămân ale instituțiilor care le au prin lege, iar managementul destinației rămâne al OMD Brașov, pentru întreaga destinație, inclusiv stațiunea. Asociația proprietarilor și operatorilor din Poiana Brașov devine consultant și partener al administrației publice locale și este implicată, ca membru consultativ, în strategia de dezvoltare a stațiunii.

Singura structură cu rol dedicat stațiunii este structura asociativă a operatorilor din Poiana, care îi cuprinde pe toți și este reprezentativă pentru ei. Ea este consultant și partener al administrației publice locale și al OMD, membru consultativ în strategia de dezvoltare a stațiunii (secțiunea 6.3).

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

Prima parte privește domeniul public al stațiunii (investiții, întreținere, iluminat, spații verzi, deszăpezire, salubritate): dezvoltarea lui se realizează prin programele de investiții ale municipiului, pe baza documentațiilor tehnico-economice și a bugetelor aprobate, gestionate de direcțiile existente;

[24] Agerpres, 16 iunie 2026, avizarea OMD-ului județului Brașov de către Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului: https://agerpres.ro/administratie/2026/06/16/brasov-omd-a-judetului-a-primit-avizul-ministerului-economiei-antreprenoriatului-si-turismului--1567045

strategia identifică nevoile și propune direcții și proiecte, fără angajamente financiare automate. Ceea ce contează este ca cheltuielile pentru stațiune să devină vizibile și comparabile de la un an la altul, în raportarea anuală, iar prioritățile stațiunii să fie citite împreună cu ale cartierelor orașului, nu în concurență cu ele.

A doua parte este promovarea stațiunii. Reinvestirea taxei de stațiune este cererea cu cea mai largă susținere în ateliere (tema C35, 6 ateliere) și viziunea explicită a mesei 3 din atelierul 01: *„banii colectați din turismul din Poiană să se întoarcă în infrastructură locală, promovare integrată prin OMD și evenimente proprii stațiunii”* [D]. Un investitor hotelier cerea public, în 2024, ca 10–20% din taxele și impozitele locale plătite de operatori să se întoarcă în promovarea stațiunii[25] [D]. Natura taxei limitează însă răspunsul: potrivit regulamentului ei de utilizare, taxa finanțează promovarea turistică, nu domeniul public, iar taxa este una singură, a întregii destinații. De aceea capitolul propune ca promovarea stațiunii să fie parte a promovării destinației, din taxa specială pentru promovarea turistică, prin OMD, dozată anual după evoluția indicatorilor, cu un program anual stabilit cu consultarea Asociației (comunicarea stațiunii pe piețele externe, calendarul și evenimentele ei ca instrumente de promovare, informarea la sosire), în timp ce animarea spațiului public, siguranța și componentele de interes public ale serviciilor comune ale operatorilor (D7) se finanțează din programele de investiții ale municipiului și din fonduri atrase [I]. Contrapartida este raportarea integrală a înnoptărilor și plata taxei de către toți operatorii, inclusiv cei de închirieri pe termen scurt: promovarea vizibilă a stațiunii transformă taxa dintr-un cost perceput ca pierdut într-o investiție în stațiune.

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

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

Ce spun sursele. Patru constatări. Asociația poartă de mult agenda pe care acest capitol o preia: *„stațiune pentru patru anotimpuri. Aceasta este o discuție pe care cred că o avem deja de vreo 15 ani. Am făcut parte din acest angrenaj care se numește Organizația Patronală Poiana Brașov și discutăm […] despre ce oferim, cum oferim, în ce sezon”* (Subiect 15) [D]. Operatorii au militat *„pentru o atenție specială Brașov – Poiana Brașov”*, au cerut în trecut un punct administrativ dedicat și au făcut pe cont propriu signalistică de stațiune (Subiect 6) [D]; un investitor afirma în presă că antreprenorii locali au finanțat un studiu de prefezabilitate pentru extinderea domeniului schiabil, depus autorităților în 2019 și rămas fără continuare[26] [D].

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

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

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

Coeziunea internă este în curs de consolidare, dar nu consolidată. Din interior: *„ne-am făcut fiecare ziduri în jurul locațiilor noastre [...] acuma avem cadrul, ne-am putut așeza la aceeași masă”* (Subiect 8); zidurile, spune același subiect, au fost *„micșorate”*, iar în vara lui 2026 au fost redeschise discuțiile cu celelalte unități pentru activități și pachete comune (secțiunea 2.6.10) [D]. Din exterior: operatorii din Poiana *„sunt extraordinar de individualiști și nu există nimic făcut în comun”*; *„există colaborare, dar nu există voință”* (Subiect 19) [D]; presa consemnează cel puțin o retragere din Asociație pe fond de dezacord asupra promovării[27]. Conceptul din 2023 constata, la rândul lui, că *„majoritatea actorilor privați s-au reunit în cadrul unei asociații și există premisele unei colaborări”* (Conceptul) [D]. În atelierul 01, *„Noi trebuie să fim uniți și să promovăm pachete comune!”* a fost formulat ca deziderat, nu ca stare de fapt [D].

În absența unei comunități rezidente, Asociația este singura formă de reprezentare colectivă a stațiunii. Poiana nu are consiliu de cartier, asociații de locatari sau greutate electorală (*„suntem foarte puțini votanți”*, atelierul 01; *„noi nu avem comunitate acolo”*, Subiect 21) [D]. Această situație, atipică față de Centrul Istoric sau de Șchei, justifică un rol consultativ dedicat, recunoscut explicit de Primărie și de OMD [I].

Rolul: consultant și partener al administrației publice locale și al OMD, membru consultativ în strategia de dezvoltare a stațiunii. Asociația nu exercită competențe publice: autorizarea, sancțiunea, bugetele publice, selecția comercianților de pe domeniul public și regimul drumului rămân ale autorităților care le au prin lege. Rolul consultativ se exercită pe patru căi.

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

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

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

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

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

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

Forma consultării. Asociația este membru al OMD Brașov, așa că rolul ei consultativ nu are nevoie de un protocol suplimentar cu OMD: el se formalizează printr-o hotărâre a Adunării Generale a OMD, cu lista actelor supuse consultării, și, pentru actele Primăriei, printr-o hotărâre a Consiliului Local care instituie consultarea obligatorie a Asociației asupra actelor enumerate mai sus, cu termene de răspuns (scenariul S4) [I].

Condiția: reprezentativitatea. Rolul consultativ are sens numai dacă Asociația îi cuprinde pe toți operatorii din Poiana: pe lângă hotelurile mari, pensiunile, restaurantele independente, școlile de schi, operatorii de agrement și operatorii de închirieri pe termen scurt. O asociație a operatorilor mari nu poate vorbi în numele stațiunii. Același lucru este valabil pentru serviciile comune: un card al stațiunii sau un birou de activități la care participă numai o parte dintre operatori nu îi dă turistului experiența unei stațiuni. Dezacordurile interne consemnate (promovare, poziționare, preț) se tranșează în interiorul Asociației, înainte ca avizul ei să fie transmis administrației [I].

Riscul principal este cel al unui aviz care apără interesul de cazare în detrimentul accesului brașovenilor și al funcției de agrement public a stațiunii. De aceea, rolul Asociației rămâne consultativ, iar decizia rămâne a autorității publice, care răspunde față de toți locuitorii municipiului [I].

6.4. Ceilalți actori

Primăria Municipiului Brașov și Consiliul Local dețin instrumentele publice ale stațiunii: PUZ-ul și regulamentele (secțiunea 5.3), domeniul public (5.1, 5.2), mobilitatea și parcările (5.4), traseele publice și sania de vară (5.5), siguranța prin Poliția Locală și Salvamont (5.6), Centrul de Agrement și protocoalele pentru stadion și patinoar (5.7), programul de investiții, promovarea stațiunii și statistica (5.8).

OMD Brașov ține calendarul unic al destinației, administrează abonamentul destinației, standardul de destinație și comunicarea sub brandul comun, realizează promovarea stațiunii din taxa specială pentru promovarea turistică colectate în Poiana și este partenerul instituțional al programului *„Poiana celebrează lumea”*; consultă Asociația asupra a tot ce privește stațiunea. Conceptul din 2023 propunea, ca obiectiv, existența unei *„echipe de minim 2 persoane, care să se ocupe permanent de managementul turistic al stațiunii”* (Conceptul) [D]. Capitolul preia nevoia fără a crea o structură separată: în echipa existentă a OMD Brașov, sarcinile privind stațiunea (calendarul, promovarea

Poienii ca stațiune, relația cu Asociația, urmărirea indicatorilor din secțiunea 8) se atribuie explicit unor persoane, fără competențe de administrare a stațiunii (secțiunea 6.2) [I].

Autoritatea județeană și instituțiile ei răspund de linia 20B și de legăturile metropolitane din planul HINGE, de trenul metropolitan cu gara Râșnov, de circuitele metropolitane și de coordonarea cu stațiunile vecine (Predeal, Bran, Cheile Grădiștei) pentru biletul unic de schi.

Operatorul domeniului schiabil și al transportului pe cablu decide, în dialog cu Primăria, programul instalațiilor, regulile pârtiei și investițiile în domeniul existent; este partea privată a extinderii analizate în S1 și membru al Asociației; transportul pe cablu și domeniul schiabil sunt componente centrale ale cardului stațiunii și ale pachetelor comune (D7).

Salvamont, Regia Pădurilor Kronstadt, administrațiile ariilor protejate, Garda Forestieră și gestionarii fondurilor cinegetice poartă siguranța montană, avizele pentru trasee și gestiunea faunei; ghișeul unic de avizare este instrumentul prin care intră în aceeași cameră.

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

Condiția de funcționare: fără programul de investiții al Primăriei pentru stațiune și fără consultarea efectivă a Asociației, măsurile din secțiunile 4 și 5 rămân, ca până acum, cereri ale operatorilor către o administrație care are alte priorități [I]. În aceeași măsură, fără cooperarea operatorilor (D7), investiția publică ar îmbunătăți spațiul dintre hoteluri fără ca turistul să găsească în el o experiență comună a stațiunii [I].

7. Scenarii strategice și opțiunea recomandată

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

S1. Viitorul domeniului schiabil. (a) Extinderea spre Râșnov, cu parcări la baza noilor pârtii și instalație de transport pe cablu (*„o explozie pentru Râșnov”*, descongestionarea Brașovului și a Poienii, Subiect 15; proiectul declarativ *„Transylvania Three Valleys”* din notele atelierului 07; studiul de prefezabilitate invocat în presă) [D]. (b) Modernizarea domeniului existent fără extindere (înzăpezire, instalații, nocturne), cu diversificare de vară [D]. (c) Tranziția treptată dincolo de schi: Postăvarul accesibilizat pentru toate categoriile, tren pe cremalieră, parc de aventură pe Ruia, Poiana Mică ca amfiteatru (Subiect 23) [D]. (d) Legarea Poienii cu Predealul prin instalații pe cablu, pe versantul predelean al Postăvarului, cu înclinare favorabilă: ar crea primul domeniu schiabil cu două stațiuni legate din România și ar prelua o parte din traficul auto dintre ele; rămâne, ca și (a), un proiect de studiat [I]. Criterii: viabilitatea climatică la altitudinea masivului (maximum 1.783 m), constrângerile sitului Natura 2000 Postăvarul, costul și modelul de finanțare, efectul asupra accesului și asupra compactității, cererea pieței de schi. Opțiunea recomandată [I]: (b), ca bază pentru 2027–2031. Variantele (a) și (d) rămân proiecte metropolitane de termen lung: fezabilitatea lor climatică, de mediu și financiară se evaluează într-un studiu dedicat al autorităților publice implicate (Primăria

Municipiului Brașov, Primăria Râșnov, Primăria Predeal, alte autorități publice), înaintea oricărei decizii de investiție. Elementele variantei (c), în primul rând accesibilizarea Postăvarului, se aplică oricare ar fi rezultatul studiului.

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

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

S4. Forma juridică a consultării Asociației. Principiul este stabilit: Asociația este consultant și partener al administrației publice locale, membru consultativ în dezvoltarea stațiunii (secțiunea 6.2). Variantele privesc forma: (a) hotărâre a Adunării Generale a OMD Brașov, al cărei membru este Asociația, cu lista actelor supuse consultării și termene de răspuns; (b) hotărâre a Consiliului Local care instituie consultarea obligatorie a Asociației asupra actelor Primăriei; (c) combinația, cu hotărârea Consiliului Local drept cadru și hotărârea Adunării Generale a OMD drept procedură. Criterii: stabilitatea în timp (dincolo de un mandat), reprezentativitatea Asociației, compatibilitatea cu statutul OMD. Opțiunea recomandată [I]: (c); dacă un acord operațional rămâne necesar, el are ca obiect numai calendarul consultării și circuitul avizelor, între Primărie și Asociație; adoptarea revine Adunării Generale a OMD, Consiliului Local și Primăriei, în 2027 (Anexa B, nr. 10).

S5. Regimul juridic al drumului Poienii. (a) Preluarea în administrarea municipiului ca *„Drumul Poienii”* (Subiect 15). (b) Protocol permanent cu administratorul drumului național și cu Comisia de circulație. (c) Menținerea situației actuale, cu închideri punctuale. Criterii: fezabilitatea juridică (lecturile divergente ale Subiecților 15 și 23), costul întreținerii preluate, flexibilitatea schemei de gestiune a fluxurilor. Opțiunea recomandată [I]: (b), protocolul permanent, aplicabil din 2027, care permite pornirea schemei de gestiune a fluxurilor (D1-a); varianta (a) rămâne posibilă dacă evaluarea juridică a Primăriei, care tranșează lecturile divergente din consultare, o confirmă și dacă municipiul își asumă costul întreținerii. Evaluarea juridică precede măsura D1-a.

S6. Funcțiunea Centrului de Agrement. (a) Centru de conferințe de stațiune, reconfigurat (Subiect 8). (b) Centru de agrement și alternativă pe vreme rea, specializat (Subiect 11). (c) Funcțiune mixtă, cu operator profesionist și cu fluxuri separate. Criterii: costul reconfigurării, cererea de conferințe după deschiderea Sălii Polivalente, complementaritatea cu zona zero, modelul de operare (Subiect 18).

Opțiunea recomandată [I]: (c), funcțiunea mixtă, cu operator profesionist selectat de Primărie și cu fluxuri separate pentru conferințe și pentru agrement; funcțiunea dominantă se stabilește de Primărie, ca proprietar, după primul an de funcționare a Sălii Polivalente, pe baza cererii de conferințe constatate.

8. Indicatori și monitorizare

8.1. Baza actuală și golul statistic

Stațiunea nu dispune de nicio serie statistică oficială proprie. Singurele date specifice sunt cele ale platformelor de închiriere pe termen scurt (lunar, numai acest segment), recenziile online (anual, pe platforme) și, la câțiva ani, cercetarea națională. Două surse administrative existente pot acoperi golul fără costuri noi de colectare [I]. Taxa specială pentru promovarea turistică este declarată și plătită de fiecare unitate de cazare, deci Primăria are deja, în evidențele fiscale, numărul de înnoptări impozitate pe fiecare unitate din Poiana Brașov; agregarea lunară a acestor date pentru perimetrul stațiunii ar produce imediat seria de înnoptări care lipsește. Formularele de cazare completate la recepție pot fi digitalizate într-un format care să permită statistici agregate de profil (Subiect 6) [D]. La acestea se adaugă panelul lunar al stațiunii (secțiunea 6.3), prin care unitățile membre ale Asociației raportează agregat, confidențial, ocuparea și tariful mediu, pe modelul panelurilor hoteliere din destinațiile europene.

Capitolul recomandă ca Primăria Municipiului Brașov și OMD Brașov să solicite Direcției Județene de Statistică Brașov și Institutului Național de Statistică publicarea datelor privind frecventarea structurilor de primire turistică la nivelul localității componente Poiana Brașov, cel puțin ca serie anuală de sosiri și înnoptări. Fără aceste serii, evaluarea strategiei în 2030 și 2034 se va face pe percepții, nu pe date.

8.2. Setul de indicatori

Tabelul 9. Indicatorii propuși pentru monitorizarea strategiei stațiunii (II.3)

Indicator	Sursa	Nivel de referință	Țintă 2034
Înnoptări în stațiune (lunar)	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; panelul stațiunii	inexistent	serie constituită din 2027
Ocupare medie anuală, închirieri pe termen scurt	date platforme	37,3% (2025)	cel puțin 45%
Ocupare în extrasezon (martie–mai, septembrie–noiembrie), toate formele de cazare, din seria lunară a înnoptărilor din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; până la constituirea seriei, segmentul închirierilor pe termen scurt, singura serie lunară disponibilă	evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; date platforme	de constituit în 2027 (reper 2025, segmentul închirierilor pe termen scurt: 26,8%)	creștere cu 50% față de bază (reper: cel puțin 40%)
Raport tarif Poiana / Brașov	date platforme	2,24× (2025)	menținut la cel puțin 2×
Durata medie a sejurului (Booking)	recenzii	2,08 nopți	cel puțin 2,8 nopți
Pondere sejururi de 3 nopți și peste (Booking)	recenzii	28,5%	cel puțin 40%
Vizitarea Poienii de către vizitatorii Brașovului	cercetarea națională	88,5%	menținut la cel puțin 85%

Indicator	Sursa	Nivel de referință	Țintă 2034
Recomandare „sigur da” la vizitatorii fideli ai Poienii	cercetarea națională	82,0%	menținut la cel puțin 80%
Pondere recenzii „scump”	recenzii	7,6%	cel mult 7%
Mențiuni pozitive ale spațiului public (promenadă, centru, alei) în recenzii	recenzii	de constituit	în creștere
Zile de blocaj al accesului rutier pe sezon	Primăria; Poliția Rutieră	de constituit	spre zero
Utilizarea parcării de transfer din Poiana Mică în zilele de vârf	Primăria	de constituit	cel puțin 90%
Kilometri de trasee marcate (alergare, plimbare, velo de agrement)	Primăria; Regia Pădurilor	de constituit	rețea continuă
Evenimente în extrasezon (număr, participanți)	OMD; Asociația	de constituit	calendar stabil
Weekenduri „Poiana celebrează lumea” pe an	OMD; Asociația	program inexistent	52 pe an din 2028
Operatori membri ai Asociației (pondere din totalul operatorilor stațiunii)	Asociația	de constituit	toți operatorii
Unități care distribuie cardul stațiunii și informarea comună la sosire	Asociația	card inexistent	100% din 2029
Servicii comune ale operatorilor în funcțiune permanentă (card, birou de activități, navetă, pachete, programul serii)	Asociația; OMD	de constituit	toate cele cinci din 2029
Pachete comune ale mai multor operatori vândute pe an	OMD; Asociația	de constituit	în creștere anuală
Mențiuni în recenzii ale activităților și serviciilor de stațiune, dincolo de unitatea de cazare	recenzii	de constituit	în creștere
Intervenții și incidente cu faună în stațiune	Salvamont; gestionar cinegetic	de constituit	în scădere
Zile de funcționare, în sezonul cald, a instalațiilor pe cablu care urcă bicicliștii la plecarea traseelor	Primăria; operatorul instalațiilor	program stabilit în funcție de cerere (2026)	program anual publicat din 2027; funcționare zilnică pe tot sezonul cald
Intervenții Salvamont pentru bicicliști în masivul Postăvaru, cu cauzele lor	Salvamont	nepublicate separat (117 de intervenții în sezonul cald al anului 2025, pentru toate activitățile)	raportate anual, în scădere
Trasee ușoare (verzi și albastre) ale parcului de ciclism montan, conforme pe toată lungimea cu gradarea lor	administratorul bike parkului	niciun traseu verde; un traseu albastru, cu prima porțiune roșie (2026)	cel puțin o treime din rețea
Unități conforme Regulamentului stațiunii	Asociația; Primăria	regulament inexistent	100% în 2031
Comercianți din zona zero selectați și conformi	Primăria	zonă inexistentă	100% de la deschidere

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

9. Surse și trasabilitate

Documente ale proiectului. Consultări de grup: atelierul 01 (Poiana Brașov) cu transcriptul și notele manuscrise ale participanților; atelierele 04 (hoteluri și cazare), 07 (turism activ, cu notele participanților), 08 (închirieri pe termen scurt), 11 (locuitori), 12 (mediul academic); masa rotundă a arhitecților; memoriul de observație al consultărilor. Interviuri individuale: 05 (Subiect 6), 06 (Subiect

7), 07 (Subiect 8), 10 (Subiect 11), 11 (Subiect 12), 12 (Subiect 13), 14 (Subiect 15), 17 (Subiect 18), 18 (Subiecții 19–20); raportul integrat al celor 22 de interviuri, cu sinteza transversală despre Poiana Brașov și controversele 1, 9, 12 și 13, din care sunt preluate și citatele Subiecților 21, 22 și 23. Matricele tematice: matricea consolidată a temelor (interviuri și ateliere) și matricea de screening cu valență a interviurilor. Date secundare: raportul de analiză a destinației pe date INS și platforme online; evaluarea datelor platformelor de închiriere pe termen scurt și baza lor de date; extrasele INS TEMPO pentru municipiul Brașov; baza consolidată a recenziilor. Cercetarea națională de referință: baza călătorilor cu recodări și baza asocierilor spontane, cu scriptul de analiză. Capitolele P3, G și C ale strategiei, pentru temele preluate.

Documente externe și validarea faptelor. Hotărârea Guvernului nr. 852/2008 și lista oficială a stațiunilor turistice atestate; Institutul Național de Statistică (TEMPO Online) și Direcția Județeană de Statistică Brașov; Planul Strategic de Acțiune HINGE al Consiliului Județean Brașov (2023); Consiliul Local Brașov (taxa specială pentru promovarea turistică, decembrie 2025); Primăria Municipiului Brașov (licitația pentru sania de vară, 2023); fișa sitului Natura 2000 ROSCI0207 Postăvarul (proiectul CARPASIT); Legea nr. 185/2013 privind amplasarea și autorizarea mijloacelor de publicitate; presa de referință (Agerpres, Adevărul, Bursa, Economica, Profit.ro, Revista Biz, Monitorul Expres) pentru parcarea din Poiana Mică, sezonul de schi, festivalul Massif, OMD-ul județului și pozițiile publice ale investitorilor din stațiune. Conceptul de turism pentru municipiul Brașov (2023), folosit ca sursă de informații secundare, cu studiul din 2013 al domeniului schiabil reluat în el; teza de doctorat despre geografia simbolică a Brașovului (2020); datele operatorului instalațiilor pe cablu; comunicatele Primăriei din 2026 privind parcul de ciclism montan și transportul pe cablu, preluate de presă; bilanțul Salvamont pentru 2025. Registrul verificărilor, cu gradul de încredere al fiecărei surse, este în Anexa C.

Propuneri ale managementului de proiect integrate în capitol, marcate [I]: centrul stațiunii ca *„zona zero”*, cu Regulament de urbanism, comerț și evenimente (D2-b, D2-b1); programul *„Poiana celebrează lumea”*, weekendurile țărilor (D3-n); cele două se reflectă în viziune, în poziționare, în rolul Asociației și în indicatori.

Anexa A. Statistica tematică

Tabelul A1. Temele consultării care privesc Poiana Brașov, cu sursele în care apar (II.3)

Cod	Tema	Interviuri (subiecți)	Ateliere	Observații
A11	Poiana ca activ al Brașovului	6 interviuri	2	atuul este luat ca dat; consultarea vorbește mai ales despre ce lipsește
A25	Memoria organizării de tip ONT; cooperarea maturizată	3	3	Subiecții 6 și 8: „clienții stațiunii”, turism organizat de primire, program zilnic
B8	Lipsa stratului de agregare: excursii, pachete, integrator (nivelul destinației)	12	3	în stațiune: „nimic făcut în comun” (Subiect 19)
B52	Lipsa cooperării între sub-sectoarele turismului (nivelul destinației)	0	3	temă exclusiv de grup
C4	Stratul de agregare: excursii, pachete, card sau bilet unic (nivelul destinației)	11	6	baza măsurilor D7-a, D7-b, D7-d
A31	Stațiune compactă, fără zonă rezidențială	0	1 (atelierul 01)	„destinație fără blocuri de apartamente”
B13	Poiana deficitară: „loc de cazare scump”, „ce	9 (10 subiecți)	5	tema centrală a diagnosticului

Cod	Tema	Interviuri (subiecți)	Ateliere	Observații
	faci de la 17 la 22”			
B14	Nesustenabilitatea climatică a schiului	2	3	Subiect 23; moderatorul (atelierul 01)
B26	Supraaglomerarea centrului și a Poienii	9	6	blocajele de vârf; „Drumul Vechi, bară la bară” (Subiect 12)
B57	Ruptura Poiana–Brașov	0	3	temă exclusiv de grup; conducerea OMD (atelierul 12)
C1	Management dedicat al sub-destinațiilor	4	2	Centrul Istoric (Subiect 1) și Poiana (Subiecții 6, 8)
C14	Patru anotimpuri; extinderea schiului; instalații; hoteluri de cinci stele; „modul de vacanță”	10 (11 subiecți)	4	cea mai frecventă propunere pentru stațiune
C24	Agrement cu apă, lacul din Poiana Mică	4	1	Subiect 23 (Ruia, lacul)
C25	Standardizare și brand unitar de stațiune	3	0	Subiect 11 (modelul stațiunii canadiene cu marcă unică); Subiect 6
C28	Siguranță montană	3	1	Subiect 11: delimitare schi–sanie, echipament, borne
C33	Poziționare premium	0	4	temă exclusiv de grup
C34	Reglementare urbanistică strictă	0	6	inclusiv masa rotundă a arhitecților
C35	Colectarea și reinvestirea taxei de stațiune	0	6	masa 3, atelierul 01
B6	Ursul și fauna	12	-	Subiecții 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17 și alții
B10	Traficul	14	-	-
C6	Mobilitatea	15	-	-

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

Anexa B. Inventarul intervențiilor autorității publice

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

Tabelul B1. Intervențiile autorității publice în Poiana Brașov, pe domenii (II.3)

Nr.	Domeniu	Intervenția	Cod	Responsabil	Orizont	Prioritate
1	Reguli	Planul urbanistic zonal al stațiunii, cu concept peisagistic unitar, funcțiuni exclusiv turistice, fără locuințe colective și aparthoteluri, capacitate maximă pe unitate	D2-a, D5-b	Primăria; Consiliul Local	2028	1
2	Reguli	Regulamentul stațiunii Poiana Brașov: punctaj de conformare, program de trei ani, legătură cu impozitul pe clădiri și cu autorizația de funcționare (în limitele permise de Codul fiscal, ca propunere de evaluat de către autorități); raportarea anuală a consumului de apă și de energie pe înnoptare și a ponderii produselor locale în achiziții, din 2028	D5-a	Consiliul Local, cu Asociația	2027–2028	1
3	Reguli	Regulamentul zonei zero: cod de design, cu signalistica și mobilierul urban care poartă simbolurile stațiunii (S5-a din Volumul I), selecția comercianților pe concept și calitate, excluderea kitsch-ului, autoritate unică de calendar	D2-b1	Consiliul Local	2027–2028	1

Nr.	Domeniu	Intervenția	Cod	Responsabil	Orizont	Prioritate
4	Reguli	Regulamentul local de publicitate pentru stațiune (Legea nr. 185/2013): firme, panouri, bannere	D2-a	Consiliul Local; Poliția Locală	2027–2028	2
5	Reguli	Regimul de liniște al stațiunii, cu program de lucrări adaptat vacanțelor	D2-e	Consiliul Local	2027	2
6	Reguli	Regulile pârtiei și ale traseelor, cu sancțiuni, adoptate cu operatorul și cu Salvamontul	D6-c, D6-d	Consiliul Local; operator	2027–2028	2
7	Reguli	Regimul închirierilor pe termen scurt în stațiune, la standardul hotelurilor și pensiunilor	D5-c	Consiliul Local	2027–2028	2
8	Guvernanță	Direcțiile și proiectele propuse pentru domeniul public al stațiunii, prioritizate de municipiu prin programele lui de investiții, pe baza documentațiilor tehnico-economice și a bugetelor aprobate, cu cheltuielile vizibile în raportarea anuală	secț. 6.2	Primăria; Consiliul Local	2027	1
9	Guvernanță	Hotărârea privind promovarea stațiunii din taxa specială pentru promovarea turistică colectate în Poiana, prin OMD, cu program anual stabilit cu consultarea Asociației	secț. 6.2	Consiliul Local	2027	1
10	Guvernanță	Formalizarea rolului consultativ al Asociației, membru al OMD, prin hotărâre a Adunării Generale a OMD și, pentru actele Primăriei, prin hotărâre a Consiliului Local, cu lista actelor supuse consultării	secț. 6.3, S4	Adunarea Generală a OMD; Primăria; Consiliul Local	2027	1
11	Date	Seria lunară a înnoptărilor din stațiune din evidența taxei speciale pentru promovarea turistică; solicitarea către INS a datelor la nivelul localității componente	secț. 8	Primăria; OMD	2027	1
12	Date	Digitalizarea formularelor de cazare într-un format utilizabil statistic	secț. 8	Primăria; OMD	2028	3
13	Guvernanță	Ghișeul unic de avizare pentru trasee și intervenții în ariile protejate	secț. 5.5	Primăria; Regia Pădurilor; administrațiile ariilor protejate	2027–2028	2
14	Centrul	Amplasamentul zonei zero prin PUZ și rezervarea terenului	D2-b	Primăria; Consiliul Local	2028	1
15	Centrul	Proiectarea și construirea zonei zero: piațetă, scenă, terase, comerț selectat, brad și târg de iarnă, acces pietonal continuu	D2-b	Primăria	2028–2031	2
16	Centrul	Conformarea sau desființarea comerțului din parcările de la baza instalațiilor pe cablu (telecabină și telegondolă), cu relocarea comercianților conformi în zona zero	D2-b1	Primăria; Poliția Locală	2028–2029	1
17	Infrastructură	Refacerea trotuarelor și a aleilor, rețea continuă pe întreaga stațiune	D2-c	Primăria	2027–2030	2
18	Infrastructură	Iluminatul public de stațiune, conform conceptului peisagistic, inclusiv pe promenadă și pe traseele de plimbare	D2-a	Primăria	2027–2030	2
19	Infrastructură	Întreținerea spațiilor verzi la standard de stațiune; somații și amenzi pentru terenurile private neîngrijite	D2-a, D2-g	Primăria; Poliția Locală	2027	2
20	Infrastructură	Deszăpezirea cu utilaje și program dedicate stațiunii	D2-g	Primăria	2027	2
21	Infrastructură	Salubritatea cu pubele rezistente la urs și frecvență	D2-g,	Primăria; operatorul de	2027	1

Nr.	Domeniu	Intervenția	Cod	Responsabil	Orizont	Prioritate
		de sezon	D6-a	salubritate		
22	Infrastructură	Toalete publice, puncte de apă și de odihnă în zona zero și pe trasee	D2-d	Primăria	2028–2030	2
23	Infrastructură	Mobilier urban unitar	D2-a	Primăria	2028–2030	2
24	Infrastructură	Signalistica și orientarea: indicatoare, hărți, borne numerotate; informare digitală la sosire	D2-h, D6-d	Primăria; OMD	2027–2029	2
25	Infrastructură	Gestiunea apelor pluviale și întreținerea drumurilor forestiere de acces	secț. 5.1	Primăria; Regia Pădurilor	2028–2031	3
26	Mobilitate	Clarificarea regimului juridic al drumului Poienii	D1-a, S5	Primăria; administratorul drumului; Comisia de circulație	2027	1
27	Mobilitate	Schema de gestiune a fluxurilor de vârf, cu prag de închidere și aplicație de parcare	D1-a	Primăria; Poliția Rutieră	2027–2028	1
28	Mobilitate	Linia de transport public de mare frecvență oraș–stațiune, cu vehicule dotate și prioritate în zilele de vârf	D1-b	Primăria; RATBV	2027–2028	1
29	Mobilitate	Integrarea tarifară a parcărilor de transfer cu transportul public și cu abonamentul destinației	D1-c	Primăria; RATBV; OMD	2028–2030	2
30	Mobilitate	Linia 20B Poiana–Râșnov cu remorcă pentru biciclete	D1-d	alte autorități publice; Primăria Brașov; Primăria Râșnov	2028–2030	2
31	Mobilitate	Calendarul public al închiderilor de drum, comunicat imediat după aprobarea evenimentului, de regulă în luna anterioară	D1-e	Primăria; Comisia de circulație	2027	2
32	Mobilitate	Dimensionarea și tarifarea parcărilor din stațiune; eliminarea parcării pe spații verzi și trotuare	D1-g	Primăria	2028–2031	2
33	Mobilitate	Programul anual al transportului pe cablu, publicat înaintea sezonului: funcționarea zilnică, vara, a cel puțin unei instalații care urcă bicicliștii la plecarea traseelor; nocturne și extrasezon; informare în timp real	D1-f	Primăria; OMD; operator	2027–2028	1
34	Trasee	Promenada iluminată biserică – Poiana Mică, legată de traseul forestier	D2-c	Primăria; Regia Pădurilor	2028–2031	1
35	Trasee	Traseele de alergare marcate (bucle de 3, 5 și 10 km)	D2-c	Primăria; Regia Pădurilor	2027–2029	2
36	Trasee	Traseul de bicicletă de agrement pentru familii, spre Poiana Mică și spre Râșnov	D2-c	Primăria; Regia Pădurilor; Primăria Râșnov	2028–2030	2
37	Trasee	Reevaluarea gradării traseelor parcului de ciclism montan; traseele verzi, traseul de familie de pe Lupului inferior și traseele de anduranță Poiana–Brașov	D3-e	Primăria; administratorul bike parkului; Regia Pădurilor	2027–2029	2
38	Trasee	Accesibilizarea Postăvarului: trasee gradate, informare, borne	D3-i	Primăria; Salvamont; administrațiile ariilor protejate	2028–2031	2
39	Agrement	Finalizarea saniei de vară de pe Bradul	D3-f	Primăria	2027–2028	2
40	Agrement	Agrementul cu apă în Poiana Mică și parcul de aventură	D3-h	Primăria; parteneri privați	2029–2034	3

Nr.	Domeniu	Intervenția	Cod	Responsabil	Orizont	Prioritate
41	Agrement	Zone de ședere, belvederi, spații pentru familii cu copii mici	D2-d	Primăria	2028–2030	2
42	Agrement	Locuri de picnic amenajate, cu vetre la distanță de pădure	secț. 5.5	Primăria; Regia Pădurilor	2028–2030	3
43	Siguranță	Echipa de intervenție pentru faună cu timp de răspuns garantat pentru stațiune	D6-a	Primăria; gestionarii cinegetici; Garda Forestieră	2027	1
44	Siguranță	Patrulele de seară în sezon, cofinanțate de operatori	D6-a	Primăria; Poliția Locală; Asociația	2027	2
45	Siguranță	Aplicarea sancțiunilor pentru hrănirea faunei; campanii de informare	D6-a	Poliția Locală; OMD	2027	2
46	Siguranță	Zonele de observare controlată a faunei în afara stațiunii, fără hrănire	D6-b	Primăria; gestionarii cinegetici	2028–2030	3
47	Siguranță	Delimitarea fizică a pârtiilor de schi de cele de sanie și tubing	D6-c	Operator; Primăria; Salvamont	2027–2028	1
48	Siguranță	Iluminatul autonom pe traseele de agrement de la liziera pădurii	D6-d	Primăria	2028–2030	3
49	Active	Clarificarea funcțiunii Centrului de Agrement și selectarea unui operator profesionist	D4-a, S6	Primăria	2027–2029	2
50	Active	Protocolul cu Ministerul Sportului pentru stadion și patinoar	D4-b	Primăria; Ministerul Sportului	2028–2031	2
51	Active	Inventarul terenurilor publice din stațiune disponibile pentru zona zero, parcări și baza sportivă	secț. 5.7	Primăria	2027	1
52	Produs	Târgul și iluminatul de Crăciun în zona zero	D3-d	Primăria; OMD; Asociația	2027	2
53	Produs	Programul „Poiana celebrează lumea”: cadru, parteneriat cu MAE și ambasadele, calendar	D3-n	OMD; Primăria; Asociația	2027–2028	2
54	Produs	Biletul unic de schi la nivel metropolitan	D3-c	OMD-ul județului; operatorii	2028–2030	3
55	Guvernanță	Facilitarea serviciilor comune ale operatorilor: participarea la serviciile comune în punctajul Regulamentului stațiunii; cofinanțarea, din programul de investiții al stațiunii și din taxa specială pentru promovarea turistică, a componentelor de interes public (informarea la sosire, animarea zonei zero)	D7, D5-a	Primăria; Consiliul Local, cu Asociația	2027–2028	2
56	Trasee	Administratorul unic al bike parkului, cu schemă de întreținere, de patrulare și de comunicare	D3-e	Primăria	2027	1
57	Siguranță	Regula de acces: bicicletele urcate cu transportul pe cablu numai până la plecarea traseelor omologate; telecabina Capra Neagră fără biciclete până la stația superioară	D6-e	Primăria; operatorul instalațiilor pe cablu; Salvamont	2027	1
58	Siguranță	Patrulele de bicicletă în sezon și procedura de alertă la apariția ursului în parcul de ciclism montan	D3-e, D6-a	Primăria; administratorul bike parkului; Salvamont	2027	2
59	Mobilitate	Verificarea și semnalizarea gabaritului parcării din Poiana Mică; acces pietonal la parcările intermediare	D1-g	Primăria	2027	2

Sursa: secțiunile 4, 5 și 6.

Anexa C. Registrul verificărilor factuale

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

Tabelul C1. Faptele verificate, sursa și discrepanța față de declarațiile din consultare (II.3)

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

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

Nr.	Fapt	Verificat (grad de încredere)	Sursă	Discrepanță față de [D]
	Poiana Mică	autovehicule” (SS, Conceptul); afirmație concordantă într-un interviu al cercetării doctorale; înălțimea de acces neidentificată (NC)		

Sursa: verificările echipei de proiect din sursele indicate.