Județul Brașov · Orizont 2026–2034

Document programatic fundamental al administrației publice locale

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE 10

I. INTRODUCERE 12

I.1. Rolul şi necesitatea unei strategii de dezvoltare locală 12

I.2. Cadrul legal şi programatic 13

I.3. Orizontul de timp, aria de acoperire şi structura documentului 14

I.4. Principiile care guvernează strategia 15

I.5. Continuitatea faţă de strategia anterioară 16

II. METODOLOGIA DE ELABORARE 18

II.1. Etapele de elaborare 18

II.2. Principiul coerenţei interne 19

II.3. Sursele de date şi tratamentul incertitudinii 19

II.4. Modele de referinţă şi bune practici 21

II.5. Limitele metodologice asumate 21

II.6. Structura documentului şi modul de utilizare 22

III. ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE 24

III.1. Profil teritorial şi cadru natural 24

III.1.1. Aşezare geografică şi accesibilitate 24

III.1.2. Organizarea administrativă şi identitatea teritorială 28

III.1.3. Cadrul natural 29

III.1.4. Structura fondului funciar 31

III.1.5. Concluzii intermediare — implicaţiile teritoriale asupra strategiei 33

III.2. Diagnoza demografică şi capitalul uman 34

III.2.1. Evoluţia populaţiei 34

III.2.2. Motorul declinului: migraţia, nu deficitul de naşteri 36

III.2.3. Structura pe vârste şi îmbătrânirea 37

III.2.4. Structura pe sexe şi implicaţiile ei 38

III.2.5. Capitalul uman: competenţe, ocupare şi incluziune 39

III.2.6. Concluzii intermediare — demografia ca problemă centrală 39

III.3. Economia locală şi mediul de afaceri 40
III.3.1. Dinamica de ansamblu a economiei locale 40
III.3.2. Structura pe sectoare de activitate 41
III.3.3. Concentrarea economică şi vulnerabilitatea structurală 42
III.3.4. Agricultura, zootehnia şi silvicultura 43
III.3.5. Situaţia actuală (2025) şi semnalele de diversificare 44
III.3.6. Mediul antreprenorial şi barierele de dezvoltare 45
III.3.7. Concluzii intermediare — economia între performanţă şi fragilitate 46
III.4. Infrastructura tehnico-edilitară şi locuirea 46
III.4.1. Situaţia de referinţă: deficitul de utilităţi în 2011 47
III.4.2. Alimentarea cu apă potabilă 47
III.4.3. Canalizarea şi epurarea apelor uzate 48
III.4.4. Gaze naturale, energie electrică şi iluminat public 49
III.4.5. Conectivitatea digitală 50
III.4.6. Reţeaua rutieră 50
III.4.7. Fondul locativ şi oferta de locuire 52
III.4.8. Operarea şi sustenabilitatea serviciilor de utilităţi publice 52
III.4.9. Concluzii intermediare — de la construire la punerea în funcţiune 53
III.5. Educaţia 53
III.5.1. Reţeaua şcolară şi efectivele de elevi 54
III.5.2. Dotarea şi investiţiile recente 54
III.5.3. Accesibilitatea şi barierele de acces 55
III.5.4. Infrastructura educaţională şi sportivă: deficite identificate 55
III.5.5. Traseul educaţional după ciclul gimnazial 56
III.5.6. Concluzii intermediare 56
III.6. Sănătatea şi serviciile sociale 57
III.6.1. Infrastructura şi serviciile medicale 57
III.6.2. Starea de sănătate a populaţiei şi accesibilitatea medicală 57
III.6.3. Asistenţa socială şi grupurile vulnerabile 58
III.6.4. Alinierea la cadrul strategic judeţean şi naţional 59

III.6.5. Concluzii intermediare 59
III.7. Cultura, sportul şi patrimoniul 59
III.7.1. Infrastructura culturală 60
III.7.2. Patrimoniul imaterial şi tradiţiile 60
III.7.3. Ansamblul folcloric şi şezătoarea „Flori de Măr” 61
III.7.4. Tabăra de creaţie artistică şi moştenirea pictorului Horia Bernea 62
III.7.5. Patrimoniul construit 62
III.7.6. Sportul şi activităţile recreative 63
III.7.7. Concluzii intermediare 64
III.8. Turismul 64
III.8.1. Capacitatea de cazare şi problema subînregistrării 65
III.8.2. Circulaţia turistică 65
III.8.3. Resursele climatice şi bioclimatice 66
III.8.4. Potenţialul turistic al florei şi faunei 67
III.8.5. Cele trei filoane turistice ale comunei 67
III.8.6. Via Transilvanica — apartenenţa comunei la traseul Terra Borza Teutonica 68
III.8.7. Infrastructura turistică, informarea şi promovarea 70
III.8.8. Condiţii pentru valorificarea potenţialului 70
III.8.9. Concluzii intermediare 71
III.9. Mediul şi dezvoltarea durabilă 71
III.9.1. Fondul forestier şi ariile naturale protejate 71
III.9.2. Resursele de apă şi calitatea acestora 72
III.9.3. Riscurile naturale şi gestionarea lor 72
III.9.4. Conservarea biodiversităţii şi conflictele om–faună 73
III.9.5. Gestionarea deşeurilor şi economia circulară 73
III.9.6. Energia, eficienţa energetică şi tranziţia verde 73
III.9.7. Cooperarea instituţională în domeniul mediului 74
III.10. Capacitatea administrativă şi financiară 75
III.10.1. Structura administrativă şi decizională 75
III.10.2. Capacitatea financiară: dimensiunea şi structura bugetului 76

III.10.3. Capacitatea de atragere şi absorbţie a fondurilor 78
III.10.4. Sustenabilitatea financiară şi marja de cofinanţare 79
III.10.5. Digitalizarea şi calitatea serviciilor publice 79
III.11. Sinteza diagnozei 80
IV. ANALIZA SWOT 82
IV.1. Metoda şi principiul derivării din diagnoză 82
IV.2. Punctele tari 82
IV.3. Punctele slabe 84
IV.4. Oportunităţile 84
IV.5. Ameninţările 86
IV.6. Interpretarea integrată: matricea de confruntare 86
V. ARBORELE PROBLEMELOR ŞI NEVOILE PRIORITARE 88
V.1. Metoda arborelui problemelor 88
V.2. Problema centrală şi structura ei cauzală 88
V.3. Efectele problemei centrale 90
V.4. Nevoile prioritare şi ierarhizarea lor 90
VI. CORELAREA CU CADRUL STRATEGIC SUPERIOR 92
VI.1. Corelarea cu cadrul european şi naţional 92
VI.2. Corelarea cu Strategia de Dezvoltare Durabilă a Judeţului Braşov 2021–2030 93
VI.3. Implicaţii operaţionale ale corelării 94
VII. VIZIUNE, MISIUNE ŞI OBIECTIVE STRATEGICE 95
VII.1. Viziunea 2035 95
VII.2. Misiunea administraţiei publice locale 96
VII.3. Principiile de dezvoltare asumate 96
VII.4. Arhitectura pe patru piloni de dezvoltare 97
VII.5. Obiectivele strategice 98
VII.5.1. OS1 — Stabilizarea demografică şi retenţia tinerilor 98
VII.5.2. OS2 — Infrastructură tehnico-edilitară completă şi sigură 98
VII.5.3. OS3 — Economie locală diversificată şi rezilientă 99
VII.5.4. OS4 — Turism durabil bazat pe natură şi patrimoniu 100

VII.5.5. OS5 — Servicii publice, educaţie, sănătate şi incluziune 100
VII.5.6. OS6 — Mediu, resurse naturale şi tranziţie verde 101
VII.5.7. OS7 — Capacitate administrativă şi bună guvernanţă 101
VII.6. Matricea de trasabilitate: nevoi — obiective — piloni 102
VII.7. Scenarii de dezvoltare 103
VII.7.1. Scenariul inerţial: continuarea tendinţelor actuale 103
VII.7.2. Scenariul intermediar: investiţii necorelate 103
VII.7.3. Scenariul strategic: intervenţia prioritizată şi corelată 104
VIII. MĂSURI ŞI DIRECŢII DE ACŢIUNE PE PILONI 105
VIII.1. Pilonul I — Comună verde şi rezilientă 105
VIII.1.1. Măsura I.1 — Alimentarea cu apă potabilă şi tratarea apei 105
VIII.1.2. Măsura I.2 — Racordarea gospodăriilor la canalizare şi operarea serviciului 105
VIII.1.3. Măsura I.3 — Gestionarea deşeurilor şi economia circulară 106
VIII.1.4. Măsura I.4 — Eficienţa energetică şi energia din surse regenerabile 106
VIII.1.5. Măsura I.5 — Prevenirea riscurilor naturale 106
VIII.2. Pilonul II — Comună competitivă şi productivă 107
VIII.2.1. Măsura II.1 — Modernizarea infrastructurii rutiere şi a mobilităţii 107
VIII.2.2. Măsura II.2 — Diversificarea economiei şi sprijinul pentru întreprinderile locale 107
VIII.2.3. Măsura II.3 — Sprijinirea agriculturii, a zootehniei şi a valorificării produselor locale 107
VIII.2.4. Măsura II.4 — Dezvoltarea turismului durabil 108
VIII.3. Pilonul III — Comună justă şi incluzivă 108
VIII.3.1. Măsura III.1 — Servicii pentru familii tinere şi retenţia populaţiei 108
VIII.3.2. Măsura III.2 — Infrastructura educaţională şi sportivă 109
VIII.3.3. Măsura III.3 — Sănătatea şi serviciile sociale 109
VIII.3.4. Măsura III.4 — Cultura, patrimoniul şi viaţa comunitară 109
VIII.4. Pilonul IV — Comună bine guvernată 110
VIII.4.1. Măsura IV.1 — Actualizarea documentaţiei de urbanism şi finalizarea cadastrului 110
VIII.4.2. Măsura IV.2 — Digitalizarea serviciilor publice şi conectivitatea 110

VIII.4.3. Măsura IV.3 — Consolidarea capacității administrative 110
VIII.4.4. Măsura IV.4 — Participarea comunitară și cooperarea intercomunală 111
VIII.5. Matricea piloni — măsuri — finanțare — proiecte 111
VIII.6. Sinergii și complementarități între măsuri 112
VIII.7. Componenta turistică: identitate, poziționare și direcții de dezvoltare 113
VIII.7.1. Identitatea turistică și propunerile de slogan 113
VIII.7.2. Viziunea și poziționarea turistică 114
VIII.7.3. Direcțiile de dezvoltare pe cinci axe 114
VIII.7.4. Ținte și corelarea cu portofoliul de proiecte 115
IX. PORTOFOLIUL DE PROIECTE PRIORITARE 117
IX.1. Proiecte în derulare și în evaluare 117
IX.2. Portofoliul prioritar 2026–2035 118
IX.3. Fișele de proiect 119
IX.3.1. PP1 — Sistem centralizat de alimentare cu apă potabilă 119
IX.3.2. PP2 — Racordarea gospodăriilor la canalizare și operarea serviciului 120
IX.3.3. PP3 — Modernizarea drumurilor comunale și de exploatare 121
IX.3.4. PP4 — Sală de sport și modernizarea bazei sportive 122
IX.3.5. PP5 — Extindere grădiniță, creșă și centru after-school 123
IX.3.6. PP6 — Centru de servicii pentru vârstnici și îngrijire la domiciliu 124
IX.3.7. PP7 — Digitalizare: broadband și servicii publice online 125
IX.3.8. PP8 — Eficiență energetică, iluminat LED și energie regenerabilă 125
IX.3.9. PP9 — Sistem de gestionare a deșeurilor și economie circulară 126
IX.3.10. PP10 — Valorificare turistică: centru de vizitare, trasee și semnalizare 127
IX.3.11. PP11 — Restaurarea și punerea în circuit a bisericii brâncovenești 128
IX.3.12. PP12 — Sprijin pentru economia locală: piață agroalimentară și brand local 129
IX.3.13. PP13 — Amenajarea torenților și prevenirea riscurilor de inundații 130
IX.3.14. PP14 — Actualizarea Planului Urbanistic General și cadastrul general 131
IX.3.15. PP15 — Modernizarea și dotarea căminului cultural și a bibliotecii comunale 132
IX.3.16. PP16 — Tabăra anuală de pictură „Horia Bernea” – Artă, memorie și peisaj în Poiana Mărului 133

IX.3.17. PP17 — „Flori de Măr” – Conservarea şi promovarea patrimoniului cultural şi a tradiţiilor din Poiana Mărului ... 135
IX.4. Programul de investiţii şi eşalonarea 2026–2035 ... 137
IX.5. Componenta „Sat Inteligent şi Verde” ... 139
IX.6. Sinteza portofoliului şi verificarea de coerenţă ... 140
X. PLANUL FINANCIAR ŞI MECANISMUL DE IMPLEMENTARE ... 143
X.1. Principiile de finanţare ... 143
X.2. Capacitatea de cofinanţare şi marja disponibilă ... 143
X.3. Eşalonarea indicativă a portofoliului ... 144
X.4. Mecanismul de implementare şi responsabilităţile instituţionale ... 145
X.5. Procedura de prioritizare şi de decizie investiţională ... 146
X.6. Managementul riscurilor de implementare ... 146
X.7. Corelarea cu bugetul local şi planificarea anuală ... 148
X.8. Pregătirea pentru cadrul financiar multianual 2028–2034 ... 148
X.8.1. Noua arhitectură a fondurilor europene şi alocările propuse pentru România ... 149
X.8.2. Pachetele de finanţare relevante pentru administraţiile publice locale ... 149
X.8.3. Perspectiva Regiunii Centru ... 150
X.8.4. Implicaţii pentru comuna Poiana Mărului ... 151
XI. MONITORIZARE ŞI EVALUARE ... 152
XI.1. Arhitectura sistemului de monitorizare ... 152
XI.2. Setul de indicatori ... 152
XI.3. Comitetul de monitorizare şi calendarul de raportare ... 154
XI.4. Utilizarea rezultatelor monitorizării ... 154
XI.5. Responsabilităţile de colectare a datelor ... 155
XII. CONSULTAREA PUBLICĂ ŞI PARTENERIATUL ... 157
XII.1. Procesul de consultare publică ... 157
XII.2. Consultarea pe parcursul implementării ... 157
XII.3. Parteneriatul de implementare ... 158
XII.4. Cooperarea intercomunală ... 158
XII.5. Comunicarea strategiei ... 158

XIII. CONCLUZII 160
ANEXE 162
Anexa 1. Inventarul structurilor de cazare identificate (2014) 162
Unităţi înregistrate la Autoritatea Naţională de Turism 162
Structuri identificate suplimentar pe sursele de piaţă (selecţie) 162
Anexa 2. Seria demografică la recensăminte 162
Anexa 3. Indicatori economici comparativi 2008–2013 163
Anexa 4. Glosar de programe de finanţare 163
Anexa 5. Cadrul legal de referinţă 164
Anexa 6. Model de chestionar pentru consultarea publică 164
Anexa 7. Surse şi bibliografie 165
Anexa 8. Modele de referinţă şi bune practici preluate 166
Anexa 9. Calendarul orientativ de implementare a portofoliului 166
Anexa 10. Glosar de termeni utilizaţi 167
Anexa 11. Lista figurilor, planşelor şi a tabelelor 168
Lista figurilor şi a planşelor 168
Lista tabelelor 169

CUVÂNT ÎNAINTE

Strategia de Dezvoltare Locală este, înainte de a fi un document administrativ, un exercițiu de luciditate colectivă: un moment în care o comunitate se privește onest, își recunoaște atât reușitele, cât și vulnerabilitățile, și își asumă o direcție pentru deceniul următor. Ea nu este o cerință birocratică de îndeplinit formal, ci instrumentul prin care o administrație responsabilă transformă intuițiile și dorințele difuze ale comunității într-un program de acțiune coerent, ierarhizat și finanțabil. Prezenta lucrare a fost concepută în acest spirit. Ea nu urmărește să impresioneze prin volum, ci să convingă prin argument; nu enumeră date, ci le interpretează; nu propune proiecte pentru a umple pagini, ci pentru a răspunde unor nevoi demonstrate cu probe.

Există, în practica administrativă românească a ultimelor două decenii, o categorie de documente strategice care se aseamănă între ele într-un mod tulburător: schimbând numele localității, textul rămâne valabil oriunde. Asemenea documente nu sunt lipsite de bune intenții, dar sunt lipsite de utilitate, pentru că nu spun nimic despre locul anume căruia i se adresează. Ele nu pot orienta o decizie de investiție, nu pot susține o cerere de finanțare și nu pot servi drept reper de continuitate între mandate. Prezenta strategie a fost construită cu ambiția explicită de a nu aparține acestei categorii. Fiecare afirmație din paginile care urmează este ancorată într-o realitate verificabilă a comunei Poiana Mărului — o cifră dintr-o sursă oficială, o constatare din evidențele primăriei, o observație de teren consemnată într-un document tehnic — iar acolo unde datele lipsesc, absența lor este declarată deschis, nu mascată prin generalități.

Comuna Poiana Mărului se află, la momentul elaborării acestei strategii, într-un moment de răscruce care merită numit cu precizie. Pe de o parte, indicatorii economici și ritmul investițiilor din ultimul deceniu o așază, pe drept, între comunele active și bine administrate ale județului Brașov: rețele de utilități extinse substanțial, un buget local care s-a dublat, o capacitate reală de a atrage și absorbi fonduri naționale și europene. Pe de altă parte, sub această suprafață pozitivă se ascund două tensiuni structurale pe care strategia are datoria să le numească deschis, nu să le mascheze: o populație care scade și îmbătrânește, erodată nu de lipsa nașterilor, ci de plecarea tinerilor; și o economie a cărei prosperitate statistică depinde, într-o măsură nesănătoasă, de un singur mare angajator. A ignora aceste tensiuni ar însemna a construi pe nisip un document altfel impecabil. A le înfrunta metodic este, dimpotrivă, chiar rațiunea de a fi a acestei lucrări.

Această dublă realitate — a unei comune care a investit mult și bine, dar care își pierde totuși oamenii — este cea mai importantă cheie de lectură a întregului document. Ea explică de ce strategia nu se mulțumește să inventarieze nevoi de infrastructură, oricât de reale ar fi acestea, ci le subordonează consecvent unei întrebări mai adânci: contribuie această investiție la a-i determina pe tineri să rămână? Un kilometru de drum modernizat, o grădiniță extinsă, o rețea de canalizare pusă în funcțiune nu sunt scopuri în sine; ele sunt răspunsuri la o problemă demografică pe care nicio administrație locală nu o poate rezolva prin declarații, dar pe care o poate influența, decisiv, prin calitatea condițiilor de viață pe care le oferă.

Din această dublă realitate decurge și filosofia strategiei. Ea nu pornește de la zero, ci de la un teren pe care administrația a lucrat deja serios, și își propune mai puțin să inventeze și mai mult să consolideze, să finalizeze și să diversifice ceea ce există. Acolo unde investițiile de bază au fost realizate — apă, canalizare, iluminat, spații publice — accentul se mută firesc de la a construi la a

pune în funcţiune, a racorda şi a valorifica. Acolo unde comunitatea rămâne vulnerabilă — demografie, dependenţă economică, servicii pentru o populaţie care îmbătrâneşte — strategia concentrează resursele şi atenţia. Această distincţie între ceea ce trebuie **finalizat** şi ceea ce trebuie **iniţiat** structurează, de altfel, întreaga programare a investiţiilor din partea a doua a documentului.

Lucrarea este structurată ca un parcurs logic riguros, care poate fi citit ca o demonstraţie. Ea porneşte de la o diagnoză bazată exclusiv pe date oficiale şi verificabile, trece prin analiza SWOT şi prin identificarea cauzală a problemelor, formulează o viziune şi o arhitectură de obiective, şi coboară până la proiecte concrete, la programarea lor financiară şi la indicatorii prin care vor fi măsurate. Firul care leagă aceste etape — de la fiecare problemă la un obiectiv, de la fiecare obiectiv la măsuri, indicatori şi monitorizare — asigură că nicio afirmaţie nu rămâne fără temei şi niciun proiect fără o problemă pe care să o rezolve. Rezultatul este, în intenţie, deopotrivă un instrument de guvernanţă pentru administraţie, un dosar de fundamentare pentru accesarea finanţărilor şi un reper de continuitate pentru cei care vor duce comuna mai departe, dincolo de un mandat sau altul.

În fine, o strategie nu este niciodată opera exclusivă a celor care o redactează. Ea aparţine comunităţii care o va aplica şi pe care o va servi: administraţiei locale şi Consiliului Local, care o vor traduce în hotărâri şi bugete; mediului economic, care va găsi în ea previzibilitatea necesară investiţiei; şcolii, bisericii, asociaţiilor şi tuturor celor care dau viaţă locului; şi, mai presus de toate, locuitorilor comunei Poiana Mărului, ale căror decizii de a rămâne, de a se întoarce sau de a pleca vor da, în ultimă instanţă, măsura succesului acestui document.

I. INTRODUCERE

Strategia de Dezvoltare Locală a comunei Poiana Mărului pentru orizontul 2026–2035 este documentul programatic fundamental prin care administrația publică locală își definește viziunea, obiectivele și mijloacele de dezvoltare pentru următorul deceniu. Ea succedă Strategiei de Dezvoltare Durabilă 2015–2025, al cărei orizont a expirat, și este elaborată într-un context profund diferit: o nouă perioadă de programare a fondurilor europene, o presiune demografică accentuată și un set de instrumente naționale de finanțare — de la Planul Național de Redresare și Reziliență la Programul „Anghel Saligny" — care redefinesc oportunitățile de investiție ale unei comune montane.

Diferența de context față de documentul anterior nu este una de nuanță, ci una de natură. Strategia din 2015 a fost elaborată într-un moment în care comuna avea de rezolvat, cu prioritate absolută, deficite elementare de infrastructură: o rețea de apă de câțiva kilometri, o canalizare practic inexistentă, o dependență aproape totală de combustibilii solizi pentru încălzire. Strategia de față se elaborează într-un moment în care o parte însemnată a acestor deficite a fost, efectiv, acoperită prin investiții realizate — ceea ce schimbă radical natura problemelor rămase. Astăzi, provocarea nu mai este, în primul rând, aceea de a construi rețele, ci aceea de a le pune în funcțiune, de a le racorda și de a le face să producă efectul social pentru care au fost realizate; nu mai este aceea de a atrage primele finanțări, ci aceea de a susține un ritm investițional deja demonstrat; nu mai este aceea de a identifica nevoi evidente, ci aceea de a ierarhiza corect între nevoi multiple și legitime.

Rolul acestui document este dublu. Pe de o parte, este un instrument de guvernanță: fundamentează bugetele multianuale, prioritizează investițiile și oferă Consiliului Local un cadru coerent de decizie. Pe de altă parte, este un instrument de accesare a finanțărilor: o cerere de finanțare temeinică se sprijină întotdeauna pe o strategie adoptată, care demonstrează că proiectul propus răspunde unei nevoi reale, identificate prin analiză. Fără o astfel de strategie, comuna concurează în dezavantaj pentru fondurile disponibile — și, cum vom vedea în analiza capacității financiare, atragerea de fonduri externe nu este pentru Poiana Mărului o opțiune, ci o condiție de supraviețuire investițională.

La aceste două roluri se adaugă un al treilea, mai puțin vizibil, dar la fel de important: rolul de instrument de comunicare și de contract implicit cu comunitatea. O strategie publicată și dezbătută spune locuitorilor ce își propune administrația, în ce ordine și din ce resurse; ea permite fiecăruia să judece, la finalul perioadei, distanța dintre ceea ce s-a promis și ceea ce s-a realizat. Această transparență nu este o vulnerabilitate a administrației, ci sursa principală a legitimității ei: o comunitate care înțelege de ce se investește într-un anumit obiectiv înaintea altuia devine, din spectator, partener al procesului de dezvoltare.

I.1. Rolul și necesitatea unei strategii de dezvoltare locală

Deosebirea dintre o comună care are o strategie și una care nu are nu este de ordin formal, ci de comportament: cea dintâi anticipează și modelează schimbarea, cea de-a doua reacționează la ea cu întârziere și cu costuri mai mari. Necesitatea unui asemenea document decurge, pentru Poiana Mărului, din câteva rațiuni practice care se întăresc reciproc și care justifică efortul de elaborare.

Cea dintâi raţiune ţine de continuitatea planificării. Dezvoltarea unei localităţi este un proces de lungă durată, în care proiectele mari — o reţea de canalizare, un drum modernizat, o şcoală reabilitată — se derulează pe intervale de cinci până la opt ani, adesea traversând mai multe mandate. Un gol în planificarea strategică, aşa cum îl produce expirarea documentului anterior, lasă administraţia fără busolă tocmai în perioada în care deciziile de investiţii au consecinţe pe termen lung. Consecinţele unui asemenea gol nu sunt teoretice: ele se manifestă prin proiecte începute şi abandonate, prin investiţii necorelate între ele — un drum asfaltat astăzi şi spart peste doi ani pentru pozarea unei conducte —, prin oportunităţi de finanţare ratate din lipsa unei documentaţii pregătite la timp şi, nu în ultimul rând, printr-o pierdere de încredere a comunităţii în capacitatea administraţiei de a duce lucrurile la capăt.

A doua raţiune priveşte coordonarea investiţională şi disciplina bugetară. Un buget multianual credibil nu este o simplă însumare de dorinţe, ci o ierarhie de priorităţi stabilite după impact, iar strategia este documentul care fixează această ierarhie şi o apără de presiunile conjuncturale. Într-o comună în care veniturile proprii acoperă o fracţiune modestă din cheltuieli, iar excedentul disponibil pentru investiţii este limitat, fiecare leu angajat într-un proiect este un leu care nu poate fi angajat în altul. Ierarhizarea nu este, aşadar, un exerciţiu birocratic, ci actul de decizie cel mai consecvent al unei administraţii responsabile — iar o ierarhie asumată public, printr-o strategie aprobată prin hotărâre de consiliu, este mult mai greu de deturnat decât una păstrată în memoria instituţională.

A treia raţiune, poate cea mai concretă în condiţiile actuale, ţine de accesarea finanţărilor. Aproape toate apelurile de proiecte din perioada de programare 2021–2027, fie ele europene sau naţionale, cer explicit demonstrarea faptului că investiţia propusă răspunde unei nevoi reale, identificate şi prioritizate printr-un document strategic adoptat. O comună fără o astfel de fundamentare concurează în dezavantaj vizibil, indiferent de valoarea intrinsecă a proiectului său. Mai mult decât atât, calitatea fundamentării influenţează direct punctajul obţinut la evaluare: un proiect care poate arăta, cu trimitere la capitol şi pagină, problema din diagnoză căreia îi răspunde, obiectivul strategic în care se încadrează şi indicatorul prin care va fi măsurat rezultatul, are un avantaj competitiv real faţă de unul justificat prin formulări generale.

În fine, a patra raţiune, cea mai profundă, readuce în centru resursa fundamentală a oricărei comunităţi — oamenii. O strategie corectă nu porneşte de la clădiri sau de la reţele, ci de la locuitori, care sunt simultan principala resursă a dezvoltării şi principalul ei beneficiar; toate celelalte componente ale documentului nu sunt decât mijloace prin care această resursă este păstrată, sprijinită şi pusă în valoare. Această subordonare a mijloacelor faţă de scop este, în cazul Poienii Mărului, mai mult decât un principiu general: ea este consecinţa directă a diagnozei, care identifică declinul demografic drept problema centrală a comunei. Fiecare capitol al părţii strategice va fi, de aceea, verificat prin aceeaşi întrebare — în ce măsură contribuie la stabilizarea populaţiei şi la retenţia tinerilor?

I.2. Cadrul legal și programatic

Elaborarea strategiei se întemeiază pe un cadru legal şi programatic bine definit, a cărui cunoaştere nu este un exerciţiu formal, ci condiţia pentru ca documentul să fie în acelaşi timp legitim şi aplicabil. La nivel legislativ, reperul principal este Ordonanţa de Urgenţă nr. 57/2019 privind

Codul administrativ, care stabileşte competenţele autorităţilor publice locale în domeniul dezvoltării economico-sociale şi le conferă atât dreptul, cât şi responsabilitatea de a planifica strategic. Acestui cadru i se adaugă Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului şi urbanismul, care corelează strategia de dezvoltare cu instrumentul de reglementare spaţială — Planul Urbanistic General — şi fără de care obiectivele de dezvoltare nu s-ar putea traduce în intervenţii concrete pe teren, precum şi Legea nr. 351/2001 privind reţeaua naţională de localităţi, care aşază comuna în ierarhia teritorială şi în relaţie cu localităţile vecine.

Relaţia dintre strategie şi Planul Urbanistic General merită subliniată în mod special, pentru că ea explică una dintre priorităţile operaţionale ale documentului de faţă. Strategia stabileşte **ce** îşi propune comunitatea să realizeze şi **de ce**; Planul Urbanistic General stabileşte **unde** şi **în ce condiţii** aceste intenţii pot deveni construcţii. Cele două documente sunt complementare şi interdependente: o strategie care propune o zonă de activităţi economice fără ca planul de urbanism să prevadă destinaţia corespunzătoare rămâne fără efect juridic, după cum un plan de urbanism actualizat, dar lipsit de o strategie care să îi dea sens economic şi social, rămâne un simplu desen. Faptul că Planul Urbanistic General al comunei datează din anul 2003 constituie, din această perspectivă, o constrângere de sistem, iar actualizarea lui devine o condiţie prealabilă pentru o parte importantă din investiţiile propuse.

Un al treilea reper legislativ, adesea trecut cu vederea, este Legea nr. 273/2006 privind finanţele publice locale, care reglementează modul în care o autoritate locală îşi poate angaja resursele pe termen mediu, condiţiile de contractare a împrumuturilor şi regimul cofinanţărilor. Ea este cadrul în care se verifică sustenabilitatea financiară a oricărui portofoliu de proiecte: o strategie care propune investiţii depăşind capacitatea reală de cofinanţare şi de operare ulterioară a administraţiei nu este ambiţioasă, ci nerealistă. Din acest motiv, capitolul dedicat planului financiar tratează separat capacitatea de cofinanţare a comunei şi o corelează cu gradul de îndatorare existent.

La nivel programatic, strategia se ancorează în documentele-cadru de rang superior, într-un raport de subordonare logică menit să asigure coerenţa între nivelurile de guvernanţă. Strategia Naţională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030 şi Agenda 2030 a Organizaţiei Naţiunilor Unite, cu cele şaptesprezece Obiective de Dezvoltare Durabilă, oferă orizontul valoric şi tematic general — echilibrul între dezvoltarea economică, incluziunea socială şi protecţia mediului — pe care prezenta strategie îl traduce la scara unei comune montane. Modul concret în care obiectivele locale se corelează cu programele de finanţare 2021–2027, europene şi naţionale, este tratat pe larg în Capitolul VI, iar inventarul complet al reglementărilor de referinţă este redat în Anexa 5. Această dublă ancorare — legală şi programatică — garantează că strategia nu este un document izolat, ci o verigă într-un lanţ instituţional coerent.

Trebuie subliniat că ancorarea în cadrul superior nu presupune o preluare mecanică a unor obiective formulate la alt nivel de scară. Un obiectiv de dezvoltare durabilă gândit pentru un stat sau pentru o regiune nu poate fi aplicat identic într-o comună de de circa trei mii de locuitori; el trebuie tradus, redimensionat şi, uneori, reinterpretat în funcţie de ceea ce este realmente în puterea unei administraţii locale. Această operaţiune de traducere — de la principiul general la măsura concretă şi finanţabilă — reprezintă una dintre contribuţiile proprii ale prezentei strategii

și explică de ce, de pildă, tema tranziției digitale apare aici nu sub forma unei platforme urbane complexe, ci sub aceea, mult mai potrivită, a conceptului european de „sat inteligent".

I.3. Orizontul de timp, aria de acoperire și structura documentului

Orizontul de programare al prezentei strategii este intervalul 2026–2035, o perioadă de zece ani aleasă în mod deliberat pentru a acoperi două cicluri distincte de finanțare europeană. Primii ani ai intervalului se suprapun peste ultima parte a perioadei de programare 2021–2027 și peste perioada de eligibilitate a cheltuielilor aferente acesteia, în care se vor contracta și implementa proiectele deja mature ale comunei; a doua parte a intervalului se va desfășura sub arhitectura următoarei perioade de programare, ale cărei priorități nu sunt încă definitivate, dar ale cărei mari direcții — tranziția verde, tranziția digitală, coeziunea teritorială și demografia — sunt previzibile în linii generale. Această suprapunere justifică prevederea unei evaluări intermediare în anul 2030, tratată pe larg în capitolul dedicat monitorizării.

Aria de acoperire a strategiei este teritoriul administrativ al comunei Poiana Mărului, cu satul Poiana Mărului, unica sa localitate componentă. Documentul tratează însă și relațiile funcționale ale comunei cu teritoriul înconjurător — în special cu orașul Zărnești, cu care comuna împarte culoarul rutier DN 73A și de care depinde pentru accesul la calea ferată și la o parte dintre serviciile publice, și cu polul urban Brașov, care determină o parte importantă a fluxurilor de navetism, de servicii și de turism. O strategie locală care ar ignora aceste relații ar fi incompletă, întrucât multe dintre soluțiile la problemele comunei — de la operarea serviciilor de utilități publice până la promovarea turistică — nu se află integral în interiorul limitelor administrative.

Din punct de vedere tematic, documentul acoperă domeniile prevăzute de practica planificării strategice locale: cadrul teritorial și natural, demografia și capitalul uman, economia locală, infrastructura tehnico-edilitară și locuirea, educația, sănătatea și serviciile sociale, cultura, patrimoniul, sportul, turismul, mediul și capacitatea administrativă. Ponderea acordată fiecărui domeniu nu este uniformă, ci proporțională cu relevanța sa pentru problematica specifică a comunei: infrastructura de bază, demografia și economia primesc un spațiu de analiză mai amplu, întrucât ele concentrează atât cele mai grave vulnerabilități, cât și cele mai mari oportunități identificate.

Structura documentului urmează un parcurs în trei mari secvențe. Prima secvență, de la Capitolul I la Capitolul V, este dedicată **înțelegerii**: ea expune metoda, prezintă diagnoza pe domenii, sintetizează constatările prin analiza SWOT și identifică, prin analiza cauzală, problema centrală și nevoile prioritare. A doua secvență, Capitolele VI–IX, este dedicată **opțiunii strategice**: ea corelează strategia cu cadrul superior, formulează viziunea, misiunea și obiectivele, le traduce în măsuri organizate pe piloni de dezvoltare și le concretizează într-un portofoliu de proiecte cu fișe detaliate. A treia secvență, Capitolele X–XIII, este dedicată **implementării**: ea stabilește planul financiar, mecanismul de implementare și gestionarea riscurilor, sistemul de monitorizare și evaluare, precum și procesul de consultare publică și de parteneriat. Anexele completează documentul cu inventare, serii de date, glosare și instrumente de lucru.

I.4. Principiile care guvernează strategia

Dincolo de conținutul propriu-zis, prezenta strategie se supune unui set de principii declarate, care au funcționat ca reguli de redactare și care pot fi folosite, ulterior, ca criterii de verificare a implementării. Enunțarea lor explicită nu este o formalitate: ea permite oricărui cititor să judece documentul după standardele pe care singur și le-a fixat.

Principiul fundamentării pe dovezi presupune că nicio afirmație cu caracter factual nu este formulată în absența unei surse. Acolo unde datele oficiale există, ele sunt citate și interpretate; acolo unde lipsesc sau prezintă contradicții între surse, situația este semnalată deschis, iar analiza continuă în registru calitativ. Acest principiu impune o disciplină uneori inconfortabilă — este întotdeauna mai comod să estimezi decât să recunoști o lipsă —, dar el este singurul care conferă documentului rezistență în fața unei verificări riguroase.

Principiul coerenței interne cere ca fiecare element al strategiei să fie legat de celelalte printr-un lanț explicit de justificare: fiecare problemă identificată să fie preluată de un obiectiv, fiecare obiectiv să se concretizeze în măsuri, fiecare măsură să se regăsească în proiecte, fiecare proiect să fie măsurat printr-un indicator. Acest principiu, dezvoltat pe larg în capitolul metodologic, funcționează ca un test de integritate aplicabil întregului document.

Principiul subsidiarității și al realismului administrativ cere ca strategia să propună numai ceea ce se află, efectiv, în competența și în capacitatea unei administrații comunale, singură sau în parteneriat. Obiective care depind exclusiv de decizii ale altor niveluri de guvernanță — precum reabilitarea unui drum național — sunt formulate ca priorități de susținut prin demersuri instituționale, nu ca angajamente proprii, iar distincția este menținută consecvent.

Principiul durabilității presupune că fiecare investiție este evaluată nu doar prin costul realizării, ci și prin costul operării ulterioare și prin efectele sale asupra mediului. Într-o comună cu venituri proprii limitate și cu un capital natural remarcabil, această dublă verificare — sustenabilitate financiară și sustenabilitate ecologică — nu este un lux, ci o condiție de prudență elementară.

În fine, principiul parteneriatului și al transparenței presupune că strategia nu este proprietatea administrației, ci a comunității. Ea se elaborează cu consultarea locuitorilor și a actorilor economici și sociali, se aprobă public prin hotărâre a Consiliului Local, se monitorizează prin rapoarte accesibile și se actualizează periodic, în funcție de rezultatele obținute și de schimbările de context.

I.5. Continuitatea față de strategia anterioară

Prezenta strategie succedă Strategiei de Dezvoltare Durabilă 2015–2025 și, în acord cu principiul continuității planificării enunțat mai sus, își asumă obligația de a se raporta explicit la aceasta. O strategie nouă care ignoră documentul pe care îl înlocuiește pierde informația cea mai valoroasă de care dispune: aceea privind ce anume a funcționat și ce nu, în condițiile concrete ale acestei comune.

Raportarea la documentul anterior se face pe trei planuri.

Primul plan este cel al **realizărilor**. Comparația dintre situația de referință consemnată în strategia din 2015 și situația actuală, documentată în capitolul de diagnoză, arată un progres substanțial în domeniul infrastructurii de bază. Rețeaua de apă potabilă a crescut de la 3,5 km la aproximativ 11 km, 775 de gospodării fiind racordate la alimentarea cu apă potabilă; a fost realizată o rețea de canalizare de circa 11,5 km, împreună cu o stație de epurare proprie, inexistente anterior; rețeaua de gaze naturale a fost extinsă în vatra satului, 38 de gospodării fiind racordate; iluminatul public a fost modernizat; a fost realizat un teren de sport multifuncțional; școala a fost dotată prin programul național de digitalizare; iar un dispensar comunal nou se află în construcție. Aceste realizări nu sunt accidentale: ele corespund, în bună măsură, priorităților identificate în documentul anterior, ceea ce demonstrează că planificarea strategică a produs, în cazul acestei comune, efecte verificabile.

Al doilea plan este cel al **obiectivelor rămase neatinse**. Modernizarea integrală a rețelei de drumuri comunale, extinderea rețelei de apă către acoperire generală, valorificarea potențialului turistic și diversificarea economică rămân obiective de actualitate, preluate ca atare în prezentul document. Faptul că ele nu au fost realizate în intervalul anterior nu invalidează formularea lor, ci indică fie o dimensiune care depășește capacitatea unui singur ciclu de planificare, fie o dependență de condiții care nu s-au întrunit.

Al treilea plan, cel mai important din perspectivă metodologică, este cel al **schimbării naturii problemelor**. Comparația dintre cele două momente arată că o parte dintre problemele identificate în 2015 nu au dispărut, ci s-au transformat: canalizarea nu mai este o problemă de construit, ci de racordat și de operat; alimentarea cu apă nu mai este, în primul rând, o problemă de existență a rețelei, ci de acoperire și de calitate. Această transformare are consecințe directe asupra tipului de intervenție necesar și justifică una dintre opțiunile fundamentale ale prezentei strategii — prioritatea finalizării asupra inițierii.

Trebuie semnalată, în fine, o continuitate de metodă. Strategia anterioară s-a fundamentat pe un sondaj în rândul a 398 de gospodării și a 16 agenți economici, iar o parte importantă dintre datele sectoriale utilizate în prezentul document provin din acel efort de documentare. Această moștenire informațională este valorificată aici, cu semnalarea explicită a vechimii datelor, și constituie un argument în favoarea continuării practicii de consultare, propusă în Capitolul XII.

Prezenta versiune a strategiei încorporează **actualizarea din octombrie 2026**, realizată la solicitarea beneficiarului. Actualizarea a corectat încadrarea geografică și vecinătățile comunei, a integrat datele administrativ-teritoriale și statistice publicate de Primăria Comunei Poiana Mărului, a consemnat existența stației de epurare proprii și a reformulat în consecință proiectul privind canalizarea, a introdus în analiză și în portofoliul de proiecte tabăra de creație artistică dedicată moștenirii pictorului Horia Bernea, ansamblul folcloric și șezătoarea „Flori de Măr”, precum și apartenența comunei la traseul Via Transilvanica. Informațiile care nu au putut fi confirmate din surse oficiale la data actualizării sunt semnalate ca atare în text, în acord cu principiul fundamentării pe dovezi.

II. METODOLOGIA DE ELABORARE

Valoarea unei strategii nu depinde numai de conținutul ei, ci și de metoda prin care a fost construită, pentru că metoda este cea care garantează că afirmațiile pot fi verificate, iar concluziile, apărate. Din acest motiv, prezentul capitol expune deschis modul de lucru, sursele și principiile care au stat la baza documentului, astfel încât orice cititor — consilier local, cetățean sau evaluator de proiecte — să poată reface, dacă dorește, drumul de la datele brute la recomandările finale.

Expunerea metodei îndeplinește, într-un document strategic, o funcție echivalentă cu aceea a notei asupra metodologiei într-un studiu științific: ea permite reproducerea raționamentului și, implicit, contestarea lui argumentată. O strategie ale cărei concluzii nu pot fi urmărite până la sursele lor este, în cel mai bun caz, o colecție de opinii bine intenționate. Una ale cărei concluzii pot fi verificate pas cu pas devine un instrument de lucru care rezistă schimbărilor de administrație, criticilor din spațiul public și exigențelor evaluatorilor de proiecte.

II.1. Etapele de elaborare

Strategia a fost construită printr-un proces structurat în patru etape succesive, care răspund întrebărilor fundamentale ale oricărei planificări: unde se află comuna astăzi, unde își propune să ajungă, ce probleme trebuie rezolvate pentru a ajunge acolo și prin ce mijloace concrete.

Prima etapă, analiza-diagnostic, a constat în colectarea și, mai important, în interpretarea datelor din surse oficiale, urmărind nu doar consemnarea unor cifre, ci înțelegerea relațiilor dintre ele — de pildă, legătura dintre starea infrastructurii și dinamica populației. Această etapă a presupus inventarierea documentelor existente ale comunei (strategia anterioară, Planul Urbanistic General, amenajamentul silvic, proiectele de buget, evidențele privind rețelele și proiectele în derulare), extragerea datelor statistice oficiale disponibile la nivel de unitate administrativ-teritorială și confruntarea sistematică a surselor între ele. Acolo unde confruntarea a scos la iveală contradicții — cum a fost cazul suprafeței administrative a comunei, clarificată prin datele Primăriei — acestea au fost consemnate ca atare, întrucât o contradicție semnalată este mai utilă decât o cifră aleasă arbitrar.

A doua etapă a sintetizat aceste concluzii în analiza SWOT și în identificarea, pe baze cauzale, a nevoilor prioritare, separând simptomele de cauzele lor reale. Distincția dintre simptom și cauză este, în planificarea strategică, mai mult decât un rafinament metodologic: ea decide unde se vor cheltui banii. O comună care tratează îmbătrânirea populației ca pe o problemă în sine va investi în servicii pentru vârstnici — necesare, dar insuficiente; o comună care înțelege că îmbătrânirea este efectul plecării tinerilor va investi, simultan, în condițiile care îi determină pe tineri să rămână. Ambele investiții sunt legitime, dar numai a doua atacă rădăcina problemei.

A treia etapă a transformat diagnoza în opțiuni de dezvoltare, formulând viziunea, arhitectura de obiective strategice și axele de acțiune, într-un demers care leagă fiecare direcție de o nevoie demonstrată anterior. Formularea viziunii a urmărit un echilibru dificil, dar necesar, între ambiție și realism: o viziune prea modestă nu mobilizează, una nerealistă discreditează întregul document. Reperul folosit a fost întrebarea dacă enunțul viziunii poate fi tradus, integral, în obiective măsurabile — condiție pe care formularea finală o îndeplinește.

A patra și ultima etapă a operaționalizat aceste opțiuni, coborându-le la nivelul concret al portofoliului de proiecte, al programării financiare multianuale și al sistemului de indicatori prin care implementarea va putea fi urmărită și corectată. Această succesiune nu este una pur formală: ea reproduce logica firească a oricărei decizii responsabile, în care acțiunea este precedată de înțelegere, iar înțelegerea, de observație.

Cele patru etape nu au fost parcurse strict liniar. Ca în orice proces real de planificare, etapele ulterioare au impus, în câteva rânduri, revenirea asupra celor anterioare: formularea unui obiectiv a scos la iveală o lipsă în diagnoză, iar construirea unei fișe de proiect a impus reformularea unei măsuri. Aceste bucle de revizuire nu sunt un defect al metodei, ci semnul că verificarea de coerență descrisă în subcapitolul următor a fost efectiv aplicată.

II.2. Principiul coerenței interne

Principiul metodologic central al întregii lucrări este coerența, redată sintetic în figura conceptuală de mai jos. Ideea este simplă, dar exigentă în aplicare: fiecare problemă identificată în diagnoză trebuie preluată de un obiectiv, fiecare obiectiv tradus în măsuri concrete, fiecare măsură măsurată printr-un indicator cu valoare de referință și țintă, iar fiecare indicator urmărit printr-un mecanism de monitorizare. Acest fir de trasabilitate — problemă către obiectiv, obiectiv către măsură, măsură către indicator, indicator către monitorizare — funcționează ca un test de integritate aplicat întregului document: el garantează că strategia nu conține nici obiective fără temei în realitatea comunei, nici probleme rămase fără răspuns. Ori de câte ori una dintre aceste verigi lipsește, construcția semnalează o inconsecvență care trebuie corectată.

Problemă	Obiectiv	Măsură	Indicator	Monitorizare
identificată în diagnoză	direcție de răspuns	acțiune concretă	valoare + țintă	comitet + evaluare

Figura conceptuală. Lanțul de coerență al strategiei.

Aplicarea acestui principiu produce, în practică, două tipuri de verificări, ambele efectuate asupra versiunii finale a documentului. Verificarea **descendentă** pornește de la fiecare problemă identificată în diagnoză și urmărește dacă ea își găsește un răspuns: dacă o problemă rămâne fără obiectiv, fie ea nu era, în realitate, o problemă strategică, fie strategia are o lacună care trebuie acoperită. Verificarea **ascendentă** pornește de la fiecare proiect din portofoliu și urcă înapoi, prin măsură și obiectiv, până la problema din diagnoză: dacă un proiect nu poate fi legat de o problemă demonstrată, el nu are ce căuta în portofoliu, oricât de atrăgător ar fi. Această a doua verificare este cea care protejează strategia de tentația, frecventă în documente similare, de a include proiecte pentru că sunt la modă sau pentru că există o linie de finanțare disponibilă, nu pentru că răspund unei nevoi locale.

Rezultatul aplicării riguroase a principiului este vizibil în structura tabelelor de corespondență care însoțesc capitolele strategice: tabelul nevoilor prioritare indică explicit capitolele de diagnoză din care provine fiecare nevoie; tabelul pilonilor indică nevoile pe care le acoperă fiecare obiectiv specific; matricea măsurilor leagă fiecare măsură de proiectele care o pun în operă și de sursele de finanțare posibile; iar fiecare fișă de proiect conține o rubrică dedicată justificării, cu trimitere la capitolul din diagnoză. Aceste trimiteri nu sunt ornamente editoriale, ci scheletul logic al documentului.

II.3. Sursele de date și tratamentul incertitudinii

Credibilitatea unei strategii se sprijină, în ultimă instanță, pe calitatea și pe onestitatea surselor sale. Din acest motiv, datele utilizate în prezenta lucrare provin exclusiv din surse oficiale: Institutul Național de Statistică și baza TEMPO Online, Recensământul Populației și Locuințelor din 2021, Eurostat, ministerele de resort, Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru, Consiliul Județean Brașov, Agenția pentru Protecția Mediului Brașov, Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă, Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară, precum și evidențele proprii ale Primăriei Poiana Mărului — bugete, situația rețelelor, lista proiectelor, organigramă, amenajament silvic și Plan Urbanistic General.

Acestei rigori a surselor i se adaugă o disciplină a transparenței, aplicată consecvent pe tot parcursul documentului. Acolo unde datele provin din strategia anterioară (perioada 2013–2015) și necesită actualizare, acest lucru este semnalat explicit, pentru ca cititorul să știe în orice moment cât de recentă este informația pe care se sprijină o concluzie. Acolo unde o informație lipsește sau nu poate fi verificată, ea este marcată ca atare, prin semnalări dedicate, în loc să fie completată cu estimări; principiul ferm al lucrării este că nicio cifră nu a fost inventată în absența unei surse. Această alegere metodologică poate face documentul, pe alocuri, mai prudent decât altele, dar îi conferă în schimb o valoare pe care rigoarea aparentă nu o poate oferi: aceea de a fi de încredere. Bibliografia completă a surselor figurează în Anexa 7.

Tratamentul incertitudinii merită o precizare suplimentară, întrucât el determină modul în care trebuie citite anumite pasaje ale diagnozei. În document se disting trei situații distincte, marcate consecvent. Prima este aceea a **datei ferme**, provenind dintr-o sursă oficială recentă și necontrazisă de alte surse: ea este folosită ca atare, atât în analiză, cât și ca valoare de referință pentru indicatori. A doua este aceea a **datei datate**, provenind din strategia anterioară sau din documente mai vechi: ea este utilizată pentru a stabili tendințe și ordine de mărime, dar este însoțită de mențiunea că necesită actualizare, iar concluziile construite pe ea sunt formulate cu prudența corespunzătoare. A treia este aceea a **datei contradictorii**, atunci când surse diferite indică valori incompatibile pentru același indicator: în acest caz sunt prezentate toate variantele, este explicată natura probabilă a discrepanței și este indicată sursa care ar putea-o soluționa, fără ca documentul să aleagă arbitrar între ele.

Această a treia situație a apărut, în cazul comunei Poiana Mărului, în două locuri semnificative, tratate pe larg în capitolele corespunzătoare: suprafața totală a teritoriului administrativ, unde diferența dintre sursele utilizate inițial depășea trei mii de hectare — discrepanță tranșată prin datele Primăriei, care stabilesc o suprafață de 6.304,26 ha; și numărul structurilor de cazare turistică, unde înregistrarea statistică oficială diferă radical de cele 59 de pensiuni existente în comună potrivit datelor Primăriei. Departe de a slăbi documentul, semnalarea acestor discrepanțe îl întărește, întrucât transformă o vulnerabilitate informațională într-o sarcină concretă de clarificare, preluată ulterior în portofoliul de proiecte și în sistemul de monitorizare.

Trebuie precizat, de asemenea, că strategia nu formulează prognoze cantitative — proiecții de populație, de venituri bugetare sau de trafic — în absența unui fundament metodologic care să le susțină. Într-o comună de dimensiunea Poienii Mărului, unde variațiile anuale ale unor indicatori pot fi determinate de evenimente singulare, o proiecție construită pe serii scurte ar avea o marjă de eroare care i-ar anula utilitatea. În locul prognozelor, documentul folosește raționamentul asupra

tendinţelor observate şi asupra factorilor care le determină, indicând sensul probabil al evoluţiei fără a-i atribui o valoare numerică nefundamentată.

II.4. Modele de referință și bune practici

Pentru a atinge un standard de calitate comparabil cu cele mai bune strategii din România, prezentul document integrează, adaptat la scara unei comune rurale, elemente din patru modele de referinţă. De la metodologia Băncii Mondiale, aplicată în strategii-pilot pentru oraşe precum Simeria, se preia arhitectura pe patru piloni de dezvoltare şi rigoarea analizei problemelor. De la Strategia municipiului Cluj-Napoca se preia ştacheta de calitate, fundamentarea pe dovezi şi accentul pe participarea comunităţii. De la Oradea, recunoscută pentru absorbţia fondurilor europene, se preia disciplina de programare a investiţiilor — proiecte mapate strict pe surse de finanţare, cu eşalonare şi sinergii. De la Alba Iulia, oraş-pilot pentru soluţii inteligente, se preia ideea unei componente digitale şi verzi, redimensionată la conceptul european de „sat inteligent" (smart village), potrivit unei comune montane. Descrierea acestor modele şi a elementelor preluate figurează în Anexa 8.

Preluarea acestor modele a fost făcută selectiv şi critic, nu prin imitaţie. Diferenţa de scară dintre un municipiu reşedinţă de judeţ şi o comună montană de de circa trei mii de locuitori este atât de mare, încât transferul direct al soluţiilor ar fi produs exact tipul de document generic pe care strategia încearcă să îl evite. Ceea ce s-a preluat, prin urmare, nu sunt proiectele, ci **metodele**: modul de a construi un arbore al problemelor, disciplina de a mapa fiecare proiect pe o sursă de finanţare, rigoarea de a nu afirma nimic fără sursă, ideea că tehnologia trebuie subordonată unui obiectiv concret. Aceste metode sunt neutre faţă de scară şi pot fi aplicate cu acelaşi folos într-un oraş mare şi într-o comună mică.

Din experienţa comparativă a acestor modele rezultă şi o observaţie care a orientat redactarea întregului document: strategiile care produc rezultate nu sunt cele mai ambiţioase, ci cele mai bine legate de capacitatea reală de execuţie. Un portofoliu de cincizeci de proiecte într-o comună care poate contracta, realist, trei sau patru investiţii majore simultan nu este un semn de viziune, ci de lipsă de prioritizare. Din acest motiv, portofoliul propus în Capitolul IX a fost limitat deliberat la cincisprezece proiecte de investiţii, ierarhizate pe trei niveluri de prioritate şi eşalonate pe trei etape, la care actualizarea din 2026 a adăugat două programe culturale anuale cu cost redus, astfel încât în fiecare moment al perioadei de implementare numărul proiectelor active să rămână în limitele capacităţii administrative demonstrate.

II.5. Limitele metodologice asumate

Onestitatea metodologică presupune şi declararea limitelor. Prezenta strategie are cel puţin patru limite pe care le asumă explicit şi pe care le semnalează pentru ca ele să poată fi corectate în etapele următoare.

Cea dintâi limită este **prospeţimea inegală a datelor**. O parte dintre indicatorii sectoriali — în special cei privind piaţa muncii, fondul locativ, structura exploataţiilor agricole şi circulaţia turistică — provin din strategia anterioară şi reflectă situaţia de la începutul deceniului trecut. Ei sunt folosiţi pentru a stabili puncte de plecare şi tendinţe, dar nu pot fundamenta ţinte cantitative.

Actualizarea lor din sursele statistice oficiale reprezintă prima sarcină a comitetului de monitorizare, prevăzută explicit în Capitolul XI.

A doua limită este **absența unui studiu sociologic dedicat**, elaborat special pentru prezentul document. Strategia anterioară s-a fundamentat pe un sondaj în rândul a 398 de gospodării și a 16 agenți economici, un precedent valoros care demonstrează că un asemenea demers este posibil la scara comunei. Prezenta strategie propune reluarea și extinderea lui în cadrul procesului de consultare publică descris în Capitolul XII, folosind instrumentul propus în Anexa 6.

A treia limită ține de **imposibilitatea estimării costurilor** pentru proiectele aflate în fază conceptuală. Costul unei investiții de infrastructură într-o zonă montană depinde de factori — natura terenului, soluția tehnică, lungimea traseelor, cerințele de stabilizare — care nu pot fi determinați decât prin studii de fezabilitate. Documentul refuză, în consecință, să avanseze valori orientative pentru aceste proiecte, preferând să indice explicit că evaluarea financiară se realizează în faza de maturizare tehnică. Această alegere face planul financiar mai puțin spectaculos, dar considerabil mai onest.

A patra limită privește **dependența de factori externi**. O parte semnificativă dintre condițiile care determină succesul strategiei — calendarul apelurilor de proiecte, regulile de eligibilitate, evoluția prețurilor în construcții, deciziile investiționale ale marelui angajator, politica de transport a nivelurilor superioare de guvernanță — se află în afara controlului administrației locale. Strategia nu poate elimina această dependență, dar o poate gestiona: prin menținerea unui portofoliu de proiecte mature, gata de depunere la deschiderea oricărui apel relevant; prin diversificarea surselor de finanțare vizate; și prin mecanismul de management al riscurilor descris în Capitolul X.

II.6. Structura documentului și modul de utilizare

Prezenta strategie este un document extins, conceput pentru a servi simultan mai multor categorii de utilizatori, cu nevoi de lectură diferite. Precizarea modului în care documentul poate fi parcurs are, prin urmare, o utilitate practică.

Pentru decidentul local — primar, viceprimar, consilieri locali — parcursul recomandat cuprinde sinteza diagnozei (III.11), analiza SWOT și matricea de confruntare (IV.6), nevoile prioritare (V.4), viziunea și obiectivele strategice (VII), portofoliul de proiecte (IX.2) și mecanismul de implementare (X.4–X.6). Această selecție oferă imaginea completă a opțiunilor și a angajamentelor, fără detaliul analitic.

Pentru personalul tehnic al primăriei — compartimentele de proiecte, tehnic, financiar, urbanism — documentul este util în întregime, cu accent pe fișele de proiect (IX.3), pe programarea investițiilor (IX.4, X.3), pe registrul riscurilor (X.6) și pe sistemul de indicatori (XI.2, XI.5), care conțin informația operațională necesară pregătirii și implementării proiectelor.

Pentru evaluatorul de proiecte sau finanțatorul relevanța se concentrează în capitolele de diagnoză corespunzătoare domeniului proiectului evaluat, în trasabilitatea de la nevoie la obiectiv (VII.6) și la proiect (IX.6), precum și în fișa proiectului în cauză, care conține justificarea, indicatorii și corelarea cu sursele de finanțare.

Pentru cetățean sunt relevante, în primul rând, capitolul de diagnoză corespunzător domeniului de interes, portofoliul de proiecte cu eșalonarea lui și capitolul privind consultarea publică, care descrie modalitățile de participare.

Structura repetitivă a subcapitolelor de diagnoză — prezentarea datelor, interpretarea lor și secțiunea de concluzii marcată prin formula „De ce contează" — permite, de asemenea, o lectură selectivă: cititorul care urmărește doar concluziile poate parcurge secțiunile marcate, fără a pierde firul argumentativ.

III. ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE

Analiza situaţiei existente constituie fundamentul factual al întregii strategii şi, prin extensie, singura garanţie că obiectivele formulate în partea a doua a documentului răspund unor nevoi reale, iar nu unor presupuneri. Ea nu are ambiția de a fi o monografie a comunei, ci pe aceea, mai restrânsă şi mai utilă, de a identifica acele caracteristici ale teritoriului, ale populaţiei, ale economiei şi ale serviciilor publice care condiţionează dezvoltarea şi care pot fi influenţate prin decizie administrativă.

Capitolul este organizat în unsprezece subcapitole tematice, care parcurg succesiv cadrul teritorial şi natural, demografia şi capitalul uman, economia locală, infrastructura tehnico-edilitară şi locuirea, educaţia, sănătatea şi serviciile sociale, cultura şi patrimoniul, turismul, mediul şi dezvoltarea durabilă, capacitatea administrativă şi financiară, încheindu-se cu o sinteză integratoare. Fiecare subcapitol urmează aceeaşi structură internă: prezentarea datelor disponibile, interpretarea lor şi o secţiune de concluzii intermediare, marcată prin formula „**De ce contează**”, în care se explicitează consecinţele strategice ale constatărilor. Această structură repetitivă are un scop precis: ea permite cititorului să separe în orice moment faptul de interpretare şi interpretarea de recomandare.

Trebuie precizat de la început că diagnoza nu tratează domeniile ca pe nişte compartimente independente. Una dintre concluziile cele mai importante ale analizei este tocmai faptul că problemele comunei Poiana Mărului sunt puternic interdependente: starea drumurilor de deal condiţionează simultan accesul la educaţie, intervenţia medicală de urgenţă, valorificarea agricolă şi potențialul turistic; declinul demografic este deopotrivă efect al deficitelor de infrastructură şi cauză a fragilizării serviciilor publice; concentrarea economică explică atât prosperitatea statistică, cât şi vulnerabilitatea structurală a comunei. Aceste legături transversale sunt semnalate în text prin trimiteri explicite între subcapitole şi sunt reluate sistematic în sinteza finală.

III.1. Profil teritorial și cadru natural

Profilul teritorial nu este o formalitate descriptivă, ci fundamentul pe care se sprijină întreaga logică a strategiei: fiecare constrângere geografică se traduce, mai departe, într-un cost de investiţie, iar fiecare resursă naturală, într-o direcţie economică posibilă. Din acest motiv, capitolul de faţă nu se limitează la a enumera caracteristicile fizico-geografice ale comunei Poiana Mărului, ci le interpretează prin prisma implicaţiilor pentru dezvoltare.

Într-o comună de câmpie, geografia este adesea un element neutru: terenul este disponibil, reţelele se extind liniar şi ieftin, accesibilitatea depinde aproape exclusiv de calitatea drumurilor. Într-o comună montană, geografia este un factor determinant, care se regăseşte în fiecare linie a bugetului de investiţii. Panta impune lucrări de stabilizare; dispersia gospodăriilor multiplică lungimea reţelelor raportată la numărul de beneficiari; regimul torenţial al apelor cere podeţe supradimensionate şi consolidări de maluri; iarna prelungeşte durata şantierelor şi scurtează sezonul de execuţie. Toate acestea nu sunt observaţii pitoreşti, ci elemente de cost care explică de ce, la aceeaşi populaţie deservită, o investiţie de infrastructură costă în munte sensibil mai mult decât la şes — şi de ce, în consecinţă, o comună montană depinde într-o măsură mai mare de finanţările externe.

III.1.1. Așezare geografică și accesibilitate

Comuna Poiana Mărului este situată în sud-vestul județului Brașov, ocupând bazinul izvoarelor pârâului Șinca la granița cu bazinul superior al Țării Bârsei, pe DN 73A. Comuna are un singur sat component, Poiana Mărului, care este și reședința comunei. Pârâul Șinca reprezintă, în acest sector, cursul superior al râului Șercaia, afluent al Oltului, cunoscut și sub denumirea de Valea Poiana Mărului. Din punct de vedere fizico-geografic, comuna se află la extremitatea sud-vestică a Munților Perșani, grupă a Carpaților de Curbură, aparținând Carpaților Orientali, în zona de racord cu Carpații Meridionali, reprezentați în vecinătate de culmile Munților Țagla și de masivul Piatra Craiului. Spre nord-vest, relieful coboară către Depresiunea Făgărașului, iar spre est și sud-est se deschide golful depresionar Zărnești, parte a Depresiunii Bârsei. Încadrarea comunei în Podișul Transilvaniei, folosită în unele documente, este imprecisă: teritoriul aparține spațiului montan carpatic, iar unitățile depresionare ale Transilvaniei încep la nord-vest de acesta. Vatra satului se află la coordonatele aproximative 45°37′ latitudine nordică și 25°19′ longitudine estică, într-un culoar depresionar mărginit de versanți împăduriți, ceea ce conferă localității un caracter tipic montan, cu așezare liniară de-a lungul văii. Această poziție de contact, între munte și depresiune, nu este o simplă particularitate geografică, ci determină în bună măsură profilul economic al comunei — favorabil pășunatului, silviculturii și turismului, dar restrictiv pentru agricultura intensivă.

Configurația de așezare liniară, dictată de îngustimea culoarului de vale, are consecințe administrative pe care merită să le explicităm, întrucât ele revin, sub o formă sau alta, în aproape toate capitolele care urmează. Prima consecință este lungimea disproporționată a rețelelor edilitare raportată la numărul de gospodării deservite: într-o localitate compactă, o rețea de câțiva kilometri poate acoperi întreaga populație, în timp ce într-o așezare desfășurată pe vale aceeași lungime deservește doar o parte din gospodării. A doua consecință este dificultatea deservirii locuințelor situate pe versanți și pe interfluvii, unde costul pe branșament crește exponențial cu distanța și cu diferența de nivel. A treia consecință, mai puțin evidentă, este că centrul funcțional al comunei — zona în care se concentrează instituțiile publice — devine, pentru locuitorii de la extremități, relativ îndepărtat, ceea ce transformă calitatea drumurilor locale într-o problemă de acces la servicii, nu doar de confort.

Din punctul de vedere al accesibilității, legătura rutieră principală este asigurată de drumul național DN 73A (Predeal – Râșnov – Zărnești – Șinca – Șercaia), care traversează teritoriul administrativ al comunei pe 11 km, și o conectează, spre sud și sud-est, cu orașul Zărnești și mai departe cu DN 73 (Brașov–Câmpulung), iar spre vest și nord-vest, prin Șinca Nouă și Șinca Veche, cu Țara Făgărașului și cu DN 1 (E68), la Șercaia. Confruntarea surselor administrative și a coordonatelor geografice ale localităților conduce la următoarea configurație a vecinătăților: la sud, orașul Zărnești; la vest și nord-vest, comuna Șinca Nouă; la nord-est, comuna Holbav; la est, comuna Vulcan. Formularea potrivit căreia comuna s-ar învecina „la sud-vest” cu orașul Zărnești și „la nord” cu comuna Șinca Nouă necesită, așadar, corectarea orientării, iar vecinătățile cu orașul Codlea și cu comuna Dumbrăvița, menționate în proiectul de statut al comunei, nu sunt confirmate de sursele consultate. Configurația exactă a limitelor se va confirma prin planșa de încadrare în teritoriu a Planului Urbanistic General, la actualizarea acestuia. O particularitate importantă este faptul că localitatea nu este deservită direct de calea ferată, cea mai apropiată stație fiind gara Zărnești, la 5 km — element care, într-o zonă cu vocație turistică, reprezintă simultan o limitare de accesibilitate și o oportunitate de dezvoltare a legăturilor de transport.

Distanţele reduse până la localităţile vecine — între cinci şi paisprezece kilometri — sunt, în aparenţă, un avantaj. În realitate, valoarea lor practică depinde integral de calitatea legăturilor rutiere: o distanţă de zece kilometri parcursă pe drum modernizat în zece minute şi aceeaşi distanţă parcursă pe drum degradat în treizeci de minute produc efecte economice şi sociale complet diferite. Accesibilitatea reală nu se măsoară, prin urmare, în kilometri, ci în timp de deplasare şi în fiabilitatea acestuia — două elemente care depind de starea DN 73A şi a reţelei de drumuri comunale, şi care condiţionează deopotrivă navetismul către locurile de muncă din polul urban, accesul la serviciile medicale specializate din Zărneşti şi Braşov, transportul produselor agricole către piaţă şi fluxul turistic.

Absenţa legăturii feroviare directe merită, la rândul ei, o interpretare nuanţată. Pe de o parte, ea limitează accesibilitatea pentru categoriile de populaţie fără autoturism — în special vârstnici şi tineri — şi reduce atractivitatea comunei pentru un segment de turism care preferă transportul public. Pe de altă parte, proximitatea gării Zărneşti, la o distanţă de câţiva kilometri, transformă această limitare într-o problemă rezolvabilă prin soluţii de transport local: o legătură regulată şi corelată cu orarul trenurilor ar putea converti o barieră de accesibilitate într-un avantaj de conectivitate multimodală, la un cost incomparabil mai mic decât orice investiţie în infrastructură feroviară.

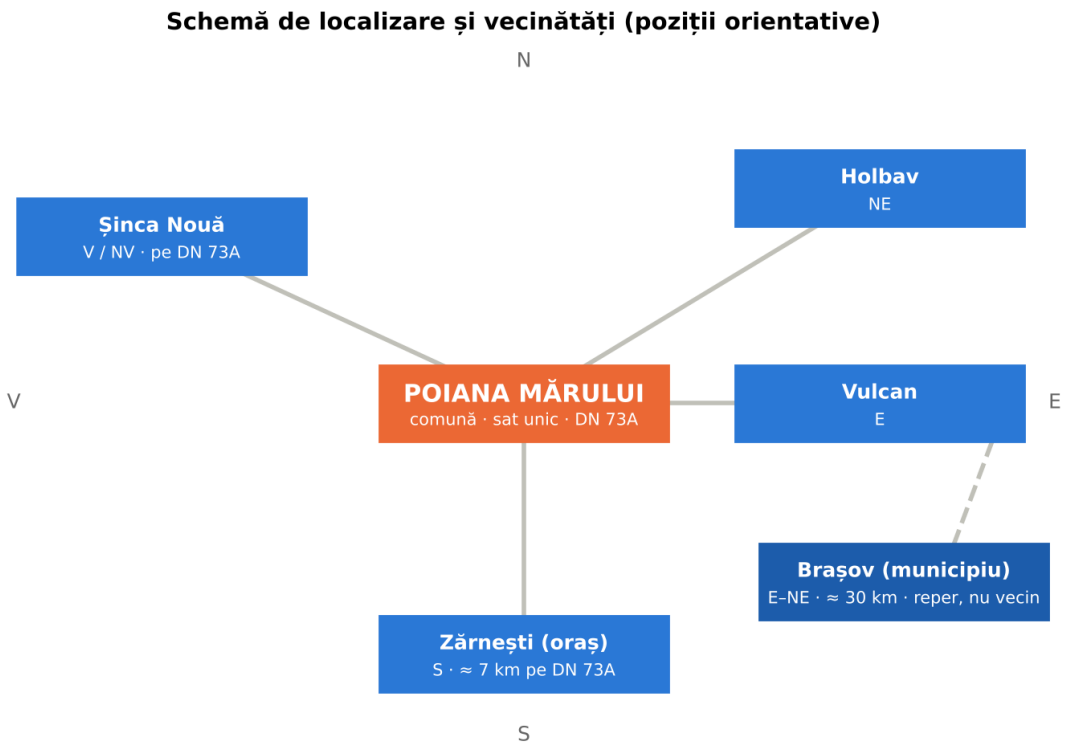
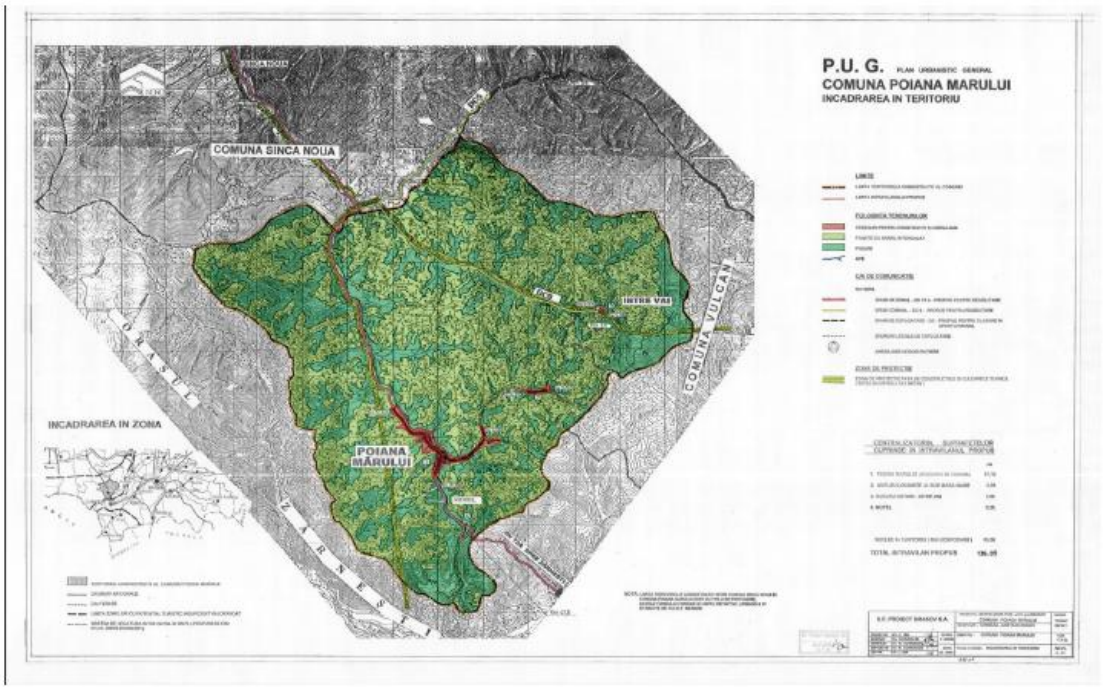


Figura 1. Schemă de localizare şi vecinătăţi (poziţii orientative). Sursă: prelucrare după Statutul oraşului Zărneşti, Enciclopedia României, coordonatele geografice ale localităţilor şi evidenţele Primăriei (actualizare octombrie 2026).



Planșa PUG 1. Încadrarea comunei în teritoriu (Plan Urbanistic General, S.C. Proiect Brașov S.A., 2003). Legendă: verde închis — păduri; verde deschis — fânețe cu arabil intercalat; roșu — vatra satului și căile de comunicație principale; contur — limita teritoriului administrativ.

Planșa oficială de încadrare în teritoriu confirmă vizual concluziile analizei geografice și le adaugă o dimensiune pe care textul singur nu o poate reda. Se observă limpede că teritoriul administrativ al comunei este dominat covârșitor de pădure — masa verde care ocupă cea mai mare parte a suprafeței — în timp ce așezarea umană, marcată cu roșu, se restrânge la culoarul îngust al văii pârâului Șinca, desfășurat liniar de-a lungul drumului național DN 73A. Această imagine explică, dintr-o singură privire, atât bogăția de resurse naturale a comunei, cât și una dintre dificultățile ei structurale: gospodăriile răspândite pe versanți și pe dealuri sunt costisitor de deservit cu utilități și greu accesibile, ceea ce transformă infrastructura rutieră și edilitară într-o provocare permanentă. Poziția de contact cu orașul Zărnești, la sud, și cu comuna Șinca Nouă, la vest și nord-vest, situează localitatea la marginea ariei de influență a Brașovului, confirmând vocația dublă — de comună forestieră și, totodată, de potențială destinație rezidențială și turistică.

Raportul vizibil între suprafața ocupată de pădure și cea ocupată de așezare are o consecință economică pe care strategia o exploatează în partea ei operațională: comuna dispune de o resursă naturală abundentă și de o bază construită restrânsă. Aceasta înseamnă că valoarea adăugată suplimentară nu poate proveni, în principal, din extinderea construcțiilor — limitată de relief, de statutul de arie protejată și de costurile de echipare —, ci din valorificarea superioară a resursei existente: prelucrarea locală a lemnului în loc de comercializarea materiei prime, zootehnia bazată pe pajiștile permanente și procesarea produselor obținute, turismul care vinde peisajul fără a-l consuma. Această orientare, dedusă direct din structura teritoriului, va fi regăsită în pilonul economic al strategiei.

De ce contează. *Poiana Mărului se află într-o poziție pe care o putem numi de semi-izolare de proximitate: fizic apropiată de polul urban Brașov–Zărnești–Codlea (circa 30 km de municipiul Brașov), dar lipsită de o legătură rutieră sau feroviară de mare capacitate.*

Această dublă natură explică simultan cei doi vectori de dezvoltare ai comunei. Pe de o parte, proximitatea față de aglomerarea urbană deschide potențialul de localitate de rezidență și de turism în aria metropolitană a Brașovului, cu o cerere reală și în creștere. Locuirea în mediul rural montan, la distanță de navetism față de un pol urban dinamic, este una dintre tendințele consistente ale ultimului deceniu în România, iar comuna dispune de exact acele atribute pe care această tendință le caută: peisaj, liniște, aer curat, prețuri ale terenului sub cele din imediata vecinătate a orașului. Condiția pentru a valorifica această cerere nu este de natură promoțională, ci de natură infrastructurală: familiile care iau în calcul mutarea într-o comună montană evaluează, în primul rând, dacă există apă curentă, canalizare, internet, grădiniță și un drum practicabil în orice anotimp.

Pe de altă parte, dependența de un singur drum național constituie o vulnerabilitate structurală: orice întrerupere a DN 73A — din cauza vremii, a unei alunecări sau a unei lucrări — izolează efectiv comunitatea și afectează atât accesul locuitorilor, cât și fluxul turistic. Din acest motiv, reabilitarea și securizarea DN 73A, împreună cu întărirea legăturilor rutiere secundare, trebuie tratate nu ca simple lucrări de întreținere, ci ca o prioritate strategică de prim rang. Este necesară aici o precizare de competență, în acord cu principiul realismului administrativ enunțat în Capitolul I: drumul național nu se află în administrarea comunei, iar strategia nu poate angaja lucrări asupra lui. Ceea ce poate și trebuie să facă administrația locală este să susțină constant, prin demersuri instituționale documentate către administratorul drumului și către autoritățile județene, includerea tronsonului în programele de reabilitare, și să reducă, prin investiții proprii, gradul de dependență al comunității față de acest culoar unic, prin întărirea rețelei de drumuri comunale care asigură legături alternative.

III.1.2. Organizarea administrativă și identitatea teritorială

Profilul teritorial se completează cu o dimensiune administrativă și identitară pe care strategia nu o poate ignora. Poiana Mărului a funcționat ca comună cu un singur sat, satul Poiana Mărului, până la reorganizarea administrativ-teritorială din anul 1968, când i s-au alipit satele Șinca Nouă și Paltin, devenind una dintre cele mai mari comune din țară, cu o suprafață de 144 km^2. Din anul 2002, prin reînființarea comunei Șinca Nouă, comuna a rămas din nou cu un singur sat, satul Poiana Mărului, care este și singura sa localitate componentă; zona de locuire Vulcănița face parte din acest sat. Statutul actual de comună cu un singur nucleu reprezintă un avantaj de guvernanță, întrucât elimină dispersia serviciilor și a investițiilor pe mai multe localități — o problemă frecventă în comunele polinucleare.

Avantajul monocentricității merită explicitat, întrucât el are consecințe directe asupra eficienței investiționale. Într-o comună cu patru sau cinci sate, fiecare investiție în servicii publice — o școală, un dispensar, un cămin cultural, o rețea de apă — se confruntă cu dilema dintre concentrare, care asigură calitate dar lasă o parte a populației la distanță, și dispersie, care asigură proximitate dar multiplică costurile și fragmentează calitatea. Comuna Poiana Mărului este scutită, în bună măsură, de această dilemă: o singură școală, un singur dispensar, un singur cămin cultural

pot deservi întreaga comunitate, iar resursele disponibile pot fi concentrate pentru a le aduce la un standard superior, în loc să fie fragmentate între mai multe unităţi subdimensionate. Această trăsătură explică, cel puţin parţial, calitatea peste medie a dotărilor educaţionale şi culturale constatată în subcapitolele următoare.

Avantajul nu este însă absolut. Dispersia gospodăriilor pe versanţi şi existenţa zonei de locuire Vulcăniţa reintroduc, la o scară mai mică, aceeaşi problemă de acces: o parte a populaţiei locuieşte la distanţă de nucleul de servicii, iar legătura cu acesta depinde de starea drumurilor locale. Cu alte cuvinte, comuna a rezolvat problema dispersiei la nivel de sate, dar o resimte în continuare la nivel de gospodării — motiv pentru care modernizarea drumurilor de deal apare, în ierarhia nevoilor, imediat după infrastructura de utilităţi.

La această structură administrativă simplă se adaugă un capital identitar de excepţie, legat de figura domnitorului Constantin Brâncoveanu, care a stăpânit moşia localităţii şi este ctitorul bisericii ortodoxe „Sfântul Ioan Botezătorul", monument istoric în stil brâncovenesc. Departe de a fi un simplu detaliu istoric, acest patrimoniu constituie un activ economic latent: într-o strategie de turism autentic, el reprezintă exact elementul de diferenţiere faţă de destinaţiile de masă din vecinătate. Astfel, chiar şi dimensiunea istorică a profilului teritorial se traduce, în cele din urmă, într-o oportunitate de dezvoltare concretă, temă asupra căreia vom reveni în capitolele dedicate culturii şi turismului.

Trebuie observat, de asemenea, că istoria administrativă recentă a comunei — dezmembrarea din 2002 — are un corolar practic asupra evidenţelor teritoriale. Modificarea limitelor administrative, urmată de reconstituirea dreptului de proprietate asupra terenurilor agricole şi forestiere, explică o parte dintre neconcordanţele de suprafaţă semnalate în subcapitolul dedicat fondului funciar şi subliniază, o dată în plus, necesitatea finalizării înregistrării sistematice în cadastru. Un teritoriu ale cărui limite şi suprafeţe nu sunt consemnate univoc într-o evidenţă oficială actualizată este un teritoriu în care orice calcul de indicatori, orice eligibilitate de finanţare raportată la suprafaţă şi orice tranzacţie imobiliară comportă un grad de incertitudine care descurajează investiţia.

III.1.3. Cadrul natural

Cadrul natural al comunei nu reprezintă un simplu decor, ci un sistem de condiţii care modelează, deopotrivă, oportunităţile şi limitele dezvoltării. Din punct de vedere geologic şi geomorfologic, teritoriul se desfăşoară într-o zonă de contact deal–munte, cu un substrat alcătuit predominant din calcare de vârstă cretacic-inferioară, asociate cu paragnaise. Principalul agent care modelează relieful este apa, prin eroziune regresivă şi laterală, vizibilă mai ales în sezonul de primăvară, când debitele cresc; aceeaşi eroziune pluvială afectează suprafeţele cultivate, spălând stratul superficial de sol. Această dinamică geomorfologică explică de ce, în această zonă, orice lucrare de infrastructură — drum, reţea, construcţie — trebuie însoţită de măsuri de stabilizare şi de gestionare a apelor, ceea ce îi ridică inevitabil costul.

Consecinţa practică a acestei constatări este una de programare a investiţiilor. Un drum modernizat fără un sistem corespunzător de colectare şi evacuare a apelor pluviale, într-o zonă cu regim torenţial şi cu versanţi supuşi eroziunii, are o durată de viaţă semnificativ redusă: apa se infiltrează sub structura rutieră, o degradează din interior, iar investiţia trebuie reluată după câţiva

ani. Din acest motiv, fișele de proiect din Capitolul IX prevăd explicit, pentru lucrările rutiere, execuția podețelor, a șanțurilor și a lucrărilor de scurgere ca elemente componente, nu ca opțiuni, iar programarea corelează lucrările de amenajare a torenților cu cele de modernizare a drumurilor.

Din punct de vedere climatic, comuna se încadrează în zona temperat-continentală cu influență oceanică, specifică regiunii de munte jos și mijlociu. Temperatura medie anuală variază între 6 și 8 °C în vatra restrânsă a satului și 4–6 °C pe interfluvii, cu extreme istorice de +37,1 °C, înregistrată în 1946, și −29,6 °C, în 1929; precipitațiile sunt bogate, iar vânturile dominante bat dinspre vest și nord-vest. Un climat răcoros și umed, cu ierni consistente, este mai puțin prielnic agriculturii pretențioase, dar constituie un atu real pentru turismul montan de weekend și pentru cel estival, într-o piață — cea a Brașovului — aflată la mică distanță.

Regimul climatic are, la rândul său, implicații directe asupra a două domenii tratate mai departe în strategie. În privința eficienței energetice, temperaturile medii scăzute și durata sezonului de încălzire fac ca performanța termică a clădirilor să aibă un impact bugetar mai mare decât în zonele de câmpie: fiecare punct procentual de reducere a pierderilor de căldură se traduce într-o economie proporțional mai importantă la clădirile publice și în gospodării. În privința turismului, sezonalitatea climatică determină o distribuție inegală a fluxurilor pe parcursul anului, cu vârfuri de weekend în sezonul cald și cu o cerere de iarnă limitată de absența infrastructurii specifice — ceea ce recomandă orientarea ofertei către produse turistice care valorifică sezonul intermediar, precum drumețiile, cicloturismul și evenimentele culturale.

Învelișul biologic și hidrografic completează acest tablou. Solurile brune acide (cambisoluri), formate sub pădurile de fag și gorun, au o fertilitate moderată și o reacție acidă care le face potrivite pentru pădure și pajiști, dar limitative pentru culturi. Vegetația este dominată de păduri de amestec — fag, brad, molid, gorun — și de pajiști montane, cu o floră acidofilă caracteristică, între care afinul, iar fauna este remarcabil de bogată, cuprinzând cerbul carpatin, căpriorul, mistrețul și carnivore mari precum ursul brun, râsul și lupul, alături de numeroase specii de păsări și de nevertebrate protejate. O particularitate cu implicații directe asupra sănătății publice o constituie apele subterane: provenind din izvoare și dintr-un strat acvifer prezent doar în lunca văilor, ele au un conținut ridicat de oxizi de fier, care face ca apa netratată a majorității izvoarelor să nu fie perfect potabilă — o constrângere care, așa cum vom vedea, marchează întreaga problematică a alimentării cu apă.

Bogăția faunei are o dublă semnificație strategică, pe care documentul o tratează consecvent, fără a ceda tentației de a o prezenta exclusiv ca resursă. Pe latura oportunității, prezența unei faune de interes cinegetic și de observare susține un segment turistic cu valoare adăugată ridicată și cu impact redus asupra mediului, complementar celui de drumeție. Pe latura constrângerii, coexistența cu carnivorele mari generează un tip specific de risc — pagubele produse gospodăriilor și animalelor domestice — care afectează direct exploatațiile zootehnice, adică exact ramura economică pe care profilul natural al comunei o favorizează. Această tensiune între conservare și activitate economică nu poate fi eliminată, dar poate fi gestionată prin măsuri de prevenție, prin mecanismele legale de despăgubire și prin dialogul instituțional cu administratorii ariilor protejate și cu gestionarii fondurilor cinegetice.

De ce contează. *Convergența acestor condiții naturale conturează o concluzie strategică fermă: profilul agro-silvo-pastoral al comunei nu este o alegere, ci o dată a locului, iar strategia trebuie să îl consolideze, nu să îl contrazică.*

Relieful accidentat și clima montană determină un sezon agricol scurt, favorabil păşunatului, zootehniei și silviculturii, dar nefavorabil culturilor intensive — ceea ce confirmă, în mod obiectiv, orientarea economică descrisă mai sus. Aceleași condiții ridică însă costurile de infrastructură și impun lucrări dedicate de protecție împotriva eroziunii și a viiturilor, care trebuie prevăzute și finanțate ca atare. În fine, bogăția faunei și întinderea habitatelor forestiere nu doar sugerează, ci confirmă — așa cum arată amenajamentul silvic analizat în capitolul de mediu — suprapunerea cu rețeaua Natura 2000, ceea ce reprezintă simultan o oportunitate (ecoturism, plăți de agro-mediu, un brand teritorial construit pe ideea de sălbăticie carpatică) și o constrângere (restricții de construire în ariile protejate și necesitatea gestionării conflictelor om–faună).

III.1.4. Structura fondului funciar

Modul în care este împărțit și utilizat pământul spune, despre o comună, mai mult decât orice altă statistică singulară: el reflectă istoria economică a locului, condiționează investițiile posibile și fixează limitele fizice ale dezvoltării. La Poiana Mărului, analiza fondului funciar a întâmpinat inițial o dificultate de ordin metodologic: datele privind suprafața totală a comunei prezentau discrepanțe importante între surse — aproximativ 6.159 ha potrivit strategiei din 2015 (date de la finele anului 2013), față de circa 9.460 ha potrivit unor informații publice anterioare. Datele Primăriei tranșează această discrepanță: suprafața administrativ-teritorială a comunei este de **6.304,26 ha**, din care **96 ha intravilan** și **6.208,26 ha extravilan**. Valoarea este confirmată de evidența statistică oficială, care înregistrează pentru comună o suprafață de 63,0 km², cu sursa Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară (Direcția Județeană de Statistică Brașov, situația la 1 iulie 2023), și este apropiată de cifra din 2013, diferența de circa 145 ha putând proveni din actualizarea măsurătorilor. Cifra de circa 9.460 ha nu este susținută de nicio sursă oficială și nu mai este utilizată în prezentul document.

Structura pe categorii de folosință stabilită de datele Primăriei — **3.466 ha teren agricol** și **2.838 ha teren neagricol**, cu un total egal cu suprafața administrativă — trebuie citită corect: păşunile (842 ha) și fânețele (2.069 ha) sunt subcategorii ale terenului agricol, iar pădurile (2.277 ha) sunt o subcategorie a terenului neagricol, astfel încât aceste valori nu se însumează cu categoriile generale. Diferența de 555 ha din terenul agricol corespunde celorlalte folosințe agricole, iar diferența de 561 ha din terenul neagricol corespunde celorlalte folosințe neagricole (curți-construcții, drumuri, ape, terenuri neproductive).

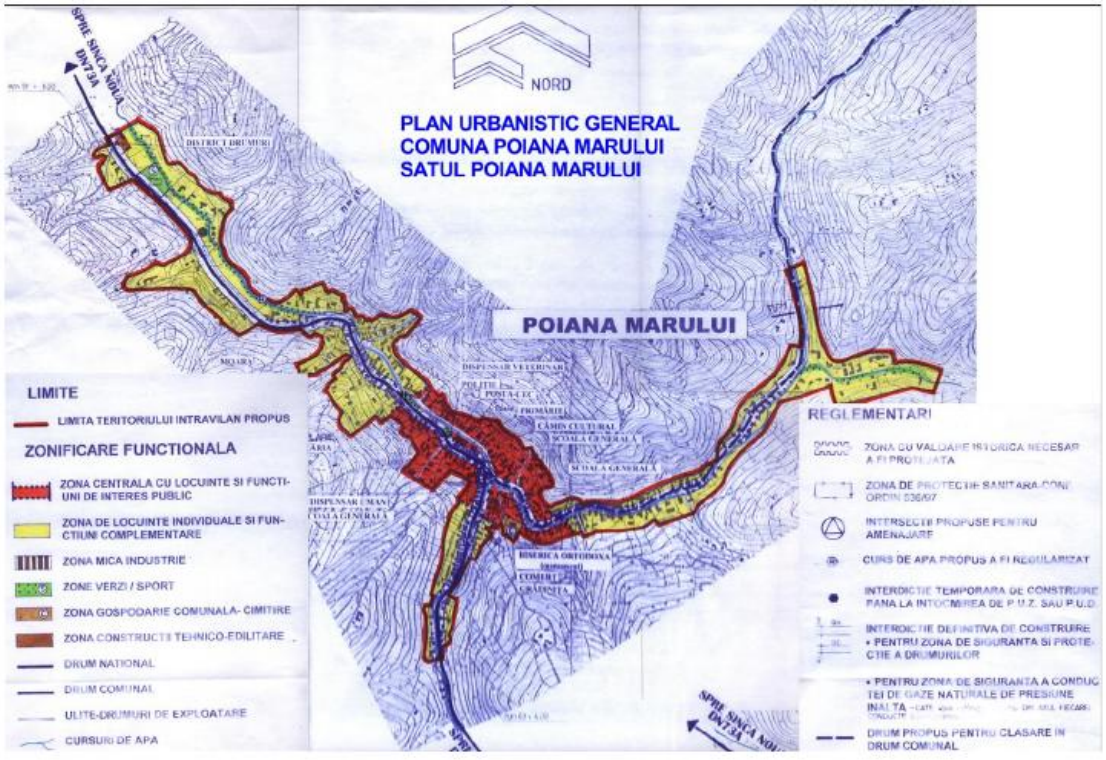
Câteva repere de referință completează imaginea. Planul Urbanistic General al comunei (elaborat în 2003) propunea un intravilan de circa 136 ha, în timp ce evidența actuală a Primăriei consemnează 96 ha — o diferență care va trebui explicată în procesul de actualizare a documentației de urbanism, întrucât ea poate reflecta fie o delimitare diferită, fie zone propuse prin PUG și neintroduse efectiv în intravilan. La rândul său, amenajamentul silvic stabilește un fond forestier al comunei de 1.787 ha, cifră fermă întrucât provine dintr-un document tehnic de specialitate, dar inferioară celor 2.277 ha de pădure din evidența Primăriei. Aceste repere — un

intravilan restrâns și o suprafață forestieră consistentă — sunt compatibile cu profilul unei comune montane în care pădurea și pajiștile domină, iar așezarea umană ocupă doar culoarul văii.

Categorie de folosință	SDD 2015 (date 2013)	Date Primărie
Suprafață totală	6.159 ha	6.304,26 ha
Teren agricol	3.381 ha (54,9%)	3.466 ha (55,0%)
– pășuni și fânețe	2.537 ha (41,2%)	842 + 2.069 ha (46,2%)
Teren neagricol	2.778 ha	2.838 ha (45,0%)
– pădure	2.677 ha	2.277 ha (36,1%)
Intravilan	nespecificat	96 ha (extravilan 6.208,26 ha)

Tabelul 1. Structura fondului funciar — comparație între SDD 2015 (date 2013) și datele Primăriei.

Lectura comparativă a tabelului arată, de această dată, mai degrabă o convergență decât o contradicție. Suprafața totală și ponderea terenului agricol — circa 55% în ambele evidențe — sunt practic identice, iar diferențele se concentrează în structura internă a categoriilor: pajiștile permanente (pășuni și fânețe) cresc de la 2.537 ha la 2.911 ha, iar pădurea scade de la 2.677 ha la 2.277 ha. Asemenea diferențe pot proveni din reîncadrări de folosință, din modul de evidențiere a pășunilor împădurite sau din actualizări cadastrale. Diferența dintre cifra pădurii din evidența Primăriei și fondul forestier stabilit prin amenajament se poate explica prin regimul de proprietate — amenajamentul se referă la unitatea de producție administrată, în timp ce evidența funciară poate include și suprafețe forestiere aflate în alte forme de proprietate sau administrare.



Planșa PUG 2. Zonificarea funcțională a satului Poiana Mărului (Plan Urbanistic General, 2003). Roșu — zonă centrală cu locuințe și funcțiuni de interes public; galben — locuințe individuale și funcțiuni complementare; verde — zone verzi și sport; maro — construcții tehnico-edilitare; hașurat — mică industrie.

Planșa de zonificare funcțională traduce în limbaj urbanistic exact structura pe care o descriu cifrele fondului funciar. Intravilanul se organizează liniar, de-a lungul văii și a drumului național, cu

un nucleu central compact (marcat cu roşu), care concentrează instituţiile publice — primăria, căminul cultural, şcoala, biserica-monument — şi zone de locuinţe individuale (galben) care se răsfiră spre periferie. Rezervele de teren pentru dezvoltare sunt vizibil limitate şi presează pe marginile intravilanului, ceea ce confirmă necesitatea, subliniată deja, de a actualiza Planul Urbanistic General pentru a crea premisele legale ale unor investiţii viitoare. Se remarcă, de asemenea, prezenţa redusă a zonei de mică industrie şi a spaţiilor verzi amenajate — un semnal că, pe măsură ce comuna se dezvoltă, va trebui să rezerve deliberat teren pentru activităţi economice şi pentru agrement, teme preluate în partea strategică.

Absenţa unei zone de activităţi economice dimensionate corespunzător merită o subliniere aparte, întrucât ea are o consecinţă directă asupra obiectivului de diversificare economică. O comună care îşi propune să atragă investiţii mici şi mijlocii — un atelier de procesare a produselor lactate, o unitate de prelucrare superioară a lemnului, un depozit, o unitate de servicii — trebuie să poată oferi investitorului un teren cu destinaţie compatibilă, cu acces rutier şi, pe cât posibil, cu utilităţi la limita parcelei. În lipsa acestor condiţii, intenţia de investiţie se loveşte de un obstacol administrativ care, în multe cazuri, o descurajează definitiv. Rezervarea deliberată a unei zone de activităţi economice prin actualizarea documentaţiei de urbanism nu este, prin urmare, o operaţiune tehnică, ci un act de politică economică locală.

> ***De ce contează.*** *Dincolo de neconcordanţele de cifre, tabelul scoate în evidenţă două constante care se menţin indiferent de sursă şi care au consecinţe strategice directe.*

Prima constantă este ponderea foarte mare a pajiştilor permanente şi a suprafeţei forestiere, care confirmă, o dată în plus, profilul agro-silvo-pastoral al comunei şi susţine zootehnia şi silvicultura drept ramuri economice de bază — pajiştile permanente reprezentau, în evidenţa din 2013, peste 41% din suprafaţa comunei, iar în evidenţa actualizată a Primăriei circa 46%. Această structură nu este doar o descriere, ci o indicaţie de politică: o comună cu o asemenea pondere a pajiştilor are acces la un set specific de instrumente de sprijin, între care plăţile pentru zone care se confruntă cu constrângeri naturale şi schemele de agro-mediu, iar valorificarea acestor instrumente depinde de capacitatea fermierilor de a-şi înregistra corect suprafeţele şi de a se organiza în forme asociative.

A doua constantă este caracterul restrâns al intravilanului, care arată, pe de o parte, o presiune redusă de urbanizare — un avantaj din perspectiva conservării peisajului şi a costurilor de mediu — dar, pe de altă parte, o rezervă limitată de teren pentru investiţii, care nu poate fi extinsă decât prin actualizarea Planului Urbanistic General. Această limitare afectează simultan trei obiective ale strategiei: oferta de locuire pentru tineri, care are nevoie de parcele disponibile şi echipate; dezvoltarea economică, care are nevoie de teren cu destinaţie corespunzătoare; şi infrastructura publică, care are nevoie de amplasamente pentru obiectivele propuse.

Nu în ultimul rând, finalizarea evidenţelor funciare nu este un moft de exactitate: chiar dacă suprafaţa totală a fost clarificată, structura corectă a folosinţelor şi delimitarea intravilanului condiţionează calculul tuturor indicatorilor raportaţi la hectar, eligibilitatea unor măsuri de finanţare şi, în definitiv, credibilitatea întregului document în faţa evaluatorilor. Acesta este şi motivul pentru care actualizarea Planului Urbanistic General şi finalizarea cadastrului general

figurează, în partea strategică, drept unul dintre proiectele prioritare, cu un rol de condiție prealabilă pentru mai multe investiții ulterioare.

III.1.5. Concluzii intermediare — implicațiile teritoriale asupra strategiei

Analiza profilului teritorial și a cadrului natural conduce la cinci concluzii care vor fi regăsite, sub diferite forme, în întreaga parte strategică a documentului.

Prima concluzie este că geografia comunei impune un **cost de investiție superior mediei**, în toate domeniile care presupun lucrări liniare — drumuri, rețele de apă, canalizare, gaze, comunicații. Acest cost suplimentar nu poate fi eliminat, dar are două consecințe de politică: pe de o parte, el întărește argumentul pentru orientarea prioritară către finanțări externe cu cofinanțare redusă; pe de altă parte, el impune o analiză de eficiență pentru investițiile care deservesc un număr mic de gospodării dispersate, unde soluțiile individuale sau de grup mic — sisteme locale de captare, soluții energetice descentralizate — pot fi mai raționale decât extinderea rețelei.

A doua concluzie este că **accesibilitatea reprezintă vulnerabilitatea structurală majoră** a teritoriului, prin dependența de un culoar rutier unic și prin absența legăturii feroviare directe. Consolidarea rețelei locale de drumuri și dezvoltarea unor soluții de transport care valorifică proximitatea gării Zărnești sunt răspunsuri aflate în competența administrației locale, spre deosebire de reabilitarea drumului național, care ține de un demers de susținere instituțională.

A treia concluzie este că **profilul agro-silvo-pastoral este o dată obiectivă**, determinată de sol, climă și relief, iar strategia trebuie să îl consolideze prin valorificare superioară, nu să încerce să îl înlocuiască cu ramuri incompatibile cu condițiile locale.

A patra concluzie este că **capitalul natural și cel identitar constituie active economice**, nu doar valori de conservat: pădurea, fauna, peisajul și patrimoniul brâncovenesc formează, împreună, baza unei oferte turistice diferențiate față de destinațiile de masă din vecinătate.

A cincea concluzie, de natură administrativă, este că **evidențele teritoriale necesită clarificare urgentă**: neconcordanțele privind structura folosințelor și delimitarea intravilanului, vechimea Planului Urbanistic General și starea incompletă a cadastrului constituie, împreună, o barieră în calea investițiilor și o sursă de incertitudine care afectează credibilitatea oricărei planificări cantitative. Din acest motiv, actualizarea documentației de urbanism și finalizarea înregistrării sistematice sunt tratate în strategie ca proiecte-condiție, plasate în prima etapă de implementare.

III.2. Diagnoza demografică și capitalul uman

Populația este simultan principala resursă și principalul beneficiar al strategiei. La Poiana Mărului, analiza demografică identifică provocarea centrală a întregului document: o comunitate care se reduce numeric și îmbătrânește într-un ritm accelerat în ultimul deceniu. Toate obiectivele economice, de infrastructură și de servicii formulate mai departe trebuie citite prin această lentilă.

Motivul pentru care demografia ocupă, în economia acestei strategii, o poziție privilegiată nu ține de o preferință metodologică, ci de o constatare de fond: într-o comunitate mică, dinamica populației determină pragul de viabilitate al aproape tuturor serviciilor publice. Un efectiv școlar în scădere pune în discuție structura claselor și, în ultimă instanță, existența unității de învățământ;

un număr redus de utilizatori face nesustenabilă operarea unei rețele de utilități; o bază de contribuabili în restrângere reduce veniturile proprii și, odată cu ele, capacitatea de cofinanțare a investițiilor. Declinul demografic nu este, prin urmare, un capitol între altele, ci variabila care condiționează toate celelalte capitole — motiv pentru care analiza care urmează îi caută nu doar dimensiunea, ci și mecanismul.

III.2.1. Evoluția populației

Traiectoria demografică descrie un arc clasic de creștere urmată de declin. Recensămintele istorice consemnează 1.793 de locuitori în 1869, 2.369 în 1910 și 2.834 în 1941 — o creștere susținută pe parcursul unui secol. Punctul de maxim este atins în jurul recensământului din 2002, cu 3.456 de locuitori, după care urmează inversarea de tendință: 3.315 în 2011 și 2.956 la recensământul din 2021.

Potrivit datelor Primăriei, populația totală a comunei este de **3.167 de locuitori**, toți de naționalitate română; în comună nu sunt înregistrați locuitori de naționalitate maghiară, germană sau de alte naționalități. Această valoare constituie populația de referință a comunei în prezenta strategie. Pentru analiza tendințelor pe termen lung se utilizează seria recensămintelor, prezentată mai sus, singura serie comparabilă de la un recensământ la altul.

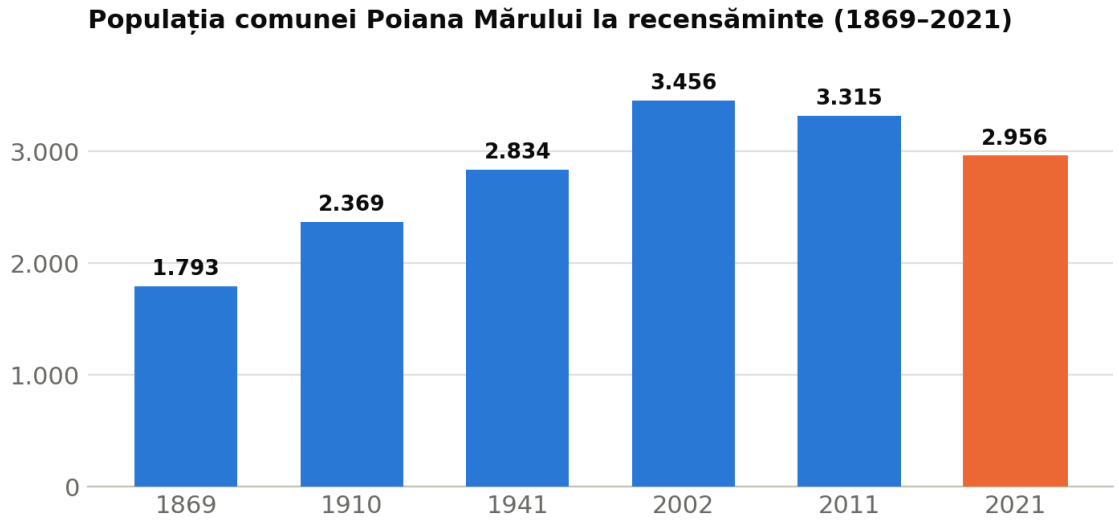


Figura 2. Evoluția populației la recensăminte, 1869–2021. Surse: recensăminte istorice (SDD 2015); RPL 2021 (INS).

Lectura acestei serii lungi permite câteva observații care depășesc simpla constatare a scăderii recente. Prima este că perioada de creștere a fost, istoric, foarte îndelungată: pe parcursul a peste un secol și un sfert, între 1869 și 2002, populația comunei aproape s-a dublat, ceea ce indică o comunitate cu vitalitate demografică și cu o bază economică suficientă pentru a-și susține locuitorii. A doua observație este că punctul de maxim coincide, cronologic, cu momentul reconfigurării administrative a comunei, ceea ce impune o precauție de interpretare: cifra din 2002 trebuie citită în raport cu perimetrul administrativ existent la acea dată. A treia observație, cea mai importantă din perspectivă strategică, privește nu nivelul, ci **ritmul** scăderii ulterioare.

> ***De ce contează.*** *Cifra esențială nu este scăderea în sine, ci accelerarea ei. Între 2002 și 2011 comuna a pierdut 4,1% din populație; între 2011 și 2021, pierderea a fost de*

10,8% — de peste două ori și jumătate mai rapidă, echivalentul a 359 de persoane într-un singur deceniu.

Această accelerare este semnalul care schimbă natura problemei. O scădere lentă și constantă poate fi tratată ca o ajustare firească, comună mediului rural românesc, care nu impune măsuri excepționale. O scădere care se accelerează indică, dimpotrivă, un proces cu dinamică proprie, în care efectele devin la rândul lor cauze: plecarea unei generații tinere reduce numărul viitorilor părinți, ceea ce reduce nașterile din deceniul următor, ceea ce fragilizează serviciile pentru copii, ceea ce face comuna mai puțin atractivă pentru familiile tinere rămase. Această spirală nu se oprește de la sine; ea trebuie întreruptă prin intervenție deliberată, iar momentul intervenției contează, întrucât fiecare deceniu de amânare face inversarea mai dificilă și mai costisitoare.

Pierderea de 359 de persoane într-un deceniu are, de altfel, și o traducere directă în termeni de dimensionare a serviciilor și a rețelelor. Ea înseamnă un număr mai mic de gospodării care să suporte costurile fixe ale unei rețele de apă sau de canalizare, un efectiv școlar mai fragil, o cerere mai redusă pentru comerțul și serviciile locale, o bază fiscală mai îngustă. Declinul nu este un accident conjunctural, ci un proces structural care se adâncește; fără inversarea lui, orice investiție riscă să deservească o comunitate din ce în ce mai mică — ceea ce nu înseamnă că investițiile trebuie amânate, ci exact contrariul: că ele trebuie orientate prioritar către acele obiective care influențează decizia de a rămâne.

III.2.2. Motorul declinului: migrația, nu deficitul de nașteri

O eroare frecventă în strategiile locale este tratarea declinului demografic ca problemă de natalitate. Datele arată altceva. În intervalul documentat 2009–2014, comuna a înregistrat un spor natural constant pozitiv (cumulat +55, natalitate circa 12,1‰, peste media rurală a județului), în timp ce soldul migratoriu a fost puternic negativ (−154), cu emigrare care afectează predominant grupa 0–19 ani.

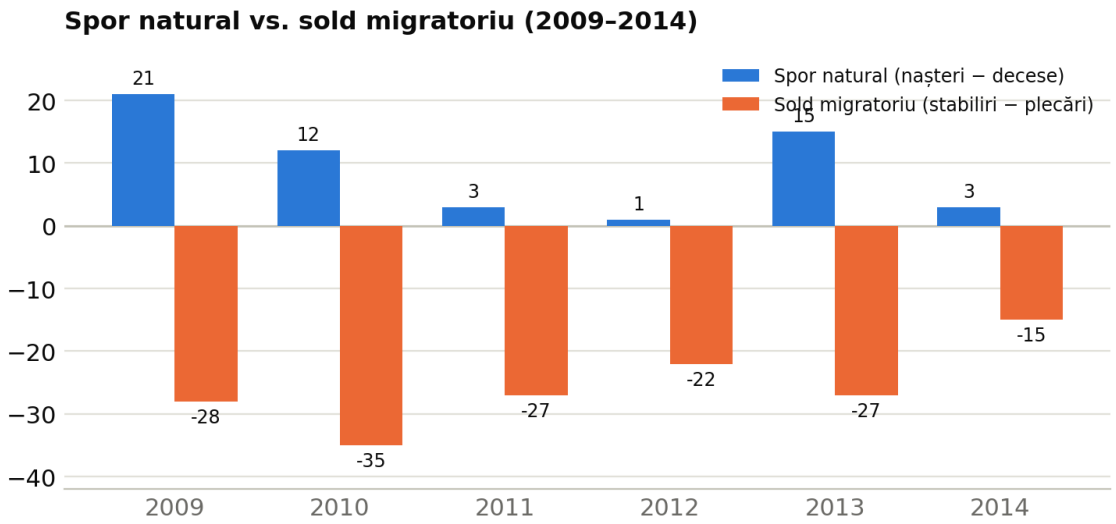


Figura 3. Spor natural vs. sold migratoriu, 2009–2014. Sursa: SDD 2015 (Anuarul Statistic Brașov). Necesită actualizare din INS TEMPO.

Distincția dintre cele două componente ale mișcării populației este, în cazul de față, mai mult decât un detaliu tehnic: ea determină întregul conținut al răspunsului public. Sporul natural pozitiv,

susţinut pe un interval de şase ani consecutivi, arată o comunitate care încă produce copii peste media mediului rural judeţean — cu alte cuvinte, o comunitate care are structura de vârstă şi comportamentul reproductiv necesare pentru a se reproduce demografic. Soldul migratoriu puternic negativ, de aproape trei ori mai mare în valoare absolută decât sporul natural cumulat, arată însă că această capacitate este anulată de plecări.

Compoziţia pe vârste a fluxului migratoriu adaugă gravitate constatării. Faptul că emigrarea afectează predominant grupa 0–19 ani indică plecarea familiilor tinere cu copii, nu a persoanelor izolate — un tip de migraţie care produce o pierdere dublă: pleacă atât generaţia actuală de copii, cât şi părinţii lor, adică viitorii părinţi ai generaţiei următoare. Efectul se cumulează în timp şi explică, cel puţin parţial, accelerarea declinului constatată între cele două recensăminte.

> ***De ce contează.*** *Concluzia răstoarnă reţeta de politică publică. Comuna nu se depopulează din lipsă de copii — are, dimpotrivă, o natalitate bună pentru mediul rural — ci pentru că tinerii pleacă.*

Cauza migraţiei este economică şi de infrastructură: absenţa locurilor de muncă diversificate, a locuinţelor accesibile şi a serviciilor de bază. Pârghia strategică nu sunt stimulentele nataliste, ci retenţia tinerilor: fiecare kilometru de drum modernizat şi fiecare loc de muncă creat este, în fapt, o măsură demografică. Această reformulare are consecinţe practice imediate asupra modului în care trebuie evaluate proiectele din portofoliu. Un proiect de extindere a grădiniţei nu este, în această lectură, doar o investiţie în educaţie, ci o măsură de retenţie, întrucât disponibilitatea unui loc într-o grădiniţă condiţionează decizia unei familii tinere de a rămâne. O reţea de canalizare pusă în funcţiune nu este doar o investiţie de mediu, ci un element al standardului de locuire pe care familiile tinere îl compară, explicit sau implicit, cu cel disponibil în oraş.

Trebuie subliniat, în acelaşi timp, că administraţia locală nu controlează decât o parte dintre factorii care determină decizia de migraţie. Salariile, oportunităţile de carieră, preţul locuinţelor în polul urban învecinat şi accesul la învăţământul liceal şi universitar sunt determinanţi asupra cărora o comună are influenţă limitată. Ceea ce se află însă integral în puterea administraţiei este eliminarea acelor motive de plecare care ţin de condiţiile elementare de locuire şi de servicii — apă, canalizare, drum practicabil, internet, grădiniţă, cabinet medical. Aceste condiţii nu sunt suficiente pentru a determina pe cineva să rămână, dar absenţa lor este, adesea, suficientă pentru a determina pe cineva să plece. Strategia îşi asumă, prin urmare, obiectivul realist de a elimina motivele de plecare aflate în competenţa sa, nu pe acela, nerealist, de a controla integral fenomenul migraţiei.

Se impune, în fine, o precizare metodologică. Datele privind mişcarea naturală şi migratorie provin din intervalul 2009–2014 şi necesită actualizare din sursele statistice curente. Actualizarea acestei serii reprezintă una dintre primele sarcini ale comitetului de monitorizare, întrucât de ea depinde stabilirea valorii de referinţă pentru indicatorul „sold migratoriu net anual", prevăzut în sistemul de monitorizare din Capitolul XI. Este posibil ca dinamica ultimului deceniu să fi modificat raportul dintre cele două componente; ceea ce rămâne însă ferm este constatarea structurală, confirmată de rezultatul recensământului din 2021: comuna pierde populaţie într-un ritm care s-a accelerat.

III.2.3. Structura pe vârste și îmbătrânirea

La recensământul din 2021, grupa 0–19 ani reprezintă 23,4%, grupa activă de 20–59 de ani 52,0%, iar grupa de 60 de ani şi peste 24,6%. Pragul îmbătrânirii a fost depăşit: populaţia vârstnică o depăşeşte deja pe cea tânără.

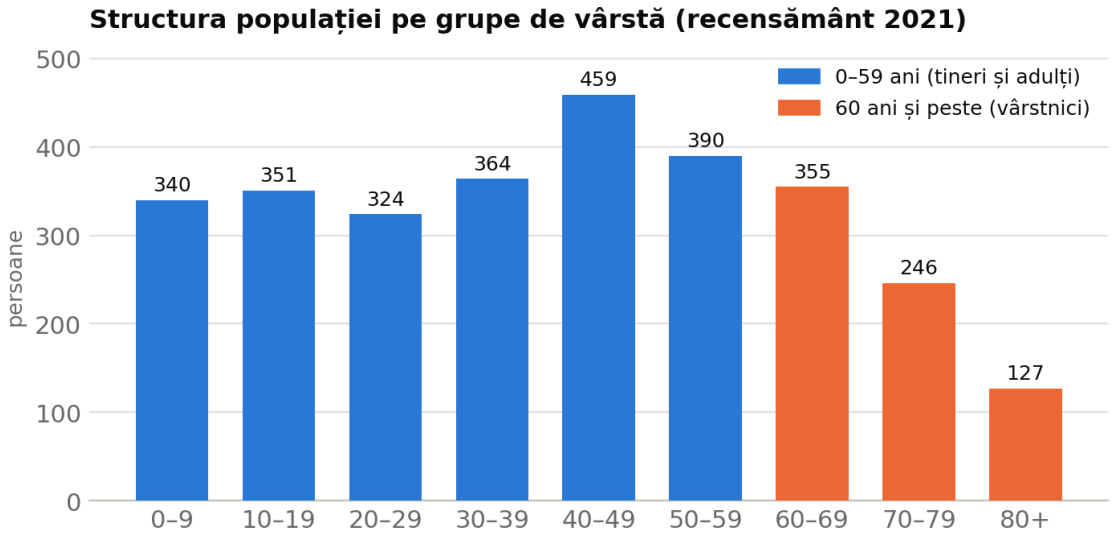


Figura 4. Structura populației pe grupe de vârstă, RPL 2021 (INS).

Depăşirea acestui prag este un moment de referinţă în evoluţia demografică a oricărei comunităţi, întrucât marchează trecerea de la o structură în care regenerarea populaţiei este posibilă prin resurse proprii la una în care ea devine improbabilă fără aport din exterior. Raportul dintre cele două grupe extreme nu este, în cazul de faţă, dramatic dezechilibrat — diferenţa dintre 24,6% şi 23,4% este de puţin peste un punct procentual —, ceea ce înseamnă că fereastra de intervenţie este încă deschisă. Această observaţie are o importanţă practică majoră: intervenţiile de retenţie întreprinse în deceniul următor pot încă produce efecte, în timp ce aceleaşi intervenţii întreprinse peste douăzeci de ani, într-o structură mult mai dezechilibrată, ar avea un efect marginal.

Ponderea grupei active, de 52%, indică o rezervă de forţă de muncă existentă în comunitate. Valorificarea ei depinde însă de doi factori trataţi în subcapitolele următoare: existenţa locurilor de muncă în proximitate, respectiv accesibilitatea către locurile de muncă din polul urban. O comunitate în care jumătate din populaţie se află la vârsta activă, dar în care oportunităţile de ocupare locală sunt concentrate într-un singur angajator, este o comunitate cu o expunere de risc considerabilă — temă dezvoltată în subcapitolul dedicat economiei.

> ***De ce contează.*** *Faptul că raportul dintre vârstnici şi tineri s-a inversat la Poiana Mărului, în timp ce ruralul judeţean păstra încă un raport favorabil tinerilor, sugerează o îmbătrânire peste media rurală a judeţului.*

Pentru context, la nivelul judeţului Braşov vârsta medie era de 42,0 ani, iar indicele de îmbătrânire în rural de circa 76,5 vârstnici la 100 de tineri — ruralul judeţean avea încă mai mulţi tineri. Comparaţia are valoarea unei avertizări: comuna nu se află pe o traiectorie comună tuturor aşezărilor rurale din judeţ, ci pe una mai accentuată, ceea ce exclude explicaţia comodă potrivit căreia „aşa se întâmplă peste tot”. Spirala previzibilă este cunoscută: mai puţini tineri astăzi

înseamnă mai puține nașteri mâine, presiune pe serviciile pentru vârstnici și o bază de contribuabili în restrângere.

Consecințele practice ale acestei structuri se manifestă în cel puțin patru planuri, tratate mai departe în strategie. În planul serviciilor sociale, creșterea ponderii populației vârstnice generează o cerere previzibilă de îngrijire la domiciliu, de servicii de zi și de sprijin pentru persoanele dependente — servicii care astăzi lipsesc din oferta comunei, dincolo de rețeaua de asistenți personali. În planul sănătății, o populație longevivă are nevoie de acces facil la asistență medicală primară și de soluții pentru situațiile de urgență, ceea ce leagă direct acest subcapitol de starea drumurilor de deal. În planul economic, îmbătrânirea reduce oferta de forță de muncă disponibilă local și poate deveni, în timp, o barieră pentru investițiile care presupun angajări. În planul bugetar, în fine, structura de vârstă influențează atât veniturile — printr-o bază de contribuabili mai restrânsă — cât și cheltuielile, prin creșterea componentei de asistență socială.

III.2.4. Structura pe sexe și implicațiile ei

La structura pe sexe, cei 1.518 bărbați (51,35%) și 1.438 de femei (48,65%) indică un deficit de femei care, la vârstele fertile, agravează perspectiva natalității. Diferența în valoare absolută — optzeci de persoane — poate părea modestă, dar semnificația ei depinde de distribuția pe grupe de vârstă. În mediul rural montan, tiparul migrației selective pe sexe este bine documentat la nivel național: femeile tinere migrează, în general, într-o proporție mai mare decât bărbații de aceeași vârstă, atrase de oportunități de ocupare în servicii, disponibile preponderent în mediul urban, și de acces la educație superioară. Efectul cumulat este o reducere a numărului de cupluri potențiale și, implicit, a numărului de nașteri, independent de comportamentul reproductiv al celor rămași.

Această constatare are o implicație de politică publică pe care strategia o preia în pilonul dedicat incluziunii: măsurile de retenție trebuie să fie diferențiate, nu neutre. O ofertă de ocupare concentrată exclusiv în ramuri cu profil tradițional masculin — exploatare forestieră, construcții, prelucrarea lemnului — nu răspunde nevoilor segmentului demografic cel mai expus migrației. Diversificarea economică propusă în strategie, orientată către turism, servicii, procesare agroalimentară și servicii sociale, are, din această perspectivă, o dimensiune demografică explicită: ea creează tipul de locuri de muncă pentru care cererea locală de ocupare este astăzi cel mai puțin satisfăcută.

III.2.5. Capitalul uman: competențe, ocupare și incluziune

Analiza capitalului uman este limitată, în cazul de față, de disponibilitatea datelor. Indicatorii privind nivelul de instruire al populației, structura ocupării pe activități economice, rata șomajului înregistrat și numărul beneficiarilor de venit minim de incluziune nu sunt disponibili, la nivel de unitate administrativ-teritorială și la zi, în sursele consultate pentru prezentul document. În acord cu principiul metodologic asumat, aceste dimensiuni sunt tratate calitativ, iar completarea lor cu date oficiale este prevăzută ca sarcină în etapa de implementare.

Ceea ce se poate afirma pe baza informațiilor disponibile este că profilul ocupațional al comunei este determinat de trei componente. Prima este ocuparea salarială locală, concentrată în industria prelucrătoare și în silvicultură, cu un grad ridicat de dependență față de un număr mic de angajatori — aspect analizat în detaliu în subcapitolul III.3. A doua este ocuparea în exploatațiile agricole proprii, de dimensiuni mici și cu caracter predominant de subzistență, ale cărei venituri nu sunt

captate în statistica economică oficială și care nu asigură, în general, un nivel de trai comparabil cu cel salarial. A treia componentă este navetismul către polul urban Brașov–Zărnești–Codlea, a cărui amploare nu poate fi cuantificată din datele disponibile, dar a cărui existență este atestată de poziția geografică și de distanțele reduse.

Pentru fiecare dintre aceste componente, strategia identifică o direcție de intervenție. Ocuparea salarială locală trebuie diversificată, pentru a reduce expunerea la riscul unui angajator dominant. Ocuparea agricolă trebuie sprijinită să treacă din economia de subzistență în circuite formale, prin asociere, procesare locală și canale de valorificare — direcție tratată în subcapitolul dedicat economiei și concretizată în portofoliul de proiecte. Navetismul, în fine, trebuie facilitat prin îmbunătățirea accesibilității, întrucât un locuitor care poate ajunge comod la locul de muncă din oraș are un motiv în plus să își păstreze domiciliul în comună — ceea ce transformă investiția în drumuri și în legături de transport într-un instrument de retenție demografică.

Pe latura incluziunii sociale, informația disponibilă indică existența unei componente semnificative de asistență socială gestionate de administrație, incluzând 24 de asistenți personali pentru persoane cu handicap și indemnizații acordate persoanelor cu dizabilități. Aceste cifre atestă prezența, în comunitate, a unui grup vulnerabil consistent raportat la dimensiunea populației, ale cărui nevoi sunt astăzi acoperite preponderent prin instrumente de sprijin financiar și de îngrijire informală, iar nu prin servicii sociale organizate. Această constatare fundamentează unul dintre obiectivele strategiei și este dezvoltată în subcapitolul III.6.

III.2.6. Concluzii intermediare — demografia ca problemă centrală

Diagnoza demografică furnizează strategiei problema ei centrală și, odată cu aceasta, criteriul principal de ierarhizare a tuturor intervențiilor propuse. Patru concluzii se desprind cu claritate.

Prima: comuna se află într-un **declin demografic care se accelerează**, cu o pierdere de 10,8% a populației într-un singur deceniu intercensitar, de peste două ori și jumătate mai rapidă decât în deceniul anterior. Acesta este faptul central al diagnozei.

A doua: **mecanismul declinului este migrația, nu natalitatea**. Comuna dispune de o natalitate peste media rurală județeană, dar pierde populație prin plecări care afectează predominant familiile tinere cu copii. Această constatare exclude din start rețetele de politică publică centrate pe stimulente nataliste și orientează întregul efort către condițiile care determină decizia de a rămâne.

A treia: **îmbătrânirea a depășit pragul critic**, populația de 60 de ani și peste depășind-o pe cea sub 20 de ani, într-un ritm superior mediei rurale a județului. Consecința este dublă: o nevoie previzibilă și în creștere de servicii pentru vârstnici și o fereastră de intervenție care se îngustează, dar care este încă deschisă.

A patra: **retenția tinerilor devine criteriul de prioritizare** al întregului portofoliu de investiții. Un proiect care contribuie direct la eliminarea unui motiv de plecare — infrastructura de bază, serviciile pentru familii, oportunitățile de ocupare, conectivitatea — are prioritate față de unul care ameliorează confortul fără a influența decizia de a rămâne. Acest criteriu, formulat aici, va fi aplicat consecvent în Capitolul IX, la stabilirea nivelurilor de prioritate ale proiectelor.

III.3. Economia locală și mediul de afaceri

Economia comunei Poiana Mărului este, la prima vedere, o poveste de succes rural. Analiza atentă a structurii acestei economii dezvăluie însă o realitate mai nuanțată și, în anumite privințe, îngrijorătoare: performanța agregată remarcabilă coexistă cu un grad de concentrare care face din prosperitatea comunei o funcție a deciziilor unui singur actor economic. Acest subcapitol urmărește, prin urmare, două obiective distincte — să documenteze performanța și să expună vulnerabilitatea — întrucât numai împreună ele explică de ce diversificarea economică ocupă un loc atât de important în partea strategică a documentului.

III.3.1. Dinamica de ansamblu a economiei locale

În intervalul 2008–2013, cifra de afaceri agregată a firmelor a crescut cu 91,6% (de la 92.786 la 177.792 mii lei), iar numărul de salariați cu 84,4% (de la 531 la 979), deși numărul de societăți a scăzut de la 34 la 28. Sub aspectul cifrei de afaceri și al investițiilor, comuna se clasa în primele 10 comune ale județului și conducea detașat clasamentul comunelor montane.

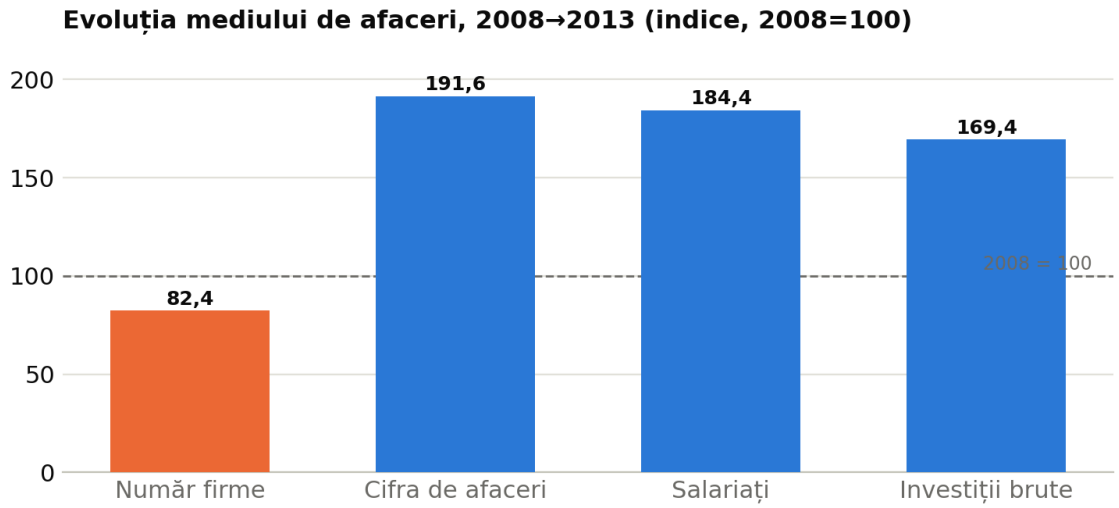


Figura 5. Evoluția indexată a mediului de afaceri, 2008→2013 (SDD 2015, date INS/MFP).

Combinația celor trei evoluții — cifră de afaceri aproape dublată, număr de salariați aproape dublat, număr de societăți în scădere cu aproape o cincime — descrie un fenomen economic precis: creșterea nu a provenit din multiplicarea inițiativelor antreprenoriale, ci din consolidarea și extinderea unora dintre firmele existente. Într-un interval care a inclus criza economică globală și efectele ei asupra mediului de afaceri românesc, dispariția unui număr de societăți mici este explicabilă; ceea ce este remarcabil este că, simultan, activitatea economică agregată aproape s-a dublat.

Această constatare are o dublă semnificație. Pe latura pozitivă, ea atestă existența în comună a unei activități economice performante, capabile să creeze locuri de muncă într-un ritm susținut și să reziste unui context macroeconomic dificil — un fapt care distinge Poiana Mărului de numeroase comune rurale montane, unde intervalul respectiv a însemnat contracție. Pe latura negativă, ea semnalează o creștere a concentrării: aceeași cifră de afaceri distribuită între mai puține firme înseamnă, mecanic, o pondere mai mare a fiecăreia dintre firmele rămase și, implicit, o expunere mai mare a comunei la performanța individuală a acestora.

Este necesară aici o precizare privind vechimea datelor. Intervalul analizat se încheie în anul 2013, iar datele provin din strategia anterioară. Ele își păstrează valoarea pentru înțelegerea structurii economice a comunei și a mecanismelor care au produs situația actuală, dar nu pot fi folosite ca valori de referință pentru indicatorii de monitorizare. Actualizarea lor este tratată în subcapitolul III.3.5, pe baza informațiilor disponibile pentru anul 2025.

III.3.2. Structura pe sectoare de activitate

Structura pe sectoare de activitate arată o economie puternic dezechilibrată. Industria prelucrătoare reprezintă aproape 69% din cifra de afaceri, agricultura, silvicultura și pescuitul 27%, iar restul sectoarelor — comerț, construcții, hoteluri și restaurante, transport — abia câteva procente cumulate.

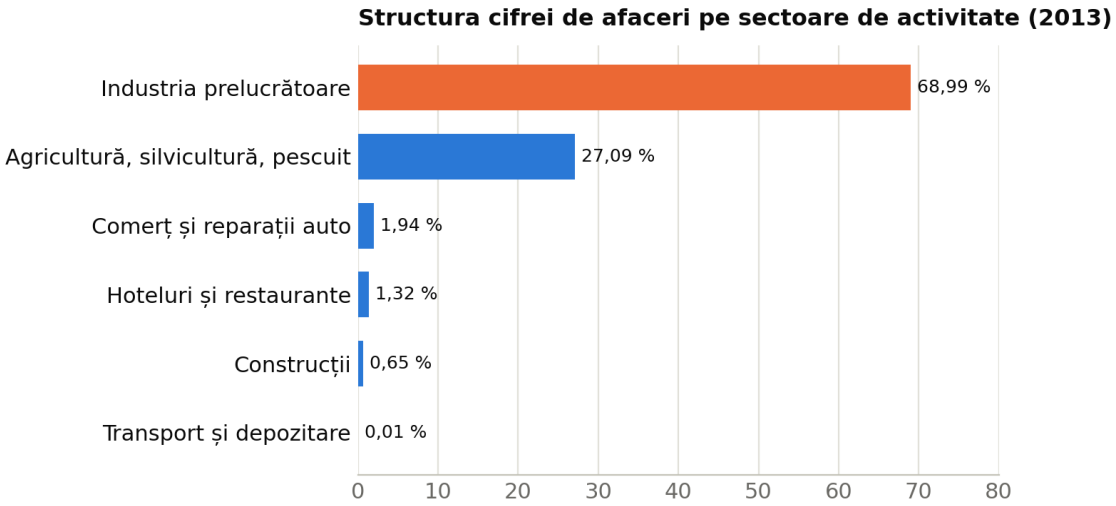


Figura 6. Structura cifrei de afaceri pe sectoare de activitate, 2013 (SDD 2015).

Această distribuție se abate semnificativ de la profilul obișnuit al unei comune rurale montane, în care agricultura și silvicultura dețin, de regulă, ponderea dominantă, iar industria prelucrătoare este marginală sau absentă. Faptul că, la Poiana Mărului, industria prelucrătoare generează peste două treimi din cifra de afaceri indică prezența unei activități industriale de dimensiuni neobișnuite pentru scara localității — o particularitate care explică simultan performanța economică agregată și vulnerabilitatea structurală analizată mai jos.

Cele două sectoare dominante — industria prelucrătoare și complexul agricultură-silvicultură — cumulează aproximativ 96% din cifra de afaceri, ceea ce lasă sub cinci procente pentru toate celelalte activități la un loc. Această structură are consecințe practice care se regăsesc în viața cotidiană a comunei: o ofertă limitată de comerț și de servicii de proximitate, o slabă dezvoltare a activităților care ar putea absorbi forță de muncă feminină și tânără, o capacitate redusă de a reține în circuitul economic local veniturile obținute de locuitori. Cu alte cuvinte, o parte importantă din consumul gospodăriilor se realizează în afara comunei, ceea ce reprezintă, din perspectiva dezvoltării locale, o scurgere de valoare.

Ponderea de 27% a agriculturii, silviculturii și pescuitului confirmă profilul agro-silvo-pastoral dedus din analiza cadrului natural și a fondului funciar. Este important de subliniat însă că această cifră reflectă doar activitatea economică formalizată, înregistrată în evidențele fiscale. Sectorul de subzistență, analizat separat mai jos, rămâne invizibil statistic, ceea ce înseamnă că ponderea reală

a activităţilor agricole în economia gospodăriilor este mai mare decât o arată datele — dar şi că valoarea adăugată generată de aceste activităţi este mult inferioară potenţialului lor.

III.3.3. Concentrarea economică și vulnerabilitatea structurală

> ***De ce contează.*** *Cifra agregată ascunde un risc grav: economia este extrem de concentrată. O singură firmă genera 68,6% din cifra de afaceri a întregii comune şi două treimi din locurile de muncă salariale.*

Datele din 2013 sunt, în această privinţă, fără echivoc: SC Sergiana Prodimpex SRL, cu activitate de procesare a cărnii, genera 68,6% din cifra de afaceri a întregii comune şi 662 din cei 979 de salariaţi, iar cele mai mari 10 firme concentrau 99% din cifra de afaceri. Cu alte cuvinte, prosperitatea statistică a comunei depinde de un singur angajator. O decizie a acestuia de restrângere sau relocare ar produce un şoc economic şi demografic major.

Merită explicitat mecanismul prin care un asemenea şoc s-ar propaga, întrucât înţelegerea lui justifică prioritatea acordată diversificării. Într-o primă etapă, restrângerea activităţii ar reduce direct numărul locurilor de muncă disponibile în comună, afectând sute de gospodării. Într-o a doua etapă, pierderea veniturilor salariale ar reduce consumul local, afectând comerţul şi serviciile de proximitate — deja fragile — şi antrenând o contracţie secundară a ocupării. Într-o a treia etapă, reducerea veniturilor gospodăriilor s-ar reflecta în încasările bugetului local, atât prin cotele defalcate din impozitul pe venit, cât şi prin capacitatea de plată a impozitelor şi taxelor locale, diminuând resursele disponibile pentru investiţii şi pentru cofinanţarea proiectelor. Într-o a patra etapă, în fine, pierderea locurilor de muncă ar accelera migraţia, în special a populaţiei tinere şi active — adică exact fenomenul identificat ca problemă centrală a comunei.

Trebuie precizat cu claritate că această analiză nu constituie o critică la adresa firmei în cauză, ci o evaluare de risc structural. Prezenţa unui angajator major într-o comună rurală montană este, fără îndoială, un avantaj considerabil, iar contribuţia sa la ocuparea locală şi la economia comunei este substanţială. Vulnerabilitatea nu decurge din existenţa acestui angajator, ci din **absenţa alternativelor**: o economie în care acelaşi volum de activitate ar fi distribuit între zece sau cincisprezece firme de dimensiuni medii ar avea aceeaşi performanţă agregată, dar o rezistenţă incomparabil mai mare la un şoc individual. Reducerea acestei mono-dependenţe, prin diversificare — turism, agroprocesare la scară mică, servicii —, este de aceea un obiectiv strategic de prim rang, nu o simplă ambiţie.

Concentrarea cumulată — 99% din cifra de afaceri în primele zece firme — completează tabloul şi indică faptul că baza antreprenorială largă, formată din microîntreprinderi şi din întreprinderi mici, are o contribuţie economică marginală. Acest lucru nu înseamnă că ea este lipsită de importanţă: dimpotrivă, într-o strategie de diversificare, tocmai acest segment reprezintă terenul pe care se poate construi. Sprijinirea lui — prin acces la infrastructură, la spaţii de procesare, la canale de valorificare şi la instrumente de finanţare adaptate — este calea cea mai realistă către o structură economică mai echilibrată, întrucât atragerea unui al doilea angajator major este un obiectiv asupra căruia administraţia locală are un control limitat.

III.3.4. Agricultura, zootehnia și silvicultura

A doua ramură a economiei locale, agricultura şi silvicultura, confirmă profilul agro-silvo-pastoral, cu EUROPIG SA drept actor principal în zootehnie. Este important de subliniat că această cifră nu include producţia micilor exploataţii agricole de subzistenţă, foarte numeroase, ale căror venituri nu sunt captate statistic — economia agricolă reală este deci mai mare, dar mai puţin productivă şi needeclarată, ceea ce indică o rezervă de valorificare prin asociere, procesare locală şi înscriere în circuite formale.

Această constatare merită dezvoltată, întrucât ea identifică una dintre puţinele rezerve de creştere economică aflate efectiv la îndemâna comunei. Structura funciară analizată anterior arată o suprafaţă considerabilă de pajişti permanente — peste 41% din teritoriu în evidenţa din 2013 — care constituie baza naturală a unei zootehnii extensive. Această resursă este exploatată astăzi preponderent în regim de subzistenţă, cu produse consumate în gospodărie sau comercializate informal, la preţuri de materie primă. Diferenţa dintre valoarea produsului brut şi valoarea produsului procesat şi identificat printr-o marcă locală este, în lanţul agroalimentar, considerabilă — iar această diferenţă reprezintă exact valoarea adăugată care astăzi se pierde.

Trecerea de la subzistenţă la valorificare formală întâmpină însă trei obstacole bine cunoscute, pe care strategia trebuie să le adreseze explicit. Primul este dimensiunea individuală redusă a exploataţiilor, care face nerentabilă investiţia proprie în procesare şi insuficientă pentru contractarea cu comerţul organizat — obstacol al cărui remediu clasic este asocierea. Al doilea este absenţa infrastructurii de valorificare: fără un spaţiu de comercializare organizat şi fără capacităţi de procesare la scară mică, produsul local nu are unde să fie transformat şi vândut. Al treilea este exigenţa sanitar-veterinară şi de siguranţă alimentară, care impune standarde ce nu pot fi îndeplinite în condiţii de gospodărie şi care necesită, prin urmare, o infrastructură comună.

Silvicultura constituie a doua componentă a acestei ramuri şi dispune, în cazul comunei, de o resursă documentată prin amenajamentul silvic: un fond forestier de 1.787 ha şi o posibilitate anuală de recoltă de circa 8.734 m^3 de produse principale. Modul în care această resursă este valorificată determină însă în mod decisiv contribuţia ei la economia locală. Comercializarea materiei prime brute transferă valoarea adăugată în afara comunei; prelucrarea locală o reţine. Faptul că, potrivit datelor economice curente, tăierea şi prelucrarea lemnului reprezintă domeniul în care economia locală depăşeşte cel mai mult media naţională indică existenţa unei baze de prelucrare pe care strategia o poate consolida, orientând-o către produse cu grad superior de finisare.

III.3.5. Situația actuală (2025) și semnalele de diversificare

Datele economice actuale confirmă o economie vie şi, în anumite privinţe, în curs de diversificare. Din cele 281 de firme înregistrate din 1990, 131 sunt active fiscal, iar cele 77 care au depus bilanţ pentru 2025 raportează o cifră de afaceri agregată de circa 223 de milioane de lei — în creştere faţă de 177,8 milioane în 2013 — şi 524 de angajaţi declaraţi.

Indicator economic	2013	2025
Cifra de afaceri agregată	177,8 mil. lei	223,2 mil. lei
Firme active fiscal	28 (cu bilanţ)	131 (77 cu bilanţ)
Angajaţi declaraţi	979	524

Tabelul 2. Evoluția indicatorilor economici. Surse: SDD 2015 (2013); listafirme.ro / ANAF (2025). Notă: în 2025 au depus bilanț 77 din cele 131 de firme active, deci numărul de angajați nu este direct comparabil cu totalul din 2013.

Comparația celor două momente trebuie făcută cu prudența pe care o impune diferența de bază statistică, semnalată explicit în nota tabelului. Numărul de angajați raportat pentru 2025 provine de la 77 dintre cele 131 de firme active fiscal, în timp ce cifra din 2013 se referea la totalitatea societăților cu bilanț depus la acea dată. Diferența dintre cele două valori nu poate fi interpretată, prin urmare, ca o pierdere netă de locuri de muncă, ci reflectă în primul rând o acoperire statistică incompletă. Ceea ce se poate afirma cu temei este că **numărul firmelor active a crescut de aproape cinci ori**, de la 28 la 131, iar cifra de afaceri agregată a crescut cu circa un sfert față de nivelul din 2013.

Creșterea numărului de firme active este, din perspectiva obiectivului de diversificare, semnalul cel mai important al acestui subcapitol. El indică o multiplicare a inițiativelor antreprenoriale locale — exact procesul opus celui constatat în intervalul 2008–2013, când numărul societăților scădea în timp ce cifra de afaceri creștea. Dacă tendința se confirmă, ea înseamnă că baza economică a comunei se lărgește, chiar dacă noile firme au, individual, dimensiuni mult mai mici decât actorul dominant.

> ***Un semnal strategic important.*** *Domeniile în care economia locală depășește cel mai mult media națională sunt tăierea și prelucrarea lemnului și, semnificativ, cazarea turistică.*

Datele privind competitivitatea relativă a domeniilor de activitate arată o specializare pronunțată în tăierea și prelucrarea lemnului (competitivitate de circa 1.380% față de media națională) și, semnificativ, în cazarea turistică — facilități de cazare pentru vacanțe (circa 1.013%) și alte servicii de cazare (circa 545%). Cu alte cuvinte, turismul nu mai este un potențial teoretic, ci deja un avantaj competitiv real și măsurabil al comunei.

Această constatare are o importanță strategică care depășește cadrul acestui subcapitol. Ea transformă turismul din opțiune de dezvoltare posibilă în direcție confirmată de piață: activitatea de cazare există, funcționează și generează, raportat la dimensiunea localității, o performanță de zece ori peste media națională. Rolul strategiei nu este, prin urmare, acela de a crea de la zero un sector turistic, ci acela de a organiza, formaliza și amplifica unul care există deja spontan — o sarcină incomparabil mai realistă și mai ieftină. Această temă este dezvoltată în subcapitolul III.8, unde este pusă în relație cu problema subînregistrării structurilor de cazare.

Concentrarea economică observată în 2013 rămâne de reevaluat cu bilanțul curent al principalului angajator; datele disponibile nu permit calcularea ponderii actuale a acestuia în cifra de afaceri agregată. Este posibil ca multiplicarea firmelor active să fi redus această pondere, dar afirmarea unei asemenea concluzii în absența datelor ar contraveni principiului metodologic al documentului. Ceea ce se poate afirma este că multiplicarea firmelor active și competitivitatea în turism și în prelucrarea lemnului indică o diversificare deja în curs — exact direcția pe care strategia o consolidează.

III.3.6. Mediul antreprenorial și barierele de dezvoltare

Dincolo de indicatorii agregați, o diagnoză utilă trebuie să identifice obstacolele concrete pe care le întâmpină inițiativa economică locală, întrucât asupra acestora poate acționa administrația. Analiza documentelor disponibile și corelarea constatărilor din celelalte subcapitole permit identificarea a cinci bariere, ierarhizate după măsura în care ele se află în competența autorității locale.

Prima barieră este **absența unui teren cu destinație de activități economice**. Planșa de zonificare funcțională arată o prezență redusă a zonei de mică industrie, iar intravilanul este vizibil restrâns. Consecința practică este că un întreprinzător care dorește să amplaseze un atelier, un depozit sau o unitate de procesare nu găsește, în cadrul de reglementare actual, o parcelă cu destinație compatibilă, echipată cu utilități și cu acces rutier corespunzător. Această barieră se află integral în competența administrației și se elimină prin actualizarea documentației de urbanism — motiv pentru care proiectul dedicat acestei operațiuni este tratat, în portofoliu, ca având caracter de condiție prealabilă.

A doua barieră este **incertitudinea regimului juridic al terenurilor**, decurgând din starea incompletă a cadastrului. Un investitor nu angajează resurse pe un teren al cărui regim de proprietate nu este consemnat univoc într-o evidență oficială, iar o instituție finanțatoare nu acceptă, de regulă, garanții asupra unui imobil neînregistrat. Finalizarea înregistrării sistematice are, prin urmare, un efect economic direct, care depășește cu mult dimensiunea administrativă a operațiunii.

A treia barieră este **deficitul de infrastructură de acces și de utilități în afara culoarului principal**. O activitate economică amplasată în afara vetrei satului se confruntă simultan cu costul racordării la utilități și cu limitările de transport determinate de starea drumurilor. Această barieră explică, cel puțin parțial, de ce activitatea economică formalizată se concentrează în imediata vecinătate a drumului național.

A patra barieră este **dimensiunea redusă a exploatațiilor și absența formelor asociative**, tratată pe larg în subcapitolul dedicat agriculturii. Ea afectează în special valorificarea producției agricole, împiedicând atât investiția în capacități de procesare, cât și contractarea cu comerțul organizat.

A cincea barieră, cea mai puțin vizibilă, este **accesul la informație privind instrumentele de finanțare**. Programele destinate întreprinderilor mici, fermierilor și structurilor turistice presupun o pregătire administrativă pe care mulți operatori locali nu o pot asigura singuri. Rolul administrației este aici unul de intermediere și de informare — o intervenție cu cost aproape nul și cu efect potențial semnificativ, care se regăsește în măsurile pilonului economic.

Identificarea acestor bariere are o consecință metodologică importantă pentru partea strategică a documentului. Ea arată că sprijinul pentru economia locală nu presupune, în principal, transferuri financiare directe către operatori — instrument pe care o administrație comunală nici nu îl are la dispoziție —, ci eliminarea unor obstacole administrative și de infrastructură. Aceasta corespunde exact rolului de catalizator pe care administrația și-l asumă prin misiunea formulată în Capitolul VII.

III.3.7. Concluzii intermediare — economia între performanță și fragilitate

Analiza economică furnizează strategiei una dintre cele două vulnerabilităţi structurale majore ale comunei şi, simultan, una dintre cele mai promiţătoare direcţii de dezvoltare. Cinci concluzii se impun.

Prima: comuna dispune de o **economie performantă raportat la scara ei**, cu o cifră de afaceri agregată care o plasează între comunele fruntaşe ale judeţului şi cu un ritm de creştere susţinut atât în intervalul 2008–2013, cât şi în comparaţia 2013–2025.

A doua: această performanţă este însoţită de o **concentrare periculoasă**, un singur angajator generând, la data ultimei măsurători disponibile, peste două treimi din cifra de afaceri şi din locurile de muncă salariale. Vulnerabilitatea rezultată nu este teoretică: ea ar afecta succesiv ocuparea, consumul local, bugetul comunei şi dinamica demografică.

A treia: **baza antreprenorială se lărgeşte**, numărul firmelor active fiscal crescând de aproape cinci ori faţă de 2013 — un semnal care indică o diversificare în curs, pe care strategia trebuie să o susţină şi să o accelereze.

A patra: **turismul şi prelucrarea lemnului constituie avantaje competitive confirmate**, cu performanţe raportate la media naţională care depăşesc cu mult nivelul obişnuit al unei comune rurale. Ele reprezintă direcţiile cele mai realiste de diversificare, întrucât se sprijină pe activităţi existente, nu pe intenţii.

A cincea: **agricultura de subzistenţă constituie o rezervă neexploatată**, a cărei valorificare depinde de trei condiţii — asocierea producătorilor, infrastructura de procesare şi de comercializare, şi accesul la circuite formale de vânzare. Aceste condiţii se traduc direct în măsuri şi proiecte în partea strategică a documentului.

III.4. Infrastructura tehnico-edilitară și locuirea

Dotarea tehnico-edilitară a fost, istoric, veriga slabă a comunei şi principalul factor care a alimentat migraţia tinerilor. Spre deosebire de diagnoza din strategia anterioară, datele actuale furnizate de primărie arată însă un progres semnificativ în ultimul deceniu: reţelele de bază au fost extinse substanţial, iar unele investiţii majore sunt fie finalizate, fie în implementare. Comparaţia dintre situaţia de referinţă (2011) şi cea din 2026 este, ea însăşi, o măsură a efortului administrativ.

Acest subcapitol are, prin urmare, o structură diferită de celelalte. El nu descrie o situaţie statică, ci o **tranziţie**, iar înţelegerea acestei tranziţii este esenţială pentru corecta formulare a priorităţilor. O comună care nu are canalizare şi una care are o reţea de canalizare executată, dar nepusă în funcţiune, se află în situaţii care par similare din perspectiva utilizatorului — în ambele cazuri, gospodăria nu este racordată — dar care sunt radical diferite din perspectiva politicii publice: prima are nevoie de o investiţie majoră, a doua are nevoie de finalizare, de recepţie şi de racordare. Confundarea celor două situaţii ar conduce la o alocare complet greşită a resurselor.

III.4.1. Situația de referință: deficitul de utilități în 2011

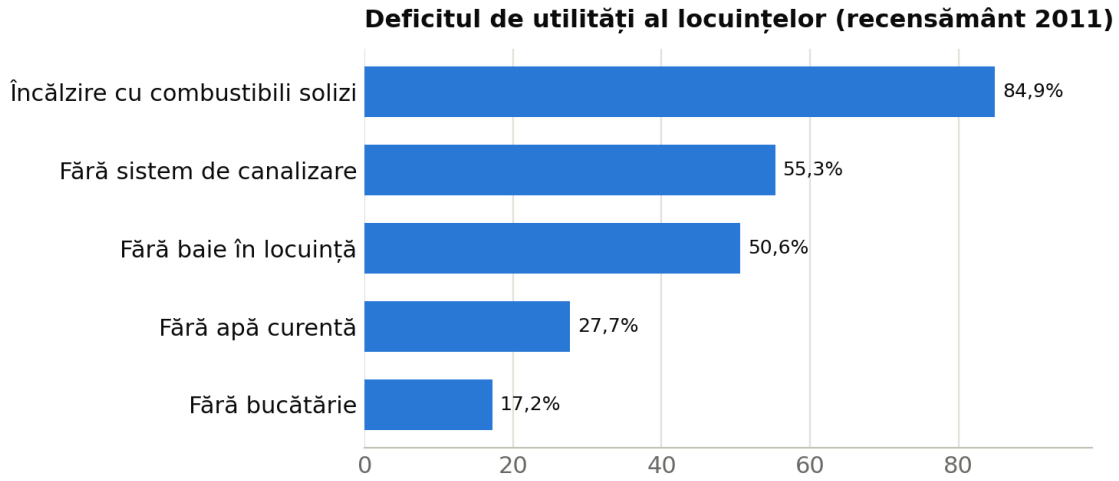


Figura 7. Deficitul de utilități al locuințelor la recensământul 2011 — situația de referință față de care se măsoară progresul (SDD 2015).

În 2011, situația de plecare era critică: doar 3,5 km de rețea de apă și 27,7% din locuințe fără apă curentă, canalizarea practic inexistentă (55,3% din locuințe fără sistem), gaze la circa 9% și încălzire în proporție de peste 84% cu combustibili solizi.

Potrivit datelor Primăriei, gospodăriile comunei sunt racordate la utilități după cum urmează: **990** la energie electrică, **775** la alimentarea cu apă potabilă, **38** la rețeaua de gaze naturale, **120** la rețelele de telecomunicații, iar la canalizare — **niciuna**. Raportate la cele 990 de gospodării racordate la energie electrică, reper pentru numărul total de gospodării, aceste valori corespund unui grad de racordare de circa 78% la apă potabilă, circa 4% la gaze naturale și circa 12% la telecomunicații. Dotările edilitar-gospodărești cuprind rețeaua de apă potabilă, aflată în construcție, rețeaua de canalizare, care figura în faza de proiect și a fost ulterior realizată, potrivit celor arătate în subcapitolul III.4.3, precum și rețele de telefonie fixă, internet și televiziune prin cablu. Aceste valori constituie valorile de referință ale strategiei pentru indicatorii privind utilitățile.

Aceste cifre descriu, în termeni concreți, condițiile de locuire pe care le-a găsit generația care a plecat în deceniul următor. Ele merită citite alături de concluzia demografică din subcapitolul III.2: în intervalul în care comuna a pierdut 10,8% din populație, mai mult de un sfert dintre locuințe nu aveau apă curentă, mai mult de jumătate nu aveau nicio formă de sistem de canalizare, iar peste opt din zece gospodării se încălzeau cu lemne. Corelația dintre cele două serii de fapte nu poate fi demonstrată cauzal cu datele disponibile, dar coincidența lor este suficient de puternică pentru a fundamenta ipoteza de lucru pe care strategia o adoptă: deficitul de utilități a fost unul dintre factorii care au alimentat migrația.

Situația din 2011 explică, de asemenea, de ce administrația a orientat, în deceniul următor, cea mai mare parte a efortului investițional către rețelele de bază. Această alegere, vizibilă în structura bugetelor analizate în subcapitolul III.10, a fost corectă: fără apă curentă și fără canalizare, nicio altă investiție nu putea produce un efect semnificativ asupra atractivității localității.

III.4.2. Alimentarea cu apă potabilă

Potrivit datelor Primăriei, reţeaua de apă potabilă este în construcţie, iar **775 de gospodării** sunt racordate la alimentarea cu apă potabilă — circa 78% din totalul gospodăriilor. Reţeaua a ajuns la aproximativ 11 km, cu branşamentele contorizate; comparaţia cu cei 3,5 km existenţi în 2011 arată o triplare a lungimii reţelei într-un interval de aproximativ cincisprezece ani, realizată preponderent prin finanţări naţionale, aşa cum arată analiza bugetelor din subcapitolul III.10.

Contorizarea branşamentelor merită menţionată separat, întrucât ea nu este o simplă chestiune tehnică. Un sistem contorizat permite măsurarea consumului, identificarea pierderilor pe reţea, facturarea corectă şi, prin aceasta, sustenabilitatea financiară a serviciului. Un sistem necontorizat, dimpotrivă, generează consum nejustificat, maschează pierderile şi transformă operarea într-o povară bugetară permanentă. Faptul că branşamentele sunt contorizate constituie, prin urmare, o premisă favorabilă pentru extinderea viitoare a reţelei.

Rămân însă două probleme deschise, ambele cu implicaţii strategice. Prima este **gradul de acoperire**: cu 775 de gospodării racordate din cele 990, circa una din cinci gospodării continuă să se aprovizioneze din surse individuale, în special în zonele dispersate pe versanţi. A doua, mai gravă din perspectiva sănătăţii publice, este **calitatea apei**: aşa cum s-a arătat în analiza cadrului natural, apele subterane din zonă au un conţinut ridicat de oxizi de fier, care face ca apa netratată a majorităţii izvoarelor să nu fie perfect potabilă. Această constrângere naturală nu poate fi eliminată prin extinderea reţelei, ci numai prin realizarea unei capacităţi de tratare — motiv pentru care proiectul de apă potabilă din portofoliul strategiei include explicit o staţie de tratare a fierului, iar nu doar lucrări de extindere.

III.4.3. Canalizarea și epurarea apelor uzate

Potrivit datelor Primăriei, reţeaua de canalizare figura în faza de proiect, iar numărul gospodăriilor racordate la canalizare este **0**. Reţeaua, de circa 11,5 km, a fost ulterior realizată prin Programul Național de Dezvoltare Locală, împreună cu o **staţie de epurare proprie a comunei** — un salt uriaş faţă de situaţia din 2011, când canalizarea era practic inexistentă; lucrările erau finalizate în proporţie de 99% în mai 2024. Existenţa reţelei şi a staţiei de epurare nu echivalează însă cu racordarea gospodăriilor: cu nicio gospodărie racordată, beneficiul investiţiei depinde integral de racordarea efectivă a locuinţelor, iar finalizarea recepţiei şi a autorizării de gospodărire a apelor constituie paşii prealabili ai campaniei de racordare.

Această situaţie — o investiţie majoră realizată, al cărei beneficiu depinde de utilizarea ei efectivă — defineşte una dintre priorităţile cele mai clare ale strategiei şi merită o analiză atentă, întrucât ea ilustrează o problemă frecventă în administraţia locală românească. O reţea de canalizare şi o staţie de epurare la care sunt racordate puţine gospodării reprezintă un capital fix subutilizat, care generează costuri de amortizare, întreţinere şi operare fără a produce pe deplin beneficiul social şi de mediu pentru care a fost realizat. Beneficiul apare integral numai în momentul în care apele uzate ale gospodăriilor sunt colectate şi epurate — adică după racordarea efectivă a locuinţelor la reţea.

Distanţa dintre realizarea infrastructurii şi utilizarea ei deplină este acoperită de un set de operaţiuni care nu sunt lucrări de construcţii şi care, tocmai de aceea, sunt uneori subestimate în planificarea investiţională. Este vorba despre finalizarea, acolo unde este cazul, a formalităţilor de

recepție și de autorizare de gospodărire a apelor pentru infrastructura existentă; despre organizarea operării serviciului și a stației de epurare, fie în regie proprie, fie prin operator specializat, fie prin asociere intercomunitară; despre stabilirea tarifului și a modului de facturare; și, nu în ultimul rând, despre racordarea propriu-zisă a gospodăriilor, care presupune lucrări pe proprietatea privată și, prin urmare, acordul și, adesea, contribuția proprietarilor.

Ultima dintre aceste operațiuni este și cea mai dificilă. Experiența comunelor care au parcurs acest proces arată că gradul de racordare nu crește automat după punerea în funcțiune a rețelei: o parte dintre gospodării amână racordarea din motive de cost, o alta din inerție, iar altele consideră că fosele existente sunt suficiente. Din acest motiv, strategia tratează racordarea nu ca pe o consecință automată a investiției, ci ca pe un obiectiv distinct, care necesită măsuri proprii — informare, sprijin tehnic, eventuale mecanisme de facilitare a costului de branșament și aplicarea consecventă a cadrului legal privind obligația de racordare.

Un al doilea element de context privește operarea. Faptul că stația de epurare aparține comunei îi conferă acesteia controlul asupra infrastructurii, dar îi transferă și responsabilitatea unei operări conforme: autorizarea și monitorizarea calității apelor epurate evacuate, personal calificat, costuri de energie și de întreținere. Pentru o comună de dimensiunea Poienii Mărului, analiza comparativă a variantelor de operare — regie proprie, operator specializat sau asociere intercomunitară — constituie o condiție a sustenabilității serviciului și trebuie realizată înaintea creșterii volumului de ape uzate preluate prin racordarea gospodăriilor.

III.4.4. Gaze naturale, energie electrică și iluminat public

Potrivit datelor Primăriei, **38 de gospodării** sunt racordate la rețeaua de gaze naturale. Rețeaua a fost extinsă în ultimii ani pe străzile din vatra satului, dar se oprește, în mod previzibil, la limita economică: gospodăriile dispersate pe versanți rămân în afara ariei de deservire, iar extinderea către ele ar presupune un cost pe branșament pe care nici bugetul local, nici operatorul nu îl pot justifica. Gradul redus de racordare — circa 4% din gospodării — arată că rețeaua existentă este departe de a-și produce efectul, iar racordarea gospodăriilor situate de-a lungul ei devine, alături de extindere, o direcție de acțiune distinctă.

Această limitare are o consecință directă asupra modului în care trebuie formulată politica energetică locală. Pentru gospodăriile din vatra satului, direcția este extinderea rețelei și racordarea. Pentru gospodăriile dispersate, extinderea nu este o soluție realistă, iar răspunsul trebuie căutat în soluții descentralizate: eficiența energetică a clădirilor, care reduce necesarul de energie indiferent de sursă, și sursele regenerabile individuale sau de grup mic. Această diferențiere între două tipuri de răspuns, în funcție de amplasare, este preluată explicit în proiectul dedicat eficienței energetice din portofoliul strategiei.

Iluminatul public a fost modernizat și eficientizat printr-un proiect finanțat de Administrația Fondului pentru Mediu. Realizarea are o dublă semnificație. Pe latura funcțională, ea îmbunătățește siguranța circulației și sentimentul de securitate al locuitorilor, cu efecte asupra calității vieții mai importante decât ar sugera dimensiunea investiției. Pe latura bugetară, ea reduce o cheltuială curentă recurentă, eliberând resurse pentru alte destinații. Pe latura administrativă, în fine, ea demonstrează capacitatea comunei de a accesa și implementa finanțări dedicate mediului și

eficienței energetice — o capacitate pe care strategia își propune să o valorifice și pentru alte obiective din aceeași categorie.

Structura de încălzire a locuințelor rămâne, potrivit datelor de referință din 2011, dominată de combustibilii solizi, în proporție de peste 84%. Extinderea rețelei de gaze a modificat, cu certitudine, acest raport, dar dimensiunea modificării nu poate fi cuantificată în absența unor date actualizate. Ceea ce se poate afirma este că, într-o zonă montană cu sezon de încălzire prelungit, structura de încălzire influențează simultan bugetul gospodăriilor, calitatea aerului în perioada rece și presiunea asupra resursei forestiere locale — trei motive convergente pentru a trata eficiența energetică a locuințelor ca pe o temă strategică, nu ca pe o preocupare tehnică secundară.

III.4.5. Conectivitatea digitală

Potrivit datelor Primăriei, comuna dispune de rețele de telefonie fixă, internet și televiziune prin cablu, la care sunt racordate **120 de gospodării** — circa 12% din totalul gospodăriilor —, iar extinderea conectivității către zonele colinare face obiectul unor discuții în curs. Acest nivel de acoperire plasează conectivitatea digitală printre deficitele importante ale comunei, într-un moment în care importanța ei percepută crește cel mai rapid dintre toate utilitățile moderne.

Semnificația conectivității pentru o comună montană cu problemă demografică depășește cu mult confortul individual. Ea condiționează, în ordine, posibilitatea muncii la distanță — care poate transforma comuna într-o opțiune reală de rezidență pentru persoane cu ocupații desfășurate integral online, fără a depinde de crearea de locuri de muncă locale; accesul la educație și la formare, inclusiv la resursele digitale utilizate în școală; accesul la servicii publice electronice, care reduce numărul deplasărilor necesare la instituții; funcționarea telemedicinei, cu relevanță specială pentru o populație vârstnică și pentru gospodăriile greu accesibile; și, nu în ultimul rând, capacitatea structurilor de cazare turistică de a se promova și de a primi rezervări online, condiție elementară de acces la piața turistică actuală.

Zona neacoperită — marea majoritate a gospodăriilor, în special cele din arealele colinare — reproduce exact tiparul constatat la celelalte utilități: costul deservirii crește cu dispersia și cu diferența de nivel. Spre deosebire însă de rețelele de apă sau de gaze, în cazul conectivității există alternative tehnice cu cost semnificativ mai redus, bazate pe soluții radio sau mixte, care pot acoperi zonele dificile fără pozarea de fibră până la fiecare gospodărie. Această particularitate face din extinderea conectivității unul dintre obiectivele cu cel mai bun raport între cost și impact din întregul portofoliu.

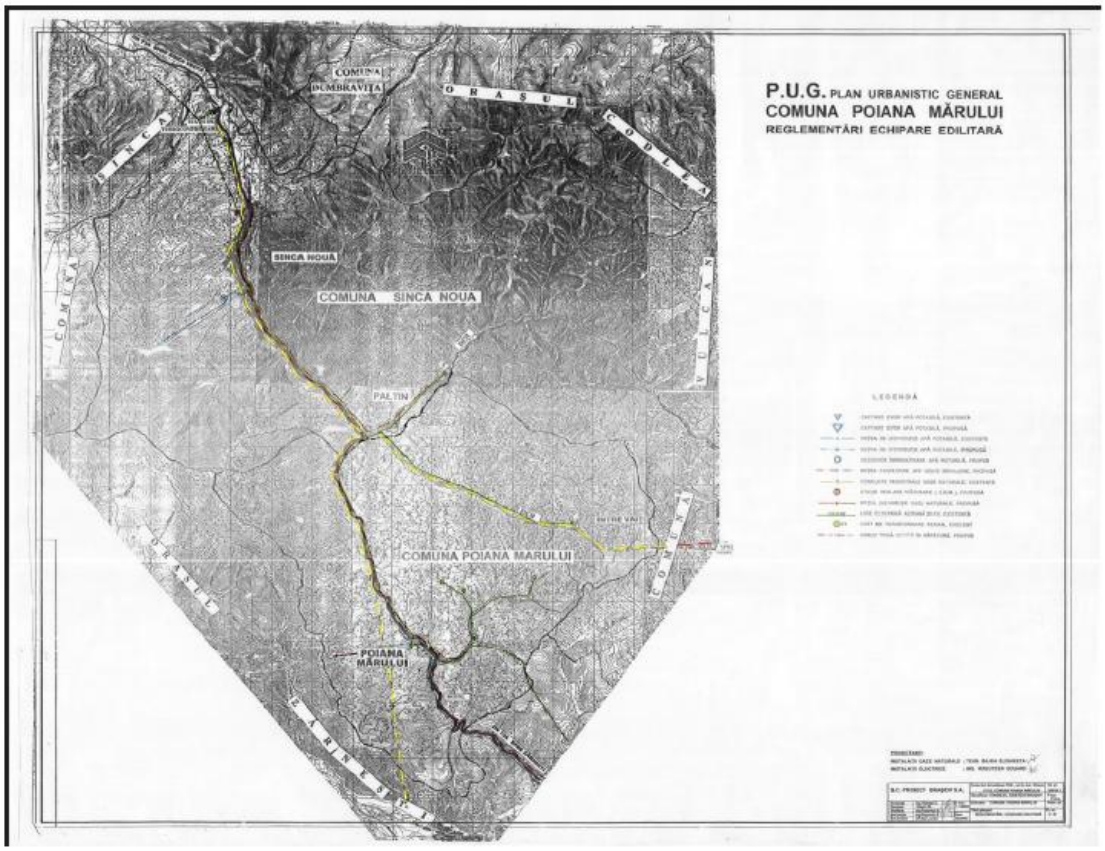
III.4.6. Rețeaua rutieră

Potrivit datelor Primăriei, pe teritoriul administrativ al comunei se află **11 km de drum național** (DN 73A), **8,5 km de drumuri județene**, **4,2 km de drumuri comunale** și **1 km de drum forestier**. Rețeaua rutieră cuprinde DN 73A, asfaltat, și zeci de străzi și drumuri de deal, în cea mai mare parte încă din piatră și pământ. Această structură — o axă principală modernizată și o rețea capilară în mare parte nemodernizată — definește problema de accesibilitate internă a comunei și explică de ce modernizarea drumurilor ocupă, în ierarhia nevoilor, o poziție imediat următoare infrastructurii de utilități.

Consecinţele stării drumurilor de deal se manifestă în cinci planuri distincte, fiecare documentat în alte subcapitole ale diagnozei. În planul accesului la educaţie, elevii din familiile aşezate pe dealuri ajung cu dificultate la şcoală, iar microbuzul şcolar nu poate acoperi toate zonele. În planul sănătăţii, accesul echipajelor medicale de urgenţă în zonele cu locuinţe izolate este dificil, ceea ce, în situaţii critice, poate avea consecinţe grave. În planul economic, transportul produselor agricole şi accesul la parcelele de exploatare sunt îngreunate, reducând valorificarea resursei funciare. În planul turistic, starea drumurilor limitează accesul la structurile de cazare situate în afara vetrei şi la punctele de plecare ale traseelor. În planul demografic, în fine, calitatea accesului este unul dintre elementele pe care o familie tânără le evaluează atunci când decide unde să locuiască.

Din perspectiva programării investiţiilor, un element tehnic merită subliniat, întrucât are consecinţe directe asupra eşalonării proiectelor. Modernizarea unui drum trebuie realizată **după** pozarea reţelelor subterane care îl traversează, nu înainte: în caz contrar, extinderea ulterioară a reţelei de apă sau de canalizare impune spargerea carosabilului nou executat, cu pierderea unei părţi din investiţie şi cu degradarea prematură a structurii rutiere. Această regulă elementară de coordonare, formulată explicit în capitolul dedicat programării, explică de ce proiectele de utilităţi sunt plasate în prima etapă a portofoliului, iar o parte dintre lucrările rutiere sunt corelate cu ele.

Un al doilea element tehnic ţine de specificul montan: drumurile situate pe versanţi necesită, pe lângă îmbrăcămintea asfaltică, lucrări de stabilizare, podeţe corect dimensionate şi sisteme de colectare a apelor pluviale. Aceste lucrări reprezintă o parte semnificativă din costul total şi nu pot fi omise fără a compromite durabilitatea investiţiei. Ele explică, de asemenea, de ce costul pe kilometru de drum modernizat în zonă montană depăşeşte sensibil media naţională — un argument suplimentar pentru orientarea către programe de finanţare cu cofinanţare redusă.



Planşa PUG 3. Reglementări de echipare edilitară (Plan Urbanistic General, 2003): traseele reţelelor de apă potabilă, gaze naturale, energie electrică şi fibră optică, existente şi propuse, de-a lungul culoarului DN 73A.

Planşa de echipare edilitară evidenţiază o trăsătură definitorie a comunei: reţelele de utilităţi urmăresc, inevitabil, culoarul îngust al văii şi traseul drumului naţional, acolo unde se concentrează gospodăriile. Această configuraţie liniară face ca extinderea reţelelor către locuinţele dispersate pe versanţi să fie disproporţionat de costisitoare — o realitate confirmată de administraţie, potrivit căreia extinderea gazelor şi a fibrei optice pe dealuri depăşeşte posibilităţile bugetului local. Este semnificativ că planul, elaborat încă din 2003, prevedea deja o parte dintre investiţiile realizate ulterior — reţeaua de apă, canalizarea, extinderea gazelor — ceea ce demonstrează atât continuitatea efortului de dezvoltare, cât şi faptul că documentul de urbanism, vechi de peste două decenii, nu mai reflectă situaţia actuală şi trebuie actualizat.

III.4.7. Fondul locativ și oferta de locuire

Analiza fondului locativ este limitată de datele disponibile, care provin în principal din recensământul din 2011 şi din strategia anterioară. Ceea ce se poate afirma pe baza acestora este că fondul de locuinţe al comunei este alcătuit predominant din locuinţe individuale, în proprietate privată, cu un grad de dotare cu utilităţi care, la data de referinţă, era substanţial inferior mediei naţionale — situaţie parţial corectată prin investiţiile din deceniul următor.

Dincolo de starea fondului existent, strategia identifică o problemă distinctă şi insuficient tratată în documentele anterioare: **oferta de locuire pentru tineri**. Într-o comună în care problema

centrală este plecarea familiilor tinere, disponibilitatea unei locuințe accesibile constituie unul dintre determinanții direcți ai deciziei de a rămâne. Această disponibilitate depinde de trei condiții: existența unor parcele construibile în intravilan, existența utilităților la limita acestora și existența unor instrumente de sprijin pentru construcție sau achiziție.

Prima condiție este afectată de caracterul restrâns al intravilanului și de vechimea documentației de urbanism, analizate în subcapitolul III.1. A doua depinde de programul de extindere a rețelelor tratat mai sus. A treia se află doar parțial în competența administrației locale, care poate însă facilita accesul la programele naționale destinate locuirii și poate pune la dispoziție teren pentru construcție, în condițiile legii. Corelarea acestor trei condiții — teren, utilități, sprijin — constituie conținutul măsurii de locuire din pilonul dedicat incluziunii, iar rezolvarea lor secvențială explică de ce actualizarea Planului Urbanistic General este tratată ca proiect-condiție, plasat în prima etapă de implementare.

III.4.8. Operarea și sustenabilitatea serviciilor de utilități publice

O dimensiune insuficient tratată în analizele obișnuite de infrastructură, dar decisivă pentru rezultatul final, o constituie modul de operare a rețelelor realizate. Executarea unei rețele și funcționarea ei sustenabilă sunt două probleme distincte, iar a doua se dovedește, în practica administrativă românească, adesea mai dificilă decât prima.

Operarea unui serviciu de alimentare cu apă sau de canalizare presupune un ansamblu de capacități permanente: personal calificat pentru exploatare și intervenție, echipamente, analize de laborator pentru controlul calității, sistem de facturare și de încasare, disponibilitate de intervenție în afara programului. Costurile fixe ale acestor componente nu depind proporțional de numărul de abonați; raportate la câteva sute de gospodării, ele produc un tarif pe metru cub greu suportabil, în timp ce raportate la câteva mii devin rezonabile. Aceasta este rațiunea economică pentru care operarea prin asociere intercomunitară sau prin operator regional constituie, pentru comune de dimensiunea Poienii Mărului, soluția uzuală în practica europeană.

Problema are, în cazul de față, o dimensiune suplimentară determinată de gradul de racordare. O rețea la care este racordată doar o parte a gospodăriilor — sau, în cazul canalizării, niciuna — are aceleași costuri fixe ca una la care sunt racordate aproape toate gospodăriile, dar le distribuie asupra unui număr mult mai mic de plătitori. Cu alte cuvinte, gradul scăzut de racordare nu este doar o problemă de acoperire socială, ci și una de sustenabilitate financiară a serviciului: cu cât mai puține gospodării sunt racordate, cu atât tariful necesar acoperirii costurilor este mai ridicat, ceea ce descurajează la rândul său racordarea. Ieșirea din acest cerc presupune atingerea rapidă a unei mase critice de utilizatori — argument suplimentar pentru tratarea racordării ca obiectiv distinct, cu măsuri proprii.

Un al treilea aspect privește **întreținerea infrastructurii rutiere**. Un drum modernizat necesită întreținere curentă — curățarea șanțurilor și a podețelor, repararea degradărilor punctuale, deszăpezire — fără de care durata sa de viață se reduce substanțial. Într-o zonă montană, unde apa și înghețul acționează agresiv asupra structurii rutiere, costul întreținerii neglijate se traduce, în câțiva ani, în necesitatea unei noi investiții majore. Programarea bugetară a cheltuielilor de întreținere este, prin urmare, o componentă a strategiei de infrastructură, nu o cheltuială reziduală.

III.4.9. Concluzii intermediare — de la construire la punerea în funcțiune

> ***De ce contează.*** *Tabloul s-a schimbat calitativ, iar prioritățile odată cu el. Canalizarea nu mai este o problemă de construit, ci de racordat și de operat.*

Prioritatea imediată devine racordarea gospodăriilor la rețeaua de canalizare și operarea conformă a stației de epurare existente, fără de care investiția de 11,5 km rămâne subutilizată. La apă, miza este finalizarea rețelei aflate în construcție, extinderea de la 775 de gospodării racordate către acoperire generală și tratarea fierului, obiective care trebuie urmărite simultan, întrucât extinderea unei rețele care distribuie apă neconformă nu rezolvă problema de sănătate publică, iar tratarea fără extindere lasă gospodăriile neracordate în afara beneficiului.

Punctul nevralgic real se mută însă către drumurile de deal, în majoritate neasfaltate, care condiționează accesul locuitorilor izolați, al echipajelor medicale de urgență și al transportului școlar. Nu întâmplător, cele două proiecte majore aflate în pregătire, prezentate în Capitolul IX, vizează exact modernizarea infrastructurii rutiere — ceea ce confirmă că administrația a identificat corect, independent de prezentul document, ierarhia nevoilor de infrastructură.

Din analiza acestui subcapitol se desprind, în sinteză, patru concluzii operaționale. Prima: **efortul investițional al ultimului deceniu a fost real și eficient**, transformând o comună cu deficite elementare într-una cu rețele de bază executate — o realizare care trebuie recunoscută ca atare și care validează capacitatea administrativă. A doua: **valoarea acestor investiții este condiționată de finalizare și racordare**, iar prioritatea imediată se mută de la execuție către punere în funcțiune. A treia: **rămâne un deficit de accesibilitate internă**, concentrat în rețeaua de drumuri de deal, cu efecte transversale asupra educației, sănătății, economiei și turismului. A patra: **soluțiile trebuie diferențiate teritorial**, extinderea rețelelor fiind rațională în culoarul văii, iar soluțiile descentralizate — energetice și de conectivitate — fiind singurele realiste pentru gospodăriile dispersate pe versanți.

III.5. Educația

Educația ocupă, în economia unei comunități rurale montane, un loc care depășește cu mult misiunea ei formală de instruire: școala este, adesea, cea mai importantă instituție a comunei după primărie, un reper de stabilitate pentru familii și un factor decisiv în decizia tinerilor de a rămâne sau de a pleca. Într-o strategie al cărei obiect central este stabilizarea demografică, analiza infrastructurii și a serviciilor educaționale nu este un capitol sectorial între altele, ci un element de miez.

III.5.1. Rețeaua școlară și efectivele de elevi

La Poiana Mărului, învățământul este organizat în cadrul Școlii Gimnaziale nr. 1, unitate cu personalitate juridică, având arondată o Grădiniță cu program normal. Potrivit datelor Primăriei, comuna dispune de o școală primară și gimnazială și de o grădiniță, fără unități de învățământ liceal sau superior; școala este frecventată de **307 elevi**, cu un corp profesoral de **22 de profesori**.

Acest efectiv merită subliniat și interpretat cu atenție, întrucât el pare, la prima vedere, să contrazică diagnoza demografică. O comună care a pierdut populație într-un ritm accelerat și în care populația vârstnică o depășește pe cea tânără menține, totuși, un efectiv școlar de peste trei sute de

elevi, la nivelul celui din 2015. Explicația nu se află într-o inversare a tendinței demografice generale, ci în două mecanisme distincte. Primul ține de decalajul temporal dintre natalitate și școlarizare: efectivele actuale reflectă nașterile de acum șase până la cincisprezece ani, adică perioada în care comuna înregistra un spor natural pozitiv constant. Al doilea ține de faptul că plecarea familiilor tinere, deși semnificativă, nu a golit comuna de familii cu copii — o parte importantă a acestora a rămas.

Semnificația strategică a acestei constatări este considerabilă și merită formulată explicit: **fereastra de oportunitate pentru politicile de retenție este încă deschisă**. Într-o comună în care efectivul școlar ar fi în declin accelerat, investițiile în infrastructura educațională ar risca să deservească un număr descrescător de beneficiari, iar argumentul retenției ar fi slăbit de la bun început. Într-o comună în care efectivul se menține, aceleași investiții au un fundament solid și pot produce un efect multiplicator: o școală bine dotată și o grădiniță cu locuri disponibile constituie argumente concrete pentru familiile care ezită între a rămâne și a pleca.

Analiza serviciilor preșcolare arată însă un dezechilibru care trebuie semnalat. Informația disponibilă privind gradul de încărcare al grădiniței — aproximativ 28 de copii per educatoare, peste normele obișnuite — indică o capacitate insuficientă, care poate constitui o barieră de acces pentru familiile tinere. Distincția are importanță practică: o reducere a cohortelor preșcolare de natură demografică nu poate fi corectată prin investiție în infrastructură, în timp ce o barieră de capacitate poate fi eliminată. Gradul de încărcare constatat susține a doua ipoteză și fundamentează proiectul de extindere a capacității preșcolare din portofoliul strategiei.

III.5.2. Dotarea și investițiile recente

Din punctul de vedere al dotării, școala a beneficiat de un efort investițional consistent și recent. Ea dispune de un microbuz școlar, de un laborator informatic modern — cu calculatoare, table interactive și videoproiectoare — și a fost inclusă în programul național de digitalizare finanțat prin Planul Național de Redresare și Reziliență, în cadrul căruia a primit mobilier, materiale didactice și echipamente digitale în valoare de circa 575 mii lei, precum și echipamente sportive.

Aceste investiții au adus infrastructura educațională la un standard care, pentru mediul rural montan, este peste medie, și demonstrează că administrația tratează educația drept prioritate — o orientare confirmată, de altfel, de ponderea semnificativă pe care învățământul o deține în bugetul de cheltuieli. Ele au, totodată, o semnificație care depășește dotarea propriu-zisă: accesarea unui program național competitiv de digitalizare atestă capacitatea administrativă de a identifica oportunități de finanțare, de a pregăti documentația și de a implementa proiectul — o capacitate analizată în detaliu în subcapitolul III.10.

Valorificarea acestor dotări depinde însă de două condiții care nu sunt de natură investițională. Prima este formarea continuă a personalului didactic în utilizarea echipamentelor digitale, fără de care tablele interactive și laboratorul informatic riscă să rămână subutilizate. A doua este mentenanța și înlocuirea periodică a echipamentelor, care presupune o alocare bugetară recurentă, distinctă de investiția inițială. Ambele condiții sunt preluate în măsurile din pilonul dedicat serviciilor publice.

III.5.3. Accesibilitatea și barierele de acces

Dincolo de aceste realizări, analiza scoate în evidenţă o primă provocare structurală cu implicaţii strategice directe: **accesibilitatea**. Elevii proveniţi din familiile aşezate pe dealuri ajung cu dificultate la şcoală, întrucât microbuzul nu poate acoperi toate zonele, iar starea drumurilor de deal — în majoritate nemodernizate — agravează problema, în special pentru copiii din familii defavorizate.

Se confirmă astfel, o dată în plus, legătura strânsă dintre educaţie şi infrastructura rutieră: fiecare drum modernizat este, indirect, o măsură de sprijin pentru accesul la educaţie. Această legătură transversală merită explicitată, întrucât ea are consecinţe asupra modului în care trebuie evaluat impactul investiţiilor rutiere. Un kilometru de drum de deal modernizat produce, simultan, un beneficiu de mobilitate pentru gospodăriile deservite, un beneficiu de siguranţă pentru intervenţia medicală de urgenţă, un beneficiu economic pentru accesul la exploataţiile agricole şi un beneficiu educaţional prin extinderea razei de acţiune a transportului şcolar. Cumularea acestor beneficii explică poziţia înaltă a proiectelor rutiere în ierarhia de prioritate a portofoliului.

Bariera de acces afectează diferenţiat categoriile de elevi. Pentru familiile cu autoturism şi cu program flexibil, drumul dificil reprezintă un inconvenient; pentru familiile defavorizate, fără mijloc propriu de transport, el poate deveni un factor de absenteism şi, în timp, de abandon şcolar. Această dimensiune de echitate justifică includerea, între măsurile strategiei, a extinderii serviciilor de sprijin educaţional — în special a componentei de tip after-school, care oferă simultan supraveghere, sprijin la învăţare şi o soluţie practică pentru familiile în care ambii părinţi lucrează.

III.5.4. Infrastructura educațională și sportivă: deficite identificate

Cea de-a doua provocare structurală ţine de infrastructura educaţională şi sportivă propriu-zisă. Deşi comuna dispune de un teren de sport multifuncţional, îi lipseşte o sală de sport acoperită, utilizabilă pe tot parcursul anului — un deficit resimţit acut în sezonul rece, care într-o zonă montană se întinde pe o parte substanţială a anului şcolar. Comuna se numără, potrivit datelor consemnate în documentaţia de proiect, între localităţile rurale ale judeţului care nu dispun de o asemenea dotare.

Consecinţele acestui deficit depăşesc cadrul strict al orelor de educaţie fizică. O sală de sport acoperită reprezintă, într-o comunitate rurală, singurul spaţiu în care activitatea fizică organizată poate continua în lunile reci; ea serveşte deopotrivă elevilor şi adulţilor, poate găzdui competiţii şi evenimente şi constituie, alături de căminul cultural, unul dintre puţinele spaţii de întâlnire comunitară disponibile pe tot parcursul anului. Absenţa ei limitează, prin urmare, atât calitatea actului educaţional, cât şi oferta de activităţi pentru tineri — cu efect direct asupra atractivităţii comunei pentru familiile tinere.

Este semnificativ că administraţia a acţionat deja în această direcţie: documentaţiile de reabilitare şi extindere atât pentru şcoală, cât şi pentru grădiniţă au fost depuse la Compania Naţională de Investiţii şi aşteaptă finanţare. Existenţa acestor documentaţii constituie un avantaj practic considerabil, întrucât un proiect matur, cu documentaţie depusă, poate fi contractat imediat ce se deschide o linie de finanţare, în timp ce un proiect aflat la stadiul de intenţie necesită luni sau ani de pregătire.

De ce contează. *Proiectele educaționale nu reprezintă simple îmbunătățiri de confort, ci pârghii directe de retenție a familiilor tinere.*

Extinderea capacității preșcolare, înființarea unei creșe și dezvoltarea serviciilor de tip after-school condiționează, în mod direct, decizia unei familii tinere de a rămâne în comună: un părinte care nu găsește loc la grădiniță sau care nu are unde să își lase copilul după terminarea orelor este un părinte pentru care mutarea în oraș devine o soluție practică, nu o preferință. În acest sens, investiția în servicii pentru copii este, simultan, o investiție în educație, o măsură de sprijin pentru ocuparea părinților și o măsură demografică — o triplă justificare pe care puține alte categorii de proiecte o pot invoca.

III.5.5. Traseul educațional după ciclul gimnazial

O dimensiune insuficient tratată în documentele strategice locale, dar cu relevanță directă pentru problematica demografică a comunei, o constituie traseul educațional al tinerilor după finalizarea ciclului gimnazial. Comuna dispune de învățământ preșcolar, primar și gimnazial, ceea ce înseamnă că, începând cu clasa a noua, elevii trebuie să continue studiile în afara localității — în orașele Zărnești, Codlea sau în municipiul Brașov.

Această realitate, comună majorității comunelor rurale din România, are consecințe specifice într-o localitate cu problemă de retenție demografică. Momentul trecerii la învățământul liceal constituie primul contact sistematic al adolescentului cu mediul urban și, adesea, primul moment în care familia ia în calcul mutarea domiciliului — fie pentru a reduce timpul și costul deplasării zilnice, fie pentru a asigura condiții mai bune de studiu. Cu alte cuvinte, tranziția educațională de la gimnaziu la liceu funcționează, în multe cazuri, ca un declanșator al migrației familiale.

Administrația locală nu poate modifica structura rețelei școlare, care ține de competența altor niveluri de decizie, dar poate acționa asupra factorilor care fac naveta școlară suportabilă: calitatea legăturilor rutiere, soluțiile de transport corelate cu orarul unităților de învățământ din orașele învecinate și, indirect, conectivitatea digitală, care facilitează accesul la resurse educaționale. Aceste componente sunt preluate în măsurile privind mobilitatea și digitalizarea, iar corelarea lor cu problematica educațională constituie un exemplu suplimentar al caracterului interdependent al problemelor comunei.

O a doua dimensiune privește **educația pe tot parcursul vieții**, insuficient dezvoltată în mediul rural în general. Comuna dispune, la acest capitol, de un activ neobișnuit: o bibliotecă comunală cu indicatori de utilizare peste media rurală județeană, atât la volume raportate la mia de locuitori, cât și la numărul de cititori activi. Această infrastructură, împreună cu spațiile căminului cultural și cu dotările digitale ale școlii, poate susține programe de formare non-formală adresate adulților — alfabetizare digitală pentru persoanele vârstnice, sprijin pentru accesarea serviciilor publice online, informare privind instrumentele de finanțare disponibile fermierilor și micilor întreprinzători. Asemenea programe au un cost redus, valorifică infrastructura existentă și răspund direct unor nevoi identificate în alte capitole ale diagnozei.

III.5.6. Concluzii intermediare

Analiza domeniului educațional conduce la patru concluzii. Prima: efectivul școlar se menține la 307 elevi, cu 22 de profesori, ceea ce confirmă existența unei baze demografice pe care politicile

de retenţie pot acţiona util. A doua: **dotarea materială este peste media rurală montană**, ca rezultat al unui efort investiţional consistent şi al accesării unor programe naţionale competitive. A treia: **principala barieră rămasă este de accesibilitate**, determinată de starea drumurilor de deal, ceea ce leagă direct performanţa educaţională de investiţiile rutiere. A patra: **deficitele de infrastructură se concentrează în trei puncte** — capacitatea preşcolară, serviciile de tip creşă şi after-school, şi sala de sport acoperită — pentru care există deja, parţial, documentaţii pregătite, ceea ce le conferă un grad ridicat de maturitate în portofoliul de proiecte.

III.6. Sănătatea și serviciile sociale

Accesul la servicii de sănătate şi la sprijin social reprezintă, pentru o comunitate montană cu o populaţie în curs de îmbătrânire, nu doar o chestiune de calitate a vieţii, ci un factor care influenţează direct decizia oamenilor de a locui în comună. Într-o comunitate în care aproape un sfert din populaţie a depăşit vârsta de 60 de ani, iar ponderea acestei grupe este în creştere, capacitatea de a asigura îngrijire de proximitate devine o condiţie a coeziunii sociale, nu o opţiune de politică publică.

III.6.1. Infrastructura și serviciile medicale

La Poiana Mărului, asistenţa medicală se asigură printr-un dispensar comunal care reuneşte două cabinete de medicină de familie, un cabinet de stomatologie, o farmacie şi un centru de recoltare de analize medicale. Această configuraţie este, pentru o comună de de circa trei mii de locuitori, remarcabil de completă: prezenţa a două cabinete de medicină de familie, a unei farmacii şi a unui punct de recoltare acoperă cea mai mare parte a nevoilor curente de asistenţă primară, reducând semnificativ numărul deplasărilor necesare către unităţile medicale din Zărneşti sau Braşov. Potrivit datelor Primăriei, comuna dispune de un dispensar, cu o unitate medicală privată şi nicio unitate medicală de stat, iar personalul sanitar cuprinde 2 medici, 2 asistente medicale şi o persoană cu atribuţii de întreţinere.

Oferta este, în plus, pe cale să se îmbunătăţească substanţial: un dispensar comunal nou se află în construcţie, printr-o investiţie de circa 4,08 milioane de lei din bugetul local, realizată prin reconversia şi extinderea unei clădiri existente. Această investiţie merită o subliniere aparte din două motive. În primul rând, dimensiunea ei — peste patru milioane de lei — este considerabilă raportată la bugetul anual al comunei, ceea ce arată că administraţia a tratat serviciile de sănătate ca prioritate reală, nu declarativă. În al doilea rând, finanţarea din buget local, iar nu dintr-un program extern, demonstrează atât o capacitate financiară în creştere, cât şi o disponibilitate de a angaja resurse proprii în obiective considerate esenţiale.

Alegerea soluţiei tehnice — reconversia şi extinderea unei clădiri existente, în locul unei construcţii noi — merită, de asemenea, remarcată ca practică bună. Ea reduce costul investiţiei, valorifică fondul construit existent şi evită consumul de teren, într-un intravilan restrâns unde rezervele sunt limitate. Această abordare, aplicată consecvent, ar putea servi ca model şi pentru alte obiective din portofoliu.

III.6.2. Starea de sănătate a populației și accesibilitatea medicală

Starea de sănătate a populaţiei se situează, potrivit indicatorilor disponibili, la un nivel relativ bun: indicele de mortalitate, de 7,7 la mie, este sub media judeţeană de 9,7 la mie şi sub cea a

municipiului Braşov. Acest indicator trebuie interpretat cu prudenţa cuvenită, întrucât mortalitatea generală este influenţată de structura pe vârste a populaţiei, iar comparaţiile între teritorii cu structuri diferite pot fi înşelătoare. Ceea ce se poate afirma cu temei este că datele disponibile nu semnalează o problemă de sănătate publică specifică, iar factorii de mediu — aer curat, activitate fizică asociată modului de viaţă rural montan, alimentaţie bazată în parte pe producţie proprie — pot contribui la acest rezultat.

Persistă însă o problemă structurală, specifică reliefului: accesul echipajelor medicale de urgenţă în zonele cu locuinţe izolate este dificil din cauza stării drumurilor de deal, ceea ce, în situaţii critice, poate face diferenţa dintre viaţă şi moarte. Această constatare merită tratată cu seriozitatea pe care o impune. În medicina de urgenţă, intervalul dintre producerea unui eveniment critic şi începerea intervenţiei calificate este determinantul principal al prognosticului; într-o zonă în care drumurile devin impracticabile în anumite condiţii meteorologice, acest interval poate creşte necontrolat.

Există, faţă de această problemă, două categorii de răspuns, complementare. Prima, structurală, este modernizarea drumurilor de acces — soluţia de fond, dar cu orizont de realizare de câţiva ani. A doua, complementară, ţine de telemedicină şi de soluţiile digitale de asistenţă, care nu înlocuiesc intervenţia fizică, dar pot ameliora semnificativ monitorizarea pacienţilor cronici, consultaţia de rutină şi triajul situaţiilor. Această a doua direcţie este cu atât mai relevantă cu cât ea se corelează, aşa cum se arată mai jos, cu o măsură asumată la nivel judeţean.

III.6.3. Asistența socială și grupurile vulnerabile

Pe latura socială, administraţia gestionează deja un aparat consistent, care include 24 de asistenţi personali pentru persoane cu handicap — o responsabilitate importantă, atât financiară, cât şi organizatorică, ce reflectă structura de vârstă şi nevoile reale ale comunităţii. La aceştia se adaugă indemnizaţiile acordate persoanelor cu dizabilităţi, consemnate în structura cheltuielilor bugetare analizate în subcapitolul III.10.

Aceste cifre descriu un sistem de sprijin construit aproape exclusiv pe două instrumente: transferul financiar şi îngrijirea informală, asigurată de asistenţi personali care sunt, în majoritatea cazurilor, membri ai familiei persoanei asistate. Acest model are avantajul proximităţii şi al costului relativ redus pentru bugetul public, dar are şi limite importante: el nu oferă servicii specializate, nu asigură răgaz pentru îngrijitori, nu răspunde nevoilor de socializare ale beneficiarilor şi nu poate acoperi situaţiile în care persoana vârstnică sau dependentă nu are familie în localitate.

Comuna nu dispune încă de servicii sociale licenţiate pentru vârstnici — centru de zi sau îngrijire la domiciliu — dincolo de asistenţii personali. Dată fiind îmbătrânirea documentată în subcapitolul III.2, acest gol devine o prioritate finanţabilă prin Programul Incluziune şi Demnitate Socială şi prin Programul Regional Centru. Trebuie subliniat că înfiinţarea unui asemenea serviciu nu este doar o chestiune de construcţie sau de amenajare: ea presupune acreditarea ca furnizor de servicii sociale, angajarea şi formarea de personal calificat şi, mai ales, asigurarea sustenabilităţii costurilor de operare după încheierea finanţării — condiţie pe care fişa de proiect corespunzătoare o tratează explicit ca risc de gestionat.

De ce contează. *O comună în care populația de peste 60 de ani reprezintă deja 24,6% din total și este în creștere va avea nevoie, în deceniul următor, de servicii de îngrijire la domiciliu, de un centru de zi și, eventual, de servicii sociale integrate.*

Corelarea acestor observații cu diagnoza demografică conturează o nevoie viitoare certă, pe care strategia trebuie să o anticipeze: îngrijirea vârstnicilor. Aceste servicii nu sunt astăzi acoperite dincolo de rețeaua de asistenți personali, dar sunt finanțabile prin programele menționate. A nu pregăti aceste servicii ar însemna a lăsa o parte tot mai mare a comunității fără sprijin, cu efecte asupra calității vieții și, indirect, asupra bugetului — întrucât absența îngrijirii de proximitate conduce, în timp, la internări evitabile și la costuri mai mari suportate de sistemul public. În același timp, accesibilitatea medicală de urgență depinde, la rândul ei, de modernizarea drumurilor, ceea ce leagă din nou sănătatea de infrastructura rutieră și confirmă caracterul interdependent al problemelor comunei.

III.6.4. Alinierea la cadrul strategic județean și național

Nevoile de sănătate și de asistență socială ale comunei nu sunt izolate, ci se înscriu exact în prioritățile Direcției Strategice 6 a Strategiei de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov — „Creșterea capitalului uman prin îmbunătățirea accesului la servicii de educație, de sănătate și de asistență socială de calitate pentru toți" — structurată pe trei obiective specifice, corelate cu Strategia Națională de Sănătate 2023–2030. Componenta de sănătate a strategiei județene prevede explicit, între măsurile sale, crearea de centre integrate de sănătate în comunele rurale și pentru grupurile vulnerabile, dezvoltarea îngrijirilor paliative și creșterea performanței sistemului sanitar — direcții cu care dispensarul comunal nou și viitorul centru de servicii pentru vârstnici din Poiana Mărului se aliniază în mod firesc. Prin urmare, aceste proiecte locale reprezintă contribuția concretă a comunei la un obiectiv asumat la nivelul întregului județ.

Două corelări sunt deosebit de relevante pentru specificul montan al comunei. Cea dintâi privește digitalizarea și telemedicina: măsura județeană care vizează consultațiile la distanță și implementarea soluțiilor inteligente în activitatea medicală se întâlnește direct cu componenta de sat inteligent propusă în prezenta strategie — telemedicina fiind, pentru o comună cu gospodării izolate pe versanți și cu acces dificil al echipajelor de urgență, nu un lux tehnologic, ci o soluție concretă de acces la sănătate. Cea de-a doua privește supravegherea calității apei potabile distribuite în sistem centralizat, prevăzută explicit ca măsură județeană: ea leagă direct problema conținutului de fier din apa comunei, analizată în capitolele anterioare, de o prioritate de sănătate publică asumată la nivel județean.

În fine, preocuparea constantă a strategiei județene pentru vârstnici, ca grup vulnerabil, confirmă justețea accentului pe care strategia noastră îl pune pe serviciile geriatrice: județul Brașov are una dintre cele mai ridicate durate medii de viață din țară — 75,6 ani în 2022 — ceea ce accentuează, nu diminuează, nevoia de servicii adaptate unei populații longevive și în curs de îmbătrânire. O populație care trăiește mai mult are nevoie, prin definiție, de o perioadă mai lungă de îngrijire, iar sistemele de sprijin trebuie dimensionate în consecință.

III.6.5. Concluzii intermediare

Diagnoza domeniului sănătate–social conduce la patru concluzii. Prima: **asistența medicală primară este bine acoperită** pentru o comună de această dimensiune, iar investiția în noul dispensar consolidează această poziție. A doua: **accesibilitatea medicală de urgență rămâne vulnerabilă**, din cauza stării drumurilor de deal, ceea ce impune atât modernizarea rutieră, cât și soluții complementare de telemedicină. A treia: **serviciile sociale pentru vârstnici lipsesc**, deși structura demografică le face previzibil necesare — acesta este golul cel mai clar identificat în întreaga diagnoză a serviciilor publice. A patra: **nevoile locale coincid cu prioritățile județene și naționale**, ceea ce sporește atât legitimitatea, cât și eligibilitatea pentru finanțare a proiectelor propuse în acest domeniu.

III.7. Cultura, sportul și patrimoniul

Cultura reprezintă, pentru o comună rurală, mult mai mult decât un domeniu de activitate: ea este liantul care ține laolaltă o comunitate și, într-o strategie de dezvoltare gândită inteligent, una dintre puținele resurse care nu se epuizează, ci se îmbogățesc prin folosire. Spre deosebire de o resursă naturală, care se consumă prin exploatare, o tradiție se întărește prin practicare, iar un patrimoniu pus în valoare devine mai vizibil și mai bine conservat decât unul lăsat în uitare. Această particularitate face din cultură un domeniu cu un raport neobișnuit de favorabil între investiție și efect.

III.7.1. Infrastructura culturală

Poiana Mărului dispune, la acest capitol, de o zestre remarcabilă. Infrastructura culturală se articulează în jurul Căminului Cultural, o instituție reabilitată în 2010 și modernizată constant de atunci — sala de evenimente a fost reparată în 2024, printr-o investiție de aproape un milion de lei, și dotată cu instalație de climatizare în 2025 — care găzduiește o sală de spectacol, o bibliotecă și un spațiu pentru evenimentele comunității. Potrivit datelor Primăriei, infrastructura culturală cuprinde un cămin cultural și o bibliotecă, cu un singur salariat în unitățile culturale — o resursă umană redusă, care explică dependența activităților culturale de voluntariat, de școală și de inițiativa comunității.

Continuitatea acestui efort investițional, întins pe mai bine de un deceniu și jumătate, merită subliniată. Ea arată că administrația nu a tratat căminul cultural ca pe o clădire de întreținut, ci ca pe o instituție de susținut — o distincție importantă, întrucât în numeroase comune rurale căminul cultural, reabilitat printr-un proiect punctual, rămâne ulterior nefolosit din lipsa unui program de activități și a resurselor de operare. La Poiana Mărului, succesiunea investițiilor și dotarea recentă cu climatizare indică o utilizare efectivă, care justifică efortul.

Biblioteca comunală, cu peste 19.300 de volume, se remarcă printr-un indicator de aproximativ 5.710 volume la o mie de locuitori, care situa comuna pe locul cinci în mediul rural al județului, și printr-un număr de cititori activi care o plasa pe locul trei — cifre ce vorbesc despre un apetit real pentru lectură și informare, neobișnuit de ridicat pentru o localitate de această dimensiune. Această constatare are o semnificație care depășește domeniul cultural: un nivel ridicat de utilizare a bibliotecii indică un capital cultural comunitar solid, care poate constitui baza pentru programe de

educaţie non-formală, de alfabetizare digitală şi de activităţi pentru vârstnici — toate ele funcţiuni pe care o bibliotecă comunală modernă le poate prelua fără investiţii majore.

III.7.2. Patrimoniul imaterial și tradițiile

Dincolo de instituţii, viaţa culturală a comunei este susţinută de tradiţii vii, transmise autentic din generaţie în generaţie. Între ele se numără obiceiul „cetei vătafilor" din perioada Crăciunului, în care cetele de feciori, conduse de un vătaf mare şi de un vătaf mic, colindă satul începând din Ajunul Crăciunului; colindele tradiţionale; „scosul fetelor la joc", prin care tinerele sunt introduse în hora satului în zilele de sărbătoare; concursul crescătorilor de animale, care leagă identitatea comunităţii de ocupaţia ei pastorală tradiţională; şi portul popular, purtat încă la sărbători de tineri şi vârstnici deopotrivă. Acestor manifestări li se adaugă structurile culturale organizate — ansamblul folcloric şi şezătoarea „Flori de Măr", prezentate în subcapitolul III.7.3 — şi, mai recent, tabăra de creaţie artistică dedicată moştenirii pictorului Horia Bernea, prezentată în subcapitolul III.7.4.

Formularea „tradiţii vii" nu este o figură de stil, ci o distincţie cu consecinţe economice. Există o diferenţă fundamentală între un obicei reconstituit pentru spectacol şi unul practicat efectiv de comunitate: primul este o reprezentaţie, al doilea este o experienţă. În turismul cultural contemporan, această diferenţă determină valoarea produsului — vizitatorul care caută autenticitate distinge, aproape întotdeauna, între cele două. Faptul că portul popular este purtat la sărbători de tineri şi vârstnici deopotrivă, iar nu doar de un ansamblu în timpul spectacolelor, situează Poiana Mărului în categoria restrânsă a comunităţilor în care tradiţia este încă parte a vieţii cotidiene.

Existenţa unui ansamblu folcloric activ adaugă acestei zestre o componentă organizată, capabilă să reprezinte comuna în afara ei şi să asigure transmiterea repertoriului către generaţiile tinere. Sprijinirea acestui ansamblu — prin dotare, prin sprijin logistic pentru deplasări şi prin includerea în programe de finanţare dedicate — reprezintă una dintre intervenţiile cu cel mai bun raport cost-beneficiu din întregul portofoliu, întrucât valorifică o structură existentă şi funcţională.

III.7.3. Ansamblul folcloric și șezătoarea „Flori de Măr"

Comuna dispune de două forme distincte, dar complementare, de transmitere organizată a patrimoniului imaterial, care poartă aceeaşi denumire: **ansamblul folcloric „Flori de Măr"** şi **Şezătoarea din Poiana Mărului „Flori de Măr"**. Identitatea de denumire nu înseamnă identitate organizatorică. Ansamblul este o formaţie de interpretare, care prezintă repertoriul local pe scenă, în comună şi în afara ei; şezătoarea este o formă de întâlnire comunitară, în care obiceiurile, meşteşugurile, cântecul şi portul sunt practicate şi transmise între generaţii. Strategia le tratează, de aceea, separat, evidenţiind complementaritatea lor.

Activitatea ansamblului este atestată public prin participarea la Festivalul Naţional de Muzică, Tradiţii, Obiceiuri şi Meşteşuguri Populare „Leru-i ler", organizat la Centrul Cultural Reduta din Braşov, unde formaţia din Poiana Mărului a prezentat colinde tradiţionale în decembrie 2017 şi a figurat din nou în programul ediţiei a XI-a, în decembrie 2024. Sursele publice consultate folosesc pentru formaţie denumiri uşor diferite — „Ansamblul Tradiţional «Flori de măr»" şi „Grupul «Flori de măr»" —, iar anul înfiinţării, forma de organizare şi instituţia-gazdă nu au putut fi confirmate; aceste elemente, precum şi denumirea oficială, urmează a fi precizate pe baza evidenţelor Primăriei şi ale căminului cultural.

Şezătoarea reia, într-o formă adaptată prezentului, una dintre cele mai vechi instituţii ale satului tradiţional: seara de lucru în comun, în care torsul, cusutul şi celelalte munci casnice erau însoţite de cântec, de poveşti şi de transmiterea obiceiurilor. O şezătoare amplă dedicată tradiţiilor locale a fost organizată la Poiana Mărului în noiembrie 2025, cu participarea Muzeului de Etnografie Braşov şi a grupului „Şezătoare în Şcheii Braşovului", prilej cu care au fost prezentate obiceiuri, meşteşuguri şi portul popular al comunei. Ediţiile anterioare, organizatorii şi periodicitatea şezătorii nu au putut fi documentate din surse publice şi urmează a fi consemnate de Primărie. Tot în sfera patrimoniului imaterial, meşteşugul cojocăritului din Poiana Mărului a fost prezentat publicului braşovean în 2026, în cadrul proiectului „Taina pieptarului" al Centrului Cultural Reduta.

Împreună, ansamblul şi şezătoarea îndeplinesc funcţii pe care nicio altă instituţie a comunei nu le poate prelua. Ele conservă şi transmit cântecul, dansul şi obiceiurile locale; menţin în uz costumul popular, inclusiv piese realizate prin meşteşuguri locale precum cojocăritul; asigură participarea copiilor şi a tinerilor la viaţa culturală a comunităţii; consolidează identitatea locală şi sentimentul de apartenenţă — un factor greu de cuantificat, dar care contează în decizia tinerilor de a rămâne; şi oferă, prin caracterul lor autentic, conţinut pentru un turism cultural şi experienţial pe care destinaţiile de masă din vecinătate nu îl pot reproduce. Sprijinirea lor programatică face obiectul proiectului PP17, descris în Capitolul IX.

III.7.4. Tabăra de creație artistică și moștenirea pictorului Horia Bernea

Poiana Mărului ocupă un loc aparte în istoria artei româneşti postbelice. Pictorul **Horia Bernea** (n. 14 septembrie 1938, Bucureşti – d. 4 decembrie 2000, Paris), una dintre figurile centrale ale picturii româneşti din a doua jumătate a secolului al XX-lea, ales în 1990 preşedinte interimar al Uniunii Artiştilor Plastici din România şi director general al Muzeului Ţăranului Român între 1990 şi 2000, şi-a petrecut o parte a copilăriei la Poiana Mărului, unde familia s-a stabilit în 1946, mama sa fiind învăţătoare în localitate, iar el a urmat aici şcoala primară. Începând din 1957, Bernea a revenit constant în comună pentru a desena şi a picta, iar peisajul local a stat la originea unor serii de lucrări de referinţă, între care ciclul „Dealul" (1972–1978). Din anii 1960, în jurul său s-a format un grup de artişti care au pictat împreună la Poiana Mărului — între care Teodor Rusu, Theodor Moraru, Şerban Epure, Mircea Milcovici, Vasile Ulian şi, ulterior, Ion Dumitriu —, cunoscut în publicistica de specialitate drept „grupul" sau „şcoala de la Poiana Mărului".

Această moştenire a fost reactivată prin **Tabăra de creaţie artistică din Poiana Mărului**, organizată de Consiliul Local şi de Primăria comunei. Prima ediţie, cu tema „Revenire şi continuitate", s-a desfăşurat între 4 şi 11 august 2024, sub coordonarea artistului Mihai Moldovanu, şi a inclus, alături de lucrul artiştilor în atelier şi pe teren, ateliere de pictură şi colaj pentru copii; lucrările au fost expuse la Poiana Mărului, iar o expoziţie extinsă a fost prezentată ulterior la Galeria 9 a Teatrului „Sică Alexandrescu" din Braşov, între decembrie 2024 şi ianuarie 2025. Ediţia a III-a, cu tema „Pe urmele lui Horia Bernea", s-a desfăşurat între 21 şi 27 septembrie 2026, fiind organizată de Consiliul Local, Primăria şi Şcoala Gimnazială Nr. 1 Poiana Mărului, sub coordonarea lect. univ. dr. Mihai Moldovanu, cu participarea a doisprezece artişti plastici, cu un atelier de pictură pentru elevii şcolii şi cu un vernisaj găzduit în comună. Uniunea Artiştilor Plastici din România, TVR Cultural şi Radio România Cultural au figurat ca parteneri media, iar ediţia a beneficiat de sponsorizarea unor operatori economici din comună şi din afara ei. Datele privind ediţia a II-a (2025) nu au putut fi confirmate din surse publice.

Informațiile publice disponibile nu atestă un parteneriat formal al taberei cu Uniunea Artiștilor Plastici din România sau cu filiala acesteia de la Brașov; o asemenea colaborare rămâne o direcție de dezvoltare propusă, sub rezerva acordului părților. Valoarea taberei pentru strategia comunei este însă deja vizibilă: ea transformă o moștenire culturală de rang național, legată de un loc anume, într-un instrument de promovare a identității comunei, a peisajului ei și a artei contemporane; implică școala și copiii în contactul direct cu artiști profesioniști; atrage în comună artiști, critici și jurnaliști culturali; și oferă un motiv de vizitare în sezonul intermediar, complementar ofertei turistice existente.

> ***De ce contează.*** *Puține comune din România pot invoca o legătură documentată cu un artist de anvergura lui Horia Bernea și cu o grupare artistică ce poartă numele localității. Consolidarea taberei ca eveniment anual permanent, cu o colecție de lucrări constituită cu respectarea drepturilor autorilor și cu o documentare sistematică a ediților, poate da comunei un element de identitate culturală greu de egalat, cu cost redus și cu efect de lungă durată. Proiectul PP16, descris în Capitolul IX, operaționalizează această direcție.*

III.7.5. Patrimoniul construit

Patrimoniul material este dominat de biserica ortodoxă „Sfântul Ioan Botezătorul", ctitorie brâncovenească înscrisă pe lista monumentelor istorice, la care se adaugă Monumentul Eroilor și, în cătunul Vulcăniță, parohia „Sfinții Împărați Constantin și Elena"; viața religioasă a comunei cuprinde, alături de cele două parohii ortodoxe, și o comunitate penticostală. Potrivit datelor Primăriei, comuna are două biserici și două case de rugăciune; la recensământul din 2021, 2.661 de locuitori s-au declarat de religie ortodoxă și 28 de religie penticostală. Sursele publice precizează că biserica „Sfântul Ioan Botezătorul", ctitorie brâncovenească datată în jurul anilor 1700–1707, a fost afectată în secolul al XVIII-lea și refăcută ulterior de comunitate, iar după restaurare a primit și hramul „Sfinții Martiri Brâncoveni". Biserica monument istoric brâncovenesc constituie, potrivit datelor Primăriei, principalul obiectiv turistic al comunei; codul monumentului se preia din Lista Monumentelor Istorice în vigoare, publicată de Ministerul Culturii și de Institutul Național al Patrimoniului.

Planșa PUG 4. Monumente istorice și de arhitectură (extras din P.A.T.J. Județul Brașov): localizarea și zona de protecție a monumentului istoric al comunei.

Consemnarea oficială a patrimoniului în documentațiile de amenajare a teritoriului nu este un simplu act administrativ, ci temeiul juridic care permite deopotrivă protejarea și valorificarea lui. Biserica brâncovenească „Sfântul Ioan Botezătorul", înscrisă pe lista monumentelor istorice și dotată cu o zonă de protecție, constituie reperul identitar central al comunei și, în egală măsură, un potențial nucleu al unui circuit turistic-cultural. Integrarea ei într-un traseu care să lege patrimoniul construit de tradițiile vii și de peisajul natural ar transforma un obiectiv izolat într-o experiență turistică coerentă și memorabilă — exact tipul de valorificare pe care strategia îl propune în pilonul dedicat turismului durabil, unde patrimoniul devine resursă economică, nu doar moștenire de conservat.

Statutul de monument istoric implică însă și un regim juridic exigent, care trebuie luat în calcul în planificarea intervențiilor. Orice lucrare asupra monumentului sau în zona sa de protecție necesită avize specializate, documentații întocmite de experți atestați și, adesea, durate de pregătire mai lungi decât în cazul unei construcții obișnuite. Această realitate este consemnată explicit în fișa proiectului de restaurare, la rubrica de riscuri, iar recomandarea de a începe timpuriu colaborarea cu autoritățile de resort nu este o formalitate, ci o condiție practică de reușită.

III.7.6. Sportul și activitățile recreative

Comuna dispune de un teren de sport multifuncțional, realizat printr-o investiție anterioară, dar îi lipsește o sală de sport acoperită — deficit analizat deja în subcapitolul dedicat educației și semnalat, potrivit informațiilor disponibile, și de comunitate. Absența unui spațiu sportiv utilizabil pe tot parcursul anului are un impact care se manifestă cu deosebire asupra tinerilor: într-o localitate în care oferta de activități organizate este oricum limitată, dispariția, pe durata sezonului rece, a singurei opțiuni sportive reduce sensibil paleta de alternative disponibile.

Această constatare are o relevanță demografică directă. Într-o comună care își propune să rețină tinerii, oferta de activități pentru timpul liber nu este un element de confort, ci o componentă a atractivității. Un adolescent care nu are unde să practice sport în lunile de iarnă, un părinte care nu are unde să își ducă copilul la o activitate organizată, un grup de tineri care nu are un spațiu de întâlnire — toate acestea contribuie, cumulat, la percepția că viața în comună oferă mai puțin decât cea din oraș.

> ***De ce contează.*** *Patrimoniul cultural — material și imaterial deopotrivă — nu trebuie tratat ca o moștenire de conservat pasiv, ci ca un activ economic astăzi subvalorificat.*

Într-o piață turistică saturată de destinații de masă precum Bran, Predeal sau Moeciu, tocmai autenticitatea — o biserică brâncovenească, un obicei de Crăciun păstrat intact, un ansamblu de dansuri viu — reprezintă elementul de diferențiere pe care nicio investiție în infrastructură nu îl poate cumpăra. Această observație merită formulată în termeni strategici: comuna nu poate și nu trebuie să concureze cu destinațiile învecinate pe terenul lor — capacitate de cazare, infrastructură de agrement, notorietate —, întrucât ar pierde inevitabil o asemenea competiție. Poate însă concura pe un teren pe care avantajul îi aparține: autenticitatea, liniștea, natura și patrimoniul.

Valorificarea acestei zestre, prin restaurarea și punerea în circuit a bisericii, prin sprijinirea ansamblului și a șezătorii „Flori de Măr", prin consolidarea taberei de creație artistică și prin organizarea unor evenimente culturale recurente, transformă cultura din cheltuială bugetară în motor de dezvoltare economică. Rămâne, în paralel, deficitul de infrastructură sportivă acoperită, care ține de capitolul serviciilor pentru tineri și pe care strategia îl preia în componenta ei operațională.

III.7.7. Concluzii intermediare

Patru concluzii se desprind din analiza acestui domeniu. Prima: comuna dispune de un **capital cultural peste media rurală**, atestat atât de infrastructura existentă și întreținută, cât și de indicatorii de utilizare a bibliotecii. A doua: **patrimoniul material și imaterial constituie principalul element de diferențiere turistică** al comunei, cu o valoare economică potențială care

astăzi nu este valorificată pe deplin. A treia: comuna dispune de **două resurse culturale vii, cu caracter recurent** — activitatea ansamblului şi a şezătorii „Flori de Măr” şi tabăra de creaţie artistică legată de moştenirea lui Horia Bernea —, care pot fi consolidate cu costuri reduse prin programe anuale. A patra: **deficitul de infrastructură sportivă acoperită** rămâne singurul gol semnificativ de infrastructură în acest domeniu, cu impact asupra ofertei de activităţi pentru tineri şi, indirect, asupra atractivităţii comunei.

III.8. Turismul

Turismul este cea mai mare oportunitate neexploatată a comunei, şi tot aici se ascunde una dintre cele mai instructive discrepanţe de date ale întregii diagnoze. Analiza acestui domeniu ilustrează, mai bine decât oricare alta, distanţa care poate exista între realitatea economică a unui teritoriu şi imaginea ei statistică — iar înţelegerea acestei distanţe este, ea însăşi, punctul de plecare al politicii publice propuse.

III.8.1. Capacitatea de cazare și problema subînregistrării

Potrivit datelor Primăriei, comuna dispune de **59 de pensiuni**, iar dotările pentru agrement lipsesc. Statisticile oficiale consemnau însă o singură pensiune în 2013 şi două în 2014, iar inventarul surselor de piaţă identifica, în 2014, circa 27 de structuri de cazare, cu aproximativ 217 camere (Anexa 1). Comparaţia acestor cifre arată atât creşterea rapidă a ofertei de cazare, cât şi amploarea subînregistrării statistice.

Tipologia unităţilor reflectă specificul montan şi rural al comunei: pensiunile — turistice şi agroturistice, vile şi cabane închiriate integral — domină oferta, în timp ce hotelurile clasice, de mari dimensiuni, lipsesc. Platformele de rezervări listează între 48 şi 62 de opţiuni de cazare de tip pensiune rurală, vilă sau cabană, valori consistente cu evidenţa Primăriei. Alături de acestea funcţionează două–trei unităţi de tip resort sau boutique — „Flori de Măr”, „Poiana Mărului Ranch” şi complexul „Poiana Viselor” —, care îmbină confortul hotelier cu peisajul retras al unei pensiuni. Serviciile de alimentaţie publică sunt asigurate în principal de unităţile de cazare, pentru proprii oaspeți, ceea ce lasă neacoperită cererea vizitatorilor de tranzit, inclusiv a drumeţilor de pe Via Transilvanica.

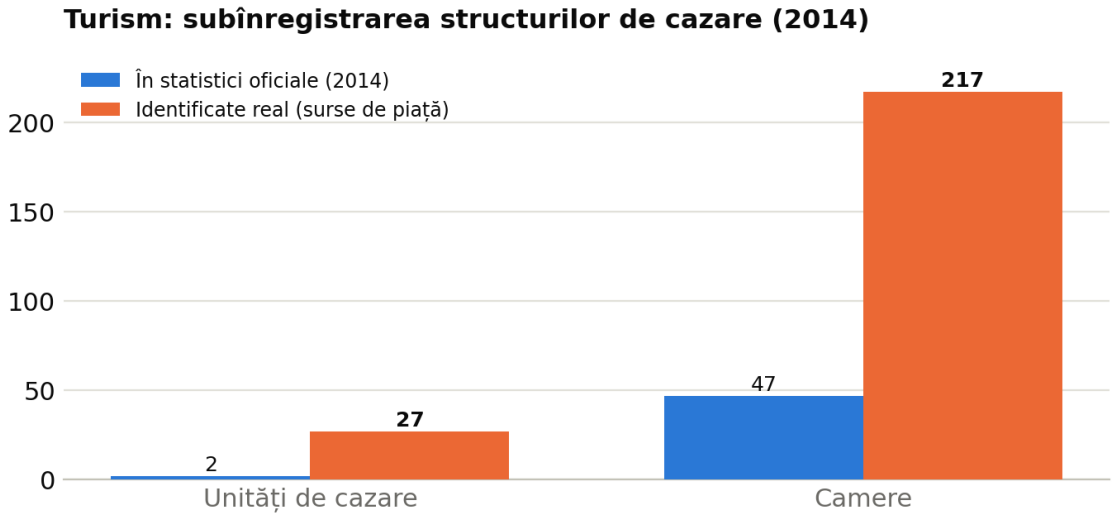


Figura 8. Subînregistrarea structurilor de cazare, 2014 (SDD 2015, surse de piață).

Diferența dintre cele două cifre — două structuri raportate statistic față de douăzeci și șapte identificate pe piață — nu poate fi explicată prin eroare de măsurare. Ea reflectă o realitate administrativă cunoscută în turismul rural românesc: distincția dintre structurile clasificate de autoritatea competentă și cele care raportează efectiv date statistice, la care se adaugă structurile care funcționează în afara oricărei forme de înregistrare. Anexa 1 consemnează, de altfel, șapte unități înregistrate la autoritatea de turism la data respectivă, dintre care doar una sau două apăreau în raportarea statistică — ceea ce indică existența a cel puțin două praguri succesive de pierdere a informației: de la existența efectivă la clasificare, și de la clasificare la raportarea statistică.

Dacă toate structurile ar fi fost înregistrate oficial, comuna s-ar fi clasat pe locul 7 în județ la capacitatea de cazare — o poziție care ar fi schimbat radical percepția asupra profilului economic al localității și, odată cu ea, atenția acordată de autoritățile județene și de operatorii de turism.

III.8.2. Circulația turistică

În cele două unități oficiale, în 2014 au sosit 1.177 de turiști, cu o durată medie a sejurului de 2,6 nopți și un grad de ocupare de 28%, iar estimarea pentru întregul potențial identificat depășea 8.500 de turiști.

Acești indicatori merită o interpretare atentă. Durata medie a sejurului, de 2,6 nopți, este caracteristică unui turism de weekend prelungit, ceea ce confirmă poziționarea comunei ca destinație de proximitate pentru piața Brașovului și, într-o măsură mai mică, pentru cea națională. Gradul de ocupare de 28% indică o sezonalitate pronunțată și o utilizare parțială a capacității — situație obișnuită în turismul rural, dar care semnalează, totodată, o rezervă de creștere care poate fi valorificată fără investiții suplimentare în capacitate, ci exclusiv prin extinderea sezonului și prin diversificarea motivelor de vizitare.

Această din urmă observație are o importanță strategică majoră. Ea înseamnă că, în cazul comunei Poiana Mărului, dezvoltarea turismului nu depinde, în primul rând, de construirea de noi structuri de cazare — care există deja, în număr surprinzător de mare —, ci de creșterea gradului de utilizare a celor existente. Iar aceasta depinde de organizare, de promovare și de crearea de motive de vizitare, adică de intervenții cu cost incomparabil mai redus decât investițiile în construcții.

III.8.3. Resursele climatice și bioclimatice

Resursele climatice și bioclimatice au o importanță tot mai mare în dezvoltarea turismului pe teritoriul comunei Poiana Mărului, întrucât cunoașterea lor determină modul în care pot fi valorificate pentru turismul de agrement, de recreere și de odihnă. Clima este temperat-continentală, cu o mare varietate de nuanțe determinate de poziția geografică, de circulația atmosferică și de componentele de relief, așa cum s-a arătat în subcapitolul III.1.3.

Iarna, Depresiunea Bârsei și, implicit, comuna Poiana Mărului sunt supuse unor invazii de aer rece și umed, venit din nordul și nord-vestul Europei, care aduce zăpadă și ger. Într-o iarnă obișnuită, ninsorile cad în aproximativ 35 de zile pe an, iar numărul mediu de zile cu strat de zăpadă este de aproximativ 61. Vânturile dominante, cu frecvența cea mai mare, sunt cele din nord-vest; vânturile locale sunt brizele de munte și Vântul Mare („Mâncătorul de zăpadă”), care se manifestă

la începutul primăverii. Vara predomină vânturile oceanice umede din vestul Europei, care determină ploile bogate din acest anotimp.

Aceste caracteristici au trei implicaţii pentru turism. Iarna, circa două luni de zăpadă permit activităţi montane uşoare — drumeţii cu rachete de zăpadă, schi de tură pe pante domoale, săniuş şi sărbători de iarnă —, dar nu justifică investiţii în pârtii, a căror rentabilitate ar fi afectată de nesiguranţa stratului de zăpadă. Primăvara şi toamna constituie sezoanele cu potenţialul cel mai puţin folosit şi cel mai potrivit profilului turistic propus: drumeţie, cicloturism, observarea faunei, tabăra de creaţie artistică şi şezătorile. Vara, temperaturile mai scăzute decât în mediul urban transformă comuna într-un refugiu termic pentru locuitorii Braşovului şi ai marilor oraşe, argument care va câştiga greutate pe măsura încălzirii climatice.

Fenomenele climatice de risc sunt viscolele şi ploile abundente; ele sunt cu atât mai periculoase cu cât contrastul termo-baric este mai mare şi cu cât se produc mai mult în afara sezonului lor caracteristic, cu efect negativ asupra activităţilor turistice. Principalele efecte ale schimbărilor climatice — temperaturile în creştere, reducerea stratului de zăpadă, frecvenţa şi intensitatea sporită a evenimentelor extreme, reducerea biodiversităţii, incendiile de pădure — vor modifica sezonalitatea activităţilor turistice, vor spori riscurile pentru sănătate, vor face variabil gradul de ocupare al unităţilor de cazare, vor scurta sezonul de iarnă şi pot afecta atracţiile naturale, infrastructura şi patrimoniul istoric şi arhitectural. Elementele climatice de risc cu impact asupra frecvenţei turistice sunt diferenţele sezoniere pluviometrice, variaţiile termice diurne, nivelul umidităţii atmosferice, vântul, luminozitatea şi cromatica atmosferei.

> ***De ce contează.*** *Oferta turistică a comunei trebuie construită astfel încât să nu depindă de zăpadă și să fie distribuită pe tot parcursul anului, cu accent pe primăvară și toamnă — sezoanele în care resursele climatice sunt cel mai puțin valorificate.*

III.8.4. Potențialul turistic al florei și faunei

Fauna prezintă interes din punct de vedere cinegetic, fiind bogată şi variată graţie multitudinii biotopurilor din bazinul izvoarelor pârâului Şinca, la limita de contact dintre Ţara Făgăraşului şi Ţara Bârsei. În pădurile de pe teritoriul comunei, în vecinătatea masivului Piatra Craiului, trăiesc mistreţul, ursul brun, căpriorul şi cerbul, alături de vulpe, iepure, lup şi râs, iar cursurile de apă sunt populate cu specii de peşti care permit practicarea pescuitului sportiv. Fondul de vânătoare, gestionat de o asociaţie locală cu circa 50 de membri, include căpriorul, mistreţul, vulpea, cerbul şi iepurele.

Flora este caracterizată de acelaşi grad ridicat de diversitate, zona fiind un loc de interferenţă între speciile eurasiatice, circumpolare şi central-europene. În zonele acoperite de păduri, stratul arbustiv cuprinde păducelul (Crataegus monogyna), alunul (Corylus avellana), lemnul câinesc (Ligustrum vulgare), ienupărul (Juniperus communis) şi afinul (Vaccinium myrtillus), iar stratul ierbos păiuşul de munte (Festuca drymeja), rogozul, floarea paştilor (Anemone nemorosa), splinuţa (Solidago virgaurea) şi tătăneasa. Vegetaţia forestieră este etajată pe trei subzone: subzona stejarului, relativ restrânsă, în care alături de stejar se întâlnesc carpenul, frasinul, jugastrul şi ulmul; subzona fagului, sub formă de păduri de amestec de fag şi molid, cu frasin şi paltin; şi subzona molidului. Pajiştile secundare de păiuşcă, ţepoşică, piptănariţă şi păiuş, specifice zonelor colinare şi depresionare, completează peisajul cultural al comunei.

Suprafeţele întinse de păduri favorizează atragerea segmentelor de turişti către activităţile caracteristice silvoturismului. Bogăţia florei şi faunei susţine patru produse turistice distincte: observarea faunei cu ghid, din observatoare amenajate în parteneriat cu gestionarii fondurilor cinegetice şi cu administratorii ariilor protejate — produsul cu cea mai mare valoare adăugată şi cu cel mai redus impact asupra mediului; silvoturismul şi drumeţia tematică, cu interpretarea etajelor de vegetaţie; culegerea fructelor de pădure, a ciupercilor şi a plantelor medicinale, în limitele legii şi cu ghizi locali; şi vânătoarea şi pescuitul sportiv, menţinute în cadrul legal ca produse de nişă.

Prezenţa carnivorelor mari impune un cadru strict de siguranţă. Observarea faunei se realizează exclusiv cu ghizi specializaţi, în acord cu gestionarii fondurilor cinegetice şi ai ariei protejate, iar informarea turiştilor privind comportamentul în prezenţa urşilor devine o componentă obligatorie a tuturor materialelor de promovare.

III.8.5. Cele trei filoane turistice ale comunei

Comuna dispune de trei filoane turistice distincte, care se pot susţine reciproc şi care se adresează unor segmente de piaţă diferite.

Primul filon este cel **patrimonial şi cultural**, construit în jurul bisericii brâncoveneşti, al obiceiului „cetei vătafilor”, al portului popular, al ansamblului şi al şezătorii „Flori de Măr” şi al taberei de creaţie artistică legate de moştenirea pictorului Horia Bernea. Acest filon are avantajul autenticităţii şi dezavantajul unei sezonalităţi accentuate, întrucât o parte dintre manifestări sunt legate de calendarul sărbătorilor. Valorificarea lui presupune restaurarea şi punerea în circuit a monumentului, interpretarea patrimoniului prin materiale accesibile vizitatorului şi organizarea unui eveniment recurent care să concentreze oferta culturală într-un moment identificabil al anului.

Al doilea filon este cel **cinegetic şi de observare a faunei**, susţinut de bogăţia faunistică documentată în analiza cadrului natural şi de existenţa unei asociaţii de vânătoare cu circa 50 de membri. Acest segment are o valoare adăugată ridicată pe vizitator şi o presiune redusă asupra infrastructurii, dar necesită organizare specializată şi o gestionare atentă a compatibilităţii cu statutul de arie protejată. Componenta de observare a faunei, în particular, se adresează unui segment în creştere la nivel european şi este pe deplin compatibilă cu obiectivele de conservare.

Al treilea filon este cel **ecoturistic şi sportiv**, bazat pe proximitatea masivului Piatra Craiului şi a Cheilor Zărneştiului, pe drumeţii, pe cicloturism montan şi pe activităţile în natură. Acest filon are cel mai mare potenţial de volum şi cea mai bună distribuţie sezonieră, dar necesită infrastructură de trasee — marcaje, semnalizare, puncte de informare — şi, mai ales, integrare într-o ofertă coerentă, întrucât vizitatorul nu alege o localitate, ci o experienţă. Acestui filon i se adaugă, din 2025, apartenenţa comunei la traseul Via Transilvanica, analizată în subcapitolul III.8.6.

> ***De ce contează.*** *Subînregistrarea masivă înseamnă venituri fiscale locale pierdute şi un potenţial real mult mai mare decât sugerează cifrele oficiale.*

Consecinţele subînregistrării sunt multiple şi merită enumerate. În plan fiscal, structurile neînregistrate nu contribuie la bugetul local prin taxele şi impozitele aferente activităţii de cazare. În plan statistic, absenţa raportării face ca localitatea să fie invizibilă în ierarhiile judeţene şi naţionale, ceea ce reduce atenţia instituţională şi şansele de includere în programe de promovare. În plan calitativ, structurile din afara sistemului de clasificare nu sunt supuse standardelor de

calitate, ceea ce expune vizitatorul la o experienţă neuniformă şi afectează reputaţia destinaţiei în ansamblu. În plan strategic, în fine, absenţa datelor face imposibilă orice planificare fundamentată a dezvoltării turistice.

Valorificarea presupune, prin urmare, în primul rând infrastructură şi organizare — includerea structurilor în circuitul oficial, promovare, un brand local — nu construcţii noi de mari dimensiuni. Această orientare are avantajul de a fi realizabilă cu resurse modeste şi de a produce efecte rapide. Ea presupune însă un tip de intervenţie administrativă diferit de cel obişnuit: nu execuţia unei lucrări, ci animarea unui parteneriat, informarea şi sprijinirea operatorilor privaţi în procesul de clasificare, şi construirea unei identităţi comune de destinaţie.

Turismul este, în plus, principala pârghie de diversificare economică care reduce mono-dependenţa identificată în subcapitolul III.3. Această legătură merită subliniată, întrucât ea explică de ce turismul ocupă, în arhitectura strategică, o poziţie mai importantă decât ar sugera contribuţia sa actuală la economia locală: el este singurul sector care poate crea, în orizontul strategiei, un număr semnificativ de locuri de muncă independente de marele angajator, într-o gamă de ocupaţii — cazare, alimentaţie, ghidaj, servicii conexe, producţie artizanală — accesibile inclusiv segmentelor de populaţie astăzi cel mai expuse migraţiei.

III.8.6. Via Transilvanica — apartenența comunei la traseul Terra Borza Teutonica

Comuna Poiana Mărului se află pe traseul **Via Transilvanica**, drumul de lungă distanţă pentru drumeţie şi cicloturism dezvoltat de Asociaţia Tăşuleasa Social, care traversează România de la Putna la Drobeta-Turnu Severin. Comuna nu se află pe traseul principal, ci pe **Terra Borza Teutonica**, prima extensie a acestuia, care leagă satul Viscri de centrul municipiului Braşov pe o distanţă de aproximativ 170 km. Potrivit descrierii oficiale, traseul extensiei continuă din Ţara Făgăraşului spre Poiana Mărului şi apoi spre Bran, Râşnov şi Braşov; ordinea localităţilor consemnată în comunicările publice privind amenajarea este Bunești, Jibert, Ticușu, Șoarș, Mândra, Șercaia, Șinca, Șinca Nouă, Poiana Mărului, Zărnești, Bran, Râșnov și Brașov. Lucrările de amenajare au început în martie 2025, iar extensia a fost inaugurată oficial în iunie 2025. Includerea comunei în traseu a fost confirmată public şi de administraţia locală.

Sursele oficiale ale proiectului nu publică, pentru această extensie, etape cu lungimi certificate şi nici puncte de interes sau servicii specifice pentru Poiana Mărului, iar lungimea segmentului care traversează teritoriul comunei nu a putut fi determinată; ea se va stabili pe baza fişierului de traseu oficial şi a ghidului publicat de administratorul traseului. Traseul este marcat cu borne de andezit sculptate, amplasate la fiecare kilometru; inventarierea bornelor de pe teritoriul comunei se poate realiza împreună cu administratorul traseului. Strategia nu atribuie Primăriei un rol de administrare a traseului şi nu presupune existenţa unui parteneriat formal cu Asociaţia Tăşuleasa Social; asemenea forme de colaborare sunt propuse ca direcţii de dezvoltare, sub rezerva acordului părţilor.

Apartenenţa la traseu constituie o oportunitate de dezvoltare cu un raport neobişnuit de favorabil între cost şi efect, întrucât fluxul de drumeţi este generat de un proiect de anvergură naţională, cu o comunitate de utilizatori şi o vizibilitate pe care comuna nu le-ar putea construi singură. Ea poate susţine, în primul rând, poziţionarea comunei ca destinaţie de **turism lent şi sustenabil**, adresată unui vizitator care parcurge peisajul pe jos sau cu bicicleta şi înnoptează în

localităţile de pe traseu. Ea poate creşte, în al doilea rând, vizibilitatea pensiunilor şi a producătorilor locali, în condiţiile în care drumeţii au nevoie, la fiecare capăt de etapă, de cazare, masă, aprovizionare şi servicii de bază — exact categoriile de servicii pe care comuna le are deja sau le poate dezvolta cu investiţii mici. Ea poate contribui, în al treilea rând, la valorificarea gastronomiei, a tradiţiilor, a patrimoniului brâncovenesc şi a moştenirii artistice a locului, legând traseul de evenimentele culturale ale comunităţii — tabăra de creaţie artistică, şezătoarea şi spectacolele ansamblului „Flori de Măr" — şi, prin aceasta, la consolidarea unei identităţi turistice proprii.

Valorificarea acestei oportunităţi presupune un set de acţiuni concrete, integrate în măsura dedicată turismului durabil şi în proiectul PP10: realizarea de materiale informative tipărite şi digitale dedicate drumeţilor, care să prezinte serviciile, obiectivele şi evenimentele comunei; producerea de conţinut digital pentru canalele de comunicare ale Primăriei şi pentru platformele utilizate de drumeţi; colaborarea cu operatorii turistici care organizează parcurgeri ghidate ale traseului; semnalizarea obiectivelor locale şi a serviciilor din apropierea traseului, numai acolo unde este permisă şi cu acordul administratorului acestuia; şi promovarea coordonată a serviciilor disponibile — cazare, masă, produse locale, ghidaj. Strategia nu propune o fişă de proiect distinctă pentru Via Transilvanica, întrucât acţiunile necesare au un cost redus, nu presupun o investiţie de sine stătătoare şi sunt mai eficient realizate în cadrul proiectului de valorificare turistică existent.

> ***De ce contează.*** *Via Transilvanica aduce în comună un tip de vizitator — drumeţul de lungă distanţă, interesat de autenticitate, natură şi comunităţi locale — care corespunde exact avantajului competitiv identificat de diagnoză. Comuna nu trebuie să creeze acest flux, ci să îl primească bine şi să îl transforme în şedere, consum local şi reputaţie.*

III.8.7. Infrastructura turistică, informarea și promovarea

Infrastructura turistică — baza tehnico-materială a turismului — cuprinde capacităţile de cazare şi de alimentaţie publică, reţeaua de servicii complementare şi mijloacele de agrement, precum traseele turistice. De calitatea ei depind gradul de valorificare a fondului turistic, gradul de satisfacere a cererii turistice, în funcţie de diversitatea serviciilor oferite, şi nivelul consumului turistic. Centrele de informare turistică şi agenţiile de turism au, la rândul lor, un rol important în promovarea şi comercializarea serviciilor turistice locale, iar serviciile de intermediere — rezervări de transport, de cazare şi de masă, de bilete la manifestări cultural-artistice şi sportive, închirieri de mijloace de transport şi de echipamente sportive, asigurări de călătorie, servicii Salvamont — întregesc produsul turistic.

La nivelul comunei Poiana Mărului nu este înfiinţat un centru de informare şi promovare turistică. Comuna este promovată prin materialele puse la dispoziţie de centrele din judeţ — Centrul de Informare şi Promovare Turistică Ghimbav şi centrele naţionale de informare şi promovare turistică din Predeal, Poiana Braşov, Făgăraş şi Râşnov —, care nu pot oferi însă o prezentare dedicată ofertei locale. Potrivit datelor Primăriei, comuna nu dispune nici de dotări pentru agrement.

Piaţa produsului turistic a judeţului Braşov include bunuri şi servicii concepute să satisfacă cererea de vacanţe şi de călătorii de afaceri. La nivelul judeţului sunt licenţiate aproximativ 144 de

agenţii de turism, însă majoritatea se limitează la vânzarea de bilete de tratament sau de pachete standard, fără a crea produse turistice dedicate destinaţiilor locale. Distribuţia serviciilor turistice utilizează mai multe canale — agenţii, centre de informare, centrale de rezervări, internetul, reţelele sociale, unităţile de cazare înseşi —, iar rezervările online şi reţelele sociale au devenit canalul principal de informare şi de vânzare. Numărul ghizilor locali, al monitorilor şi al instructorilor sportivi este redus, iar personalul din turism deţine puţine cunoştinţe privind administrarea şi promovarea unităţilor de cazare — marketing, gestiunea veniturilor — şi crearea de produse turistice noi, majoritatea pensiunilor oferind numai servicii de bază, de cazare şi, în mai mică măsură, de masă.

> ***De ce contează.*** *Comuna nu are nevoie, în primul rând, de noi capacităţi de cazare, ci de completarea lanţului de servicii care transformă o noapte de cazare într-un sejur: informare, agrement uşor, ghidaj, gastronomie locală şi un calendar de evenimente. O destinaţie fără o prezenţă digitală comună rămâne o sumă de pensiuni care concurează între ele pe preţ, nu o destinaţie care concurează cu destinaţiile învecinate pe experienţă.*

III.8.8. Condiții pentru valorificarea potențialului

Transformarea potenţialului turistic în activitate economică efectivă depinde de îndeplinirea a patru condiţii, dintre care doar una este de natură investiţională.

Prima condiţie este **formalizarea ofertei**: includerea structurilor de cazare în circuitul oficial, prin clasificare şi înregistrare. Rolul administraţiei este aici de informare, de sprijin procedural şi de creare a unui stimulent — bunăoară, includerea în materialele de promovare ale comunei exclusiv a structurilor clasificate.

A doua condiţie este **infrastructura de vizitare**: trasee marcate, semnalizare, un punct de informare, materiale de interpretare a patrimoniului. Aceasta este componenta investiţională, dar cu un cost modest raportat la celelalte proiecte ale portofoliului.

A treia condiţie este **promovarea şi identitatea de destinaţie**: un brand local coerent, o prezenţă online funcţională, integrarea în circuitele turistice regionale. Într-o piaţă în care decizia de călătorie se ia aproape integral online, absenţa unei prezenţe digitale echivalează cu inexistenţa.

A patra condiţie, cea mai dificilă, este **organizarea actorilor**: coordonarea între administraţie, structurile de cazare, asociaţia de vânătoare, parohie şi ansamblul cultural. Fără o formă de parteneriat local, fiecare actor va continua să acţioneze individual, iar destinaţia nu se va constitui ca atare. Această condiţie este semnalată explicit ca risc în fişa proiectului turistic.

III.8.9. Concluzii intermediare

Analiza turismului conduce la şase concluzii. Prima: **oferta de cazare există deja**, într-un volum mult superior celui înregistrat oficial, ceea ce înseamnă că dezvoltarea nu depinde de investiţii majore în capacitate. A doua: **subînregistrarea este problema centrală**, cu consecinţe fiscale, statistice, calitative şi strategice. A treia: **comuna dispune de trei filoane turistice complementare**, care se adresează unor segmente diferite şi care, împreună, pot atenua sezonalitatea. A patra: **turismul este principala pârghie realistă de diversificare economică**,

ceea ce îi conferă, în arhitectura strategiei, o importanţă superioară ponderii sale actuale în economia locală. A cincea: **apartenenţa la traseul Via Transilvanica**, din 2025, aduce în comună un flux de drumeţi generat de un proiect de anvergură naţională, care poate fi valorificat prin acţiuni de cost redus de informare, promovare şi organizare a serviciilor. A şasea: **lanţul de servicii turistice este incomplet** — informare, agrement, ghidaj, gastronomie —, iar resursele climatice şi naturale favorizează un turism de patru anotimpuri, independent de zăpadă, ale cărui sezoane intermediare sunt astăzi cel mai puţin valorificate.

III.9. Mediul și dezvoltarea durabilă

Capitalul natural al comunei este remarcabil şi, în bună parte, protejat oficial. Analiza acestui domeniu nu are, în cazul Poienii Mărului, caracterul unei anexe de conformare, obişnuit în documentele strategice, ci pe acela al unei componente economice de prim rang: modelul de dezvoltare pe care strategia îl propune — turism de natură, zootehnie extensivă, valorificarea produselor de pădure — depinde integral de menţinerea calităţii mediului. Într-o asemenea configuraţie, protecţia mediului nu concurează cu dezvoltarea economică; ea este premisa acesteia.

Potrivit datelor Primăriei, pe teritoriul comunei nu există zone critice sub aspectul poluării atmosferei, apei sau solului. Menţinerea acestei situaţii depinde de gestionarea presiunilor specifice unei comune montane — arderea combustibililor solizi în sezonul rece, gestionarea deşeurilor şi evacuarea apelor uzate din gospodăriile neracordate încă la canalizare —, analizate în acest capitol şi în subcapitolul III.4, iar urmărirea calităţii factorilor de mediu în colaborare cu Agenţia pentru Protecţia Mediului Braşov este inclusă în componenta de monitorizare a strategiei.

III.9.1. Fondul forestier și ariile naturale protejate

Fondul forestier al comunei, gestionat ca Unitatea de Producţie I Poiana Mărului, administrată de R.P.L.P. Piatra Craiului R.A. Zărneşti, însumează 1.787 ha, din care 84,5% sunt păduri cu funcţii prioritare de protecţie. Amenajamentul silvic confirmă suprapunerea cu reţeaua Natura 2000: situl ROSAC0122 Munţii Făgăraş acoperă 1.488 ha, adică 83% din suprafaţa fondului forestier al comunei.

Aceste cifre descriu o situaţie cu implicaţii economice şi administrative precise. Ponderea de 84,5% a pădurilor cu funcţii prioritare de protecţie înseamnă că funcţia de producţie a fondului forestier este subordonată celei de protecţie — a solului, a apelor, a habitatelor — ceea ce limitează intensitatea exploatării, dar asigură în schimb stabilitatea ecosistemului şi menţinerea peisajului, resursa pe care se sprijină turismul de natură. Suprapunerea cu situl Natura 2000 pe 83% din fondul forestier adaugă un regim juridic specific, cu obligaţii de evaluare adecvată pentru planurile şi proiectele susceptibile să afecteze integritatea sitului.

Amenajamentul stabileşte o posibilitate anuală de recoltă de circa 8.734 m^3 de produse principale — o resursă care alimentează industria locală de prelucrare a lemnului. Semnificaţia acestei cifre pentru economia comunei depinde însă, aşa cum s-a arătat în subcapitolul III.3, de gradul de prelucrare la care este supusă materia primă înainte de a părăsi teritoriul. Aceeaşi cantitate de lemn poate genera o valoare adăugată locală de câteva ori mai mare dacă este prelucrată în produse finite decât dacă este comercializată ca material brut — motiv pentru care

strategia orientează sprijinul către procesarea superioară, iar nu către creşterea volumului exploatat, care este oricum limitat prin amenajament.

III.9.2. Resursele de apă și calitatea acestora

Alături de această bogăţie, comuna are şi constrângeri specifice legate de resursele de apă. Conţinutul natural de fier al apelor subterane afectează potabilitatea, aşa cum s-a arătat în analiza cadrului natural, iar aceasta este o caracteristică geologică ce nu poate fi modificată, ci doar gestionată prin tratare. Consecinţa pentru politica publică este directă: orice extindere a sistemului centralizat de alimentare cu apă trebuie însoţită de o capacitate de tratare corespunzătoare, iar gospodăriile care se aprovizionează din surse individuale rămân expuse unui risc de calitate care nu poate fi eliminat decât prin racordare.

Această problemă se leagă, aşa cum s-a arătat în subcapitolul III.6, de o măsură asumată la nivel judeţean privind supravegherea calităţii apei potabile distribuite în sistem centralizat. Corelarea celor două planuri — local şi judeţean — oferă comunei un argument suplimentar în susţinerea proiectului de alimentare cu apă, întrucât acesta răspunde nu doar unei nevoi locale, ci şi unei priorităţi de sănătate publică asumate la nivel superior.

III.9.3. Riscurile naturale și gestionarea lor

Regimul torenţial de primăvară generează risc de viituri şi eroziune, o caracteristică a bazinelor hidrografice montane pe care analiza cadrului natural a documentat-o prin descrierea proceselor de eroziune regresivă şi laterală. Această dinamică nu este un fenomen excepţional, ci o constantă a teritoriului, ceea ce înseamnă că ea trebuie tratată prin lucrări permanente, nu prin intervenţii de urgenţă.

Regimul torenţial al apelor şi eroziunea reclamă lucrări dedicate de regularizare, de consolidare a malurilor şi de împădurire de protecţie, o parte dintre acestea fiind deja realizate de administraţie în ultimii ani, semn al conştientizării riscului. Existenţa acestor lucrări anterioare constituie un element favorabil: ea arată că administraţia a identificat corect problema şi dispune de experienţa necesară pentru a continua intervenţiile într-un cadru programat.

Este important de subliniat interdependenţa dintre lucrările de prevenire a riscurilor şi celelalte investiţii de infrastructură. Un drum modernizat într-o zonă supusă eroziunii, fără lucrări corespunzătoare de gestionare a apelor, este o investiţie cu durată de viaţă redusă; un pod sau un podeţ subdimensionat devine, la prima viitură importantă, atât un punct de blocaj, cât şi un factor agravant al inundaţiei în amonte. Din acest motiv, proiectul de amenajare a torenţilor din portofoliul strategiei nu este tratat ca o intervenţie de mediu izolată, ci ca o componentă a strategiei de infrastructură, corelată în programare cu lucrările rutiere.

III.9.4. Conservarea biodiversității și conflictele om–faună

Statutul de arie protejată impune restricţii de construire şi obligă la o gestionare atentă a activităţilor economice din perimetrul sitului, precum şi la prevenirea şi compensarea conflictelor dintre om şi fauna sălbatică — pagubele produse gospodăriilor de carnivorele mari fiind o realitate a zonelor montane.

Această problemă merită tratată cu francheţea pe care o impune. Prezenţa carnivorelor mari — urs, lup, râs — reprezintă, simultan, un indicator de calitate a ecosistemului, un potenţial turistic real şi o sursă de pagube şi de tensiune socială. Ignorarea ultimei dimensiuni, în favoarea celorlalte două, ar fi o eroare de politică publică: pentru un crescător de animale care îşi pierde efectivul, argumentul conservării biodiversităţii are o forţă de convingere limitată. Gestionarea corectă a acestei tensiuni presupune trei componente: măsuri de prevenţie — garduri electrice, adăposturi, câini de pază —, accesul efectiv la mecanismele legale de despăgubire şi un dialog instituţional constant cu administratorii ariilor protejate şi cu gestionarii fondurilor cinegetice.

Restricţiile de construire în perimetrul sitului au, la rândul lor, o consecinţă de planificare: ele limitează suplimentar rezerva de teren disponibilă pentru dezvoltare, care este oricum redusă, aşa cum a arătat analiza fondului funciar. Actualizarea Planului Urbanistic General trebuie, prin urmare, să integreze explicit aceste restricţii, pentru a evita situaţia în care terenuri prevăzute pentru dezvoltare se dovedesc ulterior neconstruibile.

III.9.5. Gestionarea deșeurilor și economia circulară

La constrângerile analizate mai sus se adaugă provocarea, comună mediului rural montan, a gestionării moderne a deşeurilor. Datele disponibile nu permit o cuantificare a cantităţilor generate şi a gradului de colectare selectivă la nivelul comunei, iar în acord cu principiul metodologic asumat, analiza rămâne, în această privinţă, calitativă.

Ceea ce se poate afirma este că problema are, într-o comună montană cu aşezare dispersată, câteva particularităţi. Colectarea de la gospodăriile situate pe versanţi, pe drumuri nemodernizate, este dificilă şi costisitoare, ceea ce poate genera fenomene de depozitare necontrolată. Într-un teritoriu suprapus parţial cu o arie protejată şi cu vocaţie turistică, asemenea fenomene au un impact disproporţionat faţă de cantităţile implicate, întrucât afectează direct resursa pe care se sprijină dezvoltarea. Colectarea selectivă, la rândul ei, presupune atât infrastructură — puncte de colectare amenajate —, cât şi un comportament constant al populaţiei, care nu se instalează decât prin campanii susţinute de informare.

Componenta de economie circulară cea mai potrivită specificului local este compostarea deşeurilor biodegradabile, care în mediul rural reprezintă o fracţie importantă a deşeurilor menajere şi care poate fi gestionată la nivel de gospodărie, cu investiţii minime şi cu un beneficiu direct pentru utilizator. Această direcţie este preluată în proiectul dedicat gestionării deşeurilor din portofoliul strategiei.

III.9.6. Energia, eficiența energetică și tranziția verde

Tranziţia către soluţii energetice curate constituie a treia componentă de mediu cu relevanţă strategică, în special pentru locuinţele izolate pe care extinderea reţelelor nu le poate deservi economic. Analiza infrastructurii a arătat că, deşi reţeaua de gaze naturale a fost extinsă în vatra satului, doar 38 de gospodării sunt racordate, iar extinderea ei către zonele colinare depăşeşte posibilităţile bugetului local, iar structura de încălzire rămâne dominată de combustibilii solizi.

Această situaţie generează, într-o zonă montană cu sezon rece prelungit, trei tipuri de costuri: un cost financiar pentru gospodării, un cost de mediu prin emisiile asociate arderii, şi un cost indirect prin presiunea asupra resursei forestiere locale. Reducerea lor nu se poate obţine prin

extinderea reţelei — soluţie economic neviabilă pentru gospodăriile dispersate —, ci prin două direcţii complementare: reducerea necesarului de energie, prin măsuri de eficienţă energetică a clădirilor, şi producerea locală de energie din surse regenerabile, în special fotovoltaice.

Clădirile publice reprezintă punctul de plecare firesc al acestei direcţii, din trei motive: ele se află în proprietatea şi administrarea comunei, ceea ce elimină problema coordonării cu proprietari privaţi; consumul lor este o cheltuială bugetară recurentă, astfel încât economia obţinută se traduce direct în resurse disponibile pentru alte destinaţii; iar rezultatul este vizibil pentru comunitate, ceea ce conferă intervenţiei o funcţie demonstrativă. Experienţa pozitivă a modernizării iluminatului public, realizată printr-o finanţare dedicată, confirmă că această direcţie este accesibilă comunei.

III.9.7. Cooperarea instituțională în domeniul mediului

Gestionarea capitalului natural al comunei nu se află, în cea mai mare parte, în competenţa exclusivă a administraţiei locale. Fondul forestier este administrat de o structură silvică specializată; ariile protejate au propriii lor administratori şi un regim juridic stabilit la nivel naţional şi european; cursurile de apă se află în administrarea autorităţii naţionale de gospodărire a apelor; gestionarea deşeurilor este organizată, în bună parte, la nivel judeţean. Această distribuţie a competenţelor are o consecinţă practică importantă: realizarea obiectivelor de mediu ale strategiei depinde, într-o măsură mai mare decât în alte domenii, de calitatea cooperării instituţionale.

Trei relaţii sunt esenţiale. Prima este cea cu **administratorii ariilor naturale protejate**, necesară atât pentru avizarea proiectelor situate în perimetrul sitului, cât şi pentru gestionarea conflictelor dintre om şi fauna sălbatică. O relaţie de lucru constantă, stabilită înaintea momentului în care este nevoie de un aviz, scurtează semnificativ termenele şi reduce riscul de blocaj al proiectelor.

A doua este cea cu **autoritatea de gospodărire a apelor**, indispensabilă pentru lucrările de amenajare a torenţilor, de regularizare şi de consolidare a malurilor, precum şi pentru funcţionarea staţiei de epurare. Consultarea timpurie, din faza de proiectare, permite dimensionarea corectă a lucrărilor şi evită necesitatea unor modificări costisitoare ulterioare.

A treia este cea cu **structura silvică administratoare**, relevantă pentru corelarea lucrărilor de împădurire de protecţie cu amenajamentul silvic, pentru accesul la drumurile forestiere şi pentru valorificarea locală a resursei lemnoase.

La acestea se adaugă cooperarea cu comunele învecinate şi cu structurile asociative, în domeniul gestionării deşeurilor şi al serviciilor de apă şi canalizare, tratată pe larg în capitolul dedicat parteneriatului. Comuna nu poate susţine singură, la o scară eficientă, servicii care presupun echipamente, personal specializat şi disponibilitate permanentă de intervenţie.

> ***De ce contează.*** *Pentru Poiana Mărului, dezvoltarea durabilă nu este un slogan la modă, ci condiţia însăşi de existenţă a modelului economic pe care strategia îl propune.*

Turismul de natură, zootehnia ecologică şi valorificarea produselor de pădure depind, toate, de menţinerea calităţii mediului, iar degradarea acestuia ar submina exact resursele pe care se sprijină viitorul comunei. Din această perspectivă, priorităţile de mediu — un sistem modern de gestionare

a deșeurilor și de economie circulară, lucrările de prevenire a riscurilor naturale, eficiența energetică a clădirilor și energia regenerabilă pentru gospodăriile greu de racordat — nu sunt cheltuieli de conformare impuse din exterior, ci investiții care servesc simultan protecția mediului și dezvoltarea economică.

Confirmarea oficială a suprapunerii cu situl Natura 2000, departe de a fi o constrângere pură, deschide accesul la instrumente de finanțare specifice, precum plățile de agro-mediu, și oferă temeiul unui brand teritorial construit pe ideea de natură protejată — un avantaj competitiv pe care puține comune îl au. Această dublă natură a statutului de arie protejată — constrângere și oportunitate deopotrivă — este una dintre observațiile-cheie ale întregii diagnoze și explică de ce strategia tratează conservarea nu ca pe o limitare de acceptat, ci ca pe o resursă de valorificat.

III.10. Capacitatea administrativă și financiară

Capacitatea administrativă și financiară a unei comune determină, în ultimă instanță, dacă o strategie rămâne un document sau devine o realitate. Oricât de bine fundamentate ar fi obiectivele și oricât de necesare proiectele, ele nu se pot realiza decât în măsura în care există structura instituțională care să le pregătească, resursele care să le cofinanțeze și competența care să le implementeze. Acest subcapitol analizează, prin urmare, nu doar starea de fapt, ci și capacitatea de execuție a strategiei.

III.10.1. Structura administrativă și decizională

Comuna este condusă de primarul Alexandru Cătălin Perșoiu și de viceprimarul Adrian Crăciun, alături de un Consiliu Local format din 13 consilieri — 8 din partea PSD, 3 din partea PNL, unul din partea PER și unul din partea AUR. Aparatul de specialitate al primarului este structurat pe compartimente funcționale, între care Financiar-Contabilitate-Taxe și Impozite, Urbanism, Achiziții Publice, Resurse Umane, Registrul Agricol, evidența persoanelor, Situații de Urgență și Administrativ-Transport, precum și — un atu remarcabil pentru o comună de această dimensiune — un compartiment dedicat de Proiecte Fonduri Europene. Componenta de asistență socială este consistentă, incluzând 24 de asistenți personali pentru persoane cu handicap.

Structura pe compartimente acoperă, așadar, întregul spectru de funcțiuni pe care legea îl atribuie unei administrații comunale, cu o particularitate care merită subliniată: existența unui compartiment specializat în accesarea fondurilor europene. În majoritatea comunelor de dimensiuni comparabile, această funcție este exercitată ocazional, de personal cu alte atribuții principale, sau externalizată integral către consultanți. Existența unei structuri interne dedicate schimbă calitativ raportul comunei cu finanțările externe: ea permite monitorizarea continuă a apelurilor, pregătirea din timp a documentațiilor și, mai ales, acumularea unei experiențe instituționale care se transferă de la un proiect la altul.

> ***De ce contează.*** *Existența unui compartiment propriu de proiecte europene este un avantaj administrativ real și rar la nivel de comună.*

El explică portofoliul consistent de investiții pe care Poiana Mărului le-a atras și derulat și constituie fundația pe care se sprijină întreaga strategie de finanțare externă. Provocarea nu este, așadar, absența capacității, ci consolidarea și specializarea ei — formarea personalului, retenția

experților în achiziții și fonduri, și digitalizarea fluxurilor administrative — pe măsură ce volumul de proiecte crește.

Această din urmă observație merită dezvoltată, întrucât ea identifică un risc specific pe care strategia trebuie să îl gestioneze. Portofoliul propus în Capitolul IX presupune, în anumite intervale, derularea simultană a mai multor proiecte de investiții majore, fiecare cu propriile cerințe de achiziție publică, de management de contract, de raportare și de verificare. Capacitatea de a susține acest volum depinde de un număr restrâns de persoane cu competențe specializate, a căror indisponibilitate ar afecta direct ritmul de implementare. Măsurile de reducere a acestui risc — formare, redundanță de competențe, proceduri documentate, recurs punctual la asistență externă — sunt tratate în capitolul dedicat implementării.

III.10.2. Capacitatea financiară: dimensiunea și structura bugetului

Bugetul local s-a transformat radical în ultimul deceniu, atât ca dimensiune, cât și ca structură. Din proiectele de buget disponibile pentru anii 2020, 2021, 2022 și 2025 se conturează o comună care rulează bugete de 10–16 milioane lei anual — de două-trei ori peste nivelul din 2014, când bugetul se situa la 5,21 milioane lei — și care își întărește constant veniturile proprii, de la 1,59 milioane lei în 2020 la 2,28 milioane în 2025.

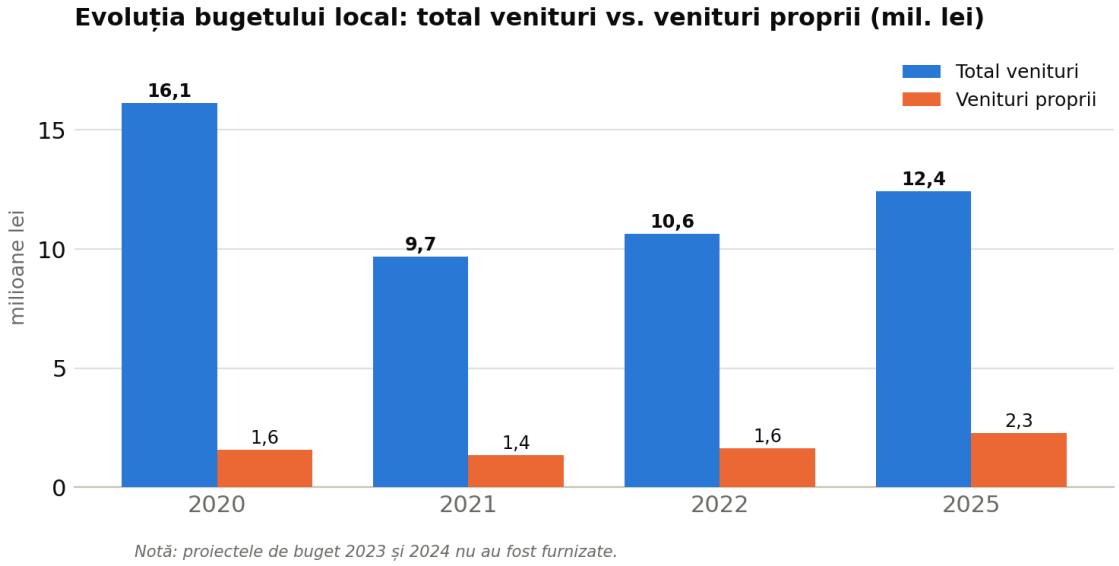


Figura 9. Evoluția bugetului local, 2020–2025 (proiecte de buget). Sursa: Primăria Poiana Mărului; bugetele 2020, 2022 și 2025 au fost transpuse prin OCR din documente scanate.

Creșterea veniturilor proprii cu aproximativ 43% în cinci ani este un indicator pozitiv, care reflectă atât o îmbunătățire a colectării, cât și, probabil, o extindere a bazei impozabile. Ea rămâne însă insuficientă pentru a modifica fundamental raportul dintre resursele proprii și cele transferate sau atrase, așa cum arată analiza structurii veniturilor.

Fluctuația veniturilor totale reflectă ritmul investițiilor finanțate din fonduri: în anii de vârf, subvențiile și granturile pentru investiții au depășit cu mult veniturile curente. Această caracteristică este definitorie pentru profilul financiar al comunei și trebuie corect înțeleasă: bugetul nu crește pentru că economia locală generează venituri proporțional mai mari, ci pentru că administrația reușește să atragă finanțări pentru investiții. Consecința este că dimensiunea

bugetului este, în bună măsură, o funcţie a capacităţii de accesare a fondurilor — ceea ce validează, dar şi condiţionează, întreaga logică a strategiei.

Cel mai elocvent exemplu este anul 2021, a cărui structură detaliată o prezentăm mai jos.

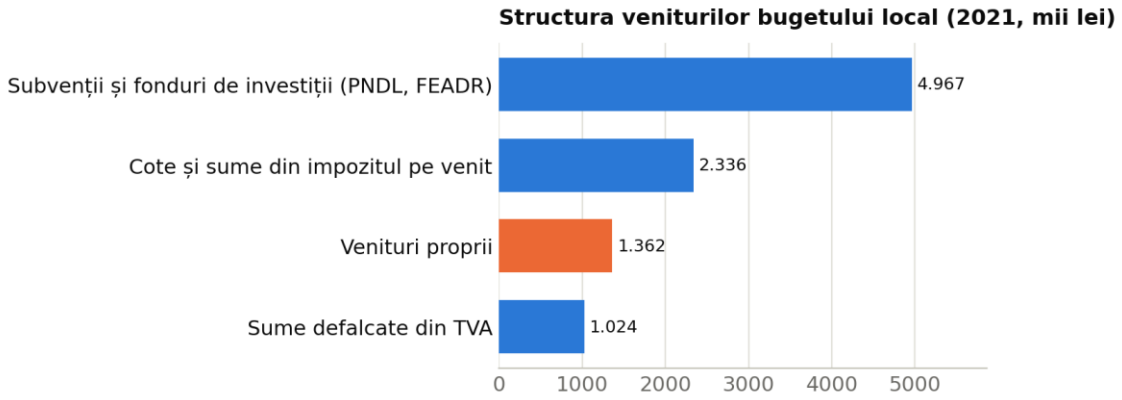


Figura 10. Structura veniturilor bugetului local, 2021 (mii lei). Sursa: Proiect de buget local 2021, Primăria Poiana Mărului.

Veniturile proprii au fost de 1.362 mii lei (circa 14%), cotele şi sumele din impozitul pe venit 2.336 mii lei (24%), iar sumele defalcate din TVA 1.024 mii lei (11%). Diferenţa majoră o fac subvenţiile şi fondurile pentru investiţii — circa 4,97 milioane lei (51%), din care 4,68 milioane lei prin Programul Naţional de Dezvoltare Locală pentru canalizare (3,01 milioane) şi apă (1,67 milioane), plus fonduri europene pentru dezvoltare rurală destinate terenului de sport. Aceste fonduri explică, de altfel, saltul de infrastructură documentat în subcapitolul III.4 — canalizarea şi extinderea reţelei de apă nu au fost finanţate din bugetul propriu, ci din granturi naţionale.

Structura veniturilor din 2021 este exemplară pentru înţelegerea modelului financiar al comunei. Mai mult de jumătate din venituri provin din surse destinate exclusiv investiţiilor, ceea ce înseamnă că ele nu pot fi redirecţionate către cheltuieli curente şi că dispariţia lor ar reduce bugetul la aproximativ jumătate. Veniturile care depind de activitatea economică locală — veniturile proprii şi cotele din impozitul pe venit — cumulează aproximativ 38%, iar sumele defalcate din TVA, destinate în principal finanţării unor cheltuieli obligatorii, aproximativ 11%.

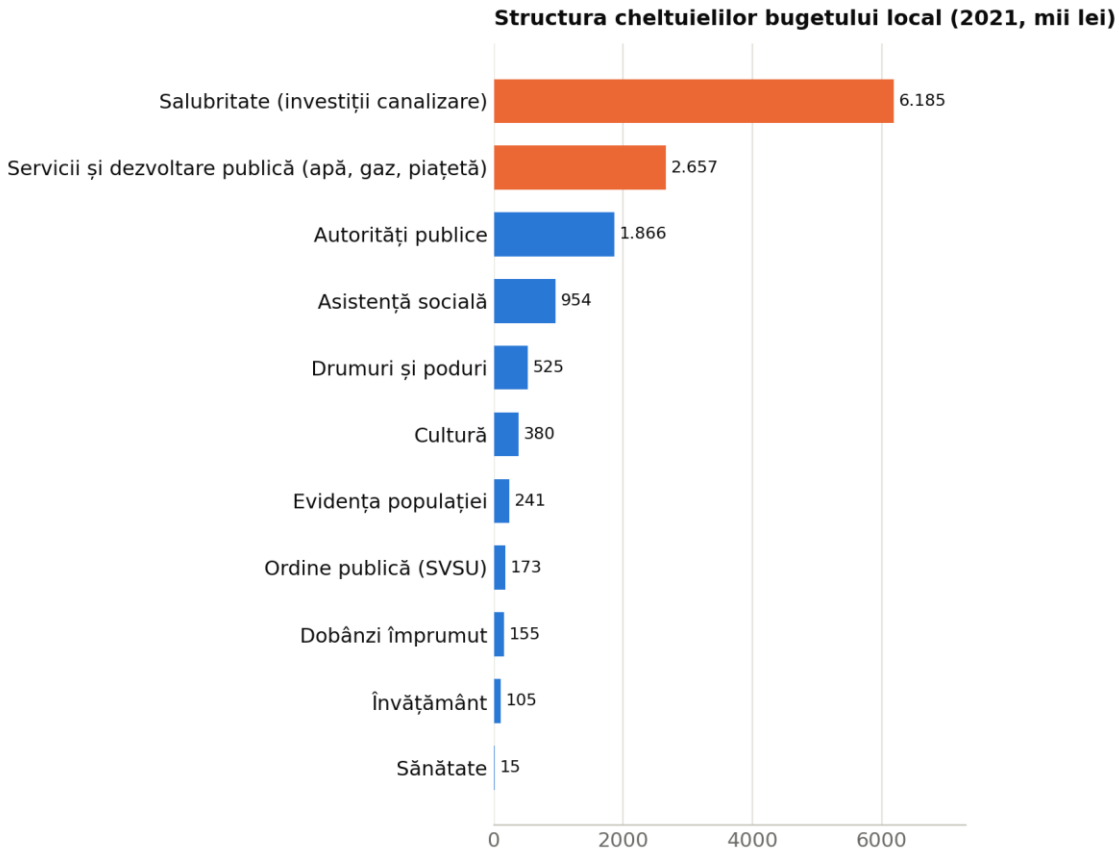


Figura 11. Structura cheltuielilor bugetului local, 2021 (mii lei). Sursa: Proiect de buget local 2021, Primăria Poiana Mărului.

Pe partea de cheltuieli, anul 2021 a fost dominat de investiţii: capitolul salubritate a inclus 6,05 milioane lei pentru canalizare, iar dezvoltarea publică 2,56 milioane lei pentru apă, gaze şi amenajarea unei piaţete. Cheltuielile curente semnificative au fost cele cu autorităţile publice (1,87 milioane) şi cu asistenţa socială (0,95 milioane, pentru 24 de asistenţi personali şi 15 indemnizaţii de handicap). Comuna are, de asemenea, un împrumut în derulare, cu dobânzi de 155 mii lei şi rambursări în cursul anului.

Ponderea cheltuielilor de asistenţă socială — aproape un milion de lei într-un an — merită o observaţie. Ea reprezintă o cheltuială obligatorie, recurentă şi cu tendinţă de creştere, dată fiind structura demografică analizată anterior. Această componentă va exercita, în deceniul următor, o presiune sporită asupra bugetului curent, reducând marja disponibilă pentru cofinanţarea investiţiilor — motiv suplimentar pentru orientarea prioritară către programe cu cerinţe reduse de contribuţie locală.

III.10.3. Capacitatea de atragere și absorbție a fondurilor

> ***De ce contează.*** *Comuna a demonstrat deja, cu cifre, că știe să atragă și să absoarbă granturi mari — ceea ce validează practic întreaga logică de finanțare a strategiei.*

Numai prin Programul Naţional de Dezvoltare Locală, comuna a atras aproximativ 17,8 milioane lei pentru apă şi canalizare în intervalul 2020–2025 — 11,2 milioane în 2020, 4,7 milioane în 2021, 1,4 milioane în 2022 şi 0,5 milioane în 2025. La acestea se adaugă finanţările europene pentru dezvoltare rurală, finanţarea Administraţiei Fondului pentru Mediu pentru modernizarea

iluminatului public și componenta de digitalizare a școlii prin Planul Național de Redresare și Reziliență.

Această performanță are o semnificație care depășește cifrele. Absorbția unui volum de peste șaptesprezece milioane de lei într-un interval de șase ani, într-o comună de de circa trei mii de locuitori, presupune capacitatea de a pregăti documentații tehnice, de a organiza proceduri de achiziție publică, de a gestiona contracte de execuție și de a susține raportarea către autoritățile finanțatoare — un ansamblu de competențe pe care numeroase administrații locale nu îl dețin. Ea constituie, prin urmare, cel mai solid argument în favoarea fezabilității strategiei propuse: portofoliul din Capitolul IX nu presupune o capacitate pe care comuna ar trebui să o dobândească, ci una pe care a demonstrat-o deja.

Trebuie totuși semnalate două limite. Prima este că experiența acumulată se concentrează într-o categorie relativ omogenă de proiecte — infrastructură tehnico-edilitară finanțată prin programe naționale. Proiectele din portofoliul strategiei care privesc servicii sociale, restaurarea patrimoniului sau dezvoltarea turistică presupun tipuri diferite de documentație, de parteneriat și de operare ulterioară, pentru care experiența existentă este mai puțin relevantă. A doua limită este de natură temporală: capacitatea demonstrată se referă la o perioadă în care programul național utilizat a fost deosebit de accesibil; arhitectura de finanțare 2021–2027 și cea ulterioară impun cerințe diferite, în special în materie de indicatori și de sustenabilitate.

III.10.4. Sustenabilitatea financiară și marja de cofinanțare

Analiza financiară conduce la trei concluzii cu implicații directe asupra construcției portofoliului de proiecte.

Prima: veniturile proprii, deși în creștere, rămân la circa 14–18% din buget, confirmând o **capacitate de cofinanțare limitată**. Strategia trebuie construită, prin urmare, pe fonduri externe, iar criteriul cerinței de cofinanțare devine unul dintre elementele de selecție a surselor de finanțare vizate pentru fiecare proiect.

A doua: comuna **a demonstrat capacitatea de a atrage și absorbi granturi mari**, ceea ce validează practic întreaga logică de finanțare a strategiei și reduce semnificativ riscul de implementare al portofoliului propus.

A treia: comuna are un **împrumut în derulare**, cu rambursări de circa 0,77 milioane lei pe an și dobânzi în creștere, ceea ce impune prudență în angajarea de noi cofinanțări și prioritizarea strictă a portofoliului către programe cu cofinanțare redusă. Serviciul datoriei reprezintă o obligație fixă, care se deduce din marja disponibilă înainte de orice angajament nou, iar creșterea costului dobânzilor într-un context de dobânzi ridicate reduce suplimentar această marjă.

III.10.5. Digitalizarea și calitatea serviciilor publice

Analiza capacității administrative include și dimensiunea digitală, tratată aici din perspectiva serviciilor oferite cetățeanului. Informațiile disponibile indică existența unei prezențe online a primăriei și accesarea, pentru unitatea de învățământ, a componentei de digitalizare din Planul Național de Redresare și Reziliență. Nu sunt însă disponibile date privind gradul de digitalizare a serviciilor administrative propriu-zise — plata online a taxelor și impozitelor, depunerea electronică a cererilor, registratura electronică, arhiva digitalizată.

Relevanța acestei dimensiuni pentru o comună montană cu așezare dispersată este mai mare decât în alte contexte. Fiecare serviciu care poate fi accesat de la distanță elimină o deplasare care, pentru un locuitor de pe versant sau pentru o persoană vârstnică, poate însemna o jumătate de zi și un cost de transport. Digitalizarea nu este, prin urmare, o chestiune de modernizare formală, ci un instrument concret de reducere a distanței administrative — iar pentru tinerii care compară calitatea serviciilor din comună cu cea din mediul urban, ea reprezintă un element de atractivitate.

Digitalizarea are, în plus, un efect intern asupra capacității administrative: fluxurile documentare electronice reduc timpul de procesare, îmbunătățesc trasabilitatea și eliberează resursă umană pentru activitățile care necesită judecată profesională — între care pregătirea și managementul proiectelor de investiții. Din acest motiv, proiectul de digitalizare din portofoliul strategiei este tratat nu doar ca o îmbunătățire a serviciilor, ci ca o investiție în capacitatea de implementare a întregii strategii.

III.11. Sinteza diagnozei

Parcurgerea celor zece domenii de analiză permite formularea unei imagini de ansamblu care depășește suma constatărilor sectoriale și care constituie temeiul direct al analizei SWOT din capitolul următor.

Prima constatare de sinteză este că **comuna Poiana Mărului nu este o comună săracă, ci o comună vulnerabilă**. Ea dispune de o economie performantă raportat la scara ei, de un buget în creștere, de o capacitate administrativă demonstrată, de rețele de utilități realizate în ultimul deceniu și de un capital natural și cultural remarcabil. Problemele sale nu țin de lipsa resurselor, ci de concentrarea riscurilor: o economie dependentă de un singur angajator, o populație care scade prin plecarea tinerilor, o accesibilitate condiționată de un culoar rutier unic.

A doua constatare este că **problema centrală este demografică**, iar mecanismul ei este migrația, nu natalitatea. Această constatare, documentată în subcapitolul III.2, funcționează ca principiu de ierarhizare pentru întreaga parte strategică: intervențiile care influențează decizia de a rămâne au prioritate față de cele care ameliorează confortul fără a afecta această decizie.

A treia constatare este că **problemele comunei sunt puternic interdependente**. Starea drumurilor de deal afectează simultan accesul la educație, intervenția medicală de urgență, valorificarea agricolă și potențialul turistic. Deficitul de servicii pentru familii tinere alimentează migrația, care agravează îmbătrânirea, care generează o nevoie sporită de servicii sociale. Concentrarea economică limitează oportunitățile de ocupare, ceea ce întărește motivația plecării. Această interdependență are o consecință metodologică importantă: intervențiile izolate au un efect limitat, iar impactul apare la nivelul pachetelor coerente de măsuri.

A patra constatare este că **prioritatea s-a deplasat de la construire la punere în funcțiune și valorificare**. Rețeaua de canalizare și stația de epurare există, dar nicio gospodărie nu este racordată; rețeaua de apă, aflată în construcție, deservește 775 de gospodării și distribuie apă care necesită tratare; structurile de cazare există, dar în afara circuitului oficial; patrimoniul există, dar nu este pus în valoare. În fiecare dintre aceste cazuri, valoarea marginală a unei intervenții de finalizare depășește cu mult valoarea marginală a unei investiții noi.

A cincea constatare este că **comuna dispune de resurse subvalorificate cu potențial economic real** — patrimoniul brâncovenesc, tradițiile vii, moștenirea artistică a „grupului de la Poiana Mărului", apartenența la traseul Via Transilvanica, capitalul natural protejat, resursa forestieră, pajiștile permanente, structurile de cazare existente. Valorificarea acestora nu presupune, în majoritatea cazurilor, investiții majore, ci organizare, formalizare și promovare — categorii de intervenție cu cost redus și cu efect rapid.

A șasea și ultima constatare este că **există o fereastră de oportunitate care nu va rămâne deschisă indefinit**. Efectivul școlar se menține la peste trei sute de elevi, natalitatea rămâne peste media rurală județeană, raportul dintre vârstnici și tineri abia a fost depășit, iar capacitatea administrativă și financiară se află la un nivel superior celui din deceniul anterior. Aceste condiții fac ca intervențiile întreprinse în deceniul următor să aibă șanse reale de a inversa tendința — șanse care s-ar reduce semnificativ dacă aceleași intervenții ar fi amânate.

IV. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT sintetizează diagnoza, grupând constatările în puncte tari şi puncte slabe — factori interni teritoriului, asupra cărora administraţia şi comunitatea au un grad de control — şi în oportunităţi şi ameninţări — factori externi, care nu pot fi controlaţi, dar pot fi anticipaţi şi valorificaţi sau, după caz, atenuaţi. Fiecare element este derivat direct din capitolele de diagnostic, nu din formulări generice, iar acest lucru este esenţial: un punct forte precum „poziţie geografică bună" nu are valoare decât dacă este demonstrat cu date, aşa cum s-a procedat mai jos.

IV.1. Metoda și principiul derivării din diagnoză

Utilitatea unei analize SWOT depinde în întregime de disciplina cu care este construită. O analiză în care punctele tari sunt formulate în termeni generali, iar oportunităţile enumeră toate programele de finanţare existente, indiferent de relevanţa lor, nu oferă niciun sprijin deciziei: ea poate fi transcrisă, cu modificări minime, în orice alt document strategic. O analiză utilă respectă, dimpotrivă, patru reguli, aplicate consecvent în paginile care urmează.

Prima regulă este **derivarea**: fiecare element al analizei trebuie să provină dintr-o constatare documentată în capitolul de diagnoză, la care se poate face trimitere. Nu sunt admise elemente introduse pentru echilibrarea vizuală a cadranelor.

A doua regulă este **distincţia corectă între intern şi extern**. Un punct tare sau slab este o caracteristică a teritoriului şi a comunităţii; o oportunitate sau o ameninţare este o evoluţie a mediului exterior. Confuzia dintre cele două — frecventă în documentele strategice, unde deficitele proprii apar uneori ca „ameninţări" — anulează valoarea operaţională a instrumentului, întrucât cele două categorii se tratează prin tipuri diferite de intervenţie.

A treia regulă este **ierarhizarea implicită**: elementele nu au aceeaşi greutate, iar analiza trebuie să distingă între cele determinante şi cele secundare. Această distincţie este explicitată în comentariile care însoţesc fiecare cadran.

A patra regulă este **confruntarea**: analiza nu se încheie cu inventarul celor patru cadrane, ci cu punerea lor în relaţie, prin matricea de confruntare prezentată în subcapitolul IV.6, care generează direcţiile strategice propriu-zise.

IV.2. Punctele tari

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Poziționare în aria metropolitană Brașov (circa 30 km); capital natural și peisaj montan valoros; poziționare pe traseul Via Transilvanica (Terra Borza Teutonica).	Declin demografic accelerat (−10,8% în 2011–2021), determinat de migrația tinerilor.
Economie cu cifră de afaceri peste media rurală; lider între comunele montane.	Mono-dependență economică: o singură firmă = 68,6% din cifra de afaceri și 2/3 din locurile de muncă.
Compartiment propriu de proiecte europene; portofoliu consistent de investiții atrase; natalitate bună; sat unic; rețea de canalizare cu stație de epurare proprie.	0 gospodării racordate la canalizare, deși rețeaua și stația de epurare sunt realizate; apă: 775 gospodării racordate, rețea în construcție; gaze: 38 gospodării; telecomunicații: 120 gospodării; multe drumuri de deal neasfaltate.

Patrimoniu brâncovenesc şi tradiţii vii; ansamblul şi şezătoarea „Flori de Măr”; tabăra de creaţie artistică legată de moştenirea lui Horia Bernea; potenţial turistic pe trei filoane; livezi de măr şi puncte panoramice spre Piatra Craiului.	Capacitate financiară proprie redusă (venituri proprii sub 18%); apă cu conţinut de fier.
Prioritizarea educaţiei (investiţii consistente); bibliotecă performantă; efectiv şcolar stabil (307 elevi, 22 profesori).	Îmbătrânire demografică; lipsă sală de sport şi servicii sociale pentru vârstnici.

Tabelul 3. Analiza SWOT — factorii interni.

Primul punct tare, **poziţionarea geografică**, are o valoare care depinde însă de o condiţie: calitatea legăturilor rutiere. Distanţa de circa 30 km faţă de municipiul Braşov plasează comuna în aria de influenţă a unui pol urban dinamic, cu o piaţă de muncă diversificată, cu servicii de rang superior şi cu o cerere turistică consistentă. Această poziţie deschide simultan trei posibilităţi: navetismul, care permite locuirea în comună fără dependenţă de ocuparea locală; turismul de proximitate, cu o piaţă de câteva sute de mii de potenţiali vizitatori la mai puţin de o oră de drum; şi dezvoltarea rezidenţială, într-un context naţional în care cererea de locuire în mediul rural montan, la distanţă de navetism faţă de oraş, este în creştere. Valoarea acestui punct tare este, cu alte cuvinte, condiţionată — ceea ce îl leagă direct de vulnerabilitatea de accesibilitate din cadranul punctelor slabe.

Al doilea punct tare, **performanţa economică**, este atestat de o cifră de afaceri agregată care plasa comuna, la ultima măsurătoare comparativă disponibilă, în primele zece comune ale judeţului şi în fruntea comunelor montane, precum şi de o creştere susţinută atât în intervalul 2008–2013, cât şi în comparaţia cu datele din 2025. Acest punct tare are însă o structură internă problematică, analizată în cadranul punctelor slabe, ceea ce ilustrează una dintre observaţiile centrale ale analizei: aceeaşi realitate poate constitui, simultan, un punct tare şi sursa unei vulnerabilităţi.

Al treilea punct tare, **capacitatea administrativă**, este cel mai important din perspectiva fezabilităţii strategiei. Existenţa unui compartiment dedicat de proiecte europene, portofoliul de investiţii atrase — peste 17,8 milioane lei numai prin Programul Naţional de Dezvoltare Locală în intervalul 2020–2025 — şi experienţa acumulată în gestionarea contractelor de execuţie constituie, împreună, activul care face din prezenta strategie un document realizabil, iar nu o listă de intenţii. La acesta se adaugă structura administrativă simplă, cu un singur sat de reşedinţă, care elimină dispersia investiţiilor şi a serviciilor.

Al patrulea punct tare, **patrimoniul şi potenţialul turistic**, este singurul care oferă comunei un element de diferenţiere într-o piaţă regională saturată. Biserica brâncovenească, tradiţiile practicate efectiv, capitalul natural protejat şi cele trei filoane turistice identificate constituie o combinaţie pe care puţine localităţi din vecinătate o pot invoca. Valoarea sa este astăzi latentă, ceea ce înseamnă că nu costul valorificării, ci absenţa organizării este obstacolul principal. Acestor elemente li se adaugă trei resurse cu valoare de diferenţiere confirmată: ansamblul şi şezătoarea „Flori de Măr”, care asigură transmiterea organizată a tradiţiilor; tabăra de creaţie artistică, care reactivează legătura comunei cu pictorul Horia Bernea şi cu „grupul de la Poiana Mărului”; şi poziţionarea pe traseul Via Transilvanica, care aduce în comună un flux de drumeţi fără un efort promoţional propriu.

Al cincilea punct tare, **prioritizarea educației**, se sprijină pe investiții recente și documentate: dotarea digitală prin programul național, laboratorul informatic, microbuzul școlar, precum și pe un indicator de utilizare a bibliotecii comunale care plasa comuna între primele din mediul rural al județului. La acesta se adaugă un element cu valoare strategică deosebită: **efectivul școlar stabil, de 307 elevi, care demonstrează** că baza demografică pe care pot acționa politicile de retenție există încă.

IV.3. Punctele slabe

Primul punct slab, **declinul demografic accelerat**, este problema centrală a comunei și elementul determinant al întregii analize. Pierderea de 10,8% din populație într-un singur deceniu intercensitar, de peste două ori și jumătate mai rapidă decât în deceniul anterior, nu descrie o ajustare firească, ci un proces cu dinamică proprie. Gravitatea sa este sporită de mecanismul identificat: migrația familiilor tinere, care produce o pierdere dublă — a generației actuale de copii și a viitorilor părinți.

Al doilea punct slab, **mono-dependența economică**, este cel mai grav din perspectiva riscului. Faptul că un singur angajator genera, la ultima măsurătoare disponibilă, 68,6% din cifra de afaceri și două treimi din locurile de muncă salariale înseamnă că prosperitatea statistică a comunei este condiționată de deciziile unui actor privat asupra căruia administrația nu are nicio influență. Propagarea unui eventual șoc — ocupare, consum local, venituri bugetare, migrație — a fost analizată în subcapitolul III.3.

Al treilea punct slab, **deficitele de infrastructură rămase**, are o structură nuanțată, care trebuie corect înțeleasă pentru a nu genera o alocare greșită a resurselor. Canalizarea nu lipsește — rețeaua de circa 11,5 km și stația de epurare proprie au fost realizate, ceea ce constituie, în sine, un punct tare —, dar nicio gospodărie nu este racordată, astfel încât beneficiul investiției depinde integral de racordare. Rețeaua de apă, aflată în construcție, deservește 775 de gospodării și distribuie apă cu un conținut de fier care necesită tratare. Racordarea la gaze naturale (38 de gospodării) și la telecomunicații (120 de gospodării) rămâne redusă. Drumurile de deal, în majoritate nemodernizate, constituie deficitul cu cele mai extinse consecințe transversale.

Al patrulea punct slab, **capacitatea financiară proprie redusă**, decurge din structura bugetului: veniturile proprii reprezintă între 14% și 18% din total, iar mai mult de jumătate din venituri provin, în anii de vârf investițional, din subvenții și granturi destinate exclusiv investițiilor. La aceasta se adaugă serviciul unui împrumut în derulare, cu rambursări de circa 0,77 milioane lei anual, care reduce marja disponibilă pentru noi cofinanțări.

Al cincilea punct slab, **îmbătrânirea și deficitul de servicii asociate**, cumulează o realitate demografică — populația de 60 de ani și peste a depășit-o pe cea sub 20 de ani, într-un ritm superior mediei rurale județene — cu o absență de ofertă: comuna nu dispune de servicii sociale licențiate pentru vârstnici, dincolo de rețeaua de asistenți personali. La acesta se adaugă lipsa unei săli de sport acoperite, cu impact asupra ofertei de activități pentru tineri.

IV.4. Oportunitățile

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI

Fonduri 2021–2027 (PR Centru, PNS/AFIR, PNRR, „Anghel Saligny", PIDS, PODD) cu cofinanţare redusă; programe pentru cultură şi patrimoniu imaterial (AFCN, Ministerul Culturii), accesibile prin parteneri eligibili.	Continuarea emigrării tinerilor şi scăderea sub pragul de sustenabilitate a serviciilor.
Creşterea cererii de turism autentic, cultural, experienţial şi de natură în aria Braşov; fluxul de drumeţi atras de Via Transilvanica (extensie inaugurată în 2025).	Şoc economic în cazul restrângerii activităţii marelui angajator.
Cooperare intercomunală (ADI) pentru apă, canalizare, deşeuri; parteneriate culturale şi educaţionale cu instituţii din Braşov şi cu uniuni de creatori.	Schimbări climatice: viituri, eroziune, secetă pastorală.
Plăţi de agro-mediu şi valorificarea produselor de pădure şi a zootehniei ecologice; promovarea produselor şi meşteşugurilor locale.	Restricţii de dezvoltare în ariile protejate; conflicte om–faună.
Cererea de locuire rurală în aria metropolitană; munca la distanţă.	Creşterea costurilor în construcţii şi a costului finanţării.

Tabelul 4. Analiza SWOT — factorii externi.

Prima oportunitate, **arhitectura de finanţare 2021–2027**, este cea mai importantă din perspectiva realizabilităţii strategiei. Aşa cum arată analiza din Capitolul VI, niciuna dintre nevoile majore ale comunei nu rămâne fără o sursă potenţială de finanţare: infrastructura de bază prin Programul „Anghel Saligny" şi prin Programul Dezvoltare Durabilă, serviciile sociale prin Programul Incluziune şi Demnitate Socială, dezvoltarea rurală prin fondurile gestionate de Agenţia pentru Finanţarea Investiţiilor Rurale, digitalizarea şi eficienţa energetică prin Planul Naţional de Redresare şi Reziliență şi prin Administraţia Fondului pentru Mediu. Această oportunitate are însă o dimensiune temporală: apelurile au calendare determinate, iar valorificarea lor depinde de existenţa unor proiecte mature în momentul deschiderii.

A doua oportunitate, **creşterea cererii de turism autentic**, corespunde exact avantajului competitiv al comunei. Tendinţa de diferenţiere a cererii turistice, către experienţe autentice, natură şi patrimoniu, într-o piaţă regională dominată de destinaţii de masă, deschide o nişă pe care Poiana Mărului o poate ocupa fără a concura pe terenul unde ar pierde. Datele privind competitivitatea sectorului de cazare, care depăşeşte de circa zece ori media naţională, arată că această oportunitate este deja parţial valorificată spontan. Apartenenţa comunei, din 2025, la traseul Via Transilvanica adaugă acestei tendinţe un canal concret de acces la piaţă: un flux de drumeţi care caută exact tipul de experienţă pe care comuna îl poate oferi — natură, linişte, gastronomie locală, tradiţii şi patrimoniu.

A treia oportunitate, **cooperarea intercomunală**, răspunde unei limitări structurale a comunelor mici: imposibilitatea de a susţine singure servicii publice costisitoare. Asocierea pentru apă şi canalizare, pentru gestionarea deşeurilor sau pentru servicii sociale permite atingerea unei scări la care operarea devine sustenabilă, iar accesul la anumite linii de finanţare, posibil. Această oportunitate este relevantă în special pentru operarea serviciului de apă şi canalizare, inclusiv a staţiei de epurare proprii a comunei, a cărei operare conformă presupune competenţe şi costuri greu de susţinut în mod izolat de o comună de această dimensiune. Cooperarea are, în egală măsură, o dimensiune culturală şi educaţională: parteneriatele cu instituţiile culturale din Braşov, cu uniunile de creatori şi cu unitatea de învăţământ pot susţine evenimentele culturale ale comunei la un nivel de calitate pe care resursele proprii nu l-ar permite.

A patra oportunitate, **instrumentele de sprijin pentru agricultura de munte**, valorifică structura funciară a comunei: peste 41% din suprafaţă în pajişti permanente, potrivit evidenţei din 2013. Plăţile pentru zone cu constrângeri naturale, schemele de agro-mediu şi sprijinul pentru produsele montane constituie o categorie de resurse accesibile direct fermierilor, al căror efect asupra economiei locale depinde de capacitatea acestora de a-şi înregistra corect suprafeţele şi de a se organiza.

A cincea oportunitate, **cererea de locuire rurală şi munca la distanţă**, este cea mai recentă şi, potenţial, cea mai transformatoare. Ea permite, pentru prima dată, ca retenţia şi atragerea de populaţie tânără să nu depindă exclusiv de crearea de locuri de muncă locale. Condiţia de valorificare este însă strictă: conectivitate digitală de calitate, utilităţi de bază şi servicii pentru copii — exact obiectivele centrale ale strategiei.

IV.5. Ameninţările

Prima ameninţare, **continuarea emigrării tinerilor**, este proiecţia în viitor a problemei centrale. Ea are un prag critic care merită numit: sub un anumit număr de utilizatori, serviciile publice devin nesustenabile — o unitate de învăţământ cu efective sub pragul de constituire a claselor, o reţea de utilităţi cu prea puţini abonaţi pentru a acoperi costurile de operare, un cabinet medical fără suficienţi pacienţi înscrişi. Depăşirea acestui prag ar declanşa o spirală greu reversibilă, în care reducerea serviciilor accelerează plecările.

A doua ameninţare, **şocul economic**, este consecinţa externă a mono-dependenţei. Ea nu poate fi eliminată prin acţiune administrativă, ci doar atenuată prin diversificare — motiv pentru care obiectivul de diversificare economică are, în arhitectura strategiei, statutul unei măsuri de reducere a riscului, nu doar al unei ambiţii de creştere.

A treia ameninţare, **schimbările climatice**, se manifestă în teritoriu prin trei fenomene cu efecte diferite: intensificarea evenimentelor pluviale extreme, care agravează riscul de viituri şi de eroziune într-un bazin deja torenţial; alternanţa mai accentuată dintre perioade umede şi secetoase, cu impact asupra producţiei pajiştilor şi, implicit, asupra zootehniei; şi modificarea condiţiilor de vegetaţie forestieră, cu efecte pe termen lung asupra compoziţiei pădurii. Prima dintre acestea are un răspuns direct în portofoliul strategiei, prin proiectul de amenajare a torenţilor.

A patra ameninţare, **restricţiile din ariile protejate şi conflictele om–faună**, decurge din statutul de arie protejată al unei părţi importante a teritoriului. Ea afectează, pe de o parte, disponibilitatea terenului pentru dezvoltare şi, pe de altă parte, exploataţiile zootehnice, prin pagubele produse de carnivorele mari. Gestionarea ei presupune, aşa cum s-a arătat în subcapitolul III.9, prevenţie, acces la mecanismele de despăgubire şi dialog instituţional constant.

A cincea ameninţare, **creşterea costurilor în construcţii şi a costului finanţării**, are un efect direct asupra fezabilităţii portofoliului. Ea se manifestă în două moduri: prin depăşirea valorilor estimate în studiile de fezabilitate, ceea ce impune contribuţii suplimentare din bugetul local sau reducerea obiectului lucrărilor, şi prin creşterea costului serviciului datoriei pentru împrumutul în derulare. Această ameninţare este tratată explicit în capitolul dedicat managementului riscurilor.

IV.6. Interpretarea integrată: matricea de confruntare

Confruntarea celor patru cadrane ale analizei conturează, dincolo de inventarul lor, o strategie implicită pe care partea operațională a documentului o dezvoltă. Metoda folosită este cea a matricei de confruntare, care generează patru tipuri de direcții strategice, în funcție de perechea de factori pusă în relație.

	Oportunități (extern favorabil)	**Amenințări (extern nefavorabil)**
Puncte tari (intern favorabil)	**Strategii ofensive** — valorificarea capacității administrative pentru accesarea fondurilor 2021–2027; transformarea patrimoniului și a naturii în ofertă turistică; valorificarea poziției metropolitane pentru atragerea de rezidenți; valorificarea traseului Via Transilvanica și a evenimentelor culturale recurente — tabăra de creație artistică și programul „Flori de Măr".	**Strategii defensive** — utilizarea performanței economice și a capacității administrative pentru diversificare, ca protecție împotriva șocului; lucrări de prevenire a riscurilor naturale finanțate din programe dedicate.
Puncte slabe (intern nefavorabil)	**Strategii de reorientare** — acoperirea deficitelor de infrastructură prin fonduri externe cu cofinanțare redusă; compensarea capacității financiare proprii reduse prin cooperare intercomunală; acoperirea golului de servicii sociale prin PIDS.	**Strategii de supraviețuire** — prioritate absolută pentru retenția tinerilor; finalizarea și racordarea rețelelor executate; menținerea pragurilor de sustenabilitate ale serviciilor publice.

Tabelul 5. Matricea de confruntare SWOT și direcțiile strategice rezultate.

Lectura acestei matrice conduce la trei concluzii care structurează întreaga parte strategică a documentului.

Prima concluzie privește **strategiile ofensive**: punctele tari ale comunei — poziționarea în aria metropolitană a Brașovului, capitalul natural și cultural și capacitatea administrativă de a atrage fonduri — trebuie orientate deliberat către valorificarea oportunităților majore, în special fondurile europene și naționale 2021–2027 și cererea în creștere de turism autentic și de locuire rurală. Aceste combinații reprezintă terenul pe care comuna poate obține cele mai mari câștiguri cu cel mai mic efort, întrucât ele se sprijină pe active existente și pe tendințe favorabile.

A doua concluzie, cea mai importantă, privește **strategiile de supraviețuire**: punctele slabe cele mai grave — mono-dependența economică și fragilitatea demografică — coincid periculos cu amenințările externe corespunzătoare, respectiv un eventual șoc la nivelul marelui angajator și continuarea emigrării tinerilor. Această suprapunere între vulnerabilitatea internă și amenințarea externă definește zona de risc maxim a comunei și impune tratarea cu prioritate absolută, prin diversificare economică și prin măsuri de retenție. Un teritoriu care se află simultan în situația de a avea o vulnerabilitate structurală și de a fi expus unei amenințări care acționează exact asupra acelei vulnerabilități nu își poate permite să amâne intervenția.

A treia concluzie privește **strategiile de reorientare**: cele mai multe dintre deficitele de infrastructură ale comunei au corespondent direct într-o linie de finanțare disponibilă. Aceasta înseamnă că obstacolul principal în calea rezolvării lor nu este natura problemei, ci capacitatea de

a pregăti la timp proiectele şi de a asigura cofinanţarea. Prin urmare, măsurile de întărire a capacităţii administrative şi de menţinere a unui portofoliu de proiecte mature au un caracter transversal: ele condiţionează realizarea tuturor celorlalte obiective.

Această citire încrucişată a analizei SWOT stă la baza ierarhizării nevoilor din capitolul următor şi explică de ce anumite direcţii de acţiune primează, în mod justificat, asupra altora. Ea oferă, totodată, un criteriu de verificare pentru portofoliul de proiecte: fiecare proiect propus trebuie să poată fi încadrat într-una dintre cele patru categorii de strategii, iar proiectele care nu pot fi încadrate nicăieri sunt, prin definiţie, lipsite de fundament strategic.

V. ARBORELE PROBLEMELOR ȘI NEVOILE PRIORITARE

Înainte de a formula obiective, o strategie riguroasă înțelege structura cauzală a problemei pe care vrea să o rezolve. Acest capitol realizează trecerea de la diagnoză la opțiunea strategică, printr-o operațiune care nu este descriptivă, ci analitică: identificarea relațiilor de cauzalitate dintre fenomenele constatate și, pe această bază, ierarhizarea nevoilor de intervenție.

V.1. Metoda arborelui problemelor

Instrumentul folosit — arborele problemelor, parte a metodologiei Băncii Mondiale — separă cauzele de efecte în raport cu o problemă centrală. Construcția lui presupune trei operațiuni succesive. Prima este identificarea problemei centrale, adică a acelei disfuncții care, dacă ar fi rezolvată, ar produce cel mai mare efect asupra dezvoltării teritoriului. A doua este identificarea cauzelor care o generează, dispuse pe niveluri succesive, de la cele imediate către cele profunde. A treia este identificarea efectelor pe care problema centrală le produce asupra celorlalte domenii.

Valoarea acestui instrument constă în capacitatea de a preveni cea mai frecventă eroare a planificării: confundarea simptomelor cu cauzele și, în consecință, alocarea resurselor către intervenții care ameliorează manifestările fără a modifica mecanismul care le produce. O comună care tratează îmbătrânirea populației ca problemă în sine va investi exclusiv în servicii pentru vârstnici; una care înțelege că îmbătrânirea este efectul plecării tinerilor va investi, simultan, în condițiile care determină decizia de a rămâne. Prima abordare gestionează consecințele; a doua le reduce.

V.2. Problema centrală și structura ei cauzală

Pentru Poiana Mărului, problema centrală este **declinul demografic accelerat**. Alegerea nu este arbitrară, ci rezultă din trei constatări convergente ale diagnozei: dimensiunea fenomenului (o pierdere de 10,8% din populație într-un deceniu intercensitar), accelerarea lui (de peste două ori și jumătate față de deceniul anterior) și caracterul său determinant asupra celorlalte domenii (viabilitatea serviciilor publice, baza fiscală, oferta de forță de muncă, sustenabilitatea investițiilor).

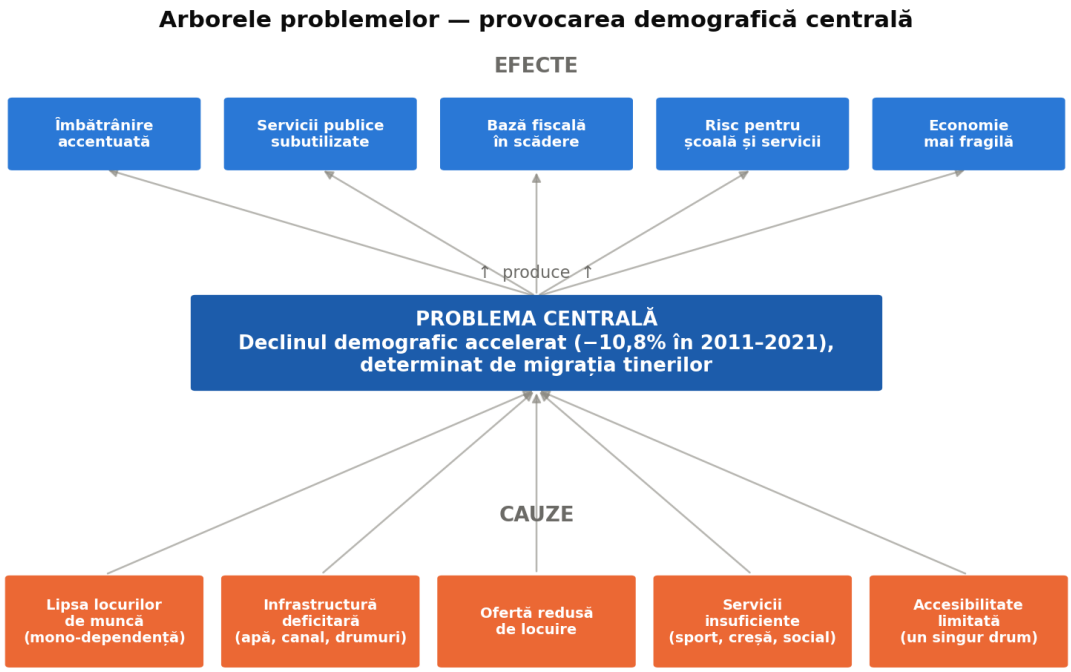


Figura 12. Arborele problemelor — provocarea demografică centrală. Metodă: analiză cauze–efecte (Banca Mondială).

Cauzele problemei centrale sunt de natură economică şi de infrastructură, iar diagnoza le documentează pe fiecare în parte.

Prima cauză este **absenţa oportunităţilor de ocupare diversificate**. Economia locală, deşi performantă în agregat, este concentrată într-un număr redus de angajatori şi într-o gamă restrânsă de ocupaţii, ceea ce limitează opţiunile disponibile în special pentru tineri şi pentru femei. Consecinţa directă este căutarea unui loc de muncă în afara comunei şi, în multe cazuri, mutarea domiciliului.

A doua cauză este **deficitul reţelelor de utilităţi**. Situaţia de referinţă din 2011 — mai mult de un sfert dintre locuinţe fără apă curentă, mai mult de jumătate fără sistem de canalizare, peste opt din zece gospodării încălzite cu combustibili solizi — descrie condiţiile pe care le-a găsit generaţia care a plecat în deceniul următor. Deşi situaţia s-a ameliorat substanţial, deficitele rămase — racordare incompletă la apă, absenţa racordărilor la canalizare, acoperire redusă cu gaze naturale şi telecomunicaţii — continuă să acţioneze în acelaşi sens.

A treia cauză este **oferta redusă de locuire**, determinată de caracterul restrâns al intravilanului, de vechimea documentaţiei de urbanism şi de absenţa unor instrumente locale de sprijin pentru construcţia sau achiziţia de locuinţe de către tineri.

A patra cauză este **insuficienţa serviciilor pentru familii**, în special a capacităţii preşcolare — grădiniţa funcţionează cu un grad de încărcare peste norme — şi absenţa serviciilor de tip creşă şi after-school, care condiţionează posibilitatea ambilor părinţi de a lucra.

A cincea cauză este **accesibilitatea limitată**, atât externă, prin dependența de un culoar rutier unic și absența legăturii feroviare directe, cât și internă, prin starea drumurilor de deal care deservesc gospodăriile dispersate.

V.3. Efectele problemei centrale

Efectele se propagă asupra întregii comunități, într-un lanț documentat în capitolele de diagnoză.

Primul efect este **îmbătrânirea structurii de vârstă**: plecarea preponderentă a familiilor tinere modifică mecanic proporția grupelor de vârstă, cu consecința depășirii pragului la care populația vârstnică o devansează pe cea tânără.

Al doilea efect este **presiunea asupra serviciilor sociale**: o populație mai vârstnică generează o cerere sporită de îngrijire, într-un context în care oferta locală se limitează la rețeaua de asistenți personali.

Al treilea efect este **subutilizarea infrastructurii**: rețelele și dotările dimensionate pentru o anumită populație devin, într-o comunitate în restrângere, mai costisitoare pe utilizator, ceea ce afectează sustenabilitatea operării.

Al patrulea efect este **erodarea bazei fiscale**: mai puțini locuitori activi înseamnă venituri proprii mai mici și o capacitate de cofinanțare redusă, ceea ce diminuează posibilitatea de a finanța exact investițiile care ar putea inversa tendința.

Al cincilea efect este **fragilizarea economiei locale**, prin reducerea ofertei de forță de muncă disponibilă și prin contracția cererii de consum local, care afectează comerțul și serviciile de proximitate.

Trebuie observat că unele dintre aceste efecte se transformă, în timp, în cauze — mecanism care explică accelerarea fenomenului. Erodarea bazei fiscale reduce capacitatea de investiție, care menține deficitele de infrastructură, care alimentează migrația. Subutilizarea infrastructurii ridică costul pe utilizator, ceea ce poate impune reducerea serviciilor, ceea ce reduce atractivitatea. Această buclă de întărire este trăsătura cea mai periculoasă a declinului demografic și justifică urgența intervenției.

> ***Consecința metodologică.*** *Un arbore al problemelor citit corect impune o regulă de aur a strategiei: se atacă rădăcinile, nu simptomele.*

De aceea prioritatea nu revine măsurilor cosmetice, ci celor care taie cauzele — locuri de muncă, apă, canalizare, drumuri, locuire, servicii. Fiecare cauză din arbore devine, în capitolele următoare, un obiectiv, iar această corespondență biunivocă constituie prima verificare de coerență a construcției strategice. Aceasta nu înseamnă că efectele pot fi ignorate: serviciile pentru vârstnici, de pildă, răspund unui efect al problemei centrale, iar necesitatea lor este reală și imediată. Înseamnă însă că, în competiția pentru resurse limitate, intervențiile asupra cauzelor au prioritate, întrucât numai ele pot modifica traiectoria.

V.4. Nevoile prioritare și ierarhizarea lor

Din confruntarea diagnozei, a analizei SWOT şi a arborelui problemelor rezultă un set de nevoi prioritare, ierarhizate după impactul asupra provocării centrale. Ierarhia nu este arbitrară: nevoile care influenţează direct retenţia tinerilor primează asupra celor de confort şi devin cheia de prioritizare a portofoliului de proiecte.

Nr.	Nevoie prioritară	Legătură cu diagnoza
1	Infrastructură de apă potabilă (cu tratarea fierului) şi racordarea gospodăriilor la canalizare	III.4, III.9
2	Modernizarea drumurilor comunale şi securizarea accesului (DN 73A)	III.1, III.4
3	Diversificarea economiei şi reducerea mono-dependenței	III.3
4	Retenţia tinerilor: locuire, locuri de muncă, servicii pentru familii	III.2, III.5
5	Valorificarea potenţialului turistic (patrimoniu, tradiții, natură, cinegetic, Via Transilvanica)	III.7, III.8
6	Servicii pentru o populație care îmbătrânește (sănătate, social)	III.2, III.6
7	Infrastructură educațională și sportivă (grădiniță, creșă, sală de sport)	III.5
8	Mediu: deșeuri, prevenirea riscurilor, eficienţă energetică	III.9
9	Capacitate administrativă, digitalizare, PUG şi cadastru	III.1, III.10

Tabelul 6. Nevoi prioritare şi trasabilitatea către capitolele de diagnoză.

Criteriul de ierarhizare aplicat este contribuţia la stoparea declinului demografic, evaluată prin trei întrebări succesive: în ce măsură nevoia respectivă corespunde unei cauze din arborele problemelor, iar nu unui efect; în ce măsură rezolvarea ei elimină un motiv concret de plecare; şi în ce măsură ea condiţionează realizarea altor intervenţii.

Primele două nevoi — infrastructura de utilităţi şi cea rutieră — ocupă poziţia de vârf pentru că îndeplinesc toate cele trei criterii: corespund unor cauze directe, elimină motive concrete de plecare şi condiţionează alte investiţii, întrucât modernizarea drumurilor trebuie să urmeze pozării reţelelor subterane, iar accesibilitatea condiţionează educaţia, sănătatea, economia şi turismul.

Nevoile 3 şi 4 — diversificarea economică şi retenţia tinerilor — răspund direct cauzelor identificate ca cele mai grave în analiza SWOT, prin coincidenţa dintre vulnerabilitatea internă şi ameninţarea externă. Ele au însă un orizont de realizare mai lung şi depind, în parte, de factori aflaţi în afara controlului administraţiei, ceea ce explică poziţionarea lor imediat după infrastructura de bază.

Nevoia 5 — valorificarea potenţialului turistic — are o poziţie particulară: ea corespunde simultan unei cauze (diversificarea ocupării) şi unei oportunităţi externe (creşterea cererii de turism autentic), iar costul intervenţiilor necesare este redus raportat la efectul potenţial. Acest

raport favorabil justifică includerea ei între nevoile prioritare, chiar dacă efectul demografic direct este mai indirect decât în cazul infrastructurii.

Nevoile 6 și 7 — serviciile pentru vârstnici și infrastructura educațională și sportivă — răspund, prima unui efect al problemei centrale, a doua unei cauze. Ambele sunt însă necesare și au un grad ridicat de maturitate, întrucât pentru o parte dintre ele există deja documentații pregătite.

Nevoile 8 și 9 — mediul și capacitatea administrativă — au un caracter transversal. Ele nu produc, prin ele însele, un efect demografic direct, dar condiționează sustenabilitatea și realizarea celorlalte intervenții: fără actualizarea documentației de urbanism și fără cadastru, o parte dintre investiții nu pot fi realizate; fără lucrări de prevenire a riscurilor, investițiile în infrastructură sunt expuse degradării premature; fără capacitate administrativă consolidată, portofoliul nu poate fi implementat.

VI. CORELAREA CU CADRUL STRATEGIC SUPERIOR

Pentru a fi finanţabilă şi coerentă, strategia locală trebuie să se alinieze documentelor programatice de nivel superior, într-un raport de subordonare logică ce asigură coerenţa întregului sistem de planificare. Alinierea nu este formală: fiecare obiectiv local trebuie să găsească, pe de o parte, o linie de finanţare corespunzătoare în arhitectura 2021–2027 şi în instrumentele naţionale şi, pe de altă parte, o direcţie strategică corespondentă în planificarea judeţeană. Cele două subcapitole care urmează tratează, pe rând, aceste două tipuri de corelare. Descrierea detaliată a fiecărui program de finanţare figurează în Anexa 4.

VI.1. Corelarea cu cadrul european și național

Document / program	Relevanţă pentru Poiana Mărului
Agenda 2030 / SNDD 2030	Cadrul general al celor 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă; racordarea obiectivelor de mediu, incluziune și economie.
Programul Regional Centru 2021–2027	Infrastructură, mobilitate, eficienţă energetică, servicii sociale, turism, patrimoniu.
PNS 2023–2027 / AFIR (inclusiv LEADER)	Dezvoltare rurală, infrastructură locală, sprijin fermieri şi zootehnie, LEADER prin GAL.
PNRR	Digitalizare, eficienţă energetică, mobilitate verde, infrastructură educaţională.
Programul „Anghel Saligny”	Apă, canalizare, drumuri — infrastructura de bază prioritară a comunei.
Programul Dezvoltare Durabilă (PODD)	Apă şi canalizare, gestionarea deşeurilor, biodiversitate, riscuri.
PIDS 2021–2027	Servicii sociale şi pentru vârstnici, incluziune.
Strategia de dezvoltare a judeţului Braşov	Corelare teritorială, mobilitate, turism, servicii la nivel judeţean.
AFCN / Ministerul Culturii	Proiecte culturale — arte vizuale, patrimoniu cultural imaterial, proiecte cu caracter repetitiv —, prin parteneri eligibili (asociaţii, instituţii publice de cultură).

Tabelul 7. Corelarea cu cadrul strategic şi sursele de finanţare. Liniile şi apelurile active se confirmă la momentul depunerii.

Lectura acestui tabel conduce la o concluzie încurajatoare: niciuna dintre nevoile majore ale comunei nu rămâne fără o sursă potenţială de finanţare, întrucât arhitectura de programe 2021–2027 acoperă întregul spectru de intervenţii necesare, de la infrastructura de bază, prin Programul „Anghel Saligny” şi Programul Dezvoltare Durabilă, până la serviciile sociale, prin Programul Incluziune şi Demnitate Socială, şi la dezvoltarea rurală, prin fondurile gestionate de Agenţia pentru Finanţarea Investiţiilor Rurale.

Provocarea reală nu este, aşadar, existenţa finanţărilor, ci capacitatea de a le accesa la momentul potrivit — de unde importanţa menţinerii unui portofoliu de proiecte mature, cu documentaţii pregătite din timp, şi a monitorizării atente a calendarului apelurilor. Această observaţie are o consecinţă organizatorică pe care strategia o preia explicit: compartimentul de proiecte al primăriei trebuie să funcţioneze nu doar reactiv, la deschiderea unui apel, ci proactiv, menţinând în permanenţă un stoc de proiecte în diferite faze de maturitate, astfel încât la orice deschidere de apel să existe cel puţin un proiect eligibil şi pregătit.

Corelarea are, prin urmare, o valoare eminamente practică: fiecare obiectiv local trebuie tradus în limbajul, în criteriile şi în indicatorii programului de finanţare care îl poate susţine, iar această traducere condiţionează succesul întregii strategii. Un proiect corect fundamentat local, dar formulat fără raportare la criteriile de evaluare ale programului vizat, are şanse reduse de finanţare — nu pentru că ar fi mai puţin necesar, ci pentru că nu poate fi evaluat corespunzător.

Merită, în fine, o precizare privind ancorarea în Agenda 2030 şi în Strategia Naţională pentru Dezvoltarea Durabilă. Raportarea la cele şaptesprezece Obiective de Dezvoltare Durabilă nu este, în cazul de faţă, un exerciţiu decorativ. Obiectivele privind apa curată şi sanitaţia, sănătatea şi starea de bine, educaţia de calitate, energia curată şi accesibilă, comunităţile durabile, consumul responsabil şi viaţa terestră se traduc direct în componente ale prezentei strategii, iar corespondenţa este verificabilă la nivelul fiecărui proiect din portofoliu. Aceasta conferă documentului o dimensiune suplimentară de legitimitate, utilă în special în relaţia cu finanţatorii care solicită demonstrarea contribuţiei la obiectivele de dezvoltare durabilă.

VI.2. Corelarea cu Strategia de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov 2021–2030

Dincolo de programele de finanţare, cea mai importantă ancorare a prezentei strategii este cea faţă de documentul strategic al nivelului administrativ imediat superior — Strategia de Dezvoltare Durabilă a Judeţului Braşov 2021–2030, aprobată de Consiliul Judeţean Braşov. Coerenţa dintre planificarea locală şi cea judeţeană nu este o simplă curtoazie instituţională, ci o condiţie a finanţării şi o dovadă de maturitate administrativă: o comună care îşi aşază obiectivele în continuarea firească a celor judeţene demonstrează că înţelege locul său într-un sistem teritorial mai larg.

Viziunea judeţeană — potrivit căreia „Judeţul Braşov în 2030 va deveni un judeţ sustenabil, inteligent, echitabil şi atractiv pentru locuitori, investitori şi turişti" — se regăseşte, la scara comunei, în viziunea proprie a Poienii Mărului, iar obiectivul general al judeţului, de utilizare eficientă şi echilibrată a resurselor pentru creşterea calităţii vieţii locuitorilor, este exact principiul care ghidează portofoliul nostru de proiecte.

Corespondenţa dintre cei patru piloni ai strategiei locale şi direcţiile strategice ale judeţului este directă şi verificabilă, aşa cum arată tabelul de mai jos. Ea confirmă că niciuna dintre direcţiile de dezvoltare ale comunei nu este izolată, ci contribuie la obiectivele mai largi ale judeţului — ceea ce întăreşte considerabil atât şansele de finanţare, cât şi accesul la sprijin instituţional şi la proiecte comune, de tip intercomunal sau judeţean.

Pilonul strategiei locale	Direcţia strategică corespondentă a judeţului Braşov 2021–2030
I. Verde şi rezilientă	Protecţia mediului, eficienţa energetică, managementul deşeurilor, conservarea biodiversităţii şi prevenirea riscurilor.
II. Competitivă şi productivă	Creşterea competitivităţii economiei şi a sectorului agroalimentar, dezvoltarea turismului durabil, transportul şi mobilitatea.
III. Justă şi incluzivă	Direcţia Strategică 6 — creşterea capitalului uman prin acces la educaţie, sănătate şi asistenţă socială; asigurarea condiţiilor de locuire.

IV. Bine guvernată	Dezvoltarea echilibrată a comunităților, întărirea capacității administrative și digitalizarea serviciilor publice.

Tabelul 8. Corelarea celor patru piloni ai strategiei locale cu direcțiile strategice ale județului Brașov 2021–2030.

O mențiune specială merită domeniul sănătății și al capitalului uman, tocmai pentru că el corespunde uneia dintre cele mai sensibile nevoi ale comunei. Componenta de sănătate a strategiei județene — adoptată prin Hotărârea Consiliului Județean Brașov nr. 304 din 2024, ca parte a Direcției Strategice 6, „Creșterea capitalului uman prin îmbunătățirea accesului populației la servicii de educație, de sănătate și de asistență socială de calitate pentru toți" — și corelarea acesteia cu Strategia Națională de Sănătate 2023–2030 oferă cadrul programatic în care se înscriu obiectivele noastre privind serviciile medicale și sociale, în special cele destinate unei populații care îmbătrânește.

Consecința practică este importantă: proiecte locale precum dispensarul nou aflat în construcție sau viitorul centru de servicii pentru vârstnici nu răspund doar unei nevoi resimțite în comună, ci se aliniază unei priorități explicit asumate la nivelul județului și al țării, ceea ce le sporește atât legitimitatea, cât și eligibilitatea pentru finanțare.

VI.3. Implicații operaționale ale corelării

Corelarea cu cadrul superior generează trei implicații operaționale, care se regăsesc în modul de construcție a portofoliului de proiecte și a planului de implementare.

Prima implicație privește **formularea proiectelor**. Fiecare fișă de proiect din Capitolul IX indică sursele de finanțare probabile, iar activitățile și indicatorii propuși sunt formulați astfel încât să poată fi transpuși, cu ajustări minime, în cerințele programelor respective. Această anticipare reduce semnificativ efortul de pregătire a cererilor de finanțare și scurtează timpul de reacție la deschiderea unui apel.

A doua implicație privește **diversificarea surselor**. Niciun proiect major nu este legat exclusiv de o singură sursă de finanțare; fișele indică, acolo unde este posibil, surse alternative. Această redundanță este o măsură de reducere a riscului: dacă un apel nu se deschide în intervalul așteptat sau dacă proiectul nu este selectat, există o cale alternativă de finanțare, fără reproiectarea intervenției.

A treia implicație privește **cooperarea instituțională**. Corelarea cu strategia județeană nu este doar un argument de eligibilitate, ci și o bază pentru parteneriate concrete: proiecte intercomunale pentru servicii costisitoare, includerea în circuite turistice județene, participarea la programe județene de sănătate și de servicii sociale. Aceste forme de cooperare sunt tratate în capitolul dedicat parteneriatului, iar valorificarea lor depinde de menținerea unei relații instituționale active cu nivelul județean.

VII. VIZIUNE, MISIUNE ȘI OBIECTIVE STRATEGICE

Capitolul de faţă marchează trecerea de la analiză la opţiune. Până aici, documentul a descris o realitate şi a explicat mecanismele care o produc; de aici înainte, el formulează o alegere — ce anume îşi propune comunitatea să devină şi prin ce mijloace. Această trecere impune o exigenţă suplimentară de rigoare: fiecare element al construcţiei strategice trebuie să poată fi legat, printr-un raţionament explicit, de o constatare a diagnozei şi de o nevoie identificată în capitolul anterior.

VII.1. Viziunea 2035

> *În 2035, Poiana Mărului este o comună montană care şi-a stabilizat populaţia reţinându-şi tinerii, cu o economie diversificată dincolo de un singur angajator, cu infrastructură de bază completă şi sigură — apă, canalizare, drumuri, digital —, care valorifică sustenabil capitalul natural şi patrimoniul brâncovenesc printr-un turism autentic şi care oferă servicii moderne unei comunităţi active şi îmbătrânite deopotrivă.*

Formularea viziunii nu este un exerciţiu retoric, ci un test de coerenţă aplicat întregii strategii. Fiecare dintre cele cinci componente ale enunţului corespunde unei probleme documentate în diagnoză şi se traduce, mai departe, într-un obiectiv strategic măsurabil prin indicatori.

Prima componentă — **stabilizarea populaţiei prin retenţia tinerilor** — răspunde problemei centrale identificate prin arborele problemelor. Formularea este deliberat prudentă: viziunea nu promite creşterea populaţiei, ci stabilizarea ei, întrucât inversarea unei tendinţe de declin accelerat într-un interval de zece ani ar fi un obiectiv nerealist, iar o strategie care promite ceea ce nu poate realiza îşi pierde credibilitatea. Formularea precizează totodată mecanismul — retenţia, nu natalitatea — în acord cu concluzia analizei demografice.

A doua componentă — **diversificarea economiei** — răspunde vulnerabilităţii structurale identificate în analiza economică şi confirmată de matricea de confruntare SWOT ca zonă de risc maxim. Formularea „dincolo de un singur angajator” nu presupune diminuarea rolului actorului economic dominant, ci construirea unor alternative care să reducă expunerea comunei la un eventual şoc.

A treia componentă — **infrastructura de bază completă şi sigură** — răspunde deficitelor documentate în analiza infrastructurii tehnico-edilitare. Cuvântul „completă” trimite la finalizarea şi racordarea reţelelor existente, iar „sigură” la securizarea accesului şi la lucrările de prevenire a riscurilor naturale. Includerea componentei digitale alături de cele clasice reflectă constatarea că, pentru o comună montană cu aşezare dispersată, conectivitatea are o valoare de utilitate publică echivalentă.

A patra componentă — **valorificarea sustenabilă a capitalului natural şi a patrimoniului** — răspunde constatării că cele mai importante resurse subvalorificate ale comunei sunt de natură naturală şi culturală, iar valorificarea lor nu presupune consumarea, ci punerea în circuit. Termenul „autentic” marchează opţiunea strategică de diferenţiere faţă de turismul de masă din destinaţiile învecinate.

A cincea componentă — **servicii moderne pentru o comunitate activă şi îmbătrânită deopotrivă** — răspunde dublei realităţi demografice: o populaţie în curs de îmbătrânire, care are nevoie de servicii de îngrijire, şi o populaţie activă cu familii tinere, care are nevoie de servicii pentru copii. Formularea evită capcana de a trata comunitatea ca pe un grup omogen şi recunoaşte că politica de servicii trebuie să acopere simultan două categorii de nevoi distincte.

VII.2. Misiunea administraţiei publice locale

> *Administraţia locală îşi asumă rolul de catalizator al dezvoltării, atrăgând finanţări externe, creând condiţiile pentru investiţii private şi parteneriate şi gestionând resursele comunei cu prioritatea absolută de a opri declinul demografic.*

Formularea misiunii precizează **rolul** pe care administraţia şi-l asumă, distinct de obiectivele pe care le urmăreşte. Termenul „catalizator" este ales cu intenţie: el descrie un actor care creează condiţiile pentru ca procese să se producă, fără a pretinde că le realizează singur. Această precizare are consecinţe practice asupra modului în care trebuie citite obiectivele strategiei.

Administraţia locală nu creează, prin ea însăşi, locuri de muncă în economia privată; poate însă crea condiţiile — teren cu destinaţie corespunzătoare, utilităţi, accesibilitate, previzibilitate administrativă — care fac ca investiţia privată să devină posibilă. Administraţia nu poate obliga o familie tânără să rămână; poate însă elimina motivele obiective de plecare care ţin de competenţa ei. Administraţia nu construieşte pensiuni; poate însă organiza destinaţia, formaliza oferta şi promova teritoriul, astfel încât structurile existente să funcţioneze mai bine.

Această înţelegere a rolului determină, de asemenea, tipurile de instrumente pe care strategia le utilizează: investiţia publică directă, acolo unde obiectul este un bun public; facilitarea şi reglementarea, acolo unde acţiunea aparţine actorilor privaţi; parteneriatul, acolo unde nici administraţia, nici actorii privaţi nu pot acţiona singuri; şi demersul instituţional de susţinere, acolo unde competenţa aparţine altui nivel de guvernanţă.

VII.3. Principiile de dezvoltare asumate

Realizarea viziunii se supune unui set de cinci principii operaţionale, care funcţionează ca reguli de decizie în situaţiile de alegere între alternative.

Principiul priorităţii cauzelor. În competiţia pentru resurse limitate, intervenţiile care acţionează asupra cauzelor declinului demografic au prioritate faţă de cele care ameliorează efectele sau confortul. Acest principiu, derivat din arborele problemelor, este cel care fundamentează ierarhizarea proiectelor din portofoliu.

Principiul finalizării înaintea iniţierii. O investiţie executată dar nefuncţională are o valoare marginală mai mare decât o investiţie nouă de dimensiune comparabilă, întrucât costul de finalizare este, de regulă, mult inferior costului iniţial, iar beneficiul apare imediat. Acest principiu explică prioritatea absolută acordată racordării gospodăriilor la reţeaua de canalizare şi la staţia de epurare deja realizate.

Principiul sustenabilității operării. Nicio investiție nu se aprobă fără evaluarea costului de operare ulterior și a sursei din care acesta va fi acoperit. Într-o comună cu venituri proprii limitate, o dotare care nu poate fi întreținută devine, în câțiva ani, o povară și un simbol al eșecului.

Principiul valorificării înaintea construirii. Acolo unde există o resursă subutilizată — structuri de cazare neînregistrate, patrimoniu nepus în valoare, evenimente culturale existente, clădiri publice convertibile — intervenția de valorificare precede investiția în capacitate nouă. Acest principiu are un raport cost-beneficiu superior și un impact mai rapid.

Principiul echității teritoriale. Investițiile trebuie să deservească întreaga comunitate, inclusiv gospodăriile dispersate pe versanți, prin soluții adaptate: extinderea rețelelor acolo unde este economic rațional, soluții descentralizate acolo unde nu este.

VII.4. Arhitectura pe patru piloni de dezvoltare

Viziunea se structurează pe patru piloni de dezvoltare, potrivit metodologiei Băncii Mondiale — un cadru pe care evaluatorii de fonduri îl recunosc imediat, fiindcă reproduce logica politicii de coeziune a Uniunii Europene. Cei patru piloni — o comună verde și rezilientă, competitivă și productivă, justă și incluzivă, bine guvernată — organizează toate obiectivele, măsurile și proiectele strategiei.

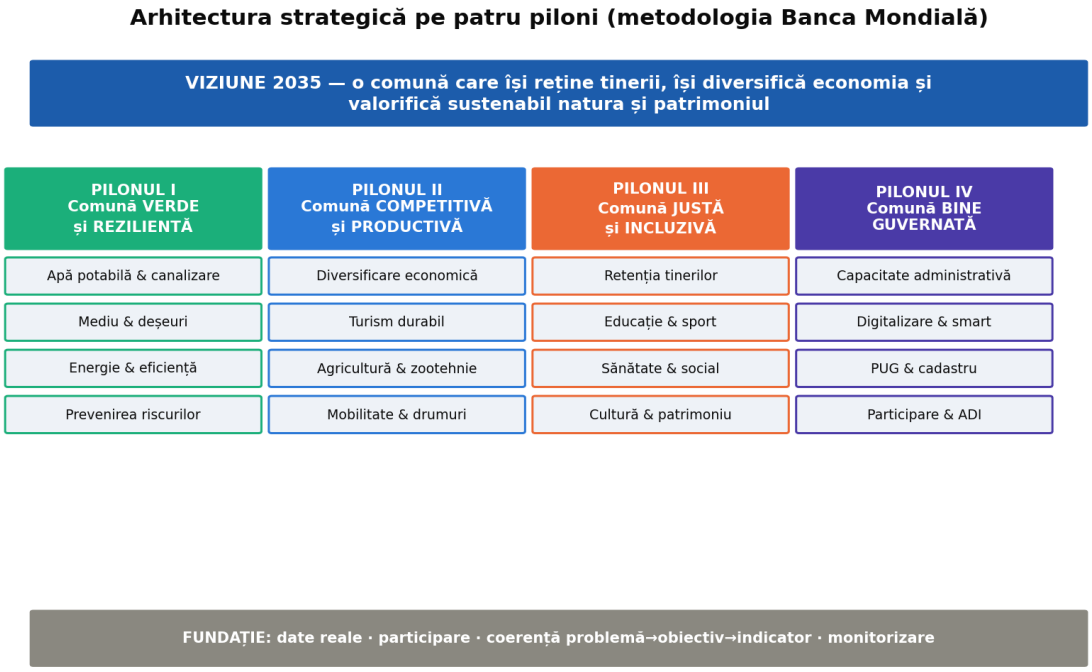


Figura 13. Arhitectura strategică pe patru piloni de dezvoltare (metodologia Banca Mondială).

Alegerea acestei arhitecturi are trei justificări. Prima este de ordin analitic: cei patru piloni acoperă, împreună, întregul spectru al dezvoltării teritoriale — dimensiunea de mediu, cea economică, cea socială și cea instituțională — fără suprapuneri și fără zone neacoperite. A doua este de ordin practic: structura corespunde logicii de programare a fondurilor europene, ceea ce facilitează traducerea obiectivelor locale în limbajul apelurilor de proiecte. A treia este de ordin comunicațional: patru piloni cu denumiri intuitive sunt mai ușor de reținut și de asumat de către comunitate decât o listă lungă de obiective sectoriale.

Sub fiecare pilon se articulează obiective specifice, care preiau cele şapte obiective strategice ale documentului şi le mapează pe nevoile identificate în Capitolul V.

Pilon	Obiective specifice	Nevoi acoperite
I. Verde şi rezilientă	Apă potabilă şi canalizare; mediu şi deşeuri; energie şi eficienţă; prevenirea riscurilor.	1, 8
II. Competitivă şi productivă	Diversificare economică; turism durabil; agricultură şi zootehnie; mobilitate şi drumuri.	2, 3, 5
III. Justă şi incluzivă	Retenţia tinerilor şi locuire; educaţie şi sport; sănătate şi social; cultură şi patrimoniu.	4, 6, 7
IV. Bine guvernată	Capacitate administrativă; digitalizare şi componenta smart; PUG şi cadastru; participare şi cooperare.	9

Tabelul 9. Cei patru piloni, obiectivele specifice şi trasabilitatea către nevoile prioritare.

VII.5. Obiectivele strategice

Strategia se articulează pe şapte obiective strategice, numerotate OS1–OS7, care traversează cei patru piloni şi care constituie nivelul intermediar între viziune şi măsurile concrete. Fiecare obiectiv este prezentat mai jos prin justificarea sa, nevoia la care răspunde, rezultatele urmărite, beneficiarii, impactul anticipat şi relaţia cu celelalte obiective.

VII.5.1. OS1 — Stabilizarea demografică și retenția tinerilor

Justificare şi problemă. Obiectivul răspunde direct problemei centrale identificate prin arborele problemelor: declinul demografic accelerat, determinat de migraţia familiilor tinere. El are, în arhitectura strategiei, un statut particular: nu este un obiectiv sectorial, ci obiectivul-scop căruia i se subordonează, în ultimă instanţă, toate celelalte.

Legătura cu diagnoza. Subcapitolul III.2 documentează pierderea de 10,8% din populaţie în intervalul intercensitar 2011–2021, accelerarea acesteia faţă de deceniul anterior, sporul natural pozitiv însoţit de un sold migratoriu puternic negativ şi depăşirea pragului de îmbătrânire.

Rezultate urmărite. Stabilizarea numărului de locuitori în jurul nivelului actual; reducerea progresivă a soldului migratoriu negativ către echilibru; menţinerea şi, dacă este posibil, creşterea efectivului preşcolar şi şcolar.

Beneficiari. Familiile tinere cu copii, tinerii aflaţi la începutul vieţii active, întreaga comunitate prin menţinerea pragurilor de sustenabilitate ale serviciilor publice.

Impact anticipat. Menţinerea viabilităţii unităţii de învăţământ, a reţelelor de utilităţi şi a serviciilor de proximitate; conservarea bazei fiscale locale; menţinerea ofertei de forţă de muncă pentru economia locală.

Relaţia cu celelalte obiective. OS1 este obiectivul integrator: el se realizează prin contribuţia cumulată a celorlalte şase. Infrastructura (OS2), oportunităţile economice (OS3, OS4) şi serviciile publice (OS5) sunt mijloacele prin care se acţionează asupra deciziei de a rămâne; mediul (OS6) şi capacitatea administrativă (OS7) asigură sustenabilitatea şi realizarea acestor mijloace.

VII.5.2. OS2 — Infrastructură tehnico-edilitară completă și sigură

Justificare şi problemă. Obiectivul răspunde deficitelor de utilităţi şi de accesibilitate documentate în subcapitolul III.4, care constituie una dintre cauzele directe ale migraţiei şi care condiţionează, simultan, accesul la educaţie, intervenţia medicală de urgenţă, valorificarea economică şi potenţialul turistic.

Legătura cu diagnoza. Reţea de canalizare de circa 11,5 km şi staţie de epurare proprie realizate, cu 0 gospodării racordate; reţea de apă potabilă în construcţie, cu 775 de gospodării racordate şi cu problema conţinutului de fier; drumuri de deal în majoritate nemodernizate; 38 de gospodării racordate la gaze naturale şi 120 la telecomunicaţii.

Rezultate urmărite. Racordarea efectivă a gospodăriilor la reţeaua de canalizare şi operarea conformă a staţiei de epurare existente; extinderea reţelei de apă şi asigurarea conformităţii apei distribuite prin tratarea fierului; modernizarea reţelei de drumuri comunale; extinderea conectivităţii digitale.

Beneficiari. Toate gospodăriile comunei, cu prioritate cele situate în zonele astăzi nedeservite; unităţile economice; structurile de cazare turistică; serviciile publice.

Impact anticipat. Eliminarea principalelor motive obiective de plecare care ţin de condiţiile de locuire; reducerea timpului de intervenţie al echipajelor medicale; conformarea la standardele de mediu privind apele uzate; îmbunătăţirea condiţiilor de acces la educaţie pentru copiii din zonele izolate.

Relaţia cu celelalte obiective. OS2 este obiectivul cu cel mai puternic caracter de condiţie prealabilă: realizarea lui susţine direct OS1, condiţionează dezvoltarea turistică (OS4), influenţează calitatea serviciilor (OS5) şi se corelează cu obiectivele de mediu (OS6) prin componenta de epurare a apelor uzate.

VII.5.3. OS3 — Economie locală diversificată și rezilientă

Justificare şi problemă. Obiectivul răspunde vulnerabilităţii structurale identificate în subcapitolul III.3: concentrarea economică, cu un singur angajator care genera peste două treimi din cifra de afaceri şi din locurile de muncă salariale. Matricea de confruntare SWOT plasează această vulnerabilitate, împreună cu fragilitatea demografică, în zona de risc maxim a comunei.

Legătura cu diagnoza. Mono-dependenţa economică documentată; existenţa unei agriculturi de subzistenţă needeclarate, cu potenţial de valorificare; multiplicarea recentă a numărului de firme active fiscal; competitivitatea peste media naţională în prelucrarea lemnului şi în cazarea turistică.

Rezultate urmărite. Reducerea ponderii principalului angajator în cifra de afaceri agregată; creşterea numărului de operatori economici activi; formalizarea şi valorificarea producţiei agricole de subzistenţă prin asociere, procesare şi canale de comercializare organizate.

Beneficiari. Micii producători agricoli şi crescătorii de animale; întreprinzătorii locali existenţi şi potenţiali; forţa de muncă locală, prin diversificarea ocupaţiilor disponibile; bugetul local, prin lărgirea bazei impozabile.

Impact anticipat. Reducerea expunerii comunei la un eventual şoc economic; crearea de oportunităţi de ocupare pentru segmentele astăzi cel mai expuse migraţiei, în special femei şi tineri; reţinerea în circuitul economic local a unei părţi mai mari din valoarea adăugată generată de resursele proprii.

Relaţia cu celelalte obiective. OS3 este strâns legat de OS4, turismul reprezentând principala direcţie realistă de diversificare; depinde de OS2 pentru condiţiile de infrastructură care fac posibilă investiţia privată; şi susţine OS1 prin crearea de motive de a rămâne.

VII.5.4. OS4 — Turism durabil bazat pe natură și patrimoniu

Justificare şi problemă. Obiectivul răspunde constatării din subcapitolele III.7 şi III.8: comuna dispune de un potenţial turistic real, atestat de existenţa a 59 de pensiuni şi de o competitivitate a sectorului de cazare de zece ori peste media naţională, dar acest potenţial este subvalorificat din cauza subînregistrării, a absenţei organizării şi a lipsei unei identităţi de destinaţie. La aceste resurse se adaugă apartenenţa comunei la traseul Via Transilvanica şi evenimentele culturale recurente ale comunităţii — tabăra de creaţie artistică şi programul ansamblului şi al şezătorii „Flori de Măr".

Legătura cu diagnoza. Discrepanţa dintre structurile identificate pe piaţă şi cele înregistrate oficial; gradul de ocupare de 28% în unităţile raportoare; cele trei filoane turistice — patrimonial, cinegetic, ecoturistic; patrimoniul brâncovenesc şi tradiţiile vii ca elemente de diferenţiere; apartenenţa la traseul Via Transilvanica; tabăra de creaţie artistică şi programul „Flori de Măr".

Rezultate urmărite. Creşterea duratei medii a sejurului de la 2,6 nopţi la 3–4 nopţi; creşterea numărului de structuri incluse în circuitul oficial; organizarea ofertei prin trasee, semnalizare şi punct de informare; restaurarea şi punerea în circuit a monumentului istoric; constituirea unui brand local şi a unei prezenţe online funcţionale; integrarea comunei în oferta de servicii pentru drumeţii de pe Via Transilvanica; consolidarea taberei de creaţie artistică şi a programului „Flori de Măr" ca evenimente anuale recurente.

Beneficiari. Operatorii de cazare şi de alimentaţie publică; producătorii locali, prin canalul de valorificare pe care îl deschide fluxul turistic; comunitatea, prin conservarea patrimoniului; bugetul local, prin veniturile fiscale asociate activităţii formalizate.

Impact anticipat. Diversificarea economiei locale prin crearea de locuri de muncă independente de marele angajator; prelungirea sezonului turistic prin oferta complementară a celor trei filoane; creşterea veniturilor fiscale locale prin formalizarea activităţii.

Relaţia cu celelalte obiective. OS4 este principala componentă operaţională a OS3; depinde de OS2 pentru accesibilitate şi de OS6 pentru menţinerea calităţii mediului, care constituie însăşi resursa vândută; şi contribuie la OS1 prin oportunităţile de ocupare create.

VII.5.5. OS5 — Servicii publice, educație, sănătate și incluziune

Justificare şi problemă. Obiectivul răspunde unei duble realităţi documentate: pe de o parte, deficitele de infrastructură educaţională şi sportivă şi insuficienţa serviciilor pentru familii tinere; pe de altă parte, absenţa serviciilor sociale pentru o populaţie în curs de îmbătrânire.

Legătura cu diagnoza. Grad de încărcare al grădiniței peste norme; absența serviciilor de tip creșă și after-school; lipsa unei săli de sport acoperite; absența serviciilor sociale licențiate pentru vârstnici dincolo de rețeaua de asistenți personali; dificultatea accesului echipajelor medicale de urgență în zonele izolate.

Rezultate urmărite. Extinderea capacității preșcolare și înființarea serviciilor de creșă și after-school; realizarea unei săli de sport utilizabile pe tot parcursul anului; înființarea unui centru de zi și a unui serviciu de îngrijire la domiciliu, acreditate; finalizarea și punerea în funcțiune a noului dispensar comunal.

Beneficiari. Copiii și familiile tinere; elevii și cadrele didactice; persoanele vârstnice și cele cu dizabilități, împreună cu îngrijitorii lor; întreaga comunitate, prin accesul la servicii de proximitate.

Impact anticipat. Eliminarea unei bariere directe în calea deciziei familiilor tinere de a rămâne; îmbunătățirea calității vieții pentru populația vârstnică și reducerea presiunii asupra îngrijirii informale; creșterea participării la activități sportive și comunitare.

Relația cu celelalte obiective. OS5 este cel mai direct legat de OS1, atât prin componenta destinată familiilor tinere, cât și prin cea destinată vârstnicilor; depinde de OS2 pentru accesibilitate; și se corelează cu OS7 prin componenta de digitalizare a serviciilor, inclusiv telemedicina.

VII.5.6. OS6 — Mediu, resurse naturale și tranziție verde

Justificare și problemă. Obiectivul răspunde unei constatări specifice comunei: modelul economic propus — turism de natură, zootehnie extensivă, valorificarea produselor de pădure — depinde integral de menținerea calității mediului, iar degradarea acestuia ar submina exact resursele pe care se sprijină dezvoltarea.

Legătura cu diagnoza. Suprapunerea a 83% din fondul forestier cu situl Natura 2000; regimul torențial și riscul de viituri și eroziune; conținutul de fier al apelor subterane; structura de încălzire dominată de combustibili solizi; necesitatea unui sistem modern de gestionare a deșeurilor.

Rezultate urmărite. Realizarea lucrărilor de amenajare a torenților și de prevenire a riscurilor; implementarea unui sistem funcțional de colectare selectivă și de compostare; reabilitarea energetică a clădirilor publice și instalarea de capacități de producție din surse regenerabile; conformarea la standardele de epurare a apelor uzate.

Beneficiari. Gospodăriile expuse riscului de inundații; utilizatorii clădirilor publice; bugetul local, prin reducerea cheltuielilor energetice; sectorul turistic, prin conservarea resursei peisagistice; generațiile viitoare.

Impact anticipat. Reducerea vulnerabilității la evenimente meteorologice extreme; protejarea investițiilor de infrastructură împotriva degradării premature; reducerea cheltuielilor curente cu energia; menținerea calității mediului ca resursă economică.

Relația cu celelalte obiective. OS6 protejează investițiile realizate în cadrul OS2 și resursa pe care se sprijină OS4; contribuie la OS3 prin instrumentele de sprijin specifice agriculturii de munte; și se corelează cu OS7 prin componenta de monitorizare inteligentă a mediului.

VII.5.7. OS7 — Capacitate administrativă și bună guvernanță

Justificare și problemă. Obiectivul răspunde unei constatări cu caracter transversal: realizarea tuturor celorlalte obiective depinde de capacitatea administrației de a pregăti, contracta, implementa și monitoriza proiecte, precum și de existența unui cadru de reglementare urbanistică actualizat.

Legătura cu diagnoza. Existența unui compartiment dedicat de proiecte europene și a unui portofoliu consistent de investiții atrase; vechimea Planului Urbanistic General, elaborat în 2003; discrepanțele de suprafață și starea incompletă a cadastrului; nivelul incert de digitalizare a serviciilor administrative.

Rezultate urmărite. Actualizarea Planului Urbanistic General și a Regulamentului Local de Urbanism; finalizarea înregistrării sistematice în cadastru; digitalizarea serviciilor publice și a fluxurilor administrative interne; consolidarea și specializarea personalului implicat în managementul proiectelor; participarea la forme de cooperare intercomunală.

Beneficiari. Cetățenii, prin reducerea timpului și a numărului de deplasări necesare; investitorii, prin previzibilitate administrativă și claritate a regimului juridic al terenurilor; administrația însăși, prin eficiență internă și capacitate sporită de absorbție.

Impact anticipat. Deblocarea investițiilor condiționate de documentația de urbanism; clarificarea proprietății și facilitarea tranzacțiilor; creșterea ratei de succes în accesarea finanțărilor; reducerea distanței administrative pentru locuitorii din zonele izolate.

Relația cu celelalte obiective. OS7 are caracter de condiție transversală: actualizarea documentației de urbanism condiționează o parte dintre investițiile din OS2, OS3 și OS5; capacitatea administrativă condiționează realizarea întregului portofoliu; iar componenta de digitalizare susține direct OS5 prin telemedicină și servicii online.

VII.6. Matricea de trasabilitate: nevoi — obiective — piloni

Verificarea de coerență descrisă în capitolul metodologic impune ca fiecare nevoie identificată să fie preluată de cel puțin un obiectiv și ca fiecare obiectiv să răspundă cel puțin unei nevoi documentate. Tabelul de mai jos realizează această verificare.

Nevoie prioritară	Obiectiv strategic	Pilon
1. Apă potabilă și racordare la canalizare	OS2	I
2. Modernizarea drumurilor și securizarea accesului	OS2	II
3. Diversificarea economiei	OS3	II
4. Retenția tinerilor: locuire, muncă, servicii pentru familii	OS1, OS5	III
5. Valorificarea potențialului turistic	OS4	II
6. Servicii pentru populația vârstnică	OS5	III
7. Infrastructură educațională și sportivă	OS5	III

8. Mediu, riscuri, eficienţă energetică	OS6	I
9. Capacitate administrativă, digitalizare, PUG şi cadastru	OS7	IV

Tabelul 10. Matricea de trasabilitate — de la nevoile prioritare la obiective şi piloni.

Verificarea confirmă că toate cele nouă nevoi prioritare identificate în Capitolul V îşi găsesc corespondent într-un obiectiv strategic, iar toate cele şapte obiective strategice răspund unor nevoi documentate. Se observă că nevoia 4 — retenţia tinerilor — este preluată simultan de două obiective, ceea ce reflectă caracterul ei complex: ea se realizează atât prin obiectivul integrator OS1, cât şi prin componenta de servicii pentru familii din OS5, la care se adaugă contribuţiile indirecte ale OS2, OS3 şi OS4.

Se observă, de asemenea, că obiectivul OS2 traversează doi piloni: componenta de apă şi canalizare aparţine pilonului verde şi rezilient, prin dimensiunea sa de mediu, în timp ce componenta de mobilitate şi drumuri aparţine pilonului competitiv şi productiv, prin dimensiunea sa economică. Această încadrare dublă nu reprezintă o inconsecvenţă, ci reflectă natura transversală a infrastructurii de bază, care serveşte simultan obiective de mediu şi obiective economice.

VII.7. Scenarii de dezvoltare

Formularea unei viziuni presupune, implicit, respingerea unor alternative. Explicitarea acestora, sub forma unor scenarii de dezvoltare, are o dublă utilitate: ea arată care sunt consecinţele previzibile ale inacţiunii şi permite comunităţii să înţeleagă miza opţiunilor asumate. Scenariile de mai jos nu sunt prognoze cantitative — documentul refuză, conform principiului metodologic asumat, formularea de proiecţii numerice nefundamentate —, ci raţionamente asupra sensului probabil al evoluţiei, în funcţie de intensitatea şi de orientarea intervenţiei publice.

VII.7.1. Scenariul inerțial: continuarea tendințelor actuale

Scenariul inerţial presupune menţinerea nivelului actual de intervenţie, fără o prioritizare deliberată către cauzele declinului demografic. El nu înseamnă absenţa investiţiilor — administraţia va continua, în mod cert, să atragă finanţări şi să execute lucrări —, ci absenţa unei ierarhii asumate şi a unei corelări între intervenţii.

Consecinţele previzibile ale acestui scenariu decurg direct din mecanismele documentate în diagnoză. Migraţia familiilor tinere ar continua, întrucât motivele obiective care o determină — deficite de infrastructură, servicii insuficiente pentru copii, ofertă limitată de ocupare — ar rămâne nesoluţionate. Îmbătrânirea s-ar accentua, cu creşterea corespunzătoare a cheltuielilor obligatorii de asistenţă socială şi cu reducerea marjei disponibile pentru investiţii. Reţelele executate ar rămâne parţial neutilizate, generând costuri fără beneficii. Efectivul şcolar, astăzi stabil, ar începe să scadă odată cu intrarea în vârsta şcolară a cohortelor mai mici. Iar dependenţa economică de un singur angajator ar rămâne neschimbată, menţinând comuna într-o situaţie de expunere la un risc pe care nu îl poate controla.

Elementul cel mai important al acestui scenariu nu este însă degradarea în sine, ci **închiderea progresivă a ferestrei de oportunitate**. Condiţiile care fac astăzi posibilă o intervenţie eficace —

o structură de vârstă încă echilibrată, o natalitate peste media rurală județeană, un efectiv școlar stabil, o capacitate administrativă și financiară consolidată — nu sunt permanente. Fiecare deceniu de amânare le erodează, iar la un moment dat costul inversării tendinței depășește capacitatea oricărei administrații locale.

VII.7.2. Scenariul intermediar: investiții necorelate

Scenariul intermediar presupune un nivel ridicat de investiție, dar fără aplicarea principiilor de prioritizare și de corelare formulate în prezenta strategie. Este scenariul cel mai frecvent în practica administrativă și, tocmai de aceea, cel mai instructiv.

El se caracterizează prin realizarea proiectelor în ordinea în care se deschid apelurile de finanțare, iar nu în ordinea impusă de nevoile locale și de dependențele tehnice. Consecințele sunt cunoscute și verificabile: drumuri modernizate și ulterior sparte pentru pozarea rețelelor; obiective realizate fără evaluarea costului de operare, care rămân subutilizate sau se degradează; investiții în domenii cu impact demografic redus, în timp ce cauzele migrației rămân neatinse; rețele executate fără măsuri de acompaniere pentru racordare, care nu produc efectul așteptat.

În acest scenariu, indicatorii de realizare — kilometri executați, obiective construite, fonduri atrase — pot arăta favorabil, în timp ce indicatorii de impact rămân neschimbați. Este exact situația pe care sistemul de monitorizare propus în Capitolul XI urmărește să o facă vizibilă, prin distincția între cele trei niveluri de indicatori.

VII.7.3. Scenariul strategic: intervenția prioritizată și corelată

Scenariul strategic, pe care prezentul document îl asumă, presupune același nivel de efort investițional ca scenariul precedent, dar organizat după trei reguli: prioritizarea către cauzele declinului demografic, corelarea tehnică a intervențiilor și evaluarea sustenabilității fiecărei investiții.

Diferența dintre acest scenariu și cel intermediar nu constă, prin urmare, în volumul resurselor, ci în **randamentul lor**. Aceleași fonduri produc, în cazul unei intervenții corelate, un efect semnificativ mai mare: o rețea pusă în funcțiune și racordată deservește efectiv gospodăriile; un drum modernizat după pozarea rețelelor nu trebuie refăcut; o grădiniță extinsă elimină o barieră concretă în calea deciziei de a rămâne; un serviciu social dimensionat corect funcționează și după încheierea finanțării.

Rezultatul urmărit în acest scenariu este cel formulat în viziune: stabilizarea populației, diversificarea economiei, completarea infrastructurii de bază, valorificarea capitalului natural și cultural și asigurarea serviciilor pentru ambele categorii demografice ale comunității. Este important de subliniat că nici acest scenariu nu garantează inversarea tendinței demografice, întrucât o parte semnificativă dintre factorii care determină migrația se află în afara controlului administrației locale. El garantează însă că motivele de plecare aflate în competența administrației vor fi eliminate — ceea ce este, în mod riguros, tot ce poate promite o strategie locală onestă.

VIII. MĂSURI ȘI DIRECȚII DE ACȚIUNE PE PILONI

Fiecare pilon se operaționalizează prin măsuri concrete, iar fiecare măsură se leagă de proiectele din portofoliul Capitolului IX și de sursele de finanțare. Capitolul de față reprezintă nivelul intermediar dintre obiectivele strategice și proiectele individuale: el descrie **ce fel de intervenții** sunt necesare pentru realizarea fiecărui obiectiv, fără a coborî încă la nivelul de detaliu al fișei de proiect.

Această treaptă intermediară îndeplinește o funcție care nu este pur editorială. Ea permite distincția între obiectiv — o direcție de schimbare — și proiect — o intervenție delimitată, cu buget și calendar. Un obiectiv se poate realiza prin mai multe măsuri, iar o măsură prin mai multe proiecte succesive; invers, un proiect poate contribui la mai multe măsuri. Explicitarea acestui nivel permite, de asemenea, ca strategia să rămână valabilă în cazul în care un proiect anume nu poate fi realizat: măsura rămâne, iar administrația poate identifica un alt mod de a o pune în operă.

VIII.1. Pilonul I — Comună verde și rezilientă

Pilonul I reunește măsurile care privesc infrastructura de mediu, gestionarea resurselor naturale, eficiența energetică și prevenirea riscurilor. El corespunde obiectivelor OS2, în componenta sa de apă și canalizare, și OS6, și acoperă nevoile prioritare 1 și 8.

VIII.1.1. Măsura I.1 — Alimentarea cu apă potabilă și tratarea apei

Măsura vizează asigurarea accesului întregii comunități la apă potabilă conformă, prin două componente indisociabile: extinderea rețelei de distribuție către gospodăriile astăzi nedeservite și realizarea unei capacități de tratare care să elimine conținutul de fier caracteristic apelor subterane locale.

Indisociabilitatea celor două componente merită subliniată, întrucât ea determină modul de formulare a proiectului. Extinderea unei rețele care distribuie apă neconformă nu rezolvă problema de sănătate publică, ci doar o generalizează; realizarea unei stații de tratare fără extinderea rețelei lasă gospodăriile neracordate în afara beneficiului. Numai împreună cele două componente produc rezultatul urmărit.

Măsura include, de asemenea, componenta de contorizare inteligentă a consumului, integrată în conceptul de sat inteligent, care permite identificarea pierderilor pe rețea și facturarea corectă — condiții ale sustenabilității financiare a serviciului.

VIII.1.2. Măsura I.2 — Racordarea gospodăriilor la canalizare și operarea serviciului

Măsura vizează transformarea unei investiții realizate într-un serviciu utilizat efectiv. Comuna dispune de o rețea de canalizare de circa 11,5 km și de o stație de epurare proprie; măsura nu presupune, prin urmare, construirea unei noi stații, ci cuprinde clarificarea situației administrative a infrastructurii existente — recepție, autorizare de gospodărire a apelor —, organizarea operării serviciului și a stației de epurare și, componenta cea mai dificilă, racordarea efectivă a gospodăriilor.

Ultima componentă necesită un tip de intervenție care depășește lucrarea de construcții: informarea populației asupra obligațiilor și beneficiilor racordării, sprijin tehnic pentru execuția branșamentelor pe proprietatea privată, eventuale mecanisme de facilitare a costului și aplicarea

consecventă a cadrului legal. Experienţa comunelor care au parcurs acest proces arată că, în absenţa unor asemenea măsuri de acompaniere, gradul de racordare rămâne mult sub potenţial chiar şi după ani de la punerea în funcţiune a reţelei.

Măsura include şi componenta de cooperare instituţională pentru operarea serviciului — prin operator specializat sau prin asociere intercomunitară —, în condiţiile în care staţia de epurare aparţine comunei, iar operarea ei conformă presupune competenţe şi costuri greu de susţinut de o comună de această dimensiune în mod izolat.

VIII.1.3. Măsura I.3 — Gestionarea deșeurilor și economia circulară

Măsura vizează instituirea unui sistem funcţional de colectare selectivă, adaptat specificului unei comune montane cu aşezare dispersată, şi promovarea practicilor de economie circulară, în special a compostării deşeurilor biodegradabile la nivel de gospodărie.

Ea cuprinde amenajarea punctelor de colectare, dotarea corespunzătoare, integrarea în sistemul judeţean de management al deşeurilor şi, componenta cea mai importantă pentru succesul pe termen lung, campaniile susţinute de informare şi de formare a comportamentului de sortare. Fără această din urmă componentă, infrastructura rămâne subutilizată.

VIII.1.4. Măsura I.4 — Eficiența energetică și energia din surse regenerabile

Măsura vizează reducerea consumului energetic şi a costurilor asociate, prin trei componente: reabilitarea energetică a clădirilor publice, continuarea modernizării iluminatului public şi instalarea de capacităţi de producţie din surse regenerabile.

Ea răspunde diferenţiat celor două situaţii teritoriale identificate în diagnoză. Pentru gospodăriile din vatra satului, direcţia principală rămâne racordarea la reţeaua de gaze naturale şi eficienţa energetică a locuinţelor. Pentru gospodăriile dispersate pe versanţi, unde extinderea reţelelor nu este economic viabilă, singura direcţie realistă este combinaţia dintre eficienţă energetică şi soluţii descentralizate de producţie.

Clădirile publice constituie punctul de plecare al măsurii, din trei motive: se află în administrarea comunei, consumul lor reprezintă o cheltuială bugetară recurentă, iar rezultatul are o funcţie demonstrativă pentru comunitate.

VIII.1.5. Măsura I.5 — Prevenirea riscurilor naturale

Măsura vizează reducerea vulnerabilităţii teritoriului la viituri şi la eroziune, printr-un ansamblu de lucrări de regularizare a cursurilor de apă, consolidare a malurilor, dimensionare corectă a podeţelor şi împăduriri de protecţie.

Ea are un caracter dublu: pe de o parte, protejează gospodăriile şi infrastructura expuse riscului; pe de altă parte, protejează investiţiile realizate în cadrul celorlalte măsuri, întrucât un drum modernizat sau o reţea pozată într-o zonă supusă eroziunii, fără lucrări corespunzătoare de gestionare a apelor, au o durată de viaţă semnificativ redusă. Din acest motiv, măsura este corelată în programare cu lucrările rutiere.

VIII.2. Pilonul II — Comună competitivă și productivă

Pilonul II reunește măsurile care privesc mobilitatea, dezvoltarea economică, agricultura și turismul. El corespunde obiectivelor OS2, în componenta de drumuri, OS3 și OS4, și acoperă nevoile prioritare 2, 3 și 5.

VIII.2.1. Măsura II.1 — Modernizarea infrastructurii rutiere și a mobilității

Măsura vizează eliminarea deficitului de accesibilitate internă, prin modernizarea drumurilor comunale și a drumurilor de exploatare agricolă și forestieră prioritare, precum și îmbunătățirea legăturilor cu exteriorul.

Componenta principală o constituie lucrările de modernizare propriu-zise, cu toate elementele conexe impuse de specificul montan: podețe, șanțuri, sisteme de colectare a apelor pluviale, lucrări de stabilizare a versanților. Aceste elemente nu sunt opționale, ci condiții de durabilitate a investiției.

O a doua componentă privește susținerea instituțională, pe lângă administratorul drumului național și pe lângă autoritățile județene, a reabilitării și securizării DN 73A. Această componentă nu presupune lucrări executate de comună — care nu are competența necesară —, ci un demers documentat și constant de reprezentare a interesului comunității.

O a treia componentă, cu cost redus și impact potențial ridicat, privește explorarea unor soluții de transport local care să valorifice proximitatea gării Zărnești, transformând absența legăturii feroviare directe dintr-o barieră într-o problemă de conectivitate multimodală rezolvabilă.

VIII.2.2. Măsura II.2 — Diversificarea economiei și sprijinul pentru întreprinderile locale

Măsura vizează reducerea mono-dependenței economice prin lărgirea bazei de operatori economici activi și prin diversificarea ocupațiilor disponibile în comună.

Instrumentele aflate la dispoziția administrației sunt indirecte, în acord cu rolul de catalizator asumat prin misiune: asigurarea condițiilor de infrastructură care fac posibilă investiția privată; rezervarea, prin actualizarea documentației de urbanism, a unei zone cu destinație de activități economice; simplificarea și previzibilitatea procedurilor administrative; informarea întreprinzătorilor locali asupra instrumentelor de finanțare disponibile; și facilitarea accesului la programele de sprijin gestionate la nivel național și regional.

Măsura acordă o atenție specială ocupațiilor accesibile segmentelor de populație cel mai expuse migrației, în special femeilor tinere, întrucât structura actuală a ocupării locale, concentrată în ramuri cu profil predominant masculin, nu răspunde nevoilor acestui segment.

VIII.2.3. Măsura II.3 — Sprijinirea agriculturii, a zootehniei și a valorificării produselor locale

Măsura vizează trecerea unei părți a producției agricole din economia de subzistență în circuite formale, cu valoare adăugată superioară.

Ea cuprinde trei componente complementare. Prima este infrastructura de valorificare: un spațiu organizat de comercializare a produselor locale și, în perspectivă, capacități de procesare la scară mică. A doua este sprijinul pentru asociere, întrucât dimensiunea individuală redusă a

exploataţiilor face nerentabilă investiţia proprie în procesare şi insuficientă pentru contractarea cu comerţul organizat. A treia este crearea unei identităţi comerciale locale — un brand pentru produsele comunei — care să permită diferenţierea şi valorificarea la un preţ superior.

Măsura include, de asemenea, componenta de informare a fermierilor asupra instrumentelor de sprijin specifice zonelor montane, între care plăţile pentru zone cu constrângeri naturale şi schemele de agro-mediu, a căror accesare depinde de înregistrarea corectă a suprafeţelor.

VIII.2.4. Măsura II.4 — Dezvoltarea turismului durabil

Măsura vizează transformarea potenţialului turistic existent în activitate economică organizată şi fiscalizată.

Ea cuprinde patru componente, ierarhizate după raportul dintre cost şi efect. Prima, cu cel mai bun raport, este **formalizarea ofertei**: sprijinirea structurilor de cazare existente în procesul de clasificare şi de înregistrare, cu utilizarea includerii în materialele oficiale de promovare ca stimulent. A doua este **infrastructura de vizitare**: trasee marcate, semnalizare, un punct de informare şi materiale de interpretare a patrimoniului. A treia este **promovarea şi identitatea de destinaţie**, cu accent pe prezenţa online, într-o piaţă în care decizia de călătorie se ia aproape integral pe canale digitale. A patra, cea mai dificilă, este **organizarea actorilor** într-o formă de parteneriat local care să permită constituirea unei oferte coerente.

Măsura include şi componenta de punere în valoare a patrimoniului construit, prin restaurarea monumentului istoric şi integrarea lui într-un circuit turistic-cultural.

Măsura include, de asemenea, **valorificarea apartenenţei comunei la traseul Via Transilvanica**, prin acţiuni cu cost redus: materiale informative tipărite şi digitale pentru drumeţi; conţinut digital despre serviciile, obiectivele şi evenimentele comunei; colaborarea cu operatorii turistici care organizează parcurgeri ale traseului; semnalizarea obiectivelor locale acolo unde este permisă şi cu acordul administratorului traseului; şi promovarea coordonată a serviciilor de cazare, masă şi a produselor locale. Aceste acţiuni se realizează în cadrul proiectului PP10 şi se corelează cu evenimentele culturale recurente susţinute prin Măsura III.4.

Identitatea turistică, poziţionarea, propunerile de slogan şi direcţiile de dezvoltare pe cinci axe prin care se pune în operă această măsură sunt prezentate în subcapitolul VIII.7.

VIII.3. Pilonul III — Comună justă și incluzivă

Pilonul III reuneşte măsurile care privesc serviciile publice destinate populaţiei: educaţie, sport, sănătate, asistenţă socială, cultură şi locuire. El corespunde obiectivelor OS1 şi OS5 şi acoperă nevoile prioritare 4, 6 şi 7.

VIII.3.1. Măsura III.1 — Servicii pentru familii tinere și retenția populației

Măsura vizează eliminarea barierelor concrete care determină familiile tinere să părăsească comuna şi constituie componenta cea mai directă a obiectivului integrator OS1.

Ea cuprinde extinderea capacităţii preşcolare, astăzi funcţionând peste normele obişnuite de încărcare; înfiinţarea unui serviciu de creşă, care condiţionează posibilitatea ambilor părinţi de a lucra în perioada imediat următoare naşterii unui copil; şi dezvoltarea serviciilor de tip after-school,

care oferă simultan supraveghere, sprijin la învățare și o soluție practică pentru familiile cu program de lucru care depășește orarul școlar.

Măsura include o componentă de locuire, care presupune corelarea a trei condiții: disponibilitatea unor parcele construibile în intravilan, existența utilităților la limita acestora și facilitarea accesului la instrumentele naționale de sprijin pentru locuire. Prima condiție depinde de actualizarea documentației de urbanism, ceea ce leagă această măsură de pilonul IV.

VIII.3.2. Măsura III.2 — Infrastructura educațională și sportivă

Măsura vizează completarea dotării educaționale și eliminarea deficitului de infrastructură sportivă acoperită.

Componenta educațională cuprinde reabilitarea și extinderea unității de învățământ și a grădiniței, pentru care documentațiile au fost deja depuse la Compania Națională de Investiții, precum și valorificarea dotărilor digitale existente prin formarea continuă a personalului didactic și prin asigurarea mentenanței echipamentelor.

Componenta sportivă cuprinde realizarea unei săli de sport utilizabile pe tot parcursul anului și modernizarea terenului de sport existent. Justificarea acestei componente depășește cadrul orelor de educație fizică: într-o comunitate rurală montană, o sală de sport reprezintă singurul spațiu în care activitatea fizică organizată poate continua în sezonul rece și unul dintre puținele spații de întâlnire comunitară disponibile pe tot parcursul anului.

VIII.3.3. Măsura III.3 — Sănătatea și serviciile sociale

Măsura vizează două componente distincte, corespunzătoare celor două categorii de nevoi identificate în diagnoză.

Prima componentă privește **asistența medicală**: finalizarea și punerea în funcțiune a noului dispensar comunal, aflat în construcție, și dezvoltarea soluțiilor de telemedicină, cu relevanță deosebită pentru gospodăriile izolate și pentru populația vârstnică. Telemedicina nu înlocuiește intervenția fizică, dar poate ameliora semnificativ monitorizarea pacienților cronici și triajul situațiilor.

A doua componentă privește **serviciile sociale pentru vârstnici**, astăzi absente dincolo de rețeaua de asistenți personali. Ea cuprinde înființarea unui centru de zi și a unui serviciu de îngrijire la domiciliu, acreditate ca furnizor de servicii sociale, împreună cu angajarea și formarea personalului necesar. Componenta include, ca element esențial, planificarea sustenabilității costurilor de operare după încheierea finanțării de proiect.

VIII.3.4. Măsura III.4 — Cultura, patrimoniul și viața comunitară

Măsura vizează valorificarea capitalului cultural al comunei, atât ca element de coeziune comunitară, cât și ca resursă economică.

Ea cuprinde continuarea modernizării și dotării căminului cultural și dezvoltarea funcțiunilor bibliotecii comunale către programe de educație non-formală și de alfabetizare digitală (PP15); susținerea programatică a ansamblului folcloric și a șezătorii „Flori de Măr”, prin activități anuale recurente de transmitere a tradițiilor, de documentare a patrimoniului imaterial și de participare la

festivaluri (PP17); și consolidarea taberei de creație artistică dedicate moștenirii pictorului Horia Bernea ca eveniment cultural anual permanent (PP16). Evenimentele recurente rezultate concentrează oferta culturală în momente identificabile ale anului și creează motive de vizitare care se corelează cu fluxul de drumeți de pe Via Transilvanica.

Componenta de patrimoniu construit — restaurarea monumentului istoric — este tratată în cadrul măsurii II.4, întrucât finalitatea ei principală este de natură turistică, dar ea contribuie deopotrivă la obiectivele acestei măsuri.

VIII.4. Pilonul IV — Comună bine guvernată

Pilonul IV reunește măsurile care privesc capacitatea instituțională, reglementarea urbanistică, digitalizarea și participarea. El corespunde obiectivului OS7 și acoperă nevoia prioritară 9, având un caracter transversal față de toate celelalte.

VIII.4.1. Măsura IV.1 — Actualizarea documentației de urbanism și finalizarea cadastrului

Măsura vizează eliminarea unei bariere administrative care condiționează o parte importantă din investițiile propuse în ceilalți piloni.

Ea cuprinde actualizarea Planului Urbanistic General și a Regulamentului Local de Urbanism, cu integrarea restricțiilor decurgând din statutul de arie protejată și cu rezervarea deliberată a unor zone pentru activități economice și pentru dezvoltare rezidențială, precum și finalizarea înregistrării sistematice în cadastru.

Măsura are, în plus, o componentă de clarificare a evidențelor teritoriale, care ar trebui să tranșeze discrepanța de suprafață semnalată în diagnoză — o clarificare de care depind calculul indicatorilor raportați la suprafață, eligibilitatea pentru anumite măsuri de finanțare și credibilitatea documentației în fața evaluatorilor.

VIII.4.2. Măsura IV.2 — Digitalizarea serviciilor publice și conectivitatea

Măsura vizează două componente complementare: extinderea conectivității de bandă largă către zonele astăzi neacoperite și digitalizarea serviciilor administrative.

Prima componentă valorifică faptul că, spre deosebire de rețelele de apă sau de gaze, conectivitatea admite soluții tehnice alternative — mixte, radio — cu cost semnificativ mai redus pentru zonele dificile, ceea ce face din această intervenție una dintre cele cu cel mai bun raport între cost și impact din întregul portofoliu.

A doua componentă cuprinde plata online a taxelor și impozitelor, depunerea electronică a cererilor, registratura electronică și digitalizarea arhivei. Ea produce un dublu efect: reduce distanța administrativă pentru cetățean, în special pentru locuitorii din zonele izolate și pentru persoanele vârstnice, și eliberează resursă umană în cadrul aparatului de specialitate pentru activitățile care necesită judecată profesională, între care pregătirea și managementul proiectelor de investiții.

VIII.4.3. Măsura IV.3 — Consolidarea capacității administrative

Măsura vizează întărirea capacităţii de a pregăti, contracta, implementa şi monitoriza proiecte, în condiţiile în care portofoliul propus presupune, în anumite intervale, derularea simultană a mai multor investiţii majore.

Ea cuprinde formarea continuă a personalului în domeniile achiziţiilor publice, managementului de proiect şi accesării fondurilor; măsuri de retenţie a personalului specializat; documentarea procedurilor interne, pentru a reduce dependenţa de persoane individuale; şi utilizarea punctuală a asistenţei externe pentru vârfurile de activitate.

Măsura include componenta de menţinere a unui portofoliu de proiecte mature, cu documentaţii pregătite în avans, care permite depunerea rapidă la deschiderea oricărui apel relevant — practică preluată din modelul administraţiilor cu performanţă ridicată în absorbţia fondurilor.

VIII.4.4. Măsura IV.4 — Participarea comunitară și cooperarea intercomunală

Măsura vizează consolidarea celor două relaţii externe ale administraţiei: cea cu propria comunitate şi cea cu celelalte administraţii.

Componenta de participare cuprinde consultarea periodică a locuitorilor asupra priorităţilor de investiţie, publicarea rapoartelor de monitorizare a strategiei şi menţinerea unui dialog structurat cu actorii economici şi sociali locali.

Componenta de cooperare cuprinde participarea la asociaţii de dezvoltare intercomunitară pentru serviciile costisitoare — apă, canalizare, deşeuri —, pe care o comună de de circa trei mii de locuitori nu le poate susţine singură la o scară eficientă, precum şi dezvoltarea parteneriatelor tematice, în special în domeniul turistic, unde constituirea unei destinaţii depăşeşte limitele administrative ale unei singure localităţi.

VIII.5. Matricea piloni — măsuri — finanțare — proiecte

Matricea de mai jos este coloana vertebrală operaţională a strategiei — locul unde pilonul devine acţiune şi buget.

Pilon	Măsuri	Surse probabile de finanţare	Proiecte
I. Verde şi rezilientă	Apă potabilă cu tratare fier; racordarea la canalizare şi operarea serviciului; gestionarea deşeurilor; eficienţă energetică şi regenerabile; prevenirea riscurilor.	Anghel Saligny, PODD, AFM	PP1, PP2, PP8, PP9, PP13
II. Competitivă şi productivă	Modernizarea drumurilor; diversificare economică şi agroprocesare; sprijin fermieri şi zootehnie; turism durabil, brand	PNS/AFIR, PR Centru, LEADER	PP3, PP10, PP12

	local, trasee, valorificarea Via Transilvanica.		
III. Justă şi incluzivă	Grădiniţă, creşă şi after-school; sală de sport; servicii pentru vârstnici; restaurare patrimoniu; cămin cultural şi bibliotecă; tabăra de creaţie artistică; programul „Flori de Măr”; locuire pentru tineri.	PNRR, PR Centru, PIDS, AFCN, buget local	PP4, PP5, PP6, PP11, PP15, PP16, PP17
IV. Bine guvernată	Digitalizare şi servicii online; broadband şi componenta smart; actualizare PUG şi cadastru; formare, participare şi cooperare ADI.	PNRR, MDLPA, SGG	PP7, PP14

Tabelul 11. Matricea piloni — măsuri — finanţare — proiecte.

Matricea de mai sus îndeplineşte o funcţie esenţială în economia documentului: ea garantează că fiecare pilon strategic se sprijină pe măsuri concrete, iar fiecare măsură pe proiecte identificate şi pe surse de finanţare plauzibile, eliminând astfel riscul ca obiectivele să rămână simple declaraţii de intenţie.

Se observă o distribuţie echilibrată a efortului pe cei patru piloni, cu o concentrare firească a proiectelor de infrastructură de bază în primul pilon — cel verde şi rezilient — care reflectă prioritatea absolută stabilită prin analiza cauzală a problemelor. Se observă, de asemenea, că pilonul al treilea concentrează cel mai mare număr de proiecte, ceea ce corespunde caracterului central al obiectivului de retenţie demografică în arhitectura strategiei.

Prin această corespondenţă directă între piloni, măsuri, finanţare şi proiecte, strategia încetează să mai fie un simplu document de viziune şi devine un instrument operaţional, gata de a fi tradus, fără eforturi suplimentare, în cereri de finanţare şi în hotărâri ale Consiliului Local.

VIII.6. Sinergii și complementarități între măsuri

Una dintre concluziile centrale ale diagnozei este că problemele comunei sunt puternic interdependente şi că, în consecinţă, intervenţiile izolate au un efect limitat. Corolarul operaţional al acestei constatări este că măsurile trebuie gândite în pachete, iar sinergiile dintre ele trebuie identificate şi exploatate deliberat. Subcapitolul de faţă explicitează principalele astfel de sinergii.

Sinergia infrastructurii de bază. Măsurile I.1, I.2 şi II.1 — apă, canalizare, drumuri — formează un pachet cu dependenţe tehnice stricte: reţelele subterane trebuie pozate înaintea modernizării carosabilului, iar lucrările de gestionare a apelor prevăzute în măsura I.5 condiţionează durabilitatea ambelor. Executate corelat, aceste măsuri produc un efect cumulat asupra condiţiilor de locuire care depăşeşte suma efectelor individuale; executate necorelat, ele generează pierderi directe de investiţie.

Sinergia retenţiei demografice. Măsurile III.1 şi III.2 — servicii pentru familii tinere, infrastructură educaţională şi sportivă — acţionează asupra aceleiaşi decizii: aceea a unei familii tinere de a rămâne sau de a pleca. Efectul lor este condiţionat însă de realizarea măsurilor de

infrastructură: o grădiniță extinsă într-o localitate fără apă curentă și fără drum practicabil nu produce retenție. Invers, infrastructura fără servicii pentru copii este, la rândul ei, insuficientă. Cele două categorii de măsuri sunt, prin urmare, complementare și trebuie programate astfel încât efectele lor să se suprapună în timp.

Sinergia valorificării economice. Măsurile II.3 și II.4 — sprijinirea producției locale și dezvoltarea turismului — se susțin reciproc într-un mod care merită explicitat: fluxul turistic constituie un canal natural de desfacere pentru produsele locale, iar oferta gastronomică bazată pe produse din zonă constituie un element de diferențiere a destinației. Ambele depind de măsura II.1, pentru accesibilitate, și de măsura IV.2, pentru vizibilitate online.

Sinergia digitală. Măsura IV.2 traversează practic toate celelalte: conectivitatea susține munca la distanță, ca factor de retenție; telemedicina completează serviciile de sănătate din măsura III.3; promovarea online condiționează valorificarea turistică; iar digitalizarea internă eliberează resursă administrativă pentru managementul întregului portofoliu. Această poziție transversală justifică plasarea măsurii în prima etapă de implementare, deși prioritatea sa intrinsecă nu este maximă.

Sinergia de mediu. Măsurile I.3, I.4 și I.5 — deșeuri, energie, riscuri — au, dincolo de finalitatea lor proprie, un efect de protecție asupra resursei pe care se sprijină modelul economic propus. Într-o comună al cărei avantaj competitiv este calitatea peisajului și a naturii, degradarea mediului nu este doar o problemă ecologică, ci o pierdere de valoare economică directă.

Identificarea acestor sinergii are o consecință practică asupra deciziei de investiție: atunci când se aleg proiectele care vor fi promovate într-un anumit interval, criteriul nu trebuie să fie doar impactul individual al fiecăruia, ci și măsura în care el completează sau condiționează un proiect deja realizat sau în curs. Această verificare este integrată în procedura de decizie descrisă în Capitolul X.

VIII.7. Componenta turistică: identitate, poziționare și direcții de dezvoltare

Turismul este, potrivit diagnozei, principala pârghie realistă de diversificare economică a comunei. Subcapitolul de față detaliază modul în care Măsura II.4 și proiectele asociate pun în operă această direcție: identitatea turistică și propunerile de slogan, poziționarea față de destinațiile învecinate, cele cinci axe de dezvoltare și țintele urmărite.

VIII.7.1. Identitatea turistică și propunerile de slogan

Identitatea turistică a comunei se sprijină pe resurse pe care nicio destinație vecină nu le poate revendica: un peisaj care a fost subiectul unei întregi generații de pictori — Horia Bernea, ciclul său „Dealul” și grupul cunoscut drept „școala de la Poiana Mărului” —, numele localității și tradiția „Flori de Măr”, poziția între Piatra Craiului și Țara Făgărașului și apartenența la traseul Via Transilvanica. Pentru exprimarea acestei identități se propun trei variante de slogan, urmând ca alegerea finală să fie făcută de administrația locală, după consultarea actorilor din turism.

Prima variantă, **„Poiana Mărului. Un sat de privit.”**, însoțită de linia explicativă „Peisajul care a format o școală de pictură”, valorifică moștenirea pictorilor, punctele de belvedere și ritmul lent al destinației; ea funcționează pe două niveluri — satul merită văzut, iar aici se vine pentru a privi, nu pentru a consuma — și presupune o identitate vizuală care să transmită povestea pictorilor. A

doua variantă, **„Poiana Mărului — Unde munții se văd printre meri”**, se sprijină pe numele localității, pe livezile de măr și pe priveliștea spre masivele montane, legând direct marca de tradiția „Flori de Măr”. A treia variantă, **„Oprește-te. Poiana Mărului se vede încet.”**, se adresează în primul rând drumeților de pe Via Transilvanica și turismului lent, fiind potrivită mai ales pentru materialele de pe traseu.

Indiferent de varianta aleasă, identitatea vizuală poate folosi un semn simplu: linia dealului, în spiritul ciclului „Dealul”, cu o floare de măr așezată pe ea, care leagă într-o singură imagine numele satului, tradiția „Flori de Măr” și moștenirea pictorilor. Același semn poate fi folosit și pentru marca produselor locale. Înainte de adoptare, se verifică disponibilitatea sloganului ales, inclusiv în baza de date a mărcilor înregistrate, și se obține acordul Fundației Horia Bernea pentru folosirea numelui pictorului în comunicarea turistică.

VIII.7.2. Viziunea și poziționarea turistică

Poiana Mărului se poziționează ca **destinația de turism lent dintre Piatra Craiului și Țara Făgărașului**: un sat în care vizitatorul rămâne mai multe zile pentru peisaj, natură, tradiții și artă, nu un loc de trecere pentru o singură noapte. Identitatea comunei trebuie diferențiată clar de vecinii foarte aglomerați — Bran, Moieciu, Râșnov —, cu care comuna nu poate și nu trebuie să concureze pe volum. Dacă destinațiile învecinate oferă atracții celebre, distracție și vizite scurte în weekend, Poiana Mărului oferă liniște, priveliște și autenticitate, sejururi de trei–patru nopți cu activități zilnice ghidate și un peisaj de gospodării risipite pe dealuri, fără construcții masive.

Segmentele-țintă, în ordinea potențialului, sunt familiile din Brașov, București și marile orașe, aflate în căutarea liniștii și a naturii pentru weekenduri prelungite; drumeții de pe Via Transilvanica, care au nevoie de cazare, masă și servicii la capăt de etapă; cicliștii și drumeții, pentru gravel, mountain bike și drumeție ușoară și medie; publicul cultural — iubitori de artă, fotografi, participanți la tabăra de creație și la sărbătorile tradiționale —; și iubitorii de natură sălbatică, interesați de observarea faunei în sezonul intermediar. Direcția se sprijină pe trei principii: turismul lent (slow tourism), wellness-ul în natură — odihnă, aer curat, activitate fizică moderată — și conservarea peisajului cultural montan, care constituie însăși resursa destinației.

VIII.7.3. Direcțiile de dezvoltare pe cinci axe

Dezvoltarea turistică se organizează pe cinci axe, fiecare legată de o resursă a comunei și de un proiect din portofoliu. Axele se susțin reciproc: traseele conduc la punctele de belvedere, belvederea și peisajul îi aduc pe pictori, pictorii și tradițiile creează evenimentele, iar evenimentele umplu unitățile de cazare în afara weekendului.

Axa 1. Valorificarea reliefului. Relieful colinar înalt, de tranziție, în jurul altitudinii de 700–900 m, oferă perspective spre masivul Piatra Craiului și spre Munții Bucegi și Leaota, menținând pante accesibile publicului larg. Axa cuprinde amenajarea a două–trei puncte de belvedere minimaliste, din lemn și sticlă, în punctele panoramice-cheie — Dealul Glăjăriei și culmile spre Șinca —, dintre care unul poate deveni „Punctul pictorilor”, cu un panou care arată peisajul așa cum l-au pictat membrii școlii de la Poiana Mărului, sub rezerva acordului deținătorilor drepturilor asupra lucrărilor. Se încurajează, de asemenea, structurile de cazare de refugiu și de tip glamping — căsuțe în copaci, domuri geodezice —, cu impact vizual minim, amplasate pe versanți cu vizibilitate bună, numai în zonele permise de documentația de urbanism și de regimul ariei protejate. Peisajul terasat

se protejează prin reguli locale de urbanism care interzic construcţiile masive, de tip bloc sau hotel de mari dimensiuni, pe creste, păstrând aspectul de gospodării risipite pe dealuri (PP10, PP14).

Axa 2. Dezvoltarea traseelor turistice. Poiana Mărului beneficiază de poziţia de legătură între mai multe arii montane şi de acces facil spre Piatra Craiului şi Zărneşti. Axa cuprinde reţeaua „Poiana Mărului Trails", prin omologarea şi refacerea marcajelor traseelor pedestre existente şi prin crearea unor circuite tematice locale — „Pe urmele pictorilor", care leagă punctele de belvedere, „Drumul laptelui" şi „Traseul livezilor de măr"; bucle scurte, de două–patru ore, care pornesc din traseul Via Transilvanica şi îl readuc pe drumeţ în sat, pentru a-l determina să mai rămână o noapte; un centru de mountain bike şi gravel, cu hărţi digitale publicate pe aplicaţiile utilizate de ciclişti şi cu trasee marcate care leagă Poiana Mărului de Zărneşti, Şinca Nouă şi Vulcan; şi trasee de iarnă pentru schi de tură şi rachete de zăpadă, care valorifică relieful deluros, fără riscuri majore de avalanşă pentru turiştii amatori (PP10).

Axa 3. Observarea responsabilă a faunei. Zona adăposteşte o biodiversitate deosebită — ursul brun, lupul, râsul, cerbul, păsări din pădurile de conifere şi foioase. Axa cuprinde observatoare de faună sigure şi ecologice, amenajate în parteneriat cu asociaţiile de mediu, cu gestionarii fondurilor cinegetice şi cu administratorii ariilor protejate şi utilizate exclusiv cu ghizi specializaţi, astfel încât prezenţa marilor carnivore să devină o resursă turistică controlată; un mic punct de informare ecoturistică interactiv în centrul comunei, dedicat biodiversităţii locale şi destinat în special familiilor cu copii şi grupurilor şcolare, integrat în centrul de vizitare; şi un eveniment anual de toamnă dedicat naturii, cu ateliere de meşteşuguri, ghidaj în natură şi produse locale (PP10). Observarea faunei rămâne o componentă a proiectului PP10 şi poate deveni un proiect distinct dacă se confirmă un partener şi o finanţare dedicată.

Axa 4. Punerea în valoare a monumentelor şi a culturii. Biserica „Sfântul Ioan Botezătorul", cu legăturile ei istorice brâncoveneşti, gospodăriile vechi din lemn, tradiţiile vii şi moştenirea pictorilor formează inima culturală a locului. Axa cuprinde traseul monumentelor istorice şi al arhitecturii locale, un circuit pietonal ghidat prin coduri QR amplasate, cu acordul proprietarilor, pe porţile gospodăriilor tradiţionale valoroase şi la biserică; tabere anuale de restaurare şi arhitectură, în parteneriat cu facultăţi de arhitectură, pentru inventarierea şi restaurarea şurilor şi a faţadelor vechilor case din lemn; valorificarea calendarului tradiţiilor — ceata vătafilor şi colindele de Crăciun, scosul fetelor la joc, hramul bisericii, şezătorile, spectacolele ansamblului „Flori de Măr" şi tabăra de creaţie artistică —; şi un eveniment-emblemă, **Sărbătoarea Florilor de Măr**, organizat la înflorirea livezilor, primăvara târziu, care reuneşte ansamblul „Flori de Măr", artiştii, producătorii locali şi drumeţii de pe Via Transilvanica şi transformă numele satului într-un motiv de călătorie (PP11, PP16, PP17).

Axa 5. Revitalizarea gastronomiei şi a meşteşugurilor. Turiştii caută experienţe culinare autentice — brânzeturi, preparate din mere, plăcinte tradiţionale —, servite direct în curtea localnicilor. Axa cuprinde sprijinul pentru gospodăriile care obţin înregistrarea ca Punct Gastronomic Local la autoritatea sanitar-veterinară; ateliere de meşteşuguri deschise vizitatorilor — cojocărit, cusături, ţesut —; şi o marcă locală pentru produse, care foloseşte acelaşi semn ca destinaţia (PP12, PP17).

VIII.7.4. Ținte și corelarea cu portofoliul de proiecte

Ținta strategică a componentei turistice este creşterea duratei medii a sejurului de la 2,6 nopți, ultima valoare documentată, la trei–patru nopți până în 2035, prin oferirea de activități zilnice ghidate — bicicletă, drumeție, gastronomie, artă —, evitând transformarea comunei într-o simplă destinație de tranzit pentru o singură noapte. Indicatorii asociați — durata medie a sejurului, structurile clasificate, punctele de belvedere, punctele gastronomice locale, ghizii locali atestați şi evenimentele anuale recurente — sunt incluşi în sistemul de monitorizare din Capitolul XI.

Direcțiile de dezvoltare nu presupun fişe de proiect noi, ci se integrează în proiectele existente, ale căror activități au fost completate în consecință: identitatea vizuală, punctele de belvedere, reţeaua de trasee, buclele legate de Via Transilvanica, observatoarele de faună şi centrul de informare ecoturistică în PP10; traseul arhitecturii locale şi taberele de restaurare în PP11; punctele gastronomice locale, meşteşugurile şi marca locală în PP12; regulile de protejare a peisajului şi zonele permise pentru cazarea de tip glamping în PP14; Sărbătoarea Florilor de Măr în PP17. Sursele de finanțare relevante sunt Programul Regiunea Centru 2021–2027, prin prioritatea dedicată turismului sustenabil în mediul rural, abordarea LEADER prin GAL Transcarpatica, AFIR pentru investiții la scară mică şi, pentru evenimente, AFCN prin parteneri eligibili; calendarul fiecărui apel se verifică la momentul depunerii.

IX. PORTOFOLIUL DE PROIECTE PRIORITARE

Portofoliul de proiecte este inima operațională a strategiei — locul unde obiectivele devin investiții concrete, mapate pe surse de finanțare. Prioritatea, notată de la P1, maximă, la P3, reflectă contribuția la stoparea declinului demografic, în acord cu criteriul de ierarhizare stabilit în Capitolul V.

Costurile proiectelor noi se stabilesc prin studii de fezabilitate și nu au fost estimate în lipsa datelor tehnice, conform principiului de a nu introduce cifre nefundamentate. Această alegere metodologică, explicată în capitolul dedicat limitelor asumate, face planul financiar mai puțin spectaculos, dar considerabil mai onest: costul unei investiții de infrastructură în zonă montană depinde de factori — natura terenului, soluția tehnică, lungimea traseelor, cerințele de stabilizare — care nu pot fi determinați decât prin studii de specialitate. Singurele valori indicate sunt cele ale proiectelor aflate deja în pregătire, pentru care există documentații tehnice. Fac excepție cele două programe culturale anuale introduse la actualizarea din 2026, pentru care sunt indicate bugete orientative pe ediție, construite pe ipoteze explicite și supuse validării beneficiarului.

Numărul proiectelor de investiții a fost limitat deliberat la cincisprezece. Această limitare nu reflectă o lipsă de ambiție, ci aplicarea unei observații desprinse din analiza comparativă a strategiilor performante: un portofoliu care depășește capacitatea reală de execuție nu produce mai multe investiții, ci mai multe proiecte neîncepute. Actualizarea din 2026 a adăugat portofoliului două programe culturale anuale — tabăra de creație artistică (PP16) și programul „Flori de Măr” (PP17) —, care nu presupun investiții de infrastructură, au costuri reduse și continuă activități deja existente, astfel încât nu modifică semnificativ încărcarea administrativă a portofoliului. Cele șaptesprezece proiecte sunt ierarhizate pe trei niveluri de prioritate și eșalonate pe trei etape, astfel încât numărul intervențiilor active simultan să rămână în limitele capacității administrative demonstrate în subcapitolul III.10.

IX.1. Proiecte în derulare și în evaluare

Strategia nu pornește de la zero: comuna are deja proiecte majore finalizate, în implementare și în evaluare, pe care portofoliul le preia și le continuă. Existența lor confirmă capacitatea administrativă analizată în subcapitolul III.10 și oferă un fundament credibil pentru noile investiții.

Proiect în pregătire	Valoare	Sursă	Stadiu
Modernizare drumuri și străzi	7,68 mil. lei	AFIR + buget local	În achiziție
Modernizarea infrastructurii rutiere	20,68 mil. lei	„Anghel Saligny” + buget local	În evaluare MDLPA
Dispensar comunal nou	4,08 mil. lei	Buget local	În construcție
Tabăra de creație artistică (ed. I–III, 2024–2026)	nepublicată	Primărie / Consiliul Local; sponsorizări	Ediția a III-a desfășurată (09.2026)
Reabilitare și extindere Școală	de actualizat	CNI	Documentație depusă
Reabilitare și extindere Grădiniță	de actualizat	CNI	Documentație depusă

Tabelul 12. Proiecte majore în derulare și în evaluare (date Primăria Poiana Mărului, 2026).

Lectura acestui tabel oferă trei informații cu valoare strategică. Prima privește **volumul angajamentelor existente**: cele două proiecte rutiere însumează peste 28 de milioane de lei, o valoare care depășește de aproximativ două ori bugetul anual al comunei și care indică o concentrare a efortului investițional în domeniul identificat ca prioritar de diagnoză. A doua privește **maturitatea portofoliului**: existența unor documentații depuse pentru școală și grădiniță constituie un avantaj practic considerabil, întrucât un proiect matur poate fi contractat imediat ce se deschide o linie de finanțare. A treia privește **capacitatea de finanțare proprie**: dispensarul comunal, în valoare de peste patru milioane de lei, este realizat integral din buget local, ceea ce demonstrează că administrația poate angaja resurse proprii semnificative pentru obiective considerate esențiale.

Aceste proiecte nu sunt tratate separat de portofoliul strategiei, ci sunt integrate în el: proiectele rutiere constituie componenta principală a proiectului PP3, iar documentațiile pentru școală și grădiniță se regăsesc în proiectele PP4 și PP5. Tabăra de creație artistică, aflată la a treia ediție, este preluată și dezvoltată prin proiectul PP16.

IX.2. Portofoliul prioritar 2026–2035

Tabelul de sinteză de mai jos prezintă cele 17 proiecte prioritare ale strategiei, urmate de fișa detaliată a fiecăruia. Ele integrează și continuă proiectele aflate deja în pregătire.

Cod	Proiect	Sursă probabilă	Prioritate	Cost
PP1	Sistem centralizat de apă potabilă cu stație de tratare a fierului	Anghel Saligny / PODD	P1	prin SF
PP2	Racordarea gospodăriilor la canalizare și operarea serviciului	Anghel Saligny / PODD / buget local	P1	prin SF
PP3	Modernizarea drumurilor comunale (DC 8) și de exploatare	Anghel Saligny / PNS	P1	~28 mil. lei
PP4	Sală de sport și modernizarea bazei sportive	CNI / PNRR / PR Centru	P2	prin SF
PP5	Extindere grădiniță, creșă și centru after-school	PNRR / PR Centru	P2	prin SF
PP6	Centru de servicii pentru vârstnici și îngrijire la domiciliu	PIDS / PR Centru	P2	prin SF
PP7	Digitalizare: broadband și servicii publice online	PNRR / SGG	P2	prin SF
PP8	Eficiență energetică clădiri publice, iluminat LED, regenerabile	AFM / PNRR	P2	prin SF

PP9	Sistem de gestionare a deşeurilor şi economie circulară	PODD / AFM	P3	prin SF
PP10	Valorificare turistică: centru de vizitare, trasee, semnalizare	PR Centru / LEADER	P3	prin SF
PP11	Restaurarea şi punerea în circuit a bisericii brâncoveneşti	PR Centru / MC	P3	prin SF
PP12	Sprijin economie locală: piaţă agroalimentară şi brand local	AFIR / LEADER	P3	prin SF
PP13	Amenajarea torenţilor şi prevenirea riscurilor de inundaţii	PODD / ANAR	P2	prin SF
PP14	Actualizarea PUG şi cadastrul general	PNRR / MDLPA	P2	prin SF
PP15	Modernizare cămin cultural şi bibliotecă comunală	AFIR / LEADER	P3	prin SF
PP16	Tabăra anuală de pictură „Horia Bernea”	Buget local / AFCN / sponsorizări	P3	~85 mii lei/ediţie (orientativ)
PP17	„Flori de Măr” — patrimoniu imaterial şi tradiţii	Buget local / AFCN / CJ Braşov / LEADER	P3	~95–110 mii lei/an (orientativ)

Tabelul 13. Portofoliul de proiecte prioritare (sinteză).

Distribuţia pe niveluri de prioritate reflectă aplicarea consecventă a criteriului demografic. Cele trei proiecte de prioritate maximă vizează, toate, infrastructura de bază — apă, canalizare, drumuri —, adică exact cauzele identificate ca fiind cele mai directe ale migraţiei. Proiectele de prioritate secundă cuprind serviciile pentru familii şi pentru vârstnici, infrastructura sportivă, digitalizarea, eficienţa energetică, prevenirea riscurilor şi documentaţia de urbanism — categorii care fie elimină bariere concrete, fie condiţionează realizarea celorlalte investiţii. Proiectele de prioritate terţă cuprind valorificarea turistică, patrimoniul, economia locală şi cultura — domenii cu impact real, dar cu efect demografic mai indirect şi cu orizont de realizare mai lung. Programele culturale anuale PP16 şi PP17 au, la rândul lor, prioritate terţă; această încadrare nu reflectă o importanţă redusă, ci costul mic şi caracterul lor de continuare a unor activităţi existente, care le permite derularea în paralel cu investiţiile majore.

IX.3. Fișele de proiect

IX.3.1. PP1 — Sistem centralizat de alimentare cu apă potabilă

Proiectul răspunde uneia dintre cele două probleme de infrastructură cu impact direct asupra sănătăţii publice şi asupra deciziei de a locui în comună. Particularitatea sa constă în caracterul

indisociabil al celor două componente: extinderea reţelei, care rezolvă problema de acoperire, şi staţia de tratare, care rezolvă problema de calitate determinată de conţinutul natural de fier al apelor subterane. Realizarea uneia fără cealaltă ar produce un rezultat parţial şi, din perspectiva sănătăţii publice, insuficient. Proiectul se corelează cu o măsură asumată la nivel judeţean privind supravegherea calităţii apei potabile distribuite în sistem centralizat, ceea ce îi conferă un argument suplimentar de eligibilitate.

PP1 — Sistem centralizat de alimentare cu apă potabilă, cu staţie de tratare a fierului	
Obiectiv strategic	OS2 — Infrastructură tehnico-edilitară completă şi sigură
Pilon / Măsură	I / Măsura I.1
Justificarea (problema din diagnoză)	Reţea de apă potabilă în construcţie, cu 775 de gospodării racordate din cele 990 (circa 78%), potrivit datelor Primăriei; conţinut ridicat de fier al apei subterane; nevoie de finalizare şi extindere a reţelei şi de tratare (III.4, III.9).
Descrierea proiectului	Extinderea şi modernizarea reţelei de distribuţie, cu captare, aducţiune, rezervor şi staţie de tratare pentru eliminarea fierului, astfel încât apa distribuită să respecte parametrii de potabilitate.
Activităţi principale	Studiu de fezabilitate şi proiect tehnic; execuţie captare, aducţiune şi rezervor; staţie de tratare a fierului; reţea de distribuţie; branşamente; contorizare; recepţie şi punere în funcţiune.
Rezultate aşteptate	Reţea extinsă; apă potabilă conformă parametrilor legali; creşterea substanţială a gradului de racordare a gospodăriilor.
Indicatori de realizare şi rezultat	km reţea nouă; capacitate a staţiei de tratare; nr. gospodării racordate; procent de conformitate a apei potabile la parametrii de calitate.
Beneficiari	Gospodăriile astăzi nedeservite sau deservite din surse individuale; unităţile de învăţământ şi cele medicale; operatorii economici şi structurile de cazare.
Complementaritate	Se corelează cu PP2 (execuţie coordonată a reţelelor), cu PP3 (pozarea reţelelor înaintea modernizării drumurilor) şi cu componenta de contorizare inteligentă din IX.5.
Sursă de finanţare	Programul „Anghel Saligny” şi/sau PODD; cofinanţare din buget local.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria Poiana Mărului; operator regional de apă; ADI apă-canal.
Perioadă de implementare	2026–2030.
Prioritate	P1 (maximă).
Riscuri şi măsuri de reducere	Cost tehnic ridicat (relief, tratare fier) → maturizare tehnică timpurie şi parteneriat regional; risc de indisponibilitate a sursei → studii hidrogeologice; cost de operare → contorizare şi tarifare corectă.

IX.3.2. PP2 — Racordarea gospodăriilor la canalizare și operarea serviciului

Proiectul ilustrează principiul finalizării înaintea inițierii, enunțat în Capitolul VII. Comuna dispune de o rețea de canalizare de circa 11,5 km și de o stație de epurare proprie, realizate prin Programul Național de Dezvoltare Locală; proiectul nu presupune, prin urmare, construirea unei noi stații de epurare, ci utilizarea deplină a infrastructurii existente. Valoarea marginală a intervenției de racordare este incomparabil mai mare decât cea a oricărei investiții noi de dimensiune similară, întrucât beneficiul social și de mediu al rețelei apare numai în măsura în care gospodăriile sunt conectate efectiv. Dificultatea principală nu este de natură tehnică, ci ține de racordarea efectivă a gospodăriilor, care presupune lucrări pe proprietatea privată și, implicit, acordul și contribuția proprietarilor — motiv pentru care proiectul include o componentă explicită de informare și de sprijin.

PP2 — Racordarea gospodăriilor la canalizare și operarea serviciului	
Obiectiv strategic	OS2 — Infrastructură tehnico-edilitară completă și sigură
Pilon / Măsură	I / Măsura I.2
Justificarea (problema din diagnoză)	Rețea de canalizare de circa 11,5 km și stație de epurare proprie realizate prin PNDL (rețeaua figura inițial în faza de proiect); 0 gospodării racordate la canalizare, potrivit datelor Primăriei; recepția și autorizarea infrastructurii trebuie finalizate înaintea campaniei de racordare (III.4).
Descrierea proiectului	Racordarea efectivă a gospodăriilor la rețeaua de canalizare existentă, deservită de stația de epurare proprie a comunei, organizarea operării conforme a serviciului și extinderi punctuale de rețea acolo unde sunt necesare. Proiectul nu include construirea unei noi stații de epurare.
Activități principale	Inventarierea situației tehnice și administrative a infrastructurii existente (recepție, autorizare de gospodărire a apelor, capacitatea stației); organizarea operării serviciului; campanie de informare; sprijin tehnic pentru branșamente; extinderi punctuale de rețea; monitorizarea funcționării stației existente.
Rezultate așteptate	Rețea de canalizare utilizată efectiv; ape uzate colectate și epurate conform standardelor; creștere substanțială a gradului de racordare.
Indicatori de realizare și rezultat	km rețea funcțională; nr. gospodării racordate; grad de epurare conform; volum de ape uzate epurate.
Beneficiari	Gospodăriile din aria deservită; mediul receptor și, prin acesta, întreaga comunitate; structurile de cazare turistică.
Complementaritate	Se corelează cu PP1 (execuție coordonată), cu PP3 (ordinea lucrărilor) și cu obiectivele de mediu din PP13.
Sursă de finanțare	„Anghel Saligny” / PODD, pentru extinderi și branșamente, în măsura eligibilității; buget local; contribuția beneficiarilor, în condițiile legii.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; operator de servicii de apă-canal; ADI.
Perioadă de implementare	2026–2030.
Prioritate	P1 (maximă).

Riscuri şi măsuri de reducere	Formalităţile de recepţie şi autorizare nefinalizate → finalizare în primul an; capacitatea şi funcţionarea staţiei → verificare tehnică înaintea campaniei de racordare; relief → soluţii de pompare; rezistenţă la racordare → informare, sprijin tehnic şi aplicarea cadrului legal.

IX.3.3. PP3 — Modernizarea drumurilor comunale și de exploatare

Proiectul are cel mai extins impact transversal din întregul portofoliu: el afectează simultan accesul la educaţie, intervenţia medicală de urgenţă, valorificarea agricolă şi forestieră, potenţialul turistic şi decizia de a locui în comună. Este, totodată, proiectul cu cel mai ridicat grad de maturitate, întrucât cele două componente aflate deja în pregătire — în achiziţie şi, respectiv, în evaluare — însumează aproximativ 28 de milioane de lei. Execuţia sa trebuie corelată cu pozarea reţelelor subterane, pentru a evita spargerea ulterioară a carosabilului nou realizat.

PP3 — Modernizarea drumurilor comunale (DC 8) şi de exploatare	
Obiectiv strategic	OS2 — Infrastructură tehnico-edilitară completă şi sigură
Pilon / Măsură	II / Măsura II.1
Justificarea (problema din diagnoză)	Majoritatea drumurilor de deal sunt din piatră şi pământ; acces dificil pentru locuitori, pentru urgenţele medicale şi pentru transportul şcolar (III.1, III.4, III.5, III.6).
Descrierea proiectului	Modernizarea şi asfaltarea drumurilor comunale rămase, cu podeţe, şanţuri şi accese, inclusiv drumuri de exploatare agricolă şi forestieră prioritare.
Activităţi principale	SF şi proiect tehnic; execuţia îmbrăcăminţii asfaltice; podeţe şi lucrări de scurgere; consolidări de versant; accese; semnalizare; recepţie.
Rezultate aşteptate	Drumuri comunale modernizate integral; accesibilitate îmbunătăţită, inclusiv pentru urgenţe medicale şi transport şcolar.
Indicatori de realizare şi rezultat	km drum modernizat; procent din reţeaua comunală modernizată; nr. gospodării cu acces modernizat; timp de acces pentru intervenţiile de urgenţă.
Beneficiari	Gospodăriile din zonele colinare; elevii care utilizează transportul şcolar; serviciile de urgenţă; fermierii şi operatorii forestieri; structurile de cazare din afara vetrei.
Complementaritate	Condiţionat de execuţia prealabilă a reţelelor (PP1, PP2); se corelează cu PP13 pentru lucrările de gestionare a apelor; susţine PP10 prin accesul la obiectivele turistice.
Sursă de finanţare	„Anghel Saligny” (proiect de circa 20,68 mil. lei, în evaluare) şi AFIR (circa 7,68 mil. lei, în achiziţie).
Cost estimativ	Circa 28 mil. lei pentru componentele aflate în pregătire (vezi IX.1).
Responsabil / parteneri	Primăria Poiana Mărului.
Perioadă de implementare	2026–2029.
Prioritate	P1 (maximă).
Riscuri şi măsuri de reducere	Costuri de versant şi alunecări → soluţii de stabilizare; sincronizare cu reţelele de apă şi canalizare pentru a

	evita spargeri ulterioare; creşterea preţurilor în construcţii → actualizarea devizelor şi clauze contractuale adecvate.

IX.3.4. PP4 — Sală de sport și modernizarea bazei sportive

Proiectul răspunde singurului deficit semnificativ rămas în dotarea educaţională şi culturală a comunei. Justificarea sa depăşeşte cadrul orelor de educaţie fizică: într-o zonă montană cu sezon rece prelungit, o sală acoperită reprezintă singurul spaţiu în care activitatea fizică organizată poate continua pe parcursul unei părţi substanţiale a anului şcolar şi unul dintre puţinele spaţii de întâlnire comunitară disponibile permanent. Într-o comună care îşi propune să reţină tinerii, oferta de activităţi pentru timpul liber nu este un element de confort, ci o componentă a atractivităţii.

PP4 — Sală de sport şi modernizarea bazei sportive	
Obiectiv strategic	OS5 — Servicii publice, educaţie, sănătate şi incluziune
Pilon / Măsură	III / Măsura III.2
Justificarea (problema din diagnoză)	Comuna se numără între localităţile rurale ale judeţului fără sală de sport; terenul de sport existent este nemodernizat, iar utilizarea lui este imposibilă în sezonul rece (III.5, III.7).
Descrierea proiectului	Construirea unei săli de sport pentru şcoală şi pentru comunitate şi modernizarea terenului de sport existent, utilizabil pe tot parcursul anului.
Activităţi principale	SF şi proiect tehnic; execuţia sălii; dotare; modernizarea terenului; amenajarea accesului; recepţie.
Rezultate aşteptate	Infrastructură sportivă modernă, utilizabilă în tot cursul anului, pentru elevi şi pentru comunitate.
Indicatori de realizare şi rezultat	suprafaţă construită; nr. utilizatori; ore de utilizare pe an; nr. activităţi organizate.
Beneficiari	Elevii unităţii de învăţământ; tinerii din comună; comunitatea, prin utilizarea în afara orelor de curs.
Complementaritate	Se corelează cu PP5 (infrastructură educaţională) şi cu PP15 (spaţii pentru activităţi comunitare).
Sursă de finanţare	Compania Naţională de Investiţii / PNRR / PR Centru.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; unitatea de învăţământ.
Perioadă de implementare	2027–2031.
Prioritate	P2.
Riscuri şi măsuri de reducere	Disponibilitatea terenului → clarificare cadastrală prealabilă (PP14); cost de mentenanţă → dimensionare adecvată şi planificarea cheltuielilor de operare.

IX.3.5. PP5 — Extindere grădiniță, creșă și centru after-school

Proiectul este cel mai direct legat de obiectivul integrator al strategiei. Disponibilitatea unui loc în grădiniţă, existenţa unei creşe şi accesul la un serviciu de tip after-school sunt condiţii pe care o familie tânără le evaluează concret atunci când decide unde să locuiască — iar absenţa lor constituie un motiv obiectiv de plecare, aflat integral în competenţa administraţiei locale. Gradul de încărcare

al grădiniței, peste normele obișnuite, confirmă că cererea există și că bariera este de capacitate, nu de interes.

PP5 — Extindere grădiniță, creșă și centru after-school	
Obiectiv strategic	OS5 — Servicii publice, educație, sănătate și incluziune
Pilon / Măsură	III / Măsurile III.1 și III.2
Justificarea (problema din diagnoză)	Grădinița funcționează cu un grad de încărcare de circa 28 de copii pe educatoare, peste norme; lipsesc serviciile de creșă și de after-school, necesare pentru ca ambii părinți să poată lucra (III.2, III.5).
Descrierea proiectului	Extinderea capacității preșcolare și înființarea unui serviciu de creșă și de after-school pentru sprijinul părinților activi.
Activități principale	SF și proiect tehnic; execuție și extindere; dotare; autorizarea serviciilor; recrutarea și formarea personalului; operaționalizare.
Rezultate așteptate	Capacitate preșcolară adecvată normelor; servicii de creșă și after-school funcționale și autorizate.
Indicatori de realizare și rezultat	nr. locuri noi create; grad de încărcare pe educatoare; nr. copii deserviți de fiecare serviciu; nr. părinți sprijiniți.
Beneficiari	Copiii de vârstă antepreșcolară și preșcolară; elevii din ciclul primar; părinții activi; familiile tinere care iau în calcul stabilirea în comună.
Complementaritate	Se corelează cu PP4 (infrastructură educațională) și susține direct OS1; documentația de reabilitare și extindere a grădiniței este deja depusă (IX.1).
Sursă de finanțare	PNRR / PR Centru / CNI.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; unitatea de învățământ; inspectoratul școlar.
Perioadă de implementare	2027–2031.
Prioritate	P2.
Riscuri și măsuri de reducere	Evoluție demografică incertă → dimensionare flexibilă a spațiilor; personal calificat insuficient → parteneriat cu inspectoratul școlar și programe de formare.

IX.3.6. PP6 — Centru de servicii pentru vârstnici și îngrijire la domiciliu

Proiectul acoperă golul cel mai clar identificat în întreaga diagnoză a serviciilor publice: absența oricărui serviciu social licențiat pentru vârstnici, dincolo de rețeaua de asistenți personali, într-o comunitate în care populația de 60 de ani și peste reprezintă aproape un sfert din total și este în creștere. Provocarea principală a proiectului nu este de natură investițională, ci de sustenabilitate: un serviciu social acreditat presupune personal calificat și costuri de operare recurente, care trebuie asigurate și după încheierea finanțării de proiect.

PP6 — Centru de servicii pentru vârstnici și îngrijire la domiciliu	
Obiectiv strategic	OS5 — Servicii publice, educație, sănătate și incluziune

Pilon / Măsură	III / Măsura III.3
Justificarea (problema din diagnoză)	Populația de 60 de ani și peste reprezintă 24,6% din total și este în creștere; nu există servicii sociale organizate dincolo de cei 24 de asistenți personali (III.2, III.6).
Descrierea proiectului	Înființarea unui centru de zi și a unui serviciu de îngrijire la domiciliu pentru vârstnici și pentru persoane vulnerabile.
Activități principale	SF și proiect tehnic; amenajarea centrului; acreditarea ca furnizor de servicii sociale; angajarea și formarea personalului; operaționalizare; planificarea sustenabilității.
Rezultate așteptate	Servicii sociale acreditate pentru vârstnici; serviciu funcțional de îngrijire la domiciliu.
Indicatori de realizare și rezultat	nr. beneficiari; nr. servicii acreditate; nr. vizite la domiciliu pe an; nr. persoane angajate și formate.
Beneficiari	Persoanele vârstnice, în special cele singure sau dependente; persoanele cu dizabilități; familiile îngrijitoare, prin degrevare parțială.
Complementaritate	Se corelează cu noul dispensar comunal și cu componenta de telemedicină din PP7; răspunde unei priorități explicite a strategiei județene de sănătate.
Sursă de finanțare	PIDS 2021–2027 / PR Centru.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; DGASPC și direcția de asistență socială; organizații neguvernamentale cu experiență în domeniu.
Perioadă de implementare	2027–2032.
Prioritate	P2.
Riscuri și măsuri de reducere	Sustenabilitatea operării → planificarea cheltuielilor curente din etapa de proiectare; deficit de personal calificat → parteneriate și programe de formare; acreditare → pregătire timpurie a documentației.

IX.3.7. PP7 — Digitalizare: broadband și servicii publice online

Proiectul are, raportat la costul său, unul dintre cele mai bune raporturi între investiție și impact din întregul portofoliu. Spre deosebire de rețelele de apă sau de gaze, conectivitatea digitală admite soluții tehnice alternative pentru zonele dificile, cu cost semnificativ mai redus. Efectele sale sunt multiple și transversale: posibilitatea muncii la distanță, care poate transforma comuna într-o opțiune reală de rezidență independent de ocuparea locală; accesul la educație și la formare; funcționarea telemedicinei; capacitatea structurilor de cazare de a se promova online; și reducerea distanței administrative pentru locuitorii din zonele izolate.

PP7 — Digitalizare: broadband și servicii publice online	
Obiectiv strategic	OS7 — Capacitate administrativă și bună guvernanță
Pilon / Măsură	IV / Măsura IV.2
Justificarea (problema din diagnoză)	120 de gospodării racordate la telecomunicații (telefonie fixă, internet, televiziune prin cablu), circa 12% din totalul gospodăriilor, potrivit datelor Primăriei; zone colinare neacoperite; serviciile

	publice nu sunt digitalizate; digitalizarea este factor de retenție și de eficiență administrativă (III.4, III.10).
Descrierea proiectului	Extinderea conectivității de bandă largă și digitalizarea serviciilor primăriei — plăți, formulare, registratură electronică, arhivă.
Activități principale	Evaluarea conectivității; parteneriate cu operatorii; soluții mixte pentru zonele dificile; platformă de servicii online; digitalizarea arhivei; formarea personalului și a utilizatorilor.
Rezultate așteptate	Acoperire broadband îmbunătățită; servicii publice accesibile online; fluxuri administrative interne digitalizate.
Indicatori de realizare și rezultat	procent gospodării cu acces broadband; nr. servicii disponibile online; nr. utilizatori; nr. documente procesate electronic.
Beneficiari	Locuitorii, în special cei din zonele izolate și persoanele vârstnice; elevii; operatorii economici și structurile de cazare; aparatul administrativ.
Complementaritate	Susține componenta de telemedicină legată de PP6; permite promovarea online prevăzută în PP10; eliberează resursă administrativă pentru managementul proiectelor.
Sursă de finanțare	PNRR / SGG / PR Centru.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; operatori de telecomunicații; ADR Centru.
Perioadă de implementare	2026–2030.
Prioritate	P2.
Riscuri și măsuri de reducere	Relief dificil pentru acoperire → soluții mixte fibră și radio; competențe digitale reduse ale utilizatorilor → programe de formare și asistență; securitatea datelor → proceduri și soluții tehnice adecvate.

IX.3.8. PP8 — Eficiență energetică, iluminat LED și energie regenerabilă

Proiectul răspunde unei realități documentate în diagnoză: structura de încălzire dominată de combustibili solizi, într-o zonă cu sezon rece prelungit și cu o parte importantă a gospodăriilor imposibil de racordat economic la rețeaua de gaze. El pornește de la clădirile publice, pentru trei motive: acestea se află în administrarea comunei, consumul lor reprezintă o cheltuială bugetară recurentă a cărei reducere eliberează resurse, iar rezultatul are o funcție demonstrativă pentru comunitate. Experiența pozitivă a modernizării iluminatului public confirmă accesibilitatea acestei direcții.

PP8 — Eficiență energetică a clădirilor publice, iluminat LED și energie regenerabilă	
Obiectiv strategic	OS6 — Mediu, resurse naturale și tranziție verde
Pilon / Măsură	I / Măsura I.4
Justificarea (problema din diagnoză)	Încălzire predominant pe combustibili solizi; costuri energetice ridicate; locuințe izolate imposibil de racordat economic la rețele (III.4, III.9).
Descrierea proiectului	Reabilitarea energetică a clădirilor publice, continuarea modernizării iluminatului public cu tehnologie LED și instalarea de surse regenerabile, în special fotovoltaice.

Activităţi principale	Audit energetic; reabilitarea anvelopei şi a instalaţiilor; iluminat LED; instalare de panouri fotovoltaice; sistem de monitorizare a consumului.
Rezultate aşteptate	Consum energetic redus; costuri operaţionale mai mici; emisii reduse; capacitate de producţie locală din surse regenerabile.
Indicatori de realizare şi rezultat	consum energetic anual (kWh); nr. clădiri reabilitate; putere instalată din surse regenerabile (kW); economie bugetară anuală.
Beneficiari	Utilizatorii clădirilor publice — elevi, personal, cetăţeni; bugetul local; comunitatea, prin reducerea emisiilor şi îmbunătăţirea calităţii aerului.
Complementaritate	Se corelează cu componenta de iluminat inteligent din IX.5 şi cu obiectivele de mediu ale PP9 şi PP13.
Sursă de finanţare	Administraţia Fondului pentru Mediu / PNRR / PR Centru.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; unitatea de învăţământ, pentru clădirile şcolare.
Perioadă de implementare	2027–2032.
Prioritate	P2.
Riscuri şi măsuri de reducere	Fluctuaţia preţurilor materialelor → contractare atentă şi actualizarea devizelor; durata procedurilor de avizare → pregătire timpurie a documentaţiei.

IX.3.9. PP9 — Sistem de gestionare a deșeurilor și economie circulară

Proiectul răspunde unei provocări comune mediului rural montan, dar cu o miză specifică pentru Poiana Mărului: într-un teritoriu suprapus parţial cu o arie protejată şi cu vocaţie turistică, depozitarea necontrolată a deşeurilor are un impact disproporţionat faţă de cantităţile implicate, întrucât afectează direct resursa peisagistică pe care se sprijină modelul economic propus. Succesul proiectului depinde mai puţin de infrastructură şi mai mult de comportamentul de sortare al populaţiei, ceea ce face din campaniile susţinute de informare componenta sa critică.

PP9 — Sistem de gestionare a deşeurilor şi economie circulară	
Obiectiv strategic	OS6 — Mediu, resurse naturale şi tranziţie verde
Pilon / Măsură	I / Măsura I.3
Justificarea (problema din diagnoză)	Necesitatea unui sistem modern de colectare selectivă şi a practicilor de economie circulară pentru protejarea capitalului natural, într-un teritoriu suprapus parţial cu situl Natura 2000 (III.9).
Descrierea proiectului	Amenajarea de puncte de colectare selectivă, realizarea unei platforme sau a unui centru de colectare şi derularea de campanii de economie circulară, cu accent pe compostarea deşeurilor biodegradabile.
Activităţi principale	Amenajarea punctelor de colectare; centru de colectare; dotare; distribuirea de unităţi de compostare individuală; campanii de informare; integrarea în sistemul judeţean.
Rezultate aşteptate	Colectare selectivă funcţională; reducerea cantităţii de deşeuri depozitate; practici de compostare adoptate la nivel de gospodărie.

Indicatori de realizare şi rezultat	procent de colectare selectivă; cantitate reciclată anual; nr. puncte amenajate; nr. gospodării care practică compostarea.
Beneficiari	Întreaga comunitate; sectorul turistic, prin conservarea calităţii peisajului; mediul receptor şi ariile protejate.
Complementaritate	Se corelează cu obiectivele de mediu ale PP8 şi PP13 şi susţine indirect PP10, prin menţinerea atractivităţii peisagistice.
Sursă de finanţare	PODD / AFM; corelare cu sistemul judeţean de management integrat al deşeurilor.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; ADI deşeuri; operatorul de salubritate.
Perioadă de implementare	2028–2033.
Prioritate	P3.
Riscuri şi măsuri de reducere	Comportament de sortare insuficient → campanii susţinute şi continue; acces dificil pentru colectare în zonele dispersate → corelare cu modernizarea drumurilor (PP3).

IX.3.10. PP10 — Valorificare turistică: centru de vizitare, trasee şi semnalizare

Proiectul aplică principiul valorificării înaintea construirii. Comuna dispune deja de 59 de pensiuni, potrivit datelor Primăriei, dintre care doar o mică parte figurează în statistica oficială. Prin urmare, dezvoltarea turismului nu depinde de construirea de noi capacităţi, ci de organizarea, formalizarea şi promovarea celor existente — intervenţii cu cost incomparabil mai redus şi cu efect mai rapid. Componenta cea mai dificilă a proiectului nu este de natură investiţională, ci ţine de coordonarea actorilor privaţi într-o formă de parteneriat local, fără de care destinaţia nu se constituie ca atare.

PP10 — Valorificare turistică: centru de vizitare, trasee şi semnalizare	
Obiectiv strategic	OS4 — Turism durabil bazat pe natură şi patrimoniu
Pilon / Măsură	II / Măsura II.4
Justificarea (problema din diagnoză)	Potenţial turistic subvalorificat; 59 de pensiuni potrivit datelor Primăriei, majoritatea neînregistrate în statistica oficială; nicio dotare pentru agrement; grad de ocupare de 28% în unităţile raportoare; trei filoane turistice — patrimonial, cinegetic, ecoturistic; apartenenţa la traseul Via Transilvanica (III.7, III.8).
Descrierea proiectului	Amenajarea unui centru de informare şi vizitare, cu punct de informare ecoturistică; reţeaua de trasee „Poiana Mărului Trails" (pedestre, ciclism, iarnă); puncte de belvedere, inclusiv „Punctul pictorilor"; semnalizare, identitate vizuală şi promovare; sprijin pentru înregistrarea şi clasificarea structurilor de cazare.
Activităţi principale	Centru de vizitare cu punct de informare ecoturistică; refacerea marcajelor şi omologarea traseelor; circuitele tematice „Pe urmele pictorilor", „Drumul laptelui" şi „Traseul livezilor de măr"; trasee de mountain bike şi gravel spre Zărneşti, Şinca Nouă şi Vulcan, cu hărţi digitale; trasee de iarnă; două–trei puncte de belvedere, între care Dealul Glăjăriei; bucle legate de Via Transilvanica şi acţiuni dedicate

	drumeților; observatoare de faună, în parteneriat; identitate vizuală și slogan; platformă online; formarea ghizilor locali; sprijin procedural pentru clasificarea structurilor; parteneriat local de turism.
Rezultate așteptate	Ofertă turistică organizată și vizibilă, distribuită pe patru anotimpuri; creșterea duratei medii a sejurului; creșterea numărului de structuri în circuitul oficial; prelungirea sezonului turistic.
Indicatori de realizare și rezultat	durata medie a sejurului; nr. structuri clasificate și înregistrate; nr. puncte de belvedere; km trasee marcate și omologate; nr. ghizi locali atestați; nr. turiști înregistrați; grad de ocupare în sezonul intermediar; venituri fiscale locale din activitatea turistică.
Beneficiari	Operatorii de cazare și de alimentație publică; producătorii locali; comunitatea, prin locurile de muncă create; bugetul local.
Complementaritate	Se corelează strâns cu PP11 (patrimoniu), PP12 (produse locale), PP15, PP16 și PP17 (spații și evenimente culturale) și depinde de PP3 (accesibilitate) și PP7 (promovare online).
Sursă de finanțare	PR Centru / AFIR prin abordarea LEADER.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; structurile de cazare; asociația de vânătoare; gestionarii fondurilor cinegetice și administratorii ariilor protejate; parohia; GAL; Salvamont; administratorul traseului Via Transilvanica, sub rezerva acordului.
Perioadă de implementare	2028–2033.
Prioritate	P3.
Riscuri și măsuri de reducere	Coordonarea actorilor privați → constituirea timpurie a unui parteneriat local de turism; reticență la formalizare → stimulente prin includerea exclusivă a structurilor clasificate în materialele oficiale de promovare; siguranța vizitatorilor în prezența carnivorelor mari → observare exclusiv cu ghizi specializați și informare obligatorie; presiune asupra peisajului → reguli de urbanism prin PP14.

IX.3.11. PP11 — Restaurarea și punerea în circuit a bisericii brâncovenești

Proiectul vizează principalul element de diferențiere turistică al comunei. Într-o piață regională saturată de destinații de masă, autenticitatea unei ctitorii brâncovenești reprezintă un activ pe care nicio investiție în infrastructură nu îl poate reproduce. Regimul juridic al monumentelor istorice impune însă o pregătire îndelungată — expertize, documentații întocmite de specialiști atestați, avize —, motiv pentru care demararea timpurie a colaborării cu autoritățile de resort este tratată explicit ca măsură de reducere a riscului.

PP11 — Restaurarea și punerea în circuit a bisericii brâncovenești	
Obiectiv strategic	OS4 — Turism durabil bazat pe natură și patrimoniu
Pilon / Măsură	II / Măsura II.4 (cu contribuție la Măsura III.4)
Justificarea (problema din diagnoză)	Biserica „Sfântul Ioan Botezătorul", ctitorie brâncovenească înscrisă pe lista monumentelor

	istorice, este principalul obiectiv de patrimoniu al comunei şi este subvalorificată (III.7, III.8).
Descrierea proiectului	Restaurarea monumentului şi integrarea lui într-un circuit turistic-cultural, cu semnalizare, amenajarea accesului şi materiale de interpretare.
Activităţi principale	Expertiză şi proiect de restaurare avizat; execuţia lucrărilor; amenajarea accesului şi a spaţiului de interpretare; promovare şi integrare în circuit; traseul pietonal al arhitecturii locale, cu coduri QR pe porţile gospodăriilor tradiţionale, cu acordul proprietarilor; tabere anuale de restaurare şi arhitectură, în parteneriat cu facultăţi de arhitectură.
Rezultate aşteptate	Monument restaurat şi pus în valoare; obiectiv turistic-cultural funcţional, integrat într-un traseu coerent.
Indicatori de realizare şi rezultat	lucrări de restaurare finalizate; nr. vizitatori; nr. evenimente culturale găzduite.
Beneficiari	Comunitatea, prin conservarea reperului său identitar; parohia; operatorii turistici; vizitatorii.
Complementaritate	Constituie nucleul circuitului propus prin PP10 şi se corelează cu manifestările culturale sprijinite prin PP15.
Sursă de finanţare	PR Centru / Ministerul Culturii; posibile parteneriate cu structurile bisericeşti.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; parohia ortodoxă; Direcţia Judeţeană pentru Cultură; facultăţi de arhitectură.
Perioadă de implementare	2028–2034.
Prioritate	P3.
Riscuri şi măsuri de reducere	Durata obţinerii avizelor de patrimoniu → colaborare timpurie cu autorităţile de resort; complexitatea tehnică a restaurării → recurs la specialişti atestaţi; regimul de proprietate → protocol clar între primărie şi parohie.

IX.3.12. PP12 — Sprijin pentru economia locală: piaţă agroalimentară şi brand local

Proiectul atacă direct una dintre cele două vulnerabilităţi structurale ale comunei. El porneşte de la constatarea că economia agricolă reală a Poienii Mărului este mai mare decât o arată statistica, dar se desfăşoară preponderent în regim de subzistenţă, la nivelul valorii de materie primă. Diferenţa dintre valoarea produsului brut şi cea a produsului procesat şi identificat printr-o marcă locală reprezintă valoarea adăugată care astăzi se pierde. Recuperarea ei presupune trei condiţii — asociere, infrastructură de valorificare, canal de comercializare — pe care proiectul le tratează împreună.

PP12 — Sprijin pentru economia locală: piaţă agroalimentară şi brand local	
Obiectiv strategic	OS3 — Economie locală diversificată şi rezilientă
Pilon / Măsură	II / Măsura II.3
Justificarea (problema din diagnoză)	Mono-dependenţă economică; exploataţii mici de subzistenţă, cu producţie needeclarată statistic; suprafaţă mare de pajişti permanente insuficient valorificată; nevoie de diversificare (III.1, III.3).

Descrierea proiectului	Amenajarea unei pieţe agroalimentare locale, crearea unui brand de produse locale — lactate, carne, produse de pădure — şi sprijinirea asocierii fermierilor.
Activităţi principale	Amenajarea pieţei; elaborarea brandului şi a sistemului de etichetare; sprijin pentru constituirea unei forme asociative; puncte de procesare şi valorificare la scară mică; promovare; informare privind instrumentele de sprijin pentru agricultura de munte; sprijin pentru înregistrarea punctelor gastronomice locale; ateliere de meşteşuguri deschise vizitatorilor (cojocărit, cusături, ţesut); marca locală, cu semnul liniei dealului şi al florii de măr.
Rezultate aşteptate	Canal organizat de valorificare pentru producătorii locali; produse locale identificate printr-o marcă proprie; diversificarea surselor de venit ale gospodăriilor.
Indicatori de realizare şi rezultat	nr. producători sprijiniţi; nr. produse cu brand local; volum comercializat; nr. forme asociative constituite; nr. puncte gastronomice locale înregistrate.
Beneficiari	Micii producători agricoli şi crescătorii de animale; consumatorii locali; sectorul turistic, prin oferta gastronomică; bugetul local, prin lărgirea bazei impozabile.
Complementaritate	Se corelează cu PP10, fluxul turistic constituind un canal natural de desfacere pentru produsele locale, şi cu PP15, prin componenta de promovare a identităţii locale.
Sursă de finanţare	AFIR prin PNS şi LEADER / PR Centru.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; fermierii şi crescătorii locali; Grupul de Acţiune Locală; direcţia sanitar-veterinară, pentru avizare.
Perioadă de implementare	2028–2033.
Prioritate	P3.
Riscuri şi măsuri de reducere	Participare redusă a producătorilor → animare comunitară şi sprijin pentru asociere; exigenţe sanitar-veterinare → consultare timpurie şi dimensionare adecvată a spaţiilor.

IX.3.13. PP13 — Amenajarea torenţilor şi prevenirea riscurilor de inundaţii

Proiectul are un dublu rol: protejează gospodăriile şi infrastructura expuse riscului şi, în acelaşi timp, protejează celelalte investiţii ale portofoliului. Un drum modernizat sau o reţea pozată într-o zonă supusă eroziunii, fără lucrări corespunzătoare de gestionare a apelor, au o durată de viaţă semnificativ redusă. Din acest motiv, proiectul nu este tratat ca o intervenţie de mediu izolată, ci ca o componentă a strategiei de infrastructură, corelată în programare cu lucrările rutiere.

PP13 — Amenajarea torenţilor şi prevenirea riscurilor de inundaţii	
Obiectiv strategic	OS6 — Mediu, resurse naturale şi tranziţie verde
Pilon / Măsură	I / Măsura I.5
Justificarea (problema din diagnoză)	Regim torenţial de primăvară, eroziune regresivă şi laterală, risc de viituri în bazinul pârâului Şinca;

	intensificarea evenimentelor pluviale extreme (III.1, III.9).
Descrierea proiectului	Lucrări de regularizare, consolidare de maluri, podeţe corect dimensionate şi împăduriri de protecţie.
Activităţi principale	Studii hidrologice; proiectare; execuţia lucrărilor de regularizare şi consolidare; împăduriri de protecţie; recepţie.
Rezultate aşteptate	Risc de inundaţii redus; infrastructură protejată împotriva degradării premature; versanţi stabilizaţi.
Indicatori de realizare şi rezultat	km curs de apă amenajat; nr. lucrări de consolidare; suprafaţă împădurită; nr. gospodării protejate.
Beneficiari	Gospodăriile situate în zonele expuse; infrastructura rutieră şi edilitară; terenurile agricole afectate de eroziune.
Complementaritate	Condiţionează durabilitatea lucrărilor din PP3 şi protejează reţelele realizate prin PP1 şi PP2; contribuie la obiectivele de mediu urmărite prin PP9.
Sursă de finanţare	PODD / Administraţia Naţională „Apele Române” / AFIR.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; ANAR „Apele Române”; Ocolul Silvic.
Perioadă de implementare	2027–2032.
Prioritate	P2.
Riscuri şi măsuri de reducere	Durata obţinerii avizelor de gospodărire a apelor → coordonare timpurie cu ANAR; suprapunerea cu aria protejată → evaluare adecvată realizată din faza de proiectare.

IX.3.14. PP14 — Actualizarea Planului Urbanistic General şi cadastrul general

Proiectul are statut de condiţie prealabilă pentru o parte importantă din celelalte investiţii. Un Plan Urbanistic General elaborat în 2003 nu mai reflectă nici situaţia de fapt a comunei, nici restricţiile decurgând din statutul de arie protejată, nici nevoile de dezvoltare identificate în prezenta strategie. Absenţa unei zone cu destinaţie de activităţi economice, caracterul restrâns al intravilanului şi starea incompletă a cadastrului constituie, împreună, o barieră administrativă care blochează atât investiţia privată, cât şi o parte dintre obiectivele publice. Din acest motiv, proiectul este plasat în prima etapă de implementare.

PP14 — Actualizarea Planului Urbanistic General şi cadastrul general	
Obiectiv strategic	OS7 — Capacitate administrativă şi bună guvernanţă
Pilon / Măsură	IV / Măsura IV.1
Justificarea (problema din diagnoză)	PUG elaborat în 2003, nereflectând situaţia actuală; discrepanţe de suprafaţă de peste 3.300 ha între surse; cadastru incomplet, care blochează investiţii şi clarificări de proprietate; intravilan restrâns, fără zonă dedicată activităţilor economice (III.1, III.10).
Descrierea proiectului	Actualizarea PUG şi a Regulamentului Local de Urbanism şi realizarea cadastrului general prin înregistrare sistematică, pentru clarificarea proprietăţii şi a intravilanului.
Activităţi principale	Actualizarea PUG şi RLU, cu integrarea restricţiilor din ariile protejate şi rezervarea de zone pentru activităţi

	economice şi locuire; înregistrare sistematică; digitalizarea evidenţelor; clarificarea suprafeţei administrative; reguli de protejare a peisajului (interdicţia construcţiilor masive pe creste) şi delimitarea zonelor permise pentru cazarea de tip glamping.
Rezultate aşteptate	PUG actualizat şi aprobat; cadastru general finalizat; bază juridică şi tehnică pentru investiţiile viitoare; evidenţe teritoriale univoce.
Indicatori de realizare şi rezultat	procent suprafaţă cadastrată; PUG aprobat prin hotărâre de consiliu; nr. imobile înregistrate; suprafaţă rezervată pentru activităţi economice.
Beneficiari	Proprietarii de imobile; investitorii potenţiali; administraţia, prin claritatea evidenţelor; toate proiectele condiţionate de disponibilitatea terenului.
Complementaritate	Condiţionează PP4 (disponibilitatea terenului), componenta de locuire a Măsurii III.1 şi componenta de zonă economică a Măsurii II.2.
Sursă de finanţare	PNRR / ANCPI / MDLPA.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primării; ANCPI şi OCPI Braşov; administratorii ariilor protejate, pentru avizare.
Perioadă de implementare	2026–2030.
Prioritate	P2 (cu caracter de condiţie prealabilă).
Riscuri şi măsuri de reducere	Litigii de proprietate → informare şi sprijin juridic pentru cetăţeni; durata procedurilor de avizare → planificare realistă şi demarare timpurie.

IX.3.15. PP15 — Modernizarea și dotarea căminului cultural și a bibliotecii comunale

Proiectul valorifică o infrastructură existentă şi funcţională, ceea ce îi conferă un raport favorabil între cost şi efect. Un cămin cultural întreţinut constant şi o bibliotecă cu indicatori de utilizare peste media rurală judeţeană constituie o bază pe care intervenţiile de modernizare produc rezultate imediate. Sprijinul pentru ansamblul folcloric şi pentru evenimentele tradiţionale este tratat în programul cultural anual PP17, iar tabăra de creaţie artistică în proiectul PP16; PP15 asigură spaţiul, dotarea şi funcţiunile educaţionale ale bibliotecii, pe care cele două programe le utilizează.

PP15 — Modernizarea şi dotarea căminului cultural şi a bibliotecii comunale	
Obiectiv strategic	OS4 — Turism durabil bazat pe natură şi patrimoniu (cu contribuţie la OS5)
Pilon / Măsură	III / Măsura III.4
Justificarea (problema din diagnoză)	Cămin cultural care găzduieşte activităţile comunităţii, cu un singur salariat în unităţile culturale; bibliotecă cu indicatori de utilizare peste media rurală judeţeană, cu potenţial de extindere a funcţiunilor; nevoie de spaţii adecvate pentru repetiţii, expoziţii şi păstrarea colecţiilor (III.7).
Descrierea proiectului	Modernizarea şi dotarea căminului cultural, inclusiv a spaţiilor utilizate pentru repetiţii, spectacole, expoziţii şi ateliere, şi extinderea funcţiunilor bibliotecii comunale.
Activităţi principale	Modernizarea şi dotarea căminului; amenajarea unui spaţiu pentru expoziţii şi pentru păstrarea colecţiilor

	(costume populare, lucrări de artă); dotarea bibliotecii; extinderea funcțiunilor bibliotecii către educație non-formală și alfabetizare digitală; promovare.
Rezultate așteptate	Spațiu cultural modern și funcțional, adecvat evenimentelor recurente ale comunității; bibliotecă cu funcțiuni extinse.
Indicatori de realizare și rezultat	nr. evenimente găzduite pe an; nr. participanți; suprafață modernizată; nr. participanți la programele bibliotecii.
Beneficiari	Comunitatea, prin oferta de activități; ansamblul „Flori de Măr" și participanții la șezători și la tabăra de creație; elevii și vârstnicii, prin programele bibliotecii; sectorul turistic.
Complementaritate	Asigură spațiul pentru programele PP16 și PP17; alimentează cu conținut circuitul turistic propus prin PP10; se corelează cu PP11, monumentul restaurat putând găzdui parte din manifestări.
Sursă de finanțare	AFIR prin LEADER / PR Centru / programe dedicate culturii.
Cost estimativ	De estimat prin studiu de fezabilitate.
Responsabil / parteneri	Primăria; căminul cultural; biblioteca comunală; școala.
Perioadă de implementare	2028–2033.
Prioritate	P3.
Riscuri și măsuri de reducere	Cost de operare și întreținere → planificarea cheltuielilor curente din etapa de proiectare; utilizare redusă a spațiilor → program anual de activități corelat cu PP16 și PP17.

IX.3.16. PP16 — Tabăra anuală de pictură „Horia Bernea" – Artă, memorie și peisaj în Poiana Mărului

Proiectul transformă tabăra de creație artistică, organizată de Consiliul Local și de Primărie din 2024, într-un eveniment cultural anual permanent, cu calendar, buget și indicatori proprii. El valorifică o resursă pe care puține comune o pot invoca: legătura documentată a localității cu pictorul Horia Bernea, care și-a petrecut aici o parte a copilăriei și a pictat timp de decenii peisajul comunei, și cu grupul de artiști cunoscut drept „școala de la Poiana Mărului". Proiectul nu pornește de la zero, ci consolidează un eveniment ajuns la a treia ediție, cu participarea a doisprezece artiști profesioniști, cu ateliere pentru elevi și cu expoziții în comună și la Brașov. Bugetul indicat în fișă este orientativ, fundamentat pe ipotezele precizate la rubrica de cost, și urmează a fi validat de Primărie pe baza costurilor efective ale edițiilor anterioare.

PP16 — Tabăra anuală de pictură „Horia Bernea" – Artă, memorie și peisaj în Poiana Mărului	
Obiectiv strategic	OS4 — Turism durabil bazat pe natură și patrimoniu (cu contribuție la OS5)
Pilon / Măsură	III / Măsura III.4 (cu contribuție la Măsura II.4)
Justificarea (problema din diagnoză)	Legătură documentată a comunei cu pictorul Horia Bernea (1938–2000) și cu „grupul de la Poiana Mărului"; tabără de creație organizată din 2024 (ed. I: 4–11.08.2024; ed. a III-a: 21–27.09.2026), fără cadru programatic și buget multianual; nevoie de evenimente culturale recurente care să diferențieze oferta turistică și să prelungească sezonul (III.7, III.8).

Descrierea proiectului	Obiectiv general: consolidarea taberei ca eveniment cultural anual permanent, care promovează identitatea culturală a comunei, peisajul local şi arta contemporană. Obiective specifice: (1) organizarea anuală a taberei cu participarea a 10–12 artişti plastici profesionişti; (2) iniţierea copiilor şi a tinerilor în arta plastică prin ateliere conduse de artişti; (3) prezentarea publică a lucrărilor printr-o expoziţie la finalul fiecărei ediţii; (4) constituirea treptată a unei colecţii locale de artă şi a unei arhive digitale a ediţiilor; (5) integrarea taberei în oferta de turism cultural a comunei.
Activităţi principale	Pregătirea ediţiei (temă, selecţia şi invitarea artiştilor, logistică); desfăşurarea taberei (lucru în atelier şi pe teren, ieşiri în peisaj, întâlniri cu localnicii, vizite în gospodării tradiţionale, dezbateri); ateliere de pictură pentru copii şi tineri, împreună cu Şcoala Gimnazială Nr. 1; expoziţie publică la final de ediţie şi, după caz, expoziţie extinsă la Braşov; documentare foto-video şi catalog digital; constituirea colecţiei locale pe bază de contracte de donaţie sau de cesiune, cu respectarea drepturilor de autor; promovare, inclusiv către drumeţii de pe Via Transilvanica.
Rezultate aşteptate	Eveniment cultural anual consolidat, cu identitate şi calendar stabile; lucrări inspirate de peisajul şi tradiţiile comunei; copii şi tineri iniţiaţi în arta plastică; colecţie locală de artă şi arhivă digitală. Impact cultural: reactivarea unei moşteniri artistice de rang naţional; impact educaţional: contactul direct al elevilor cu artişti profesionişti; impact turistic: motiv de vizitare în sezonul intermediar şi conţinut pentru promovarea destinaţiei.
Indicatori de realizare şi rezultat	Realizare: 1 ediţie/an (9 ediţii în 2027–2035); ≥ 10 artişti participanţi/ediţie; ≥ 2 ateliere pentru copii/ediţie; 1 expoziţie şi 1 catalog digital/ediţie. Rezultat: ≥ 40 copii şi tineri participanţi la ateliere/ediţie; ≥ 300 vizitatori ai expoziţiilor/ediţie; ≥ 30 lucrări în colecţia locală până în 2035. Ţintele sunt orientative şi se recalibrează după primele două ediţii monitorizate.
Beneficiari	Grupuri-ţintă: artiştii plastici profesionişti; elevii Şcolii Gimnaziale Nr. 1 şi tinerii din comună. Beneficiari direcţi: participanţii la tabără şi la ateliere, vizitatorii expoziţiilor. Beneficiari indirecţi: comunitatea locală, structurile de cazare şi de alimentaţie publică, producătorii locali, sectorul turistic.
Complementaritate	Se corelează cu PP15 (spaţiu expoziţional şi de păstrare a colecţiei), PP17 (program cultural comun), PP10 (promovare turistică şi Via Transilvanica), PP11 (circuit cultural) şi PP7 (promovare online şi arhivă digitală).
Sursă de finanţare	Buget local (cheltuieli curente pentru cultură); sponsorizări ale operatorilor economici, după modelul ediţiei din 2026; AFCN — arte vizuale sau proiecte cu caracter repetitiv —, prin depunere de către un partener eligibil (asociaţie, fundaţie, instituţie publică de cultură), întrucât unitatea administrativ-teritorială nu figurează între solicitanţii eligibili ai sesiunii 2026; programul Consiliului Judeţean Braşov pentru activităţi culturale nonprofit,

	dacă este reluat; schema Ministerului Culturii pentru sectorul cultural independent, prin parteneri eligibili. Disponibilitatea şi calendarul fiecărui apel se verifică la momentul depunerii.
Cost estimativ	Orientativ circa 85.000 lei/ediţie (preţuri 2026, fără TVA; estimare de validat de Primărie): cazare şi masă pentru 12 artişti × 7 zile × circa 300 lei/zi ≈ 25.200 lei; materiale de lucru ≈ 9.600 lei (12 × 800 lei); transportul artiştilor ≈ 6.000 lei; materiale pentru atelierele copiilor ≈ 3.000 lei; expoziţie (rame, panotare, vernisaj, transportul lucrărilor) ≈ 12.000 lei; catalog şi documentare foto-video ≈ 10.000 lei; coordonare şi curatoriat ≈ 12.000 lei; promovare ≈ 4.000 lei; asigurări şi neprevăzute ≈ 3.200 lei. Total orientativ 2027–2035 (9 ediţii): circa 765.000 lei, înainte de actualizarea cu inflaţia.
Responsabil / parteneri	Solicitant: Primăria comunei Poiana Mărului, cu aprobarea Consiliului Local. Parteneri: Şcoala Gimnazială Nr. 1 Poiana Mărului (co-organizator al ediţiei din 2026); coordonatorul artistic al taberei. Parteneri propuşi, sub rezerva confirmării: Uniunea Artiştilor Plastici din România şi filiala Braşov; Fundaţia Horia Bernea; muzee şi instituţii culturale din Braşov; o asociaţie culturală locală, ca solicitant eligibil pentru finanţările AFCN.
Perioadă de implementare	2027–2035, câte o ediţie pe an (eveniment recurent permanent). Calendar orientativ: februarie–aprilie — pregătire şi cereri de finanţare; mai–iunie — invitarea artiştilor; august–septembrie — tabăra şi expoziţia din comună; octombrie–decembrie — expoziţia extinsă, catalogul şi raportarea.
Prioritate	P3 (cost redus; continuarea unei activităţi existente).
Riscuri şi măsuri de reducere	Finanţare insuficientă sau neregulată → combinarea surselor, alocare minimă anuală în bugetul local şi sponsorizări multianuale; dependenţa de un singur coordonator → comitet de organizare şi proceduri documentate; drepturile asupra lucrărilor → contracte de donaţie sau de cesiune la fiecare ediţie; spaţiu inadecvat pentru colecţie → corelare cu PP15. Sustenabilitate: alocare bugetară anuală, parteneriate instituţionale şi includerea taberei în calendarul cultural al comunei şi al judeţului.

IX.3.17. PP17 — „Flori de Măr” – Conservarea și promovarea patrimoniului cultural și a tradițiilor din Poiana Mărului

Proiectul transformă sprijinul punctual pentru tradiţiile comunei într-un program cultural anual, cu activităţi recurente, care susţine deopotrivă ansamblul folcloric „Flori de Măr” şi şezătoarea tradiţională. Cele două structuri sunt distincte şi complementare: ansamblul reprezintă comuna pe scenă, iar şezătoarea asigură transmiterea obiceiurilor, a meşteşugurilor şi a portului între generaţii, în interiorul comunităţii. Proiectul preia componenta de sprijin pentru ansamblu şi pentru evenimentele tradiţionale, prevăzută anterior în fişa PP15, şi o dezvoltă într-un program coerent, cu obiective, indicatori şi buget proprii. Bugetul indicat este orientativ, fundamentat pe ipotezele precizate la rubrica de cost, şi urmează a fi validat de Primărie.

PP17 — „Flori de Măr” – Conservarea şi promovarea patrimoniului cultural şi a tradiţiilor din Poiana Mărului

Obiectiv strategic	OS4 — Turism durabil bazat pe natură şi patrimoniu (cu contribuţie la OS1 şi OS5)
Pilon / Măsură	III / Măsura III.4 (cu contribuţie la Măsura II.4)
Justificarea (problema din diagnoză)	Tradiţii vii — ceata vătafilor, colindele, scosul fetelor la joc, portul popular — şi structuri culturale active, ansamblul şi şezătoarea „Flori de Măr”, susţinute astăzi fără un program multianual; un singur salariat în unităţile culturale; risc de întrerupere a transmiterii între generaţii într-o comunitate care îmbătrâneşte (III.2, III.7).
Descrierea proiectului	Obiectiv general: conservarea, transmiterea şi promovarea patrimoniului cultural imaterial al comunei printr-un program anual care susţine ansamblul folcloric şi şezătoarea „Flori de Măr”. Obiective specifice: (1) asigurarea continuităţii activităţii ansamblului şi atragerea copiilor şi a tinerilor în repertoriu; (2) organizarea periodică a şezătorilor tradiţionale; (3) transmiterea meşteşugurilor şi a obiceiurilor prin ateliere intergeneraţionale; (4) conservarea şi documentarea costumelor şi a obiceiurilor locale într-o arhivă digitală; (5) promovarea tradiţiilor ca resursă de turism cultural şi experienţial.
Activităţi principale	Susţinerea activităţii ansamblului (instruire coregrafică şi muzicală, întreţinerea şi completarea costumelor); organizarea a cel puţin patru şezători pe an; ateliere intergeneraţionale de meşteşuguri (cojocărit, cusături, ţesut) şi de dans şi cântec popular pentru copii şi tineri, cu implicarea meşterilor populari şi a vârstnicilor; inventarierea, documentarea şi conservarea costumelor şi a obiceiurilor; Sărbătoarea Florilor de Măr, eveniment anual organizat la înflorirea livezilor; participarea la festivaluri şi schimburi culturale; arhivă digitală a patrimoniului imaterial; promovare prin materiale tipărite şi canale digitale, inclusiv către drumeţii de pe Via Transilvanica.
Rezultate aşteptate	Ansamblu activ, cu membri tineri atraşi anual; şezători organizate periodic; meşteşuguri şi obiceiuri transmise noilor generaţii; costume conservate şi documentate; arhivă digitală a patrimoniului imaterial; eveniment anual cu vizibilitate regională. Impact: consolidarea identităţii locale şi a sentimentului de apartenenţă; ofertă de turism cultural şi experienţial autentic; implicarea vârstnicilor ca purtători ai tradiţiei.
Indicatori de realizare şi rezultat	Realizare: ≥ 4 şezători/an; ≥ 6 ateliere intergeneraţionale/an; 1 ediţie/an a Sărbătorii Florilor de Măr; ≥ 2 participări/an la festivaluri; arhivă digitală operaţională până în 2028. Rezultat: ≥ 25 copii şi tineri implicaţi anual; ≥ 10 meşteri şi vârstnici purtători ai tradiţiei implicaţi; nr. piese de costum documentate şi conservate; nr. participanţi şi spectatori pe an. Valorile de referinţă se stabilesc în primul an de implementare.
Beneficiari	Grupuri-ţintă: copiii şi tinerii din comună; membrii ansamblului; meşterii populari şi vârstnicii care cunosc tradiţiile locale. Beneficiari direcţi: participanţii la activităţi, spectatorii şi vizitatorii. Beneficiari indirecţi: comunitatea locală, şcoala, structurile de cazare şi sectorul turistic.

Complementaritate	Utilizează spațiile modernizate prin PP15; se corelează cu PP16 (program cultural comun), PP10 (promovare turistică și Via Transilvanica), PP11 (circuit cultural) și PP12 (meșteșuguri și produse locale).
Sursă de finanțare	Buget local; AFCN — patrimoniu cultural imaterial —, prin depunere de către un partener eligibil (asociație sau instituție publică de cultură); programul Consiliului Județean Brașov pentru activități culturale nonprofit, dacă este reluat; schema Ministerului Culturii pentru sectorul cultural independent, prin parteneri eligibili; GAL Transcarpatica (LEADER), pentru dotări, în măsura în care strategia GAL o permite; sponsorizări. Disponibilitatea și calendarul fiecărui apel se verifică la momentul depunerii.
Cost estimativ	Orientativ circa 110.000 lei în primul an și circa 95.000 lei/an ulterior (prețuri 2026, fără TVA; estimare de validat de Primărie): instruire coregrafică și muzicală ≈ 24.000 lei/an (12 luni × 2.000 lei); completarea și conservarea costumelor de către meșteri locali ≈ 20.000 lei/an; șezători ≈ 10.000 lei/an (4 × 2.500 lei); ateliere intergeneraționale ≈ 12.000 lei/an (8 × 1.500 lei); deplasări la festivaluri ≈ 12.000 lei/an; Sărbătoarea Florilor de Măr ≈ 12.000 lei/an; promovare ≈ 5.000 lei/an; arhivă digitală ≈ 15.000 lei în primul an (echipament și digitizare inițială). Total orientativ 2027–2035: circa 870.000 lei.
Responsabil / parteneri	Solicitant: Primăria comunei Poiana Mărului, prin căminul cultural. Parteneri: ansamblul folcloric „Flori de Măr”; organizatorii șezătorii; Școala Gimnazială Nr. 1; parohiile. Parteneri propuși, sub rezerva confirmării: Muzeul de Etnografie Brașov; Centrul Cultural Reduta Brașov; o asociație culturală locală, ca solicitant eligibil pentru finanțările AFCN.
Perioadă de implementare	2027–2035, program anual cu activități recurente. Calendar orientativ: ianuarie–martie — planificare și cereri de finanțare; repetiții pe tot parcursul anului; șezători în sezonul rece, cu precădere între noiembrie și martie; Sărbătoarea Florilor de Măr la înflorirea livezilor, primăvara târziu; participările la festivaluri în sezonul cald și în perioada sărbătorilor de iarnă.
Prioritate	P3 (cost redus; continuarea unor activități existente).
Riscuri și măsuri de reducere	Scăderea numărului de tineri participanți → activități în colaborare cu școala și recunoașterea publică a participanților; dispariția purtătorilor tradiției → documentare prioritară și ateliere intergeneraționale în primii ani; finanțare neregulată → alocare minimă anuală în bugetul local și combinarea surselor; formă de organizare neclară a ansamblului → clarificarea statutului juridic. Sustenabilitate: includerea programului în bugetul anual al căminului cultural, voluntariat, parteneriate instituționale și valorificarea turistică a evenimentelor.

IX.4. Programul de investiții și eșalonarea 2026–2035

Un portofoliu devine credibil doar când se transformă într-un program de investiții eșalonat — abordarea care a făcut din Oradea un model de absorbție a fondurilor. Proiectele se ordonează pe

piloni şi pe trei etape de implementare, în funcţie de prioritate, de maturitatea tehnică şi de logica dependenţelor.

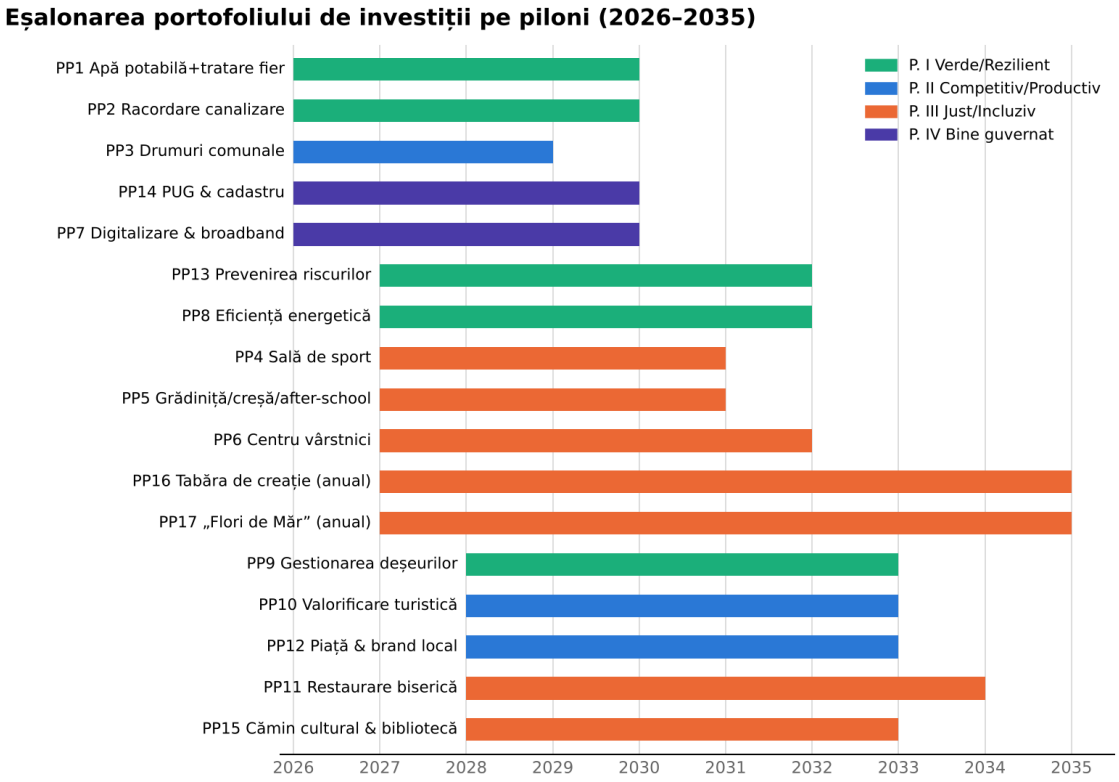


Figura 14. Eşalonarea portofoliului de investiţii pe piloni, 2026–2035. Culorile marchează cei patru piloni.

Eşalonarea respectă trei reguli de ordonare, formulate explicit pentru a putea fi verificate.

Prima este **regula priorităţii**: proiectele de prioritate P1, care acţionează asupra cauzelor directe ale declinului demografic, se plasează în prima etapă. Cele trei proiecte de infrastructură de bază — apă, canalizare, drumuri — se concentrează, prin urmare, în intervalul 2026–2030.

A doua este **regula dependenţelor tehnice**: reţelele de apă şi canalizare se execută înaintea asfaltării drumurilor, pentru a nu sparge ulterior carosabilul; lucrările de amenajare a torenţilor se corelează cu lucrările rutiere din zonele expuse; documentaţia de urbanism precede proiectele condiţionate de disponibilitatea terenului. Aceste dependenţe nu sunt opţionale — nerespectarea lor produce pierderi directe de investiţie.

A treia este **regula capacităţii de execuţie**: numărul proiectelor active simultan trebuie să rămână în limitele capacităţii administrative demonstrate. Eşalonarea pe trei etape suprapuse parţial urmăreşte exact această constrângere, evitând concentrarea excesivă a contractărilor într-un interval scurt.

Pilon	Proiecte	Concentrare tematică	Etapizare dominantă
I. Verde şi rezilientă	5	Apă, canalizare, deşeuri, energie, riscuri	Etapele 1–2
II. Competitivă şi productivă	3	Drumuri, turism, economie locală	Etapele 1–3
III. Justă şi incluzivă	7	Educaţie, sport, social, cultură, patrimoniu,	Etapele 2–3

		programe culturale anuale	
IV. Bine guvernată	2	Digitalizare, PUG și cadastru	Etapa 1

Tabelul 14. Distribuția portofoliului pe piloni de dezvoltare.

Repartizarea proiectelor pe piloni asigură o dezvoltare echilibrată, iar concentrarea în prima etapă pe rețelele de bază — apă, canalizare, drumuri — reflectă prioritatea absolută stabilită prin arborele problemelor: fără infrastructură de bază, celelalte investiții nu produc retenție demografică. Se observă, de asemenea, plasarea integrală a pilonului al patrulea în prima etapă, ceea ce corespunde caracterului său de condiție transversală: actualizarea documentației de urbanism și consolidarea capacității administrative condiționează realizarea celorlalte proiecte și trebuie, prin urmare, să le preceadă.

IX.5. Componenta „Sat Inteligent și Verde”

Inspirată de experiența orașelor-pilot precum Alba Iulia, dar redimensionată la scara și nevoile reale ale unei comune montane, componenta „Sat Inteligent și Verde” nu urmărește o platformă urbană costisitoare, ci soluții simple, ieftine și cu impact direct. Conceptul potrivit nu este „smart city”, ci „smart village” — abordarea promovată de Uniunea Europeană pentru mediul rural, în care tehnologia servește obiective concrete: eficiență, transparență, protecția mediului și calitatea serviciilor.

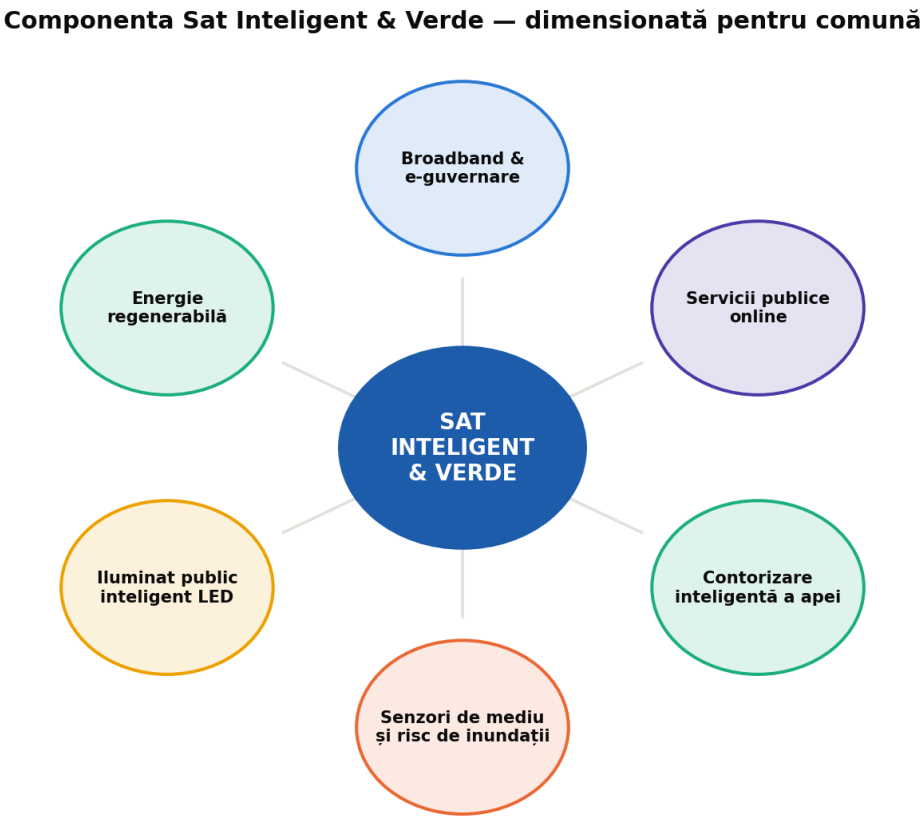


Figura 15. Componenta Sat Inteligent și Verde — soluții dimensionate pentru comună.

Cele şase direcţii se integrează în proiectele existente, nu le dublează: conectivitatea de bandă largă şi serviciile publice online, cuprinse în proiectul PP7, reduc distanţa administrativă şi susţin retenţia tinerilor; contorizarea inteligentă a apei se integrează în sistemul de alimentare din PP1 şi reduce pierderile; senzorii de mediu şi de risc de inundaţii completează lucrările de prevenire din PP13; iluminatul inteligent cu tehnologie LED şi energia regenerabilă fac parte din eficienţa energetică prevăzută în PP8; telemedicina se corelează cu serviciile pentru vârstnici din PP6 şi cu noul dispensar comunal; iar promovarea digitală a destinaţiei susţine valorificarea turistică din PP10.

Astfel, componenta smart nu este un capitol decorativ, ci stratul digital-verde care traversează întregul portofoliu. Această integrare are un avantaj practic important: ea evită capcana frecventă a proiectelor de digitalizare rurală, care produc soluţii tehnologice fără utilizatori şi fără legătură cu problemele reale ale comunităţii. Fiecare dintre cele şase direcţii răspunde, în cazul de faţă, unei probleme documentate în diagnoză şi se realizează în cadrul unui proiect care are, oricum, o justificare independentă.

Trebuie subliniat, în fine, că valoarea conceptului de sat inteligent nu stă în tehnologie, ci în efectul ei asupra a trei constrângeri specifice comunei: distanţa, care este redusă prin serviciile la distanţă; costul operării, care este redus prin monitorizare şi eficienţă; şi dispersia gospodăriilor, care este parţial compensată prin soluţii care nu depind de proximitatea fizică. Din această perspectivă, digitalizarea este pentru o comună montană cu aşezare dispersată mai valoroasă decât pentru una compactă — o observaţie care justifică prioritatea acordată acestei componente.

IX.6. Sinteza portofoliului și verificarea de coerență

Capitolul se încheie cu operaţiunea de verificare prevăzută în principiul metodologic enunţat în Capitolul II: parcurgerea ascendentă a lanţului de coerenţă, de la fiecare proiect înapoi către obiectivul strategic şi către problema din diagnoză căreia îi răspunde. Un proiect care nu poate fi legat de o problemă documentată nu are temei strategic, oricât de atrăgător ar fi.

Cod	Obiectiv strategic	Pilon	Problemă din diagnoză	Prioritate
PP1	OS2	I	Acoperire parţială a reţelei de apă; conţinut de fier (III.4, III.9)	P1
PP2	OS2	I	Reţea şi staţie de epurare realizate; 0 gospodării racordate (III.4)	P1
PP3	OS2	II	Drumuri de deal nemodernizate; acces dificil (III.1, III.4, III.5, III.6)	P1
PP4	OS5	III	Absenţa unei săli de sport acoperite (III.5, III.7)	P2
PP5	OS5	III	Grădiniţă supraîncărcată; lipsă creşă şi after-school (III.2, III.5)	P2

PP6	OS5	III	Absenţa serviciilor sociale pentru vârstnici (III.2, III.6)	P2
PP7	OS7	IV	Conectivitate parţială; servicii publice nedigitalizate (III.4, III.10)	P2
PP8	OS6	I	Încălzire pe combustibili solizi; costuri energetice (III.4, III.9)	P2
PP9	OS6	I	Necesitatea unui sistem modern de gestionare a deşeurilor (III.9)	P3
PP10	OS4	II	Subînregistrarea structurilor de cazare; potențial neorganizat (III.8)	P3
PP11	OS4	II / III	Monument brâncovenesc subvalorificat (III.7, III.8)	P3
PP12	OS3	II	Mono-dependenţă economică; agricultură de subzistenţă (III.3)	P3
PP13	OS6	I	Regim torențial; risc de viituri și eroziune (III.1, III.9)	P2
PP14	OS7	IV	PUG din 2003; cadastru incomplet; neconcordanţe de evidenţă funciară (III.1, III.10)	P2
PP15	OS4	III	Cămin cultural şi bibliotecă cu funcțiuni de extins (III.7)	P3
PP16	OS4	III	Moştenire artistică (Horia Bernea) valorificată fără cadru programatic (III.7)	P3
PP17	OS4	III	Tradiţii vii fără program multianual de transmitere (III.7)	P3

Tabelul 15. Verificarea de coerență — de la proiect la obiectiv și la problema din diagnoză.

Verificarea confirmă că toate cele şaptesprezece proiecte se leagă de un obiectiv strategic şi de cel puţin o problemă documentată în capitolul de diagnoză. Ea permite, totodată, câteva observaţii asupra structurii portofoliului.

Prima observaţie priveşte **distribuţia pe obiective**. Obiectivul OS5, privind serviciile publice, concentrează trei proiecte, obiectivele OS2 şi OS6 câte trei fiecare, iar obiectivul OS4 cinci, după includerea programelor culturale anuale PP16 şi PP17, ceea ce reflectă o repartizare echilibrată a efortului. Obiectivul OS3, privind diversificarea economică, este acoperit direct de un singur proiect — PP12 —, ceea ce ar putea părea insuficient raportat la gravitatea vulnerabilităţii pe care o adresează. Această aparenţă trebuie însă corectată: diversificarea economică se realizează în principal prin turism, adică prin proiectele grupate sub OS4, precum şi prin efectele indirecte ale investiţiilor în infrastructură, care creează condiţiile investiţiei private. Obiectivul OS1, în fine, nu are proiecte proprii, întrucât el este obiectivul integrator, realizat prin contribuţia cumulată a celorlalte.

A doua observaţie priveşte **concentrarea proiectelor de prioritate maximă**. Toate cele trei proiecte P1 se încadrează în obiectivul OS2 şi vizează infrastructura de bază, ceea ce confirmă aplicarea consecventă a criteriului de ierarhizare derivat din arborele problemelor. Aceasta este, în acelaşi timp, o vulnerabilitate de portofoliu: dacă cele trei proiecte întâmpină simultan dificultăţi de finanţare, întreaga primă etapă de implementare este afectată. Măsura de reducere a acestui risc constă în diversificarea surselor vizate pentru fiecare proiect, prevăzută explicit în fişele corespunzătoare.

A treia observaţie priveşte **proiectele cu rol de condiţie**. Trei proiecte — PP14, prin actualizarea documentaţiei de urbanism, PP7, prin eliberarea de resursă administrativă, şi PP13, prin protejarea investiţiilor de infrastructură — au un efect care depăşeşte obiectivul lor propriu şi condiţionează realizarea altora. Plasarea lor timpurie în eşalonare nu reflectă, prin urmare, prioritatea lor intrinsecă, ci funcţia lor de facilitare.

X. PLANUL FINANCIAR ȘI MECANISMUL DE IMPLEMENTARE

Planul financiar traduce portofoliul într-o programare multianuală şi stabileşte regulile după care resursele — proprii şi atrase — vor fi angajate în perioada 2026–2035. Capitolul cuprinde, de asemenea, mecanismul de implementare a strategiei: cine face ce, în ce ordine, cu ce responsabilităţi şi prin ce proceduri de decizie. Această componentă este cea care deosebeşte un document strategic operaţional de unul declarativ.

X.1. Principiile de finanțare

Dat fiind că veniturile proprii ale comunei acoperă între 14% şi 18% din buget, iar excedentul disponibil pentru investiţii este modest, principiul central de finanţare este **maximizarea atragerii de fonduri externe cu cofinanţare redusă**, bugetul local urmând să acopere cofinanţarea, studiile de fezabilitate şi maturizarea proiectelor. Acest principiu nu este o preferinţă, ci o constrângere: analiza capacităţii financiare din subcapitolul III.10 arată că investiţiile majore ale ultimului deceniu — canalizarea şi extinderea reţelei de apă — nu au fost finanţate din bugetul propriu, ci din granturi naţionale, iar situaţia nu se va modifica în orizontul strategiei.

Din acest principiu central decurg patru reguli operaţionale.

Regula selecţiei sursei după cerinţa de cofinanţare. Atunci când un proiect poate fi finanţat din mai multe surse, criteriul de alegere include, alături de eligibilitate şi de calendar, nivelul cofinanţării solicitate. Într-o comună cu marjă bugetară limitată, diferenţa dintre o cofinanţare de 2% şi una de 15% poate decide dacă un proiect se realizează sau nu.

Regula alocării prioritare pentru maturizare. Bugetul local finanţează cu prioritate studiile de fezabilitate, proiectele tehnice şi documentaţiile de avizare, chiar şi pentru proiecte al căror apel de finanţare nu este încă deschis. Această alocare, aparent riscantă, este în realitate cea mai rentabilă utilizare a resurselor proprii: un proiect matur poate fi depus imediat la deschiderea unui apel, în timp ce unul aflat la stadiul de intenţie pierde, de regulă, întreaga sesiune.

Regula prudenţei în angajarea datoriei. Comuna are un împrumut în derulare, cu rambursări de circa 0,77 milioane lei pe an şi dobânzi în creştere. Serviciul datoriei se deduce din marja disponibilă înaintea oricărui angajament nou, iar contractarea de noi împrumuturi se ia în calcul numai pentru asigurarea cofinanţării unor proiecte cu impact major şi cu finanţare externă confirmată.

Regula evaluării costului de operare. Nicio investiţie nu se aprobă fără estimarea cheltuielilor de funcţionare ulterioare şi fără identificarea sursei din care acestea vor fi acoperite. Această regulă are relevanţă specială pentru proiectele care presupun servicii permanente — centrul pentru vârstnici, creşa, sala de sport —, unde costul de operare cumulat pe zece ani poate depăşi costul investiţiei iniţiale.

X.2. Capacitatea de cofinanțare și marja disponibilă

Evaluarea capacităţii de cofinanţare porneşte de la structura bugetară documentată în subcapitolul III.10 şi de la o observaţie de metodă: nu întregul buget este disponibil pentru investiţii, ci numai partea rămasă după acoperirea cheltuielilor obligatorii şi a serviciului datoriei.

Cheltuielile curente ale comunei cuprind componente cu caracter obligatoriu şi cu tendinţă de creştere. Cea mai importantă dintre acestea este asistenţa socială, care în anul 2021 a însumat circa 0,95 milioane lei pentru asistenţii personali şi indemnizaţiile de handicap. Structura demografică analizată în diagnoză indică o creştere previzibilă a acestei componente în deceniul următor, pe măsura îmbătrânirii populaţiei. La aceasta se adaugă cheltuielile cu funcţionarea aparatului administrativ, cu învăţământul şi cu întreţinerea infrastructurii existente — care va creşte, la rândul ei, odată cu punerea în funcţiune a noilor obiective.

Consecinţa practică este că marja pentru cofinanţare rămâne limitată chiar şi într-un context de creştere a veniturilor proprii, iar programarea investiţiilor trebuie să evite concentrarea mai multor cofinanţări majore în acelaşi exerciţiu bugetar. Eşalonarea pe trei etape suprapuse parţial, prezentată în subcapitolul IX.4, urmăreşte exact această constrângere.

Există, în plus, trei surse complementare pe care strategia le ia în considerare, fără a le supraevalua. Prima este excedentul bugetar reportat, utilizabil pentru investiţii în condiţiile legii. A doua este valorificarea patrimoniului propriu al comunei, în condiţii de legalitate şi de oportunitate. A treia este contribuţia beneficiarilor direcţi, aplicabilă în special în cazul racordărilor la reţelele de utilităţi, unde legislaţia prevede obligaţii ale proprietarilor.

X.3. Eşalonarea indicativă a portofoliului

Eşalonarea de mai jos ordonează proiectele după prioritate şi maturitate; valorile financiare se completează după estimarea costurilor prin studii de fezabilitate.

Etapă	Proiecte	Interval	Surse principale
Etapa 1	PP1–PP3 (apă, racordare la canalizare, drumuri), PP7 (digitalizare), PP14 (PUG şi cadastru)	2026–2029	Anghel Saligny, PODD, PNRR, MDLPA
Etapa 2	PP4–PP6, PP8, PP13 (servicii, energie, riscuri)	2027–2032	PNRR, PR Centru, PIDS, AFM
Etapa 3	PP9–PP12, PP15 (mediu, turism, economie, cultură); PP16–PP17 (programe culturale anuale, derulate continuu din 2027)	2028–2035 (PP16–PP17: 2027–2035)	PODD, AFIR/LEADER, PR Centru, AFCN, buget local

Tabelul 16. Eşalonarea indicativă a portofoliului de proiecte.

Suprapunerea parţială a etapelor este intenţionată şi reflectă realitatea implementării: un proiect de infrastructură majoră se derulează pe patru până la şase ani, de la studiul de fezabilitate până la recepţie, iar aşteptarea finalizării integrale a unei etape înainte de demararea următoarei ar prelungi nejustificat orizontul de realizare. Suprapunerea trebuie însă gestionată, astfel încât vârfurile de activitate — în special momentele de contractare şi de execuţie simultană — să rămână în limitele capacităţii administrative.

Etapa 1 concentrează proiectele de prioritate maximă şi pe cele cu caracter de condiţie prealabilă. Includerea aici a proiectului de digitalizare şi a celui de actualizare a documentaţiei de urbanism, deşi ambele au prioritate P2, se justifică prin funcţia lor de facilitare: primul eliberează

resursă administrativă pentru managementul celorlalte proiecte, al doilea deblochează investiţiile condiţionate de disponibilitatea terenului.

Etapa 2 cuprinde proiectele de servicii publice şi pe cele de mediu şi energie, a căror realizare devine posibilă după consolidarea infrastructurii de bază şi a cadrului de reglementare urbanistică.

Etapa 3 cuprinde proiectele cu efect demografic mai indirect şi cu orizont de realizare mai lung — turism, patrimoniu, economie locală, cultură. Plasarea lor la final nu reflectă o importanţă redusă, ci logica dependenţelor: valorificarea turistică presupune accesibilitate şi utilităţi funcţionale, iar dezvoltarea economiei locale presupune un cadru urbanistic care să permită amplasarea activităţilor. Programele culturale anuale PP16 şi PP17 fac excepţie de la această logică: ele nu depind de infrastructură nouă, continuă activităţi existente şi se derulează, prin urmare, continuu, începând din 2027.

X.4. Mecanismul de implementare și responsabilitățile instituționale

Implementarea strategiei revine, în principal, administraţiei publice locale, dar realizarea ei efectivă presupune participarea unui ansamblu de actori, ale căror roluri trebuie definite explicit pentru a evita atât suprapunerile, cât şi zonele fără responsabil.

Consiliul Local aprobă strategia prin hotărâre, o încorporează în bugetele anuale şi multianuale, aprobă documentaţiile tehnico-economice ale proiectelor şi hotărăşte asupra participării la forme de cooperare intercomunală. Consiliul Local primeşte şi dezbate raportul anual de monitorizare şi decide asupra eventualelor actualizări ale strategiei.

Primarul conduce implementarea, desemnează prin dispoziţie comitetul de monitorizare, asigură reprezentarea comunei în relaţiile cu autorităţile finanţatoare şi cu partenerii instituţionali şi răspunde de executarea hotărârilor Consiliului Local.

Compartimentul de proiecte cu finanţare europeană are rolul operaţional central: monitorizează calendarul apelurilor, pregăteşte cererile de finanţare, gestionează implementarea contractelor, asigură raportarea către autorităţile de management şi menţine evidenţa stadiului fiecărui proiect din portofoliu. El este, totodată, responsabil de menţinerea unui stoc permanent de proiecte în diferite faze de maturitate.

Compartimentul de achiziţii publice organizează procedurile de atribuire, cu respectarea calendarelor asumate în contractele de finanţare — o responsabilitate a cărei importanţă este adesea subestimată, deşi întârzierile în achiziţii constituie una dintre cauzele cele mai frecvente de eşec în implementarea proiectelor.

Compartimentul financiar-contabil asigură programarea bugetară a cofinanţărilor, urmărirea fluxurilor de numerar şi raportarea financiară aferentă proiectelor.

Compartimentul de urbanism asigură corelarea dintre strategie şi documentaţiile de urbanism, emiterea certificatelor şi autorizaţiilor necesare şi coordonarea procesului de actualizare a Planului Urbanistic General.

La acestea se adaugă **partenerii externi**: operatorii de servicii publice, asociaţiile de dezvoltare intercomunitară, unitatea de învăţământ, parohiile, structurile de cazare, asociaţiile de

fermieri şi de vânătoare, Grupul de Acţiune Locală, precum şi autorităţile judeţene şi naţionale. Modalităţile concrete de cooperare sunt tratate în Capitolul XII.

X.5. Procedura de prioritizare și de decizie investițională

Strategia stabileşte o ierarhie a proiectelor, dar implementarea presupune, inevitabil, decizii de arbitraj în situaţii neprevăzute: un apel de finanţare care se deschide pentru un proiect de prioritate inferioară în timp ce unul prioritar aşteaptă; o resursă disponibilă insuficientă pentru două proiecte simultan; o oportunitate neprevăzută. Pentru asemenea situaţii, strategia recomandă aplicarea unei proceduri de decizie în patru paşi.

Pasul întâi — verificarea încadrării strategice. Proiectul propus trebuie să corespundă unei măsuri din Capitolul VIII şi, prin aceasta, unui obiectiv strategic şi unei nevoi documentate. Un proiect care nu poate fi încadrat nu se finanţează, oricât de disponibilă ar fi sursa.

Pasul al doilea — evaluarea contribuţiei la obiectivul demografic. Se apreciază în ce măsură proiectul elimină un motiv concret de plecare sau creează un motiv de a rămâne. Această evaluare, deşi calitativă, poate fi documentată şi constituie criteriul principal de departajare.

Pasul al treilea — verificarea dependenţelor. Se verifică dacă proiectul este condiţionat de realizarea prealabilă a altuia şi dacă execuţia lui nu compromite o investiţie viitoare — de pildă, asfaltarea unui drum sub care urmează să fie pozată o reţea.

Pasul al patrulea — evaluarea sustenabilităţii. Se estimează costul de operare şi se identifică sursa de acoperire. Un proiect a cărui operare nu poate fi susţinută nu se realizează, indiferent de disponibilitatea finanţării pentru investiţie.

Aplicarea acestei proceduri nu elimină decizia politică, ci o fundamentează: ea oferă Consiliului Local un cadru de argumentare care poate fi comunicat public şi verificat ulterior.

X.6. Managementul riscurilor de implementare

Implementarea strategiei este expusă unui set de riscuri identificabile, a căror anticipare permite pregătirea măsurilor de răspuns. Tabelul de mai jos prezintă riscurile majore, evaluate după probabilitate şi impact, împreună cu măsurile de reducere propuse.

Risc	Probabilitate / impact	Măsuri de reducere
Calendar nefavorabil al apelurilor de finanţare	Ridicată / Ridicat	Menţinerea unui stoc permanent de proiecte mature; diversificarea surselor vizate pentru fiecare proiect; monitorizarea continuă a calendarului apelurilor.
Creşterea costurilor în construcţii peste valorile din studiile de fezabilitate	Ridicată / Ridicat	Actualizarea periodică a devizelor; clauze contractuale adecvate; etapizarea lucrărilor; rezervă bugetară pentru diferenţe.
Capacitate administrativă insuficientă pentru volumul de proiecte simultane	Medie / Ridicat	Eşalonarea contractărilor; formarea şi retenţia personalului; documentarea procedurilor; asistenţă externă pentru vârfuri de activitate.

Grad redus de racordare la rețelele realizate	Medie / Ridicat	Campanii de informare; sprijin tehnic pentru branșamente; mecanisme de facilitare a costului; aplicarea consecventă a cadrului legal.
Blocaje în cooperarea interinstituțională (operarea serviciilor de apă-canal, servicii comune)	Medie / Ridicat	Acorduri formale încheiate din faza de proiectare; participarea la asociații de dezvoltare intercomunitară.
Nesustenabilitatea costurilor de operare ale serviciilor noi	Medie / Mediu	Evaluarea costului de operare din faza de proiectare; dimensionare adecvată; parteneriate pentru furnizarea serviciilor.
Șoc economic prin restrângerea activității marelui angajator	Scăzută / Foarte ridicat	Accelerarea diversificării economice; menținerea unei rezerve bugetare; dialog permanent cu mediul de afaceri.
Evenimente meteorologice extreme care afectează infrastructura	Medie / Mediu	Realizarea prioritară a lucrărilor de prevenire a riscurilor; dimensionarea corectă a lucrărilor de scurgere; asigurarea obiectivelor.
Continuarea accelerată a declinului demografic	Medie / Foarte ridicat	Prioritizarea consecventă a proiectelor cu efect de retenție; monitorizarea anuală a indicatorilor demografici; ajustarea strategiei la evaluarea intermediară.
Litigii de proprietate care blochează amplasamente	Medie / Mediu	Finalizarea prioritară a cadastrului (PP14); clarificarea regimului juridic înaintea proiectării.
Neatingerea țintelor în modelul de plată pe bază de performanță (2028–2034)	Medie / Ridicat	Ținte fizice realiste și verificabile în fiecare fișă de proiect; sisteme de monitorizare a indicatorilor; planificarea fluxurilor de numerar pentru finanțarea temporară a execuției; maturizarea proiectelor până în 2027–2028.

Tabelul 17. Registrul riscurilor de implementare și măsurile de reducere.

Registrul riscurilor nu este un document static. El se actualizează anual, în cadrul procesului de monitorizare descris în capitolul următor, cu ocazia căruia se reevaluează probabilitatea și impactul fiecărui risc și se verifică aplicarea măsurilor de reducere. Riscurile a căror probabilitate crește semnificativ pot constitui motiv de reprioritizare a portofoliului sau, în cazuri extreme, de actualizare a strategiei.

Două observații merită formulate în legătură cu acest registru. Prima privește riscul cu impactul cel mai ridicat — șocul economic prin restrângerea activității principalului angajator. Probabilitatea sa este apreciată ca scăzută, dar consecințele ar fi de o gravitate care depășește capacitatea de răspuns a administrației locale. Singura măsură cu adevărat eficace împotriva acestui risc este diversificarea economică, ceea ce justifică, o dată în plus, prioritatea acordată obiectivului OS3.

A doua observație privește riscul de calendar al apelurilor de finanțare, evaluat ca fiind cel mai probabil dintre toate. Acest risc nu poate fi eliminat, întrucât deciziile privind deschiderea

apelurilor aparţin altor niveluri de guvernanţă. Poate fi însă gestionat prin pregătirea din timp: o administraţie care are, în orice moment, trei sau patru proiecte mature în aşteptare are o probabilitate semnificativ mai mare de a valorifica o fereastră de oportunitate decât una care începe pregătirea documentaţiei după publicarea ghidului solicitantului.

X.7. Corelarea cu bugetul local și planificarea anuală

O strategie produce efecte numai în măsura în care se regăseşte în documentul care alocă efectiv resursele: bugetul local anual. Corelarea dintre cele două documente nu se realizează automat, ci printr-o procedură pe care prezentul subcapitol o formulează explicit.

Ciclul anual recomandat cuprinde patru momente. **În primul trimestru**, comitetul de monitorizare elaborează raportul privind anul precedent, care cuprinde stadiul fiecărui proiect, valorile realizate ale indicatorilor și registrul actualizat al riscurilor. **În al doilea și al treilea trimestru**, compartimentul de proiecte actualizează calendarul apelurilor de finanţare anticipate și identifică proiectele care necesită maturizare tehnică în anul următor. **În al patrulea trimestru**, la elaborarea proiectului de buget, aceste două documente constituie fundamentarea capitolului de investiţii: alocările pentru studii de fezabilitate şi proiecte tehnice, cofinanţările angajate şi rezervele pentru diferenţe de preţ. **La aprobarea bugetului**, Consiliul Local dispune, prin urmare, de o justificare documentată pentru fiecare alocare, cu trimitere la strategie.

Această procedură produce trei efecte. Primul este **previzibilitatea**: operatorii economici, cetăţenii şi partenerii instituţionali pot anticipa direcţia investiţiilor, ceea ce facilitează deciziile lor proprii. Al doilea este **protecţia priorităţilor** împotriva presiunilor conjuncturale: o alocare care se abate de la ierarhia asumată prin strategie devine vizibilă şi trebuie justificată explicit. Al treilea este **trasabilitatea**, care permite oricărui cetăţean să urmărească drumul de la o problemă identificată în diagnoză până la o sumă înscrisă în buget.

Se recomandă, de asemenea, elaborarea unui **program multianual de investiţii** pe orizont de trei ani, actualizat anual prin adăugarea unui nou an la orizont. Un asemenea instrument permite corelarea angajamentelor de cofinanţare cu marja bugetară disponibilă şi evită situaţia în care mai multe proiecte majore ajung simultan în faza de execuţie, depăşind capacitatea de plată. El constituie, totodată, un element de credibilitate în relaţia cu autorităţile finanţatoare, care apreciază capacitatea unei administraţii de a-şi programa resursele pe termen mediu.

O ultimă precizare priveşte **tratamentul cheltuielilor de operare**. Investiţiile realizate în perioada de implementare vor genera, pe măsura punerii lor în funcţiune, cheltuieli curente suplimentare: operarea staţiei de epurare, funcţionarea centrului pentru vârstnici, întreţinerea sălii de sport, mentenanţa sistemelor digitale. Aceste cheltuieli trebuie anticipate în programarea bugetară multianuală, întrucât ele reduc, în mod progresiv, marja disponibilă pentru noi cofinanţări. Ignorarea lor ar conduce la situaţia, frecventă în administraţia locală, în care obiective nou realizate rămân subutilizate sau se degradează din lipsa resurselor de funcţionare.

X.8. Pregătirea pentru cadrul financiar multianual 2028–2034

Orizontul strategiei se suprapune, în a doua sa parte, cu următorul cadru financiar multianual al Uniunii Europene, aferent perioadei 2028–2034. Pregătirea pentru acesta presupune o

schimbare de abordare din partea administrației locale: potrivit propunerii Comisiei Europene, fondurile nu vor mai fi plătite, în principal, pe baza decontării unor facturi punctuale, ci pe baza atingerii unor jaloane și ținte asumate, după modelul Planului Național de Redresare și Reziliență. În aceste condiții, calendarul de pregătire a proiectelor și calitatea indicatorilor asumați prin strategie devin decisive pentru accesarea finanțărilor.

X.8.1. Noua arhitectură a fondurilor europene și alocările propuse pentru România

Propunerea de cadru financiar multianual prezentată de Comisia Europeană la 16 iulie 2025, aflată în negociere la data elaborării prezentei strategii, introduce o reformă profundă a arhitecturii fondurilor. Instrumentele de finanțare se consolidează de la 52 la 16, programele operaționale clasice dispar ca entități juridice separate, iar fondurile destinate fiecărui stat membru se reunesc sub o singură umbrelă strategică — Planul Național și Regional de Parteneriat.

Pentru România, Comisia propune o alocare totală de aproximativ **60,2 miliarde de euro**, structurată pe mai multe destinații. Componenta principală, de circa **54,6 miliarde de euro**, reunește fondurile de coeziune și de dezvoltare regională și Politica Agricolă Comună, cu circa 17% mai mult decât în perioada 2021–2027, și se distribuie pe trei linii de importanță națională: dezvoltarea regională și utilitățile publice, care preiau domeniile fostului Fond European de Dezvoltare Regională — rețele de transport județean și local, rețele extinse de apă și canalizare, colectarea deșeurilor, infrastructura spitalicească regională; agricultura și dezvoltarea rurală, care preiau domeniile fostului FEADR, respectiv ale Pilonului II al Politicii Agricole Comune — sprijin pentru fermieri și tinerii întreprinzători din mediul rural, modernizarea drumurilor agricole, agroturismul —, alocare pe care România urmărește, alături de statele grupului „Prietenii Coeziunii", să o protejeze de reduceri în negocierile finale; și oamenii, ocuparea și incluziunea, care preiau domeniile fostului FSE+ — combaterea sărăciei, serviciile medicale comunitare rurale, recalificarea profesională și digitalizarea sistemului educațional.

A doua componentă este **Fondul Social pentru Climă**, cu o alocare de circa **4,6 miliarde de euro** pentru perioada 2028–2032, dedicată integral tranziției verzi echitabile și combaterii sărăciei energetice: sprijin pentru gospodăriile vulnerabile în vederea izolării termice a locuințelor și a instalării de panouri fotovoltaice și subvenționarea transportului public curat în comunitățile izolate. A treia componentă, de circa 1 miliard de euro, este destinată securității interne, migrației și managementului frontierelor și se adresează structurilor de specialitate ale statului, nu administrațiilor locale. La acestea se adaugă **Fondul European pentru Competitivitate** și programele gestionate direct de Comisie, din care România urmărește să atragă, competitiv, aproximativ 10 miliarde de euro; această sumă nu este o alocare garantată, ci o țintă, a cărei atingere ar ridica sprijinul total al Uniunii la circa 70 de miliarde de euro.

X.8.2. Pachetele de finanțare relevante pentru administrațiile publice locale

Pilonul de coeziune și dezvoltare regională, care reunește domeniile fostelor fonduri FEDR, FSE+ și de Coeziune, reprezintă nucleul finanțărilor destinate primăriilor. Deși fondurile sunt gestionate centralizat, prin Planul Național și Regional de Parteneriat, alocările se structurează pe trei direcții de performanță. Componenta de infrastructură verde și utilități finanțează extinderi ale rețelelor de apă și canalizare în comune, sisteme integrate de management al deșeurilor, iluminat public inteligent bazat pe tehnologie LED și rețele locale de transport ecologic, precum microbuze

nepoluante și stații de încărcare; plata este condiționată de recepția obiectivelor fizice — kilometri de rețea funcțională, puncte de iluminat montate — și de reducerea demonstrată a emisiilor de carbon. Componenta de regenerare, turism și cultură finanțează modernizarea spațiilor publice urbane și rurale, amenajarea de parcuri, reabilitarea clădirilor de patrimoniu și a centrelor culturale locale și infrastructura pentru ecoturism — piste de biciclete regionale, trasee montane omologate —, cu ținte precum creșterea numărului de vizitatori unici monitorizați digital și obținerea certificărilor de sustenabilitate pentru zonele de agrement create. Componenta de incluziune și capital uman finanțează centre comunitare multifuncționale în comunitățile marginalizate, servicii sociale mobile pentru persoanele vârstnice și pentru persoanele cu dizabilități și programe locale de reconversie profesională adaptate specificului economic al zonei, cu ținte exprimate prin numărul de beneficiari integrați pe piața muncii sau deserviți efectiv de noile servicii.

Pilonul de dezvoltare rurală al Politicii Agricole Comune, gestionat în perioada actuală de AFIR, rămâne dedicat comunelor și asociațiilor de fermieri și de producători. El finanțează modernizarea drumurilor de interes local — vicinale, forestiere și agricole —, infrastructura de conectivitate rurală de mică scară și sprijinul direct pentru pensiunile agroturistice, pentru rețelele gastronomice locale și pentru pieţele volante ale producătorilor. Țintele de performanță vizează numărul de locuri de muncă nete create în afara agriculturii clasice și scurtarea lanțurilor de aprovizionare, prin demonstrarea comercializării produselor pe o rază locală restrânsă.

Fondul European pentru Competitivitate preia și simplifică fostele linii dedicate tehnologiei și include o componentă digitală relevantă pentru administrațiile locale: digitalizarea integrală a fluxurilor administrative din primării, sisteme interoperabile de tip „ghișeu unic virtual” pentru cetățeni și soluții de tip „sat inteligent” (smart village), precum monitorizarea digitală a resurselor de apă sau sistemele de supraveghere video pentru siguranța publică — acestea din urmă cu respectarea strictă a legislației privind protecția datelor cu caracter personal și a Regulamentului Uniunii Europene privind inteligența artificială, care restrânge utilizarea identificării biometrice în spațiile publice. Țintele de performanță vizează reducerea timpului de răspuns către cetățean — de exemplu, emiterea certificatului de urbanism într-un termen scurt, prin procedură automatizată — și eliminarea documentelor pe suport de hârtie din circuitul intern.

Programele tematice gestionate direct de Comisia Europeană nu trec prin autoritățile naționale, ci se accesează prin depunerea proiectelor pe portalul Comisiei (Funding & Tenders) și sunt destinate autorităților locale orientate spre cooperare internațională. Programul LIFE finanțează parteneriatele dintre primării, parcuri naționale și organizații neguvernamentale pentru conservarea biodiversității, protecția faunei sălbatice și adaptarea la schimbările climatice, inclusiv combaterea secetei și managementul inundațiilor locale. Inițiativele URBACT și European Urban Initiative susțin rețele de colaborare și transferul de bune practici, cum ar fi revitalizarea unei localități montane prin cooperare cu o localitate similară din Austria sau Italia; ele sunt orientate cu precădere spre zonele urbane, iar participarea unei comune trebuie verificată în raport cu regulile fiecărui apel. Programul Erasmus+, prin componenta de tineret și sport, permite finanțarea mobilităților europene pentru elevii din școlile locale, a taberelor de voluntariat internațional și a activităților sportive comunitare pentru tineri. Forma și condițiile acestor programe vor fi cele stabilite prin regulamentele adoptate pentru perioada 2028–2034.

Țintele de performanță menționate în acest subcapitol au caracter ilustrativ, fiind preluate din dezbaterile pregătitoare; valorile și formulările efective vor fi stabilite prin Planul Național și Regional de Parteneriat și prin ghidurile apelurilor de proiecte.

X.8.3. Perspectiva Regiunii Centru

În perioada 2021–2027, Programul Regiunea Centru a dispus de o finanțare europeană de aproximativ 1,38 miliarde de euro. Pentru perioada 2028–2034, estimările vehiculate în dezbaterile pregătitoare indică pentru Planul de Dezvoltare Regională al Regiunii Centru un buget de aproximativ 1,6–1,8 miliarde de euro, în creștere față de exercițiul precedent; aceste valori nu au caracter oficial la data elaborării strategiei și urmează a fi confirmate după încheierea negocierilor. Prioritățile conturate la nivel regional, cu participarea județelor Alba, Brașov și Mureș, se grupează pe trei linii: infrastructura verde și clima, cu o pondere estimată de circa 35% din bugetul regional, rezervată rețelelor rurale de utilități — apă și canalizare —, managementului deșeurilor și eficienței energetice a clădirilor publice; mobilitatea durabilă și conectivitatea regională, prin modernizarea drumurilor județene care conectează bazinele economice și extinderea rețelelor intercomunitare de piste de biciclete; și turismul sustenabil, cultura și regenerarea rurală și urbană, prin fonduri dedicate infrastructurii de ecoturism, conservării patrimoniului local și sprijinului pentru afacerile mici, inclusiv agroturistice.

X.8.4. Implicații pentru comuna Poiana Mărului

Pentru comuna Poiana Mărului, noua arhitectură are patru implicații practice. Prima privește corespondența cu portofoliul: proiectele de infrastructură de bază și de mediu (PP1, PP2, PP8, PP9, PP13) se încadrează în componenta de infrastructură verde și utilități și, pentru măsurile adresate gospodăriilor vulnerabile, în Fondul Social pentru Climă; modernizarea drumurilor (PP3) se încadrează în pilonul de dezvoltare rurală; proiectele de turism, patrimoniu și economie locală (PP10, PP11, PP12, PP15, PP16, PP17) în componenta de regenerare, turism și cultură și în pilonul de dezvoltare rurală; serviciile sociale și educaționale (PP4, PP5, PP6) în componenta de incluziune și capital uman; digitalizarea (PP7) în componenta digitală a Fondului European pentru Competitivitate; iar componentele de biodiversitate și de prevenire a riscurilor pot fi completate prin programul LIFE, în parteneriat.

A doua implicație privește calendarul. Proiectele care nu vor fi contractate până la închiderea perioadei 2021–2027 trebuie maturizate tehnic până în 2027–2028, astfel încât să poată fi depuse la deschiderea primelor apeluri ale noului cadru. Evaluarea intermediară a strategiei, prevăzută pentru anul 2030, coincide cu primii ani ai noului cadru și constituie momentul potrivit pentru recalibrarea portofoliului în funcție de regulile adoptate.

A treia implicație privește indicatorii. Într-un model în care plata depinde de atingerea țintelor, fiecare fișă de proiect trebuie să conțină ținte fizice măsurabile și verificabile — kilometri de rețea funcțională, gospodării racordate, beneficiari deserviți, vizitatori înregistrați —, iar administrația trebuie să dispună de sistemele de monitorizare necesare pentru a le documenta. Distincția dintre indicatorii de realizare, de rezultat și de impact, introdusă în Capitolul XI, răspunde direct acestei cerințe.

A patra implicație privește fluxurile financiare. Plata pe bază de performanță transferă asupra beneficiarului riscul de a nu recupera cheltuielile efectuate dacă țintele nu sunt atinse și presupune

capacitatea de a finanța temporar execuția până la validarea jaloanelor. Această constrângere trebuie corelată cu marja de cofinanțare și cu serviciul datoriei analizate în subcapitolul X.2 și a fost inclusă, ca risc distinct, în registrul riscurilor de implementare.

XI. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Strategia devine operațională doar dacă este monitorizată. Un document strategic care nu prevede un mecanism de urmărire a implementării nu poate fi corectat pe parcurs, nu poate fi evaluat la final și, în consecință, nu produce învățare instituțională. Sistemul propus în capitolul de față urmărește, prin urmare, trei finalități: să permită observarea progresului, să semnaleze din timp abaterile și să ofere temeiul deciziilor de ajustare.

XI.1. Arhitectura sistemului de monitorizare

Sistemul se sprijină pe trei componente: un set de indicatori structurat pe niveluri, un organism responsabil de colectarea și interpretarea datelor și un calendar de raportare și de evaluare.

Setul de indicatori este organizat pe trei niveluri, corespunzătoare lanțului de rezultate al oricărei intervenții publice.

Indicatorii de realizare măsoară produsele directe ale proiectelor: kilometri de rețea executați, număr de obiective construite, număr de servicii înființate. Ei sunt cei mai ușor de colectat, se raportează la contractele de execuție și oferă o imagine a ritmului de implementare. Limita lor este că măsoară efortul, nu efectul: o rețea executată dar neracordată produce un indicator de realizare favorabil și un impact nul.

Indicatorii de rezultat măsoară schimbarea produsă în situația beneficiarilor: număr de gospodării racordate efectiv, număr de copii deserviți, număr de structuri turistice incluse în circuitul oficial. Ei constituie nivelul cel mai relevant pentru urmărirea strategiei, întrucât surprind exact distincția pe care diagnoza a evidențiat-o între investiția executată și investiția funcțională.

Indicatorii de impact măsoară efectul asupra problemei centrale: evoluția populației stabile, soldul migratoriu, ponderea principalului angajator în economia locală. Ei se modifică lent, sunt influențați de factori externi și nu pot fi atribuiți exclusiv strategiei, dar constituie proba ultimă a succesului sau eșecului acesteia.

XI.2. Setul de indicatori

Sistemul propus se bazează pe un set de indicatori de rezultat și de impact, cu valori de referință acolo unde există date și cu ținte stabilite pentru anul 2035. Valorile de referință marcate se completează la actualizarea cu date la zi, în acord cu principiul metodologic asumat în Capitolul II.

Indicator	Nivel	Referință	Țintă 2035	Sursă
Populația totală	Impact	3.167 (Primărie); 2.956 (RPL 2021)	≥ 3.100	primărie / INS
Sold migratoriu net anual	Impact	negativ (2009–2014)	echilibru	INS TEMPO
Efectiv preșcolar și școlar	Rezultat	307 elevi, 22 profesori	menținere sau creștere	unitatea de învățământ
Gospodării racordate la apă potabilă	Rezultat	775 gospodării (~78%)	≥ 90%	primărie

Conformitatea apei potabile distribuite	Rezultat	neconformă (fier)	100% conformă	operator / DSP
Gospodării racordate la canalizare	Rezultat	0 gospodării	≥ 75%	primărie
Drumuri comunale modernizate	Realizare	4,2 km drumuri comunale; stadiul modernizării de stabilit	100%	primărie
Gospodării racordate la telecomunicaţii / broadband	Rezultat	120 gospodării (~12%)	≥ 90%	operatori / primărie
Ponderea marelui angajator în cifra de afaceri	Impact	68,6% (2013)	< 50%	INS / ONRC
Nr. operatori economici activi fiscal	Rezultat	131 (2025)	creştere	ANAF / ONRC
Structuri turistice în circuit oficial	Rezultat	2 (2014); 59 pensiuni existente (Primărie)	≥ 30	ANT / primărie
Durata medie a sejurului	Impact	2,6 nopţi (2014)	3–4 nopţi	INS / pensiuni
Puncte de belvedere amenajate	Realizare	0	3	primărie
Puncte gastronomice locale înregistrate	Rezultat	de stabilit	≥ 5	autoritatea sanitar-veterinară
Ghizi locali atestaţi	Rezultat	de stabilit	≥ 5	primărie
Evenimente culturale anuale recurente (tabără de creaţie, şezători, evenimentul tradiţiilor)	Rezultat	tabăra: 1 ediţie/an (2024–2026); restul de stabilit	≥ 1 tabără, ≥ 4 şezători şi Sărbătoarea Florilor de Măr pe an	primărie
Servicii sociale acreditate pentru vârstnici	Rezultat	0	≥ 1	primărie
Locuri în creşă şi grădiniţă	Realizare	capacitate depăşită	conform normelor	primărie
Consum energetic al clădirilor publice	Rezultat	de stabilit	reducere semnificativă	primărie
Colectare selectivă a deşeurilor	Rezultat	de stabilit	conform ţintelor naţionale	operator salubritate
Suprafaţă cadastrată	Realizare	de stabilit	100%	ANCPI / OCPI
Servicii publice disponibile online	Realizare	de stabilit	set complet de servicii de bază	primărie
Fonduri externe atrase (cumulat)	Realizare	—	de stabilit	primărie

Tabelul 18. Sistemul de indicatori de monitorizare (valorile de referinţă se actualizează cu date la zi).

Câteva precizări sunt necesare pentru corecta utilizare a acestui tabel.

În primul rând, o parte dintre valorile de referinţă sunt marcate ca fiind „de stabilit”. Aceasta nu este o omisiune, ci consecinţa aplicării principiului de a nu introduce cifre nefundamentate. Stabilirea acestor valori constituie una dintre primele sarcini ale comitetului de monitorizare, care va trebui să le determine din surse oficiale în primul an de implementare. Un indicator fără valoare de referinţă nu poate fi urmărit; prin urmare, completarea acestor valori este o precondiţie a funcţionării sistemului.

În al doilea rând, valoarea de referinţă pentru racordarea la apă potabilă este cea stabilită de datele Primăriei — 775 de gospodării racordate, circa 78% din totalul gospodăriilor —, iar pentru canalizare, 0 gospodării racordate. Faţă de aceste valori se măsoară progresul şi se dimensionează proiectele PP1 şi PP2.

În al treilea rând, ţinta privind populaţia stabilă este formulată prudent, ca menţinere în jurul nivelului actual, iar nu ca creştere. Această formulare reflectă realismul asumat în Capitolul VII: inversarea unei tendinţe de declin accelerat într-un interval de zece ani ar fi un obiectiv nerealist, iar o țintă neatinsă discreditează întregul sistem de monitorizare.

XI.3. Comitetul de monitorizare şi calendarul de raportare

Sistemul de indicatori este revizuit anual de un **comitet de monitorizare** desemnat prin dispoziţie a primarului. Componenţa recomandată cuprinde reprezentanţi ai aparatului de specialitate — compartimentele de proiecte, financiar-contabil, urbanism şi asistenţă socială —, reprezentanţi ai Consiliului Local, precum şi, în calitate de invitaţi, reprezentanţi ai unităţii de învăţământ, ai mediului economic şi ai societăţii civile locale. Această componenţă mixtă urmăreşte să asigure atât accesul la date, cât şi pluralitatea perspectivelor de interpretare.

Atribuţiile comitetului cuprind: colectarea anuală a datelor privind indicatorii; completarea valorilor de referinţă rămase nedeterminate; compararea valorilor realizate cu ţintele asumate; actualizarea registrului riscurilor; identificarea abaterilor şi a cauzelor acestora; şi formularea de propuneri de ajustare către primar şi Consiliul Local.

Calendarul de raportare este structurat pe trei niveluri de periodicitate.

Raportarea anuală se realizează în primul trimestru al fiecărui an, pentru anul precedent, şi se concretizează într-un raport de monitorizare care cuprinde stadiul fiecărui proiect din portofoliu, valorile realizate ale indicatorilor, registrul actualizat al riscurilor şi propunerile de ajustare. Raportul se prezintă Consiliului Local şi se publică, pentru informarea comunităţii.

Evaluarea intermediară se realizează în anul 2030, la jumătatea perioadei de implementare, şi are un caracter mai amplu decât raportarea anuală: ea analizează măsura în care obiectivele strategice sunt pe cale de a fi atinse, verifică validitatea diagnozei în raport cu evoluţiile intervenite şi poate propune revizuirea portofoliului. Momentul ales nu este arbitrar: el corespunde tranziţiei către următoarea perioadă de programare europeană, ceea ce permite recalibrarea strategiei în funcţie de noua arhitectură de finanţare.

Evaluarea finală se realizează în anul 2035 şi are o dublă funcţie: aceea de a stabili în ce măsură strategia şi-a atins obiectivele şi aceea de a constitui baza de diagnoză pentru documentul strategic următor.

XI.4. Utilizarea rezultatelor monitorizării

Un sistem de monitorizare produce efect numai dacă rezultatele lui sunt utilizate în decizie. Strategia prevede, în acest sens, trei mecanisme de valorificare.

Primul este **corelarea cu procesul bugetar**: raportul anual de monitorizare se prezintă înaintea elaborării proiectului de buget pentru anul următor, astfel încât constatările sale — proiecte întârziate, indicatori în regres, riscuri care s-au materializat — să poată influența alocările.

Al doilea este **mecanismul de reprioritizare**: atunci când monitorizarea arată că un proiect nu poate fi realizat în intervalul prevăzut, comitetul propune fie măsuri de deblocare, fie repoziționarea lui în eșalonare, cu justificarea corespunzătoare. Reprioritizarea este un act normal de gestiune, nu un eșec, cu condiția să fie documentată și asumată public.

Al treilea este **mecanismul de actualizare a strategiei**: dacă evaluarea intermediară constată că premisele diagnozei s-au modificat substanțial — o schimbare majoră în structura economică, o evoluție demografică semnificativ diferită de cea anticipată, o modificare de fond a arhitecturii de finanțare —, Consiliul Local poate decide actualizarea documentului. Această posibilitate nu slăbește strategia, ci o protejează: un document rigid, care nu poate fi ajustat, devine în câțiva ani irelevant și este abandonat tacit.

Sistemul de indicatori nu are rolul de a împovăra administrația cu raportări, ci de a transforma strategia dintr-un document static într-un instrument viu, care poate fi corectat pe parcurs. Fiecare indicator a fost ales astfel încât să reflecte o schimbare reală și măsurabilă, de la indicatorii de impact ultim — stabilizarea populației și echilibrarea soldului migratoriu — până la indicatorii de rezultat direct al proiectelor, precum gradul de racordare la utilități sau ponderea marelui angajator în economia locală. În absența acestei bucle de feedback, chiar și cea mai bine argumentată strategie riscă să rămână literă moartă; prezența ei este ceea ce transformă intenția în rezultat.

XI.5. Responsabilitățile de colectare a datelor

Funcționarea sistemului de monitorizare depinde de un element aparent minor, dar decisiv în practică: atribuirea clară a responsabilității de colectare pentru fiecare indicator. Un sistem în care responsabilitatea nu este nominalizată produce, invariabil, raportări incomplete și întârziate.

Domeniu de indicatori	Responsabil de colectare	Periodicitate	Sursa datelor
Demografie și migrație	Compartimentul de evidență a persoanelor	anuală	INS TEMPO, evidențe proprii
Utilități — apă, canalizare	Compartimentul tehnic / operatorul de serviciu	semestrială	evidența branșamentelor, facturare
Infrastructură rutieră	Compartimentul tehnic	anuală	evidența lucrărilor recepționate
Educație și servicii pentru copii	Unitatea de învățământ, în colaborare cu primăria	anuală (an școlar)	evidențele unității
Sănătate și servicii sociale	Compartimentul de asistență socială	anuală	evidențe proprii, DSP
Economie și ocupare	Compartimentul financiar, taxe și impozite	anuală	ANAF, ONRC, registrul agricol

Turism	Compartimentul de proiecte	anuală	evidența structurilor clasificate, primărie
Mediu, deșeuri, energie	Compartimentul tehnic / operatorul de salubritate	anuală	evidențe operator, facturi de utilități
Cadastru și urbanism	Compartimentul de urbanism	anuală	OCPI, evidențe proprii
Digitalizare și servicii online	Compartimentul de proiecte	anuală	statistici de utilizare a platformei
Fonduri atrase și stadiul proiectelor	Compartimentul de proiecte	trimestrială	contracte de finanțare, rapoarte de progres

Tabelul 19. Responsabilitățile de colectare a datelor pentru sistemul de monitorizare.

Colectarea datelor nu presupune, în majoritatea cazurilor, activități noi, ci consemnarea sistematică a unor informații pe care compartimentele le dețin oricum în activitatea curentă. Efortul suplimentar este, prin urmare, modest, cu condiția ca formatul de raportare să fie stabilit de la început și menținut constant, astfel încât seriile de date să fie comparabile de la un an la altul.

Se recomandă constituirea unei **evidențe centralizate a indicatorilor**, sub forma unui registru actualizat anual, care să conțină pentru fiecare indicator: definiția precisă, sursa, responsabilul, valoarea de referință, ținta și seria valorilor realizate. Un asemenea registru asigură continuitatea monitorizării dincolo de schimbările de personal și constituie, la finalul perioadei, baza de date pentru evaluarea finală și pentru diagnoza documentului strategic următor.

XII. CONSULTAREA PUBLICĂ ȘI PARTENERIATUL

Legitimitatea şi eficacitatea strategiei depind de asumarea ei de către comunitate. O strategie elaborată exclusiv în interiorul aparatului administrativ poate fi tehnic corectă, dar rămâne un document al administraţiei, nu al comunei; ea nu beneficiază de cunoaşterea locală pe care numai locuitorii o deţin, nu produce angajament şi nu poate fi apărată public atunci când implementarea impune alegeri dificile.

XII.1. Procesul de consultare publică

Strategia anterioară a fost fundamentată pe un sondaj în rândul a 398 de gospodării şi a 16 agenţi economici — un precedent util de continuat şi extins. Acest precedent are o valoare care depăşeşte rezultatele obţinute atunci: el demonstrează că un demers de consultare la scară semnificativă este posibil într-o comună de această dimensiune şi că locuitorii răspund atunci când li se solicită opinia.

Pentru prezenta strategie se recomandă un proces de consultare structurat în trei momente distincte.

Consultarea iniţială asupra priorităţilor se realizează prin chestionar şi prin dezbatere publică şi are ca obiect ierarhizarea nevoilor percepute de comunitate. Valoarea acestei etape este dublă: ea furnizează informaţie pe care analiza documentară nu o poate obţine — cum este, de pildă, ordinea în care locuitorii înşişi îşi resimt problemele — şi creează, în acelaşi timp, o aşteptare legitimă care obligă administraţia la coerenţă. Un model de chestionar este propus în Anexa 6.

Consultarea asupra proiectului de strategie se realizează prin afişare publică, prin publicarea documentului pe canalele de comunicare ale primăriei şi prin colectarea observaţiilor, într-un interval suficient pentru o lectură atentă. Această etapă permite verificarea faptului că diagnoza corespunde percepţiei comunităţii şi că priorităţile propuse sunt înţelese şi acceptate.

Validarea finală prin dezbatere publică precedă aprobarea prin Hotărâre de Consiliu Local şi constituie momentul în care observaţiile primite sunt discutate şi, după caz, integrate. Publicarea unei sinteze a observaţiilor şi a modului în care acestea au fost tratate reprezintă o practică de bună guvernanţă care întăreşte credibilitatea întregului proces.

XII.2. Consultarea pe parcursul implementării

Consultarea nu se încheie odată cu aprobarea strategiei. Documentul prevede continuarea dialogului cu comunitatea pe tot parcursul implementării, prin trei instrumente.

Primul este **publicarea raportului anual de monitorizare**, într-o formă accesibilă, care să permită oricărui locuitor să vadă ce s-a realizat, ce a întârziat şi de ce.

Al doilea este **consultarea prealabilă asupra proiectelor cu impact direct asupra gospodăriilor**, în special asupra celor care presupun lucrări pe proprietatea privată sau contribuţii ale beneficiarilor — cazul tipic fiind racordarea la reţeaua de canalizare. Experienţa arată că o consultare timpurie reduce semnificativ rezistenţa ulterioară.

Al treilea este **dialogul structurat cu categoriile specifice de beneficiari**: părinţii, în privinţa serviciilor pentru copii; persoanele vârstnice şi familiile îngrijitoare, în privinţa serviciilor sociale; operatorii de cazare, în privinţa dezvoltării turistice; fermierii, în privinţa valorificării produselor locale.

XII.3. Parteneriatul de implementare

Parteneriatul de implementare reuneşte administraţia locală, Consiliul Local, mediul economic — inclusiv marele angajator şi structurile de cazare —, unitatea de învăţământ, parohiile, asociaţia de vânătoare, ansamblul cultural şi societatea civilă. Fiecare dintre aceşti actori deţine o parte din resursele necesare realizării strategiei, iar niciunul nu le deţine pe toate.

Relaţia cu **mediul economic** merită o menţiune specială. Dialogul cu principalul angajator are o dublă miză: pe de o parte, înţelegerea perspectivelor sale de dezvoltare, care influenţează direct economia şi demografia comunei; pe de altă parte, identificarea unor forme de cooperare — în formarea profesională, în infrastructura de acces, în programe comunitare. Dialogul cu întreprinzătorii mici şi cu structurile de cazare are, la rândul lui, o miză proprie: constituirea unei destinaţii turistice şi formalizarea ofertei nu se pot realiza fără participarea lor voluntară.

Relaţia cu **unitatea de învăţământ** este esenţială pentru componenta de servicii destinate familiilor tinere, iar cea cu **parohiile** pentru componenta de patrimoniu şi pentru viaţa comunitară.

XII.4. Cooperarea intercomunală

Cooperarea intercomunală, prin asociaţii de dezvoltare intercomunitară, este esenţială pentru serviciile costisitoare — apă, canalizare, deşeuri — pe care o comună de circa 3.000 de locuitori nu le poate susţine singură la o scară eficientă.

Argumentul este de natură economică şi ţine de scara minimă de operare. Un serviciu de alimentare cu apă sau de canalizare presupune personal calificat, echipamente de intervenţie, laborator de analiză, sistem de facturare şi capacitate de reacţie permanentă. Costurile fixe ale acestor componente, raportate la câteva sute de abonaţi, produc un tarif nesustenabil; aceleaşi costuri, raportate la câteva mii, devin suportabile. Aceasta este raţiunea pentru care operarea prin asociere sau prin operator regional constituie, pentru comune de dimensiunea Poienii Mărului, soluţia standard în practica europeană.

Cooperarea are, în plus, două avantaje suplimentare. Primul este accesul la anumite linii de finanţare, care condiţionează eligibilitatea de existenţa unui operator care îndeplineşte criterii de dimensiune şi de competenţă. Al doilea este capacitatea de negociere: o asociaţie de comune are, în relaţia cu operatorii şi cu autorităţile superioare, o poziţie incomparabil mai puternică decât o localitate izolată.

Dincolo de utilităţi, cooperarea este relevantă şi în alte domenii: în turism, unde constituirea unei destinaţii depăşeşte limitele administrative ale unei singure localităţi; în servicii sociale, unde un serviciu specializat poate deservi mai multe comune; şi în promovarea produselor locale, unde o marcă teritorială are o forţă mai mare decât una comunală.

XII.5. Comunicarea strategiei

Un document strategic produce efecte numai în măsura în care este cunoscut. Comunicarea nu este, prin urmare, o activitate accesorie, ci o componentă a implementării, cu obiective şi instrumente proprii.

Primul obiectiv al comunicării este **înţelegerea prioritizării**. Într-o comună în care nevoile sunt multiple şi resursele limitate, orice ierarhie de investiţii nemulţumeşte pe cineva. Un locuitor al cărui drum de acces este programat pentru a treia etapă are dreptul să înţeleagă de ce, iar explicaţia — dependenţa tehnică faţă de pozarea reţelelor, prioritatea acordată intervenţiilor cu efect demografic — este disponibilă în document. Comunicarea acestei logici transformă o decizie percepută ca arbitrară într-una argumentată.

Al doilea obiectiv este **mobilizarea pentru acţiunile care depind de cetăţeni**. O parte dintre rezultatele urmărite nu pot fi obţinute prin lucrări publice: racordarea la canalizare presupune decizia proprietarilor, colectarea selectivă presupune comportamentul gospodăriilor, clasificarea structurilor de cazare presupune iniţiativa operatorilor. În toate aceste cazuri, comunicarea nu informează, ci determină rezultatul.

Al treilea obiectiv este **atragerea de resurse şi de parteneri**. O strategie publicată şi accesibilă constituie un argument în relaţia cu finanţatorii, cu autorităţile judeţene şi cu potenţialii investitori, demonstrând că administraţia ştie ce urmăreşte şi în ce ordine.

Instrumentele recomandate sunt proporţionale cu scara comunei: publicarea documentului şi a rapoartelor anuale pe canalele de comunicare ale primăriei; o versiune sintetică, de câteva pagini, accesibilă publicului larg; prezentarea în cadrul întâlnirilor comunitare şi al şedinţelor publice; şi informarea punctuală, adresată direct categoriilor vizate, în cazul proiectelor care presupun participarea beneficiarilor.

XIII. CONCLUZII

Strategia de Dezvoltare Locală a comunei Poiana Mărului pentru orizontul 2026–2035 porneşte de la o constatare care merită repetată la final, întrucât ea structurează întregul document: comuna nu este o localitate în declin economic, ci o comunitate performantă şi vulnerabilă în acelaşi timp. Ea dispune de o economie peste media rurală, de un buget în creştere, de o capacitate administrativă demonstrată prin absorbţia a peste şaptesprezece milioane de lei într-un interval de şase ani, de reţele de utilităţi realizate în ultimul deceniu şi de un capital natural şi cultural pe care puţine comune montane îl pot invoca. Şi, simultan, pierde populaţie într-un ritm care s-a accelerat de peste două ori şi jumătate, depinde economic de un singur angajator şi rămâne legată de exterior printr-un culoar rutier unic.

Din această dublă realitate decurg cele patru opţiuni fundamentale ale strategiei.

Prima opţiune este **subordonarea tuturor intervenţiilor obiectivului demografic**. Analiza cauzală a arătat că declinul comunei nu provine dintr-un deficit de naşteri — natalitatea rămâne peste media rurală judeţeană —, ci din plecarea familiilor tinere. Această constatare exclude reţetele centrate pe stimulente nataliste şi orientează întregul efort către eliminarea motivelor de plecare aflate în competenţa administraţiei: apă, canalizare, drumuri, conectivitate, servicii pentru copii, oportunităţi de ocupare.

A doua opţiune este **prioritatea finalizării asupra iniţierii**. Comuna se află într-un moment în care o parte importantă din investiţiile de bază au fost executate, dar nu sunt încă pe deplin utilizate: o reţea de canalizare de circa 11,5 km, cu staţie de epurare proprie, la care nicio gospodărie nu este încă racordată, şi o reţea de apă aflată în construcţie, care deserveşte 775 de gospodării şi distribuie apă care necesită tratare. În aceste condiţii, valoarea marginală a unei intervenţii de finalizare depăşeşte cu mult valoarea marginală a unei investiţii noi de dimensiune comparabilă.

A treia opţiune este **diversificarea economică tratată ca măsură de reducere a riscului**, nu doar ca ambiţie de creştere. Coincidenţa dintre vulnerabilitatea internă — dependenţa de un singur angajator — şi ameninţarea externă corespunzătoare defineşte zona de risc maxim a comunei, iar turismul, agroprocesarea la scară mică şi serviciile constituie direcţiile cele mai realiste de reducere a acestei expuneri, întrucât se sprijină pe activităţi care există deja.

A patra opţiune este **valorificarea înaintea construirii**. Comuna dispune de resurse subvalorificate cu potenţial economic real — o ofertă de cazare de 59 de pensiuni, majoritar neînregistrate în statistica oficială, un monument brâncovenesc nepus în circuit, tradiţii practicate efectiv şi structuri culturale active — ansamblul şi şezătoarea „Flori de Măr", tabăra de creaţie artistică legată de moştenirea lui Horia Bernea —, apartenenţa la traseul Via Transilvanica, pajişti permanente exploatate în regim de subzistenţă, o resursă forestieră comercializată insuficient prelucrată. Valorificarea acestora presupune, în majoritatea cazurilor, organizare, formalizare şi promovare, iar nu investiţii majore — categorii de intervenţie cu cost redus şi cu efect rapid.

Realizarea acestor opţiuni depinde de trei condiţii pe care documentul le-a formulat explicit. Prima este **menţinerea unui portofoliu de proiecte mature**, care să permită valorificarea oricărei ferestre de finanţare; provocarea nu este existenţa fondurilor, ci capacitatea de a le accesa la momentul potrivit. A doua este **consolidarea capacităţii administrative**, într-un context în care

volumul de proiecte simultane va crește. A treia este **funcționarea efectivă a mecanismului de monitorizare**, fără de care strategia nu poate fi corectată pe parcurs.

Rămâne o observație finală, de natura unei avertizări utile. Diagnoza a arătat că fereastra de oportunitate pentru politicile de retenție este încă deschisă: efectivul școlar se menține, natalitatea se menține peste media rurală județeană, raportul dintre vârstnici și tineri abia a fost depășit, iar capacitatea administrativă și financiară se află la un nivel superior celui din deceniul anterior. Aceste condiții fac ca intervențiile întreprinse în deceniul următor să aibă șanse reale de a inversa tendința. Ele nu vor rămâne însă valabile la nesfârșit: fiecare deceniu de amânare face inversarea mai dificilă și mai costisitoare, iar la un moment dat — greu de precizat, dar cert — ea devine imposibilă. Aceasta este, în ultimă instanță, rațiunea de urgență a prezentului document.

ANEXE

Anexa 1. Inventarul structurilor de cazare identificate (2014)

Prezenta anexă documentează discrepanța analizată în subcapitolul III.8 dintre structurile de cazare înregistrate oficial și cele identificate pe sursele de piață. Ea are o valoare care depășește simpla evidență: comparația celor două liste constituie proba cea mai concretă a fenomenului de subînregistrare și, implicit, a dimensiunii reale a potențialului turistic al comunei.

Trebuie precizată distincția între cele două categorii de evidență. Unitățile înregistrate la autoritatea națională de turism sunt cele clasificate, adică cele care au parcurs procedura administrativă de atestare a categoriei de confort. Dintre acestea, doar o parte raportează efectiv date statistice privind circulația turistică — ceea ce explică de ce statistica oficială consemna, pentru anii 2013 și 2014, o singură unitate, respectiv două, deși lista structurilor clasificate cuprindea șapte.

Unități înregistrate la Autoritatea Națională de Turism

Nr.	Denumire	Clasificare	Titular
1	Pensiune Anastasia	2 stele	SC Costelino Com SRL
2	Pensiune Emi	2 stele	Popa V. Maria
3	Pensiune Maria	2 stele	Persoiu Maria
4	Pensiune Mia	2 stele	Căbăl Maria
5	Pensiune Neluța	2 stele	Flangea Gheorghe
6	Pensiune Piscul Ioanei	2 stele	Guiman Daniela
7	Pensiune agroturistică Poiana Mărului	3 flori	SC Poiana Mărului SRL

Tabelul A1.1. Unități de cazare înregistrate. Sursa: Anuarul Statistic al județului Brașov (ediția 2015), citat în SDD 2015.

Structuri identificate suplimentar pe sursele de piață (selecție)

Inima Carpaților, Vila Ardeleană, Șapte Brazi, Casa de Vis, Casa Ioana, Floare de Colț, Pasul Căprioarei, Casa Georgiana și Gabriel, Poiana Viselor, Piatra Craiului, Pensiunea Vânătorilor, Casa Mihaela, Casa Paula și Călin, Casa Anca și Nicușor, Casa Andrei, La Vârf, Pensiune Turistică & Ranch, De sub Brazi, Holiday Camp, Valea Munteanului. Total identificat: circa 27 de structuri, cu aproximativ 217 camere. Sursa: romania-turistica.ro, booking.ro, infopensiuni.ro și altele, citate în SDD 2015.

Observație de utilizare. Inventarul de mai sus datează din anul 2014 și necesită actualizare. El este reținut în prezentul document pentru valoarea sa demonstrativă privind amploarea fenomenului de subînregistrare, iar actualizarea lui constituie o activitate prevăzută în cadrul proiectului PP10, unde ea servește simultan ca bază pentru sprijinul acordat clasificării structurilor și ca punct de plecare pentru indicatorul de monitorizare corespunzător.

Anexa 2. Seria demografică la recensăminte

Recensământ	Populație	Variație față de recensământul anterior

1869	1.793	—
1910	2.369	+32,1%
1941	2.834	+19,6%
2002	3.456	+21,9%
2011	3.315	−4,1%
2021	2.956	−10,8%

Tabelul A2.1. Evoluția populației la recensăminte. Surse: recensăminte istorice (SDD 2015); RPL 2021 (INS).

Seria de mai sus, analizată în subcapitolul III.2.1, ilustrează un arc demografic complet: o creştere susţinută pe parcursul a peste un secol, între 1869 şi 2002, urmată de o inversare de tendinţă în ultimele două decenii. Elementul cel mai important din perspectivă strategică nu este scăderea în sine, ci accelerarea ei între cele două intervale intercensitare recente — de la −4,1% la −10,8%, adică un ritm de peste două ori şi jumătate mai rapid. Precauţia de interpretare semnalată în text priveşte cifra din 2002, care trebuie citită în raport cu perimetrul administrativ existent la acea dată, anterior reînfiinţării comunei Şinca Nouă.

Anexa 3. Indicatori economici comparativi 2008–2013

Indicator	2008	2013	Variație
Număr societăți	34	28	−17,6%
Cifra de afaceri (mii lei)	92.786	177.792	+91,6%
Salariați	531	979	+84,4%
Investiții brute (mii lei)	12.381	20.975	+69,4%

Tabelul A3.1. Indicatori economici comparativi. Sursa: SDD 2015 (date INS/MFP).

Combinaţia celor patru evoluţii, analizată în subcapitolul III.3.1, descrie un fenomen economic precis: creşterea activităţii nu a provenit din multiplicarea iniţiativelor antreprenoriale — numărul societăţilor a scăzut cu aproape o cincime —, ci din consolidarea şi extinderea unora dintre firmele existente. Creşterea investiţiilor brute cu aproape 70% confirmă că această consolidare a fost însoţită de un efort investiţional real. Consecinţa structurală, documentată în acelaşi subcapitol, a fost creşterea gradului de concentrare a economiei locale.

Anexa 4. Glosar de programe de finanțare

Program	Descriere
PR Centru 2021–2027	Programul Regional al Regiunii Centru, finanţat din FEDR şi FSE+: infrastructură, mobilitate, eficienţă energetică, servicii, turism, patrimoniu.
PNS 2023–2027 / AFIR	Planul Strategic Naţional pentru agricultură şi dezvoltare rurală; AFIR gestionează investiţiile rurale, inclusiv abordarea LEADER.
LEADER / GAL	Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunităţii, prin Grupuri de Acţiune Locală. Comuna Poiana Mărului face parte din GAL Transcarpatica.
PNRR	Planul Naţional de Redresare şi Reziliență: digitalizare, energie, mobilitate, educaţie.
„Anghel Saligny”	Program naţional de investiţii pentru apă, canalizare şi drumuri.

PODD	Programul Dezvoltare Durabilă: apă şi canalizare, deşeuri, biodiversitate, riscuri.
PIDS	Programul Incluziune şi Demnitate Socială: servicii sociale şi incluziune.
AFM	Administraţia Fondului pentru Mediu: eficienţă energetică, surse regenerabile, mediu.
CNI	Compania Naţională de Investiţii: infrastructură educaţională, sportivă şi de sănătate.
ANCPI / OCPI	Agenţia Naţională de Cadastru şi Publicitate Imobiliară: înregistrare sistematică.
ADI	Asociaţie de Dezvoltare Intercomunitară — pentru servicii comune (apă, deşeuri).
AFCN	Administraţia Fondului Cultural Naţional: finanţare nerambursabilă pentru proiecte culturale (arte vizuale, patrimoniu cultural imaterial, proiecte cu caracter repetitiv); solicitanţi eligibili: asociaţii, fundaţii, instituţii publice de cultură şi alţi operatori culturali.
PNRP 2028–2034	Planul Naţional şi Regional de Parteneriat: instrumentul propus pentru cadrul financiar 2028–2034, care reuneşte fondurile de coeziune, dezvoltare rurală şi pescuit, cu plăţi pe bază de jaloane şi ţinte; în negociere.
FSC	Fondul Social pentru Climă: sprijin pentru gospodăriile şi utilizatorii de transport vulnerabili, pentru combaterea sărăciei energetice, în perioada 2028–2032.

Tabelul A4.1. Glosar de programe şi instituţii de finanţare.

Notă. Liniile şi apelurile active, precum şi condiţiile de eligibilitate, ratele de cofinanţare şi criteriile de evaluare, se confirmă la momentul depunerii proiectelor. Prezentul glosar are caracter orientativ şi serveşte la înţelegerea corespondenţei dintre nevoile identificate şi instrumentele de finanţare disponibile; el nu constituie o garanţie privind disponibilitatea unei anumite surse pentru un anumit proiect.

Anexa 5. Cadrul legal de referinţă

Elaborarea şi implementarea prezentei strategii se întemeiază pe următoarele acte normative şi documente programatice de referinţă: Ordonanţa de Urgenţă a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ; Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului şi urbanismul; Legea nr. 351/2001 privind aprobarea Planului de amenajare a teritoriului naţional — Secţiunea a IV-a, Reţeaua de localităţi; Legea nr. 273/2006 privind finanţele publice locale; Strategia Naţională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030; Agenda 2030 a Organizaţiei Naţiunilor Unite, cu cele 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă; Strategia Naţională de Sănătate 2023–2030; Strategia de Dezvoltare Durabilă a Judeţului Braşov 2021–2030, împreună cu anexa privind domeniul sănătate.

Lista se completează cu reglementările sectoriale specifice fiecărui proiect la faza de implementare, între care: legislaţia privind serviciile comunitare de utilităţi publice şi serviciul de alimentare cu apă şi de canalizare; legislaţia privind protecţia mediului, gospodărirea apelor şi ariile naturale protejate; legislaţia privind protejarea monumentelor istorice; legislaţia privind

acreditarea furnizorilor de servicii sociale; legislația privind achizițiile publice; și legislația privind cadastrul și publicitatea imobiliară.

Anexa 6. Model de chestionar pentru consultarea publică

Chestionarul propus mai jos servește etapei de consultare inițială descrise în subcapitolul XII.1. El este conceput pentru a fi completat în aproximativ zece minute și cuprinde atât întrebări cu răspuns pe scală, cât și întrebări deschise. Aplicarea lui se recomandă a fi realizată prin distribuire la gospodării, cu posibilitatea completării online pentru cei care preferă acest canal.

- 1. Cât de mulțumit(ă) sunteți de infrastructura de bază din comună — apă, canalizare, drumuri? (scală de la 1 la 5)
- 2. Care sunt, în opinia dumneavoastră, primele trei probleme ale comunei, în ordinea importanței?
- 3. Ce v-ar determina să rămâneți în comună sau să reveniți — un loc de muncă, o locuință, serviciile disponibile, altceva?
- 4. Cât de important considerați că este dezvoltarea turismului pentru viitorul comunei? (scală de la 1 la 5)
- 5. Ce servicii pentru persoanele vârstnice considerați că sunt necesare în comună?
- 6. Ce proiecte ar trebui prioritizate în următorii zece ani?
- 7. Cum apreciați calitatea serviciilor publice actuale — educație, sănătate, cultură? (scală de la 1 la 5)
- 8. Sunteți dispus(ă) să vă implicați în proiecte comunitare sau în activități de voluntariat?
- 9. Ce servicii ale primăriei ați dori să puteți accesa online?
- 10. Aveți în gospodărie persoane care intenționează să se mute din comună în următorii cinci ani? Dacă da, care este principalul motiv?

Prelucrarea rezultatelor se recomandă a fi realizată cu prezentarea distribuției răspunsurilor pe categorii de vârstă și pe zone ale comunei — vatra satului și zonele colinare —, întrucât diferențele dintre aceste categorii sunt, în cazul unei comune montane cu așezare dispersată, semnificative din perspectiva politicilor publice.

Anexa 7. Surse și bibliografie

Recensământul Populației și Locuințelor 2021, Institutul Național de Statistică (date pentru comuna Poiana Mărului și pentru județul Brașov); INS TEMPO Online; Strategia de Dezvoltare Durabilă a comunei Poiana Mărului 2015–2025 (SC 3C-L Business Solutions SRL); Primăria comunei Poiana Mărului (primariapoianamarului.ro); date finale RPL 2021 pentru județul Brașov (Direcția Județeană de Statistică Brașov); Anuarul Statistic al județului Brașov; Planul Urbanistic General al comunei Poiana Mărului (S.C. Proiect Brașov S.A., 2003); Amenajamentul Silvic al U.P. I Poiana Mărului și Raportul de mediu aferent (administrator R.P.L.P. Piatra Craiului R.A.); proiectele de buget local 2020–2025 (Primăria Poiana Mărului); harta economică a firmelor (listafirme.ro / ANAF, 2025); Strategia de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov 2021–2030 și Anexa „Domeniu Sănătate” (Consiliul Județean Brașov, HCJ nr. 391/2021 și HCJ nr. 304/2024); Strategia Națională de Sănătate 2023–2030 (H.G. nr. 1004/2023).

Surse suplimentare consultate la actualizarea din octombrie 2026: Direcţia Judeţeană de Statistică Braşov, Anuarul statistic al judeţului Braşov, cap. 1, tab. 1.15 (situaţia la 1 iulie 2023); datele de identificare ale comunei publicate de Primăria Comunei Poiana Mărului (primariapoianamarului.ro, pagina „Despre comună"); Statutul oraşului Zărneşti (primaria-zarnesti.ro); Enciclopedia României, pagina „Comuna Holbav"; Fundaţia Horia Bernea, cronologie (horiaberneafoundation.com); Uniunea Artiştilor Plastici din România, „Tabăra de creaţie artistică din Poiana Mărului, ediţia a III-a, 2026" (uap.ro, 24.09.2026); Radio România Cultural, „La Poiana Mărului, pe urmele lui Horia Bernea" (09.01.2025); Asociaţia Tăşuleasa Social, Via Transilvanica — Terra Borza Teutonica (viatransilvanica.com); presa locală privind amenajarea extensiei Terra Borza Teutonica (bzb.ro, 11.06.2025; puterea.ro, 01.04.2025); Mitropolia Ardealului (03.04.2023); artebrasov.ro (2017, 2024) şi adevarul.ro (07.12.2017), privind festivalul „Leru-i ler"; brasovstiri.ro (10.11.2025), privind şezătoarea din Poiana Mărului; adevarul.ro (2017) şi transilvania365.ro (07.05.2024), privind proiectul de canalizare şi staţia de epurare; Administraţia Fondului Cultural Naţional, anunţul sesiunii a II-a 2026 (afcn-proiecte.ro); GAL Transcarpatica (galtranscarpatica.ro). Pentru cadrul financiar 2028–2034: Comisia Europeană, propunerea de cadru financiar multianual din 16 iulie 2025, prezentată de Ministerul Federal al Agriculturii şi Regiunilor din Austria (bmluk.gv.at); romania-insider.com, „New EU budget envisages 17% more cohesion and agriculture funds for Romania" (21.07.2025); economica.net (21.11.2025), privind alocarea României şi Fondul European pentru Competitivitate; g4media.ro, privind aprobarea Programului Regiunea Centru 2021–2027.

Notă privind actualizarea surselor. În acord cu principiul metodologic asumat în Capitolul II, o parte dintre datele utilizate provin din strategia anterioară şi reflectă situaţia de la începutul deceniului trecut. Aceste date sunt semnalate ca atare în text şi necesită actualizare din sursele statistice curente. Actualizarea lor constituie una dintre primele sarcini ale comitetului de monitorizare, întrucât de ea depinde stabilirea valorilor de referinţă pentru sistemul de indicatori prevăzut în Capitolul XI.

Anexa 8. Modele de referință și bune practici preluate

Prezenta strategie a fost concepută ca o sinteză a celor mai bune practici din strategiile de dezvoltare din România, adaptate la scara unei comune rurale montane.

Model	Ce l-a făcut relevant	Element preluat
Banca Mondială / Simeria	Metodologie oficială pentru administraţii; strategie-pilot pentru o localitate mică.	Arhitectura pe patru piloni; arborele problemelor; sistemul de indicatori şi monitorizare.
Cluj-Napoca	Etalon de calitate, fundamentare pe dovezi şi proces participativ.	Ştacheta de rigoare; accentul pe date reale şi pe consultarea comunităţii.
Oradea	Lider naţional la absorbţia fondurilor europene.	Programarea investiţiilor: proiecte mapate pe finanţare, eşalonare, sinergii, portofoliu de proiecte mature.
Alba Iulia	Oraş-pilot pentru soluţii inteligente.	Componenta digitală şi verde, redimensionată la conceptul de „sat inteligent".

Tabelul A8.1. Modele de referinţă şi elementele preluate.

Notă. Elementele au fost adaptate la scara, la resursele şi la nevoile reale ale comunei Poiana Mărului; nu au fost preluate ambiţia şi dimensiunea proiectelor urbane. Ceea ce s-a preluat nu sunt proiectele, ci metodele — modul de a construi un arbore al problemelor, disciplina de a mapa fiecare proiect pe o sursă de finanţare, rigoarea de a nu afirma nimic fără sursă, ideea că tehnologia trebuie subordonată unui obiectiv concret. Aceste metode sunt neutre faţă de scară şi pot fi aplicate cu acelaşi folos într-un oraş mare şi într-o comună mică.

Anexa 9. Calendarul orientativ de implementare a portofoliului

Tabelul de mai jos detaliază eşalonarea prezentată în subcapitolele IX.4 şi X.3, indicând pentru fiecare proiect intervalul de implementare şi faza dominantă în fiecare etapă. Calendarul are caracter orientativ şi se actualizează anual, în cadrul procesului de monitorizare, în funcţie de calendarul efectiv al apelurilor de finanţare şi de stadiul maturizării tehnice.

Cod	2026–2027	2028–2030	2031–2035
PP1 — Apă potabilă şi tratare	SF, PT, contractare	execuţie, branşamente	operare, extinderi punctuale
PP2 — Racordare la canalizare	inventariere, organizarea operării, racordări	racordări, extinderi punctuale	operare
PP3 — Drumuri comunale	achiziţie, execuţie	execuţie, recepţie	întreţinere, extinderi
PP4 — Sală de sport	pregătire documentaţie	SF, PT, contractare	execuţie, dotare, operare
PP5 — Grădiniţă, creşă, after-school	pregătire documentaţie	execuţie, autorizare	operare
PP6 — Servicii pentru vârstnici	pregătire, acreditare	amenajare, angajare personal	operare
PP7 — Digitalizare şi broadband	evaluare, parteneriate	implementare platformă	extindere, mentenanţă
PP8 — Eficienţă energetică	audit energetic	reabilitare, fotovoltaice	monitorizare consum
PP9 — Deşeuri şi economie circulară	—	pregătire, puncte de colectare	implementare, campanii
PP10 — Valorificare turistică	animare parteneriat	SF, trasee, centru	promovare, operare
PP11 — Restaurare monument	—	expertiză, avize, PT	execuţie, punere în circuit
PP12 — Piaţă agroalimentară şi brand	animare, asociere	amenajare, brand	operare, extindere
PP13 — Amenajarea torenţilor	studii hidrologice	execuţie lucrări	împăduriri, întreţinere
PP14 — PUG şi cadastru	contractare, elaborare	aprobare, înregistrare	actualizări
PP15 — Cămin cultural şi bibliotecă	pregătire documentaţie	modernizare, dotare	operare, programe ale bibliotecii
PP16 — Tabăra anuală de pictură „Horia Bernea”	ediţia 2027; cadru de organizare; colecţie	ediţii anuale; expoziţii extinse	ediţii anuale; catalog multianual
PP17 — Program „Flori de Măr”	program anual; inventarierea costumelor	şezători, ateliere, arhivă digitală	program anual; festivaluri

Tabelul A9.1. Calendarul orientativ de implementare a portofoliului de proiecte, 2026–2035.

Observaţie de utilizare. Calendarul de mai sus reflectă logica dependenţelor descrisă în subcapitolul IX.4 şi nu constituie un angajament ferm. Modificarea lui, ca urmare a calendarului

apelurilor de finanţare sau a stadiului maturizării tehnice, este un act normal de gestiune, cu condiţia să fie documentată în raportul anual de monitorizare şi să nu contravină regulilor de ordonare — în special celei privind execuţia reţelelor subterane înaintea modernizării drumurilor.

Anexa 10. Glosar de termeni utilizați

Termen	Explicație
Arbore al problemelor	Instrument de analiză care separă cauzele de efecte în raport cu o problemă centrală, pentru a orienta intervenţia către rădăcina disfuncţiei, nu către simptome.
Analiză SWOT	Instrument de sinteză care grupează constatările diagnozei în puncte tari şi slabe (factori interni) şi oportunităţi şi ameninţări (factori externi).
Matrice de confruntare (TOWS)	Punerea în relaţie a cadranelor SWOT pentru a genera direcţii strategice: ofensive, defensive, de reorientare şi de supravieţuire.
Indicator de realizare	Măsoară produsul direct al unui proiect (km de reţea, obiective construite). Reflectă efortul, nu efectul.
Indicator de rezultat	Măsoară schimbarea în situaţia beneficiarilor (gospodării racordate, copii deserviţi).
Indicator de impact	Măsoară efectul asupra problemei centrale (evoluţia populaţiei, soldul migratoriu).
Valoare de referinţă	Valoarea indicatorului la momentul de plecare, faţă de care se măsoară progresul.
Cofinanţare	Contribuţia proprie a beneficiarului la costul unui proiect finanţat din fonduri externe.
Maturizare a unui proiect	Parcurgerea etapelor de studiu de fezabilitate, proiect tehnic şi avizare, care fac proiectul depozabil la un apel de finanţare.
Sat inteligent (smart village)	Abordare europeană prin care tehnologia digitală este pusă în slujba unor obiective concrete ale comunităţilor rurale: eficienţă, servicii, mediu, transparenţă.
Natura 2000	Reţea europeană de arii naturale protejate, care impune un regim specific de evaluare pentru planurile şi proiectele susceptibile să afecteze integritatea sitului.
Amenajament silvic	Document tehnic care stabileşte funcţiile pădurii, posibilitatea anuală de recoltă şi măsurile de gospodărire, pe o unitate de producţie.
Posibilitate anuală de recoltă	Volumul maxim de masă lemnoasă care poate fi recoltat anual, stabilit prin amenajamentul silvic.
Sold migratoriu	Diferenţa dintre numărul persoanelor stabilite şi cel al persoanelor plecate dintr-o localitate într-un interval dat.
Spor natural	Diferenţa dintre numărul născuţilor-vii şi cel al deceselor într-un interval dat.
Indice de îmbătrânire	Raportul dintre populaţia vârstnică şi cea tânără, exprimat de regulă ca număr de vârstnici la 100 de tineri.
ADI	Asociaţie de Dezvoltare Intercomunitară: formă de cooperare între unităţi administrativ-teritoriale pentru furnizarea în comun a unor servicii publice.

GAL	Grup de Acțiune Locală: parteneriat public-privat care implementează strategii de dezvoltare locală prin abordarea LEADER.

Tabelul A10.1. Glosar de termeni tehnici utilizați în document.

Anexa 11. Lista figurilor, planșelor și a tabelelor

Prezenta anexă inventariază materialul grafic şi tabelar al documentului, în ordinea apariţiei. Ea serveşte la regăsirea rapidă a elementelor de sprijin al analizei şi constituie, totodată, un instrument de verificare a coerenţei interne: fiecare figură şi fiecare tabel din listă este comentat în textul capitolului în care apare, iar fiecare trimitere din text are corespondent în listă.

Lista figurilor și a planșelor

Nr.	Denumire
1	Figura 1. Schemă de localizare şi vecinătăţi (poziţii orientative).
2	Planşa PUG 1. Încadrarea comunei în teritoriu (Plan Urbanistic General, S.C. Proiect Braşov S.A., 2003). Legendă: verde închis — păduri; verde desc.
3	Planşa PUG 2. Zonificarea funcţională a satului Poiana Mărului (Plan Urbanistic General, 2003). Roşu — zonă centrală cu locuinţe şi funcţiuni de in.
4	Figura 2. Evoluția populației la recensăminte, 1869–2021.
5	Figura 3. Spor natural vs. sold migratoriu, 2009–2014.
6	Figura 4. Structura populației pe grupe de vârstă, RPL 2021 (INS).
7	Figura 5. Evoluția indexată a mediului de afaceri, 2008→2013 (SDD 2015, date INS/MFP).
8	Figura 6. Structura cifrei de afaceri pe sectoare de activitate, 2013 (SDD 2015).
9	Figura 7. Deficitul de utilităţi al locuinţelor la recensământul 2011 — situaţia de referinţă faţă de care se măsoară progresul (SDD 2015).
10	Planşa PUG 3. Reglementări de echipare edilitară (Plan Urbanistic General, 2003): traseele reţelelor de apă potabilă, gaze naturale, energie electr.
11	Planşa PUG 4. Monumente istorice şi de arhitectură (extras din P.A.T.J. Judeţul Braşov): localizarea şi zona de protecţie a monumentului istoric al.
12	Figura 8. Subînregistrarea structurilor de cazare, 2014 (SDD 2015, surse de piață).
13	Figura 9. Evoluția bugetului local, 2020–2025 (proiecte de buget).
14	Figura 10. Structura veniturilor bugetului local, 2021 (mii lei).
15	Figura 11. Structura cheltuielilor bugetului local, 2021 (mii lei).
16	Figura 12. Arborele problemelor — provocarea demografică centrală. Metodă: analiză cauze–efecte (Banca Mondială).

17	Figura 13. Arhitectura strategică pe patru piloni de dezvoltare (metodologia Banca Mondială).
18	Figura 14. Eşalonarea portofoliului de investiţii pe piloni, 2026–2035. Culorile marchează cei patru piloni.
19	Figura 15. Componenta Sat Inteligent şi Verde — soluţii dimensionate pentru comună.

Tabelul A11.1. Lista figurilor şi a planşelor incluse în document.

Lista tabelelor

Nr.	Denumire
1	Figura conceptuală. Lanţul de coerenţă al strategiei.
2	Tabelul 1. Structura fondului funciar — comparaţie între SDD 2015 (date 2013) şi datele Primăriei.
3	Tabelul 2. Evoluţia indicatorilor economici.
4	Tabelul 3. Analiza SWOT — factorii interni.
5	Tabelul 4. Analiza SWOT — factorii externi.
6	Tabelul 5. Matricea de confruntare SWOT şi direcţiile strategice rezultate.
7	Tabelul 6. Nevoi prioritare şi trasabilitatea către capitolele de diagnoză.
8	Tabelul 7. Corelarea cu cadrul strategic şi sursele de finanţare. Liniile şi apelurile active se confirmă la momentul depunerii.
9	Tabelul 8. Corelarea celor patru piloni ai strategiei locale cu direcţiile strategice ale judeţului Braşov 2021–2030.
10	Tabelul 9. Cei patru piloni, obiectivele specifice şi trasabilitatea către nevoile prioritare.
11	Tabelul 10. Matricea de trasabilitate — de la nevoile prioritare la obiective şi piloni.
12	Tabelul 11. Matricea piloni — măsuri — finanţare — proiecte.
13	Tabelul 12. Proiecte majore în derulare şi în evaluare (date Primăria Poiana Mărului, 2026).
14	Tabelul 13. Portofoliul de proiecte prioritare (sinteză).
15	Tabelul 14. Distribuţia portofoliului pe piloni de dezvoltare.
16	Tabelul 15. Verificarea de coerenţă — de la proiect la obiectiv şi la problema din diagnoză.
17	Tabelul 16. Eşalonarea indicativă a portofoliului de proiecte.
18	Tabelul 17. Registrul riscurilor de implementare şi măsurile de reducere.
19	Tabelul 18. Sistemul de indicatori de monitorizare (valorile de referinţă se actualizează cu date la zi).
20	Tabelul 19. Responsabilităţile de colectare a datelor pentru sistemul de monitorizare.
21	Tabelul A1.1. Unităţi de cazare înregistrate.
22	Tabelul A2.1. Evoluţia populaţiei la recensăminte.

23	Tabelul A3.1. Indicatori economici comparativi.
24	Tabelul A4.1. Glosar de programe şi instituţii de finanţare.
25	Tabelul A8.1. Modele de referinţă şi elementele preluate.
26	Tabelul A9.1. Calendarul orientativ de implementare a portofoliului de proiecte, 2026–2035.
27	Tabelul A10.1. Glosar de termeni tehnici utilizaţi în document.

Tabelul A11.2. Lista tabelelor incluse în document.