1

PROIECT
JUDETUL SIBIU
CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI SIBIU

ID VII.A.5

Vizat
Secretar General
Dorin Ilie Nistor

HOTĂRÂREA NR.....
aprobarea Strategiei de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026-2036

Consiliul Local al Municipiului Sibiu întrunit în ședinta ordinară din data de 2026,
Analizând:

- referatul de aprobare nr. 82514/2026 privind oportunitatea promovării Proiectului de hotărâre pentru aprobarea Strategiei de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026-2036, întocmit de inițiator primar Astrid Cora Fodor,
- raportul de specialitate nr. 80742/2026 întocmit de Direcția Generală Dezvoltare și Digitalizare cu privire la referatul de aprobare sus-menționat,

Având în vedere următoarele:

- necesitatea stabilirii unui cadru strategic coerent pentru dezvoltarea și promovarea turismului în municipiul Sibiu pentru perioada 2026–2036, precum și necesitatea corelării dezvoltării turistice cu obiectivele de dezvoltare economică, culturală, socială și de mediu ale municipiului,
- elaborarea Strategiei de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026–2036 este necesară în contextul unei evoluții favorabile a turismului, dar și al unor schimbări importante ale pieței, care impun trecerea de la promovarea tradițională a destinației la un model de dezvoltare orientat spre creșterea valorii economice generate de turism, prelungirea șederii și diversificarea experiențelor oferite vizitatorilor,
- implementarea Strategiei presupune implicarea administrației publice, a mediului privat, a instituțiilor culturale, a mediului academic și a comunității locale,
- Strategia contribuie la valorificarea patrimoniului cultural și natural, diversificarea ofertei turistice, creșterea atractivității destinației, dezvoltarea economiei locale și, în mod prioritar, la îmbunătățirea calității vieții locuitorilor municipiului Sibiu,
- Strategia nu este doar un instrument de promovare, ci trebuie să fundamenteze prioritizarea investițiilor publice cu impact turistic,
- Strategia este structurată în jurul a cinci programe fanion, care urmăresc dezvoltarea integrată a destinației turistice, beneficii economice și sociale, valorificarea resurselor locale și creșterea atractivității municipiului și include un plan de acțiune și un calendar de implementare pentru perioada 2026–2036,
- pentru elaborarea Strategiei de dezvoltare a destinației turistice Sibiu 2026–2036, Primăria Municipiului Sibiu a contractat servicii de specialitate în domeniul brandingului și dezvoltării destinațiilor turistice,
- în cadrul procesului de elaborare a strategiei, în perioada 17–18 februarie, au fost organizate două ateliere de co-creare, menite să contribuie la definirea unei strategii de marketing și promovare fundamentate pe valorile autentice ale comunității și pe identitatea Sibiului contemporan. Ulterior, proiectul Strategiei a fost publicat în vederea consultării publice online, desfășurate în perioada 24 iunie – 4 iulie 2026,

- Strategia de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026–2036 se corelează cu Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană (SIDU) a Municipiului Sibiu 2021–2030, aprobată prin HCL nr. 466/2022 și cu Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) al Municipiului Sibiu 2021–2030, aprobat prin HCL nr. 465/2022,

  În conformitate cu prevederile din:
- Ordonanța Guvernului nr. 58/1998 privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România, cu modificările și completările ulterioare,
- H.G. nr. 558/2017 – Masterplanul investițiilor în turism,
- H.G. nr. 1.193/2024 – Strategia națională pentru dezvoltarea turismului 2025–2035,
- H.G. nr. 20/2012 privind programele multianuale de marketing și dezvoltare a destinațiilor,
- Legea nr. 169/2026 privind Codul amenajării teritoriului, urbanismului și construcțiilor (CATUC),

În temeiul art.129 alin. 2 lit. b), e), alin.4 lit.e), alin. 7 lit.k), n) si alin. 9 lit. a), art.136 alin.1 și alin.8, art. 196 alin.1 lit. a) și art.243 alin.1 lit.a) din O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările şi completările ulterioare,

HOTĂRĂȘTE:

Art.1. Se aprobă **Strategia de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026-2036**, conform Anexei care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.2. Primarul Municipiului Sibiu și Direcția Generală Dezvoltare și Digitalizare va asigura executarea prevederilor prezentei hotărâri.

Adoptată în Sibiu, la data de .....2026.

Inițiator
Primar
Astrid Cora Fodor

PRIMĂRIA MUNICIPIULUI SIBIU

Str. Samuel Brukenthal Nr.2, 550178 Sibiu, România
tel. 0269-208800, strategie@sibiu.ro, www.sibiu.ro
Facebook: Primăria Municipiului Sibiu, Sibiu City App

SRAC CERTIFICAT nr. 13309 ISO 9001
IQNET CERTIFIED MANAGEMENT SYSTEM

DIRECȚIA GENERALĂ DEZVOLTARE ȘI DIGITALIZARE
COMPARTIMENT STRATEGII, DEZVOLTARE DURABILĂ ȘI MARKETING

Nr: 80742 /06.10.2026

RAPORT DE SPECIALITATE

privind aprobarea Strategiei de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026–2036

Având în vedere necesitatea stabilirii unui cadru strategic coerent pentru dezvoltarea și promovarea turismului în municipiul Sibiu, precum și necesitatea corelării dezvoltării turistice cu obiectivele de dezvoltare economică, culturală, socială și de mediu ale municipiului, propunem spre aprobare **Strategia de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026–2036**.

1. Necesitatea elaborării Strategiei

Municipiul Sibiu este una dintre principalele destinații turistice din România, cu o notorietate consolidată prin patrimoniul istoric și cultural, evenimentele internaționale și statutul de **Capitală Europeană a Culturii în anul 2007**. Dezvoltarea turismului reprezintă în prezent nu doar o componentă de promovare a municipiului, ci un factor important pentru economia locală, pentru valorificarea patrimoniului și pentru creșterea atractivității orașului.

Elaborarea Strategiei de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026–2036 este necesară în contextul unei evoluții favorabile a turismului, dar și al unor schimbări importante ale pieței, care impun trecerea de la promovarea tradițională a destinației la un model de dezvoltare orientat spre **creșterea valorii economice generate de turism, prelungirea șederii și diversificarea experiențelor oferite vizitatorilor**.

Evoluția turismului confirmă necesitatea unei noi etape de dezvoltare

Datele pentru anul 2025 indică **607.472 de sosiri turistice și 946.573 de înnoptări în județul Sibiu**, în creștere cu 7%, respectiv 4% față de anul 2024. **Municipiul Sibiu concentrează aproximativ 71,6% din totalul sosirilor turistice ale județului,** confirmând poziția sa de principal pol turistic și economic al destinației. Aceste date demonstrează foarte rapid că strategia nu este un document „de promovare", ci răspunde unei schimbări reale de scară a destinației Sibiu.

În același timp, evoluția conectivității internaționale creează premise pentru o creștere suplimentară a turismului. Dezvoltarea rețelei de zboruri și a accesibilității Aeroportului Internațional Sibiu extinde aria piețelor turistice potențiale și favorizează dezvoltarea turismului de tip **city-break și short-break**, dar și a turismului internațional.

Această evoluție trebuie valorificată printr-o ofertă turistică mai diversificată și prin măsuri care să determine vizitatorii să rămână mai mult timp în Sibiu și să consume mai multe servicii locale.

Principala provocare: creșterea valorii, nu doar a numărului de turiști

Creșterea numărului de vizitatori nu reprezintă, în sine, suficientă măsură a performanței turistice. Datele disponibile indică faptul că turismul din Sibiu are încă un caracter predominant de **ședere scurtă**, ceea ce limitează valoarea economică generată la nivel local. În primele nouă luni ale anului 2025, durata medie a șederii în județ a fost de aproximativ **1,57 nopți**, una dintre cele mai reduse valori înregistrate la nivel național.

Prin urmare, principala provocare pentru perioada 2026–2036 este trecerea de la modelul „vizitează Sibiul" la modelul **„descoperă Sibiul și regiunea"**, prin dezvoltarea unor produse turistice integrate, a unor experiențe culturale, gastronomice, de agrement și recreere și prin conectarea municipiului cu principalele destinații din județ și din regiune.

Necesitatea diversificării ofertei și reducerii sezonalității

Oferta turistică a Sibiului este puternic asociată centrului istoric, patrimoniului construit și evenimentelor culturale. Acestea reprezintă avantaje competitive esențiale, dar dezvoltarea turismului în următorul deceniu presupune valorificarea mai amplă a patrimoniului natural, a spațiilor publice, a infrastructurii de agrement, a gastronomiei, industriilor creative și a activităților pentru familii și tineri.

Investițiile municipale în spații pietonale și velo, malurile Cibinului, Gușterland, Dealul Gușteriței, Binder, Grădina Zoologică și alte zone de agrement creează premisele extinderii ofertei turistice și pentru alte categorii de vizitatori. Strategia trebuie să asigure integrarea acestor investiții într-o experiență turistică coerentă.

Turismul trebuie să genereze beneficii pentru comunitatea locală

Creșterea turismului trebuie corelată cu îmbunătățirea calității vieții locuitorilor. În acest sens, dezvoltarea turistică trebuie să contribuie la valorificarea patrimoniului, la activarea spațiilor publice, la dezvoltarea economiei locale și la creșterea calității infrastructurii urbane, fără ca turismul să genereze presiuni disproporționate asupra comunității.

Strategia 2026–2036 este, astfel, necesară pentru a trece de la o abordare centrată predominant pe **notorietate și promovare** la una bazată pe **managementul destinației, diversificarea ofertei, creșterea duratei de ședere, dezvoltarea economiei locale și turism sustenabil**.

În acest context, obiectivul pentru următorul deceniu nu trebuie să fie doar atragerea unui număr mai mare de turiști, ci transformarea Sibiului într-o destinație în care vizitatorii **stau mai mult, consumă mai multe servicii locale, revin și explorează întregul areal turistic regional**, în timp ce dezvoltarea turismului contribuie direct la calitatea vieții locuitorilor municipiului Sibiu.

2. Principalele direcții ale Strategiei

Strategia este structurată în jurul a **cinci programe fanion**, care urmăresc dezvoltarea integrată a destinației turistice:

„Magnet Cultural European" – urmărește consolidarea profilului cultural al Sibiului prin valorificarea patrimoniului și infrastructurii culturale, reconversia unor foste spații industriale în spații culturale și creative, dezvoltarea unor noi spații culturale și valorificarea mai eficientă a evenimentelor deja consacrate.

„Steaua Sibiului – Coridorul Medieval al Transilvaniei" – urmărește dezvoltarea cooperării turistice regionale și conectarea municipiului Sibiu cu alte destinații și zone turistice, prin dezvoltarea unor circuite și pachete turistice și valorificarea unor zone precum **Mărginimea Sibiului, satele săsești, Bâlea, Valea Hârtibaciului, Păltiniș și Valea Sadului**.

„Visitor Economy" – urmărește creșterea valorii economice generate de turism și conectarea activității turistice cu economia locală, inclusiv prin inițiative precum **„Made in Sibiu", Școala de Turism Sibiu, „Turist în orașul tău", Sibiu Card și Visit Sibiu**.

„Edutainment și Energia Tinereții" – urmărește dezvoltarea unei oferte culturale și educaționale pentru tineri și familii, prin inițiative precum **Sibiu Youth Hub**, programe de rezidență artistică și colaborarea cu **Universitatea „Lucian Blaga" din Sibiu**.

„Sibiu – oraș al vieții bune" – pune accent pe **calitatea vieții locuitorilor municipiului Sibiu**, prin dezvoltarea spațiilor publice, extinderea zonelor pietonale și a infrastructurii pentru deplasări nemotorizate, amenajarea Cibinului ca zonă de promenadă și recreere și dezvoltarea infrastructurii de agrement, inclusiv în zone precum **Gușterland, Dealul Gușteriței, Binder, Grădina Zoologică și malurile Cibinului**.

Prin aceste direcții se urmărește ca dezvoltarea turismului să genereze beneficii economice și sociale, să valorifice resursele locale și să contribuie la creșterea atractivității municipiului.

3. Implementarea Strategiei

Implementarea Strategiei presupune implicarea administrației publice, a mediului privat, a instituțiilor culturale, a mediului academic și a comunității locale.

Un rol important este atribuit **Organizației de Management al Destinației (OMD) Sibiu**, în ceea ce privește coordonarea acțiunilor de dezvoltare și promovare a destinației, dezvoltarea parteneriatelor și monitorizarea rezultatelor.

Strategia prevede monitorizarea implementării prin indicatori-cheie de performanță și prin **„Busola Sibiu"**, care va permite urmărirea evoluției obiectivelor stabilite pentru perioada 2026–2036.

Implementarea proiectelor și măsurilor va fi realizată etapizat, în funcție de priorități, fezabilitate și identificarea surselor de finanțare.

4. Corelarea cu documentele strategice ale municipiului Sibiu

Strategia de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026–2036 se corelează cu **Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană (SIDU) a Municipiului Sibiu 2021–2030**, aprobată prin **HCL nr. 466/2022**, și cu **Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) al Municipiului Sibiu 2021–2030**, aprobat prin **HCL nr. 465/2022**.

Corelarea vizează, în principal, direcțiile comune privind **dezvoltarea durabilă, creșterea calității vieții, valorificarea patrimoniului cultural și natural, dezvoltarea spațiilor publice și de agrement, precum și promovarea mobilității durabile, pietonale și velo**.

Astfel, dezvoltarea turistică este integrată în cadrul general de dezvoltare urbană al municipiului și în direcțiile deja asumate prin documentele strategice existente.

5. Temei legal

Temeiul juridic principal îl constituie **Ordonanța Guvernului nr. 58/1998 privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România**, cu modificările și completările ulterioare, care stabilește caracterul strategic al turismului și atribuțiile autorităților administrației publice locale în domeniu. Potrivit art. 20, consiliile locale au atribuții privind inventarierea resurselor turistice, elaborarea de propuneri de dezvoltare a turismului, creșterea calității produselor turistice, valorificarea și protejarea resurselor turistice și promovarea turistică. Totodată, art. 23 stabilește necesitatea corelării acțiunilor cu caracter turistic inițiate la nivel teritorial cu strategia de dezvoltare a turismului pe termen mediu și lung.

Elaborarea și aprobarea Strategiei se realizează în conformitate cu prevederile **O.U.G. nr. 57/2019 privind Codul administrativ**, cu modificările și completările ulterioare, în special cele referitoare la atribuțiile Consiliului Local privind dezvoltarea economico-socială și de mediu a municipiului și aprobarea strategiilor privind dezvoltarea economică, socială și de mediu a unității administrativ-teritoriale. În acest sens, sunt incidente prevederile **art. 129 alin. (2) lit. b) și alin. (4) lit. e)**, precum și **art. 136 alin. (1)** din O.U.G. nr. 57/2019.

Strategia se corelează cu prevederile **Legii nr. 169/2026** privind Codul amenajării teritoriului, urbanismului și construcțiilor **(CATUC)**, intrată în vigoare la data de 25 august 2026, care reglementează cadrul legal în domeniul amenajării teritoriului și urbanismului, în concordanță cu principiile dezvoltării teritoriale durabile, protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural construit și natural, precum și îmbunătățirii condițiilor de viață în localitățile urbane.

HG nr. 558/2017 – Masterplanul investițiilor în turism este un document fundamental în ceea ce privește **componenta investițională** a strategiei. HG nr. 558/2017 aprobă Programul pentru dezvoltarea investițiilor în turism – Masterplanul investițiilor în turism. Printre obiectivele sale se află:

- dezvoltarea comunităților locale din zonele cu potențial turistic;
- creșterea investițiilor publice în infrastructura turistică;
- dezvoltarea competitivă a turismului;
- identificarea și prioritizarea investițiilor;
- dezvoltarea unei rețele de destinații turistice competitive internațional.

Acest document demonstrează că strategia nu este doar un instrument de promovare, ci trebuie să fundamenteze **prioritizarea investițiilor publice cu impact turistic**.

HG nr. 1.193/2024 – Strategia națională pentru dezvoltarea turismului 2025–2035, Strategia națională pentru dezvoltarea turismului pentru perioada 2025–2035 constituie principalul reper strategic național în domeniul turismului. Documentul urmărește dezvoltarea sustenabilă a destinațiilor, creșterea competitivității sectorului, creșterea valorii economice generate de turiști, prelungirea duratei sejurului, reducerea sezonalității și dezvoltarea unor produse turistice competitive. Strategia Municipiului Sibiu urmărește să asigure coerența obiectivelor și direcțiilor locale cu aceste priorități naționale.

HG nr. 20/2012 privind programele multianuale de marketing și dezvoltare a destinațiilor, este actul normativ care stabilește cadrul pentru programele naționale de marketing și promovare turistică, precum și pentru dezvoltarea destinațiilor și produselor turistice. Acesta a fost un document legal relevant pentru fundamentarea componentei de promovare, marketing, digitalizare și dezvoltare a produselor turistice din cadrul strategiei municipale.

6. Concluzii finale

Având în vedere cele prezentate, apreciem că aprobarea **Strategiei de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026–2036** este oportună și necesară, aceasta constituind cadrul strategic pentru dezvoltarea și promovarea turismului în municipiul Sibiu pentru perioada 2026–2036.

Strategia contribuie la valorificarea patrimoniului cultural și natural, diversificarea ofertei turistice, creșterea atractivității destinației, dezvoltarea economiei locale și, în mod prioritar, la îmbunătățirea calității vieții locuitorilor municipiului Sibiu. În acest context, mesajul principal al consultării este faptul că îmbunătățirea calității vieții locuitorilor municipiului Sibiu trebuie să reprezinte principala prioritate a dezvoltării turistice, înaintea investițiilor orientate exclusiv spre imagine și promovare.

Față de cele prezentate, considerăm că sunt întrunite condițiile necesare pentru promovarea proiectului de hotărâre privind aprobarea ***Strategiei de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu 2026–2036*** și propunem Consiliului Local al municipiului Sibiu adoptarea acestuia, conform proiectului de hotărâre și anexei care face parte integrantă din acesta.

Subsemnații, semnatari ai prezentului raport de specialitate, certificăm în privința realității, exactității și legalității datelor înscrise în cuprinsul acestuia, în limita competențelor și atribuțiilor care ne revin.

Administrator Public al Municipiului Sibiu
Teodor Ioan Birț

Director Direcția Economică
Dorian Ioan Dăncăneț

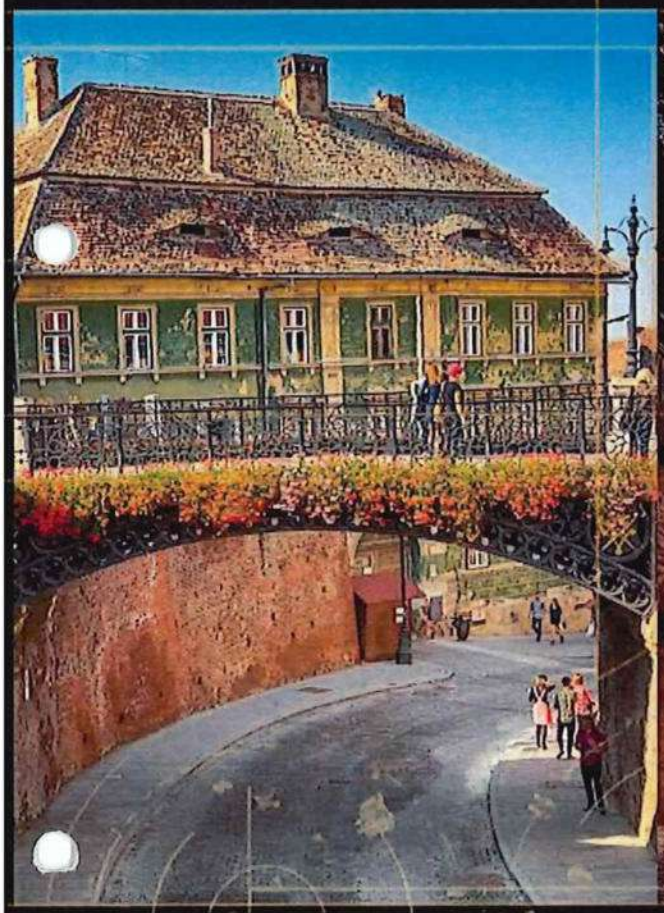
Director General Direcția Generală Dezvoltare și Digitalizare
Emanuel Constantin Lazăr

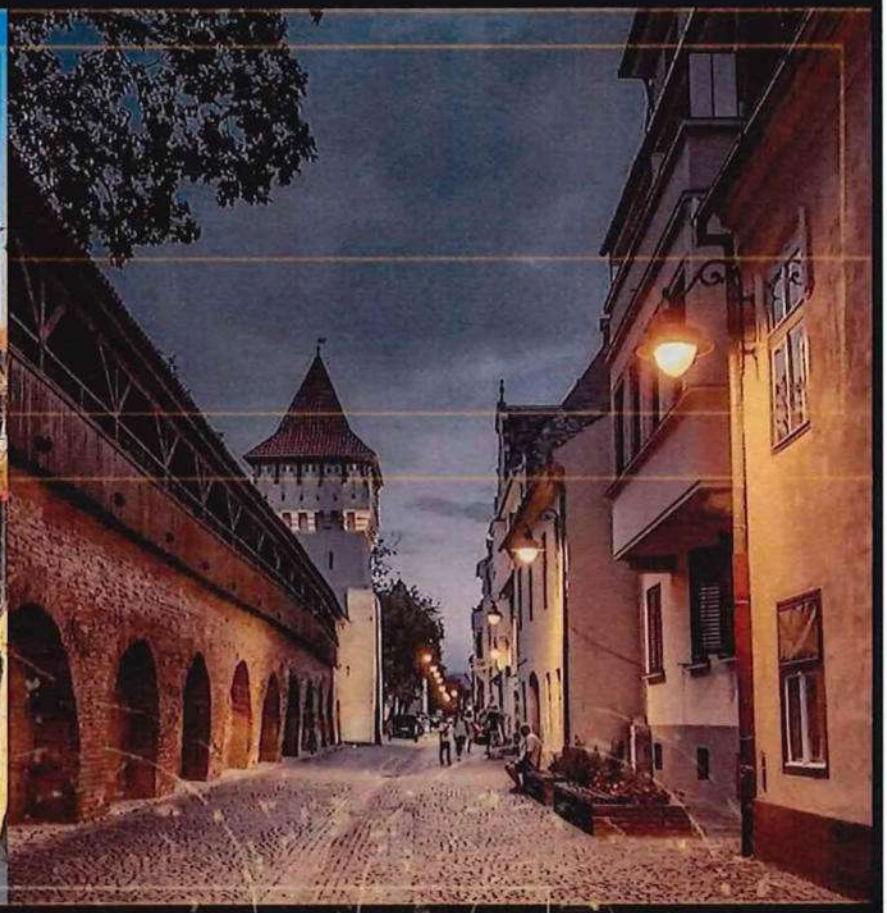
Director Direcția Generală Juridică și Managementul Salubrizării
Andreea Maria Patachi

Întocmit,
Consilier Strategii, Dezvoltare Durabilă și Marketing
Gabriela Marioara Togan

SIBIU
MAGNET CULTURAL EUROPEAN

STRATEGIA DE DEZVOLTARE a DESTINAȚIEI TURISTICE SIBIU, 2026 - 2036







STRATEGIA DE DEZVOLTARE a DESTINAȚIEI TURISTICE

SIBIU

2026 – 2036

Elaborat pentru

Primăria Municipiului Sibiu

Lider de proiect:
BrandBerry srl

Echipa de proiect:

Sociolog Dr. **Romulus OPRICA**,
Expert în Strategii de Dezvoltare Locală, Manager de Proiect
BrandBerry

Ec. **Călin ILE**
Expert în Realizarea și Elaborarea de Politici Publice în Domeniul Turismului
BrandBerry

Antropolog Dr. **Florin DUMITRESCU**,
Expert în Comunicare & Poziționare
BrandBerry

Ionuț GLIGA,
Expert în Dezvoltarea și Managementul Destinațiilor Turistice
BrandBerry

Georgiana CUJBA
Expert în Marketing Turistic
GMP CommUnity

Florian FILAT
Expert Comunicare & Branding și Analiză de Date
GMP CommUnity

Răzvan MITROIU
Expert în Comunicare Corporativă, Brandig, Identitate
GMP CommUnity

Iulian SAVA,
Consultant în Industria Ospitalității și Dezvoltare Hotelieră
Horwath HTL Romania

Mihai BÂRSAN
Expert Marketing și Comunicare Destinații
THE ENGINE

Cuprins

Sumar executiv **1**
Rezultate-cheie ale diagnosticului 2
Viziunea 2050 şi obiectivele 2036 3
Obiective cuantificate 2036 5
Cele cinci programe fanion 5
Guvernanţă, finanţare şi „Busola Sibiu" 8
Recomandările-cheie pentru Primăria Municipiului Sibiu 10
Pilonul I – Unde suntem? **11**
Cadrul strategic şi metodologic 11
Metodologia de cercetare 12
Diagnosticul cererii turistice 13
Diagnosticul ofertei turistice 16
Evoluţia longitudinală 2019–2024 18
Diagnosticul stakeholderilor 19
Cele cinci tensiuni structurale 21
Analiza SWOT şi tensiunile cu mediul extern 22
Pilonul II – Unde vrem să ajungem? **25**
Identitatea strategică a destinaţiei 25
Valorile fundamentale ale destinaţiei 25
Raţiunea de a fi 26
BHAG 2050 – Sibiu, magnet cultural european 27
Cele patru fire narative ale destinaţiei 28
Poziţionarea strategică operaţională 29
Cadrul teoretic dramaturgic 30
Sibiu, Oraşul Scenă 30
Magnet Cultural European – umbrela strategică 31
Cele trei segmente prioritare 32
Diferenţiatorii competitivi şi branding prin asociere 33
Obiective cuantificate 2026–2036 34
Cele trei scenarii de creştere 34
Cele 22 indicatori-cheie de performanţă 35
Obiective economice 35
Obiective de calitate şi experienţă 36
Obiective de brand şi notorietate 36
Obiective instituţionale 36
Jaloane intermediare 2030 şi 2032 37
Pilonul III – Cum ajungem acolo? **39**
Programul fanion 1 – Magnet Cultural European 39
Acţiuni prioritare ale Programului fanion 1 42
Programul fanion 2 – Steaua Sibiului · Coridorul Medieval al Transilvaniei 43
Acţiuni prioritare ale Programului fanion 2 46
Programul fanion 3 – Visitor Economy 47
Acţiuni prioritare ale Programului fanion 3 50

Programul fanion 4 – Edutainment și Energia Tinereții 51
Acțiuni prioritare ale Programului fanion 4 54
Programul fanion 5 – Sibiu, oraș al vieții bune 54
Acțiuni prioritare ale Programului fanion 5 59
Sinteza arhitecturii programatice 60
Mixul integrat de marketing 61
Componenta produs – propunerea de valoare per segment 61
Componenta preț – politica tarifară premium-accesibilă 62
Componenta distribuție – canalele de acces 63
Strategia integrată de comunicare 64
Cadrul comunicării digitale 65
Producția de conținut 66
Relațiile cu mass-media internațională 67
Programele de influenceri și advocacy 68
Calendarul evenimențial promoțional 68
Recepționarea feedback-ului și monitorizarea dinamicii sezoniere 70
Guvernanță, finanțare și „Busola Sibiu" 71
Cadrul de guvernanță OMD 72
Sursele de finanțare consolidate 73
Cadrul legislativ local – cele cinci HCL-uri propuse 75
Dashboard public „Busola Sibiu" 75
Observatorul Sibiu – cercetarea aplicată continuă 77
Sinteza arhitecturii instituționale 78
Riscuri critice și măsuri de atenuare 80
Cadrul metodologic ISO 31000:2018 80
Categorii de riscuri 81
Riscuri politice și administrative (R1) 81
Riscuri financiare (R2) 82
Riscuri operaționale (R3) 83
Riscuri reputaționale și sociale (R4) 84
Riscuri de mediu și externe (R5) 84
Riscuri specifice programelor fanion (R6) 85
Matricea consolidată a riscurilor strategiei 86
Măsurile specifice pentru cele șapte riscuri ridicate 87
R1.1 – Alternanța administrativă cu impact strategic 87
R2.1 – Absorbția FEDR sub 25% 87
R3.1 – Întârzieri în înființarea OMD-ului 88
R3.4 – Deficitul cronic de forță de muncă HoReCa 88
R4.1 – Backlash anti-turism și gentrificare 89
R5.2 – Pălținiș fără zăpadă (iarnă) 90
R6.1 – Riscul Sydney Opera pentru landmark-ul P1 90
Sinteza evaluării riscurilor 91
Plan de acțiune și calendar de implementare 92
Faza 1 – Fundament (2026-2027) 92
Quick Win-uri demonstrative 93

Faza 2 – Accelerare (2027-2028) 94
Faza 3 – Scalare (2029-2032) 95
Faza 4 – Maturizare (2033-2036) 96
Sinteza calendarului bugetar pe faze 97
Ciclul anual de implementare și monitorizare 97
Consultarea publică – sinteză și rezultate 99
Participanții la consultare 99
Concluzii și recomandări finale 101
Sinteza arhitecturii integrate 101
Contribuții distinctive ale strategiei 102
Recomandări strategice prioritare 104
Opțiuni de implementare 106
Mesajul către comunitatea sibiană 107
Mesajul către partenerii instituționali 108
Apelul final la acțiune 109

Lista tabelelor

Tabel 1: Obiectivele economice cuantificate ale strategiei pentru orizontul 2026–2036. 36
Tabel 2: Obiectivele de calitate și experiență ale strategiei. 36
Tabel 3: Obiectivele de brand și notorietate ale strategiei. 36
Tabel 4: Obiectivele instituționale ale strategiei. 37
Tabel 5: Acțiuni prioritare în Programul fanion 1 – Magnet Cultural European. 43
Tabel 6: Acțiuni prioritare în Programul fanion 2 – Steaua Sibiului · Coridorul Medieval. 46
Tabel 7: Acțiuni prioritare în Programul fanion 3 – Visitor Economy. 51
Tabel 8: Acțiuni prioritare în Programul fanion 4 – Edutainment și Energia Tinereții. 54
Tabel 9: Acțiuni prioritare în Programul fanion 5 – Sibiu, oraș al vieții bune. 59
Tabel 10: Publicațiile internaționale prioritare pentru strategia de relații publice. 67
Tabel 11: Bugetul anual al strategiei integrate de comunicare pe orizontul 2026-2036. 71
Tabel 12: Cronologia înființării și maturizării OMD Sibiu. 73
Tabel 13: Cele cinci HCL-uri propuse de strategie pentru completarea cadrului legal local (cadrul fiscal este deja constituit prin HCL Sibiu nr. 462/2025). 75
Tabel 14: Matricea consolidată a celor 27 de riscuri ale strategiei pe sistem semafor. 86
Tabel 15: Quick Win-uri demonstrative ale strategiei pentru primii 18 luni. 94
Tabel 16: Sinteza calendarului bugetar pe cele patru faze ale strategiei. 97

Tabel 17: Ciclul anual de implementare şi monitorizare al strategiei. 98
Tabel 18: Opţiuni de implementare a strategiei – comparaţie sintetică. 107

Sumar executiv

Municipiul Sibiu deține toate premisele structurale pentru a deveni un magnet cultural european de referință, beneficiind de un patrimoniu medieval excepțional, recunoscut prin titlul de Capitală Culturală Europeană obținut în 2007, de o moștenire săsească distinctivă în Transilvania și de o vocație europeană confirmată prin Festivalul Internațional de Teatru – al treilea festival de teatru ca importanță la nivel european (după Avignon și Edinburgh).

Și totuși, datele ultimilor ani relevă un decalaj sistemic între acest potențial și performanța operațională a destinației.

Cercetarea cantitativă națională desfășurată în octombrie 2025 pe un eșantion reprezentativ de 1.563 de respondenți confirmă trei realități paradoxale. Pe de o parte, atractivitatea percepută a Sibiului este excepțională – 81,3% dintre români îl evaluează pozitiv, plasându-l pe locul doi național după Brașov, iar disponibilitatea de recomandare a destinației este foarte ridicată (NPS-analog +71 pe scala standard NPS). Pe de altă parte, durata medie a sejurului în Municipiul Sibiu a coborât la 1,485 nopți în 2024, în declin sistemic față de pragul de 1,612 nopți atins în 2019 (date INS TEMPO), iar sosirile anuale 2024 sunt 411.860 – la 1,0% sub pragul pre-pandemic de 415.836 (2019). Capitalul reputațional este intact; conversia lui în valoare economică este însă plafonată.

Această tensiune între atractivitate înaltă și performanță plafonată se explică printr-un set de constrângeri identificabile: capacitatea de cazare premium 4*–5* este de aproximativ 800 de camere – un plafon fizic care exclude din start strategia de volum și impune logica „valoare per turist, nu volum agregat"; oferta culturală contemporană este insuficient dezvoltată în raport cu patrimoniul medieval consacrat; coordonarea instituțională a turismului la nivel local este, în formularea convergentă a tuturor celor 11 stakeholderi intervievați în cercetarea calitativă, „cvasi-inexistentă"; iar absența unei structuri funcționale de management al destinației – Organizația de Management al Destinației (OMD) – este recunoscută ca risc critic structural. Această configurație oferă și răspunsul direct la întrebarea centrală a diagnosticului – de ce scade durata sejurului chiar când notorietatea crește: problema ține de conversie și de profunzimea experienței, nu de notorietate. Un vizitator care cunoaște și apreciază orașul, dar nu găsește suficiente motive pentru a rămâne o zi și o seară în plus – experiențe de profunzime, program de seară, oferte care leagă municipiul de împrejurimi -, pleacă după o singură noapte. Direcția strategică decurge de aici: conversia notorietății existente în sejururi mai lungi și cheltuială mai mare.

Prezenta strategie aplică modelul celor trei piloni – Unde suntem? Unde vrem să ajungem? Cum ajungem acolo? – structurat pe baza cadrelor metodologice ale OECD (Tourism Trends and Policies 2024)

Rezultate-cheie ale diagnosticului

Pilonul I al strategiei (Unde suntem?) consolidează diagnosticul destinației pe baza a patru surse complementare: cercetarea cantitativă națională CAWI (N=1.563, octombrie 2025), cercetarea calitativă semi-structurată cu 11 stakeholderi reprezentativi ai ecosistemului turistic local, analiza a 7.873 de recenzii online colectate de pe platformele majore (Booking, TripAdvisor, Google Maps), și seriile statistice oficiale INS TEMPO pentru perioada 2019–2024.

Constatarea structurală cea mai puternică a diagnosticului este existența unui paradox al penetrării: cercetarea cantitativă (N=1.294 răspunsuri valide pentru prima mențiune spontană) confirmă o structură de reprezentare pluridimensională a Sibiului, cu nucleu central format din câmpurile semantice Frumusețe/Estetică (13,6% mențiuni top-of-mind) și Istorie/Medieval (11,5%). Notorietatea la nevizitatori este excepțională pentru patru obiective-cheie: Centrul Vechi (77,8%), Târgul de Crăciun (77,1% – locul 2 după Centrul Vechi, plasându-l ca principalul vector de conversie a publicului neconvertit), Muzeul Brukenthal (72,8%) și Festivalul Internațional de Teatru (59,7%). Această ultimă cifră reprezintă un capital reputațional comparabil cu al multor festivaluri europene majore.

Paradoxul structural – confirmat de raportul cantitativ – este că evenimentele generează notorietate, dar patrimoniul permanent generează vizitare: rata de vizitare a FITS este de doar 26,7% (locul antepenultim), în timp ce Centrul Vechi atinge 89,8% (locul întâi).

Această notorietate excepțională nu se traduce însă proporțional în performanță economică. Cheltuiala medie pe turist și sejur este estimată la aproximativ 135 de euro – un nivel consistent cu durata redusă a sejurului dar substanțial sub potențialul oferit de profilul vizitatorului (predominant urban, cu venituri medii și peste medii, educat). ALOS-ul în declin de la 1,612 nopți (2019) la 1,485 nopți (2024) – o scădere de 7,88% în cinci ani conform datelor INS TEMPO – semnalează o eroziune calitativă a experienței: turistul vine, vede, dar nu rămâne suficient pentru a se transforma economic într-un vizitator de valoare. Multiplicatorul economic estimativ al cheltuielilor turistice asupra economiei locale, calibrat pe un scenariu central de 2,2x, este afectat de informalitatea persistentă în sectorul HoReCa (estimat între 25–35%) și de sub-raportarea sistematică a închirierii în regim turistic de scurtă durată (STR).

Capacitatea de cazare a Municipiului Sibiu, conform datelor INS TEMPO, totalizează 6.165 de locuri în structuri clasificate, ceea ce echivalează cu aproximativ 3.425 de camere. Validarea hotel-cu-hotel a inventarului premium – Hilton (114 camere), Împăratul Romanilor (152), Continental Forum (134), Ramada (128), Mercure Arsenal (119), Mercure Airport (85), Golden Tulip (81) și hotelul ART (29) – confirmă un pol de 842 de camere în cele opt hoteluri majore, completat de aproximativ 30-50 camere în segmente boutique premium adiționale (Hermanns Hotel, Casa Luxemburg, alte unități boutique 4*), pentru un total de 870-895 camere efective la standardul 4*-5*.

Această dimensiune restrânge capacitatea Sibiului de a captura singur evenimente MICE peste pragul de 800 de delegați și impune coopetiția[1] regională ca răspuns strategic la limita inventarului local.

Analiza tematică reflexivă a 7.873 de recenzii online (Booking, TripAdvisor, Google Maps), triangulată cu cele 11 interviuri semi-structurate (codate SB_01 până la SB_11) cu reprezentanți ai sectorului public, sectorului HoReCa, instituțiilor culturale, mediului academic și operatorilor turistici, relevă cinci tensiuni structurale recurente care circumscriu spațiul de joc al strategiei: fenomenul „portarului arogant" în servicii, deconectarea narativă între operatori, etica tranzacțională în interacțiunea cu turistul, dilema kitsch versus autentic în dezvoltarea ofertei comerciale și decalajul cronic dintre investițiile fizice și calitatea operațională.

Cercetarea calitativă cu cei 11 stakeholderi identifică complementar trei tensiuni structurale specifice ecosistemului turistic local – conservare versus inovare, autenticitate versus pretexte, calitate versus volum. Toți cei 11 stakeholderi, fără excepție, evaluează cooperarea inter-instituțională în turismul sibian ca insuficientă sau inexistentă – convergența negativă cea mai puternică a întregii cercetări.

Viziunea 2050 și obiectivele 2036

Pilonul II al strategiei (Unde vrem să ajungem?) conturează arhitectura aspirațională a destinației pe trei niveluri ierarhice: ideologia fundamentală – valori, rațiune de a fi, BHAG (Big Hairy Audacious Goal) 2050; poziționarea strategică operațională; obiectivele cuantificate cu jaloane temporale 2030, 2032 și 2036.

[1] Coopetiția: concept fundamentat de Brandenburger și Nalebuff (1996) - desemnează strategia care combină simultan logica competitivă și cea cooperativă în relațiile dintre actorii unui ecosistem economic: cooperarea pentru crearea valorii agregate și competiția pentru captarea cotei individuale din valoarea creată.

Valorile fundamentale ale destinației Sibiu – articulate consensual în atelierele de fundamentare din februarie 2026 și consolidate în sesiunile strategice ulterioare – sunt asumarea (puterea cuvântului dat și a lucrului bine făcut), deschiderea și empatia (pentru diversitatea oamenilor și a culturilor) și curajul cu pionierat (Sibiul dă direcția). Rațiunea de a fi a destinației este formulată sintetic astfel: Sibiul, pol cultural al Transilvaniei, scenă europeană devenită conector între generații și culturi, în care comunitatea are rolul principal.

Viziunea pe termen lung – Big Hairy Audacious Goal cu orizont 2050 – este Sibiu, magnet cultural european. Această viziune se operaționalizează pe patru piloni complementari care vor fi recunoscuți de călătorul european educat ca atribute structurale ale destinației: interconectarea europeană deplină prin aeroport internațional și prin rețea feroviară modernizată; statutul de hub cultural, creativ și științific major prin reconversia spațiilor industriale, prin programare permanentă de calibru european și prin parteneriate cu marile centre culturale ale continentului; energia tinereții – Sibiul ca loc de pelerinaj profesional și personal pentru tinerii creatori, antreprenori și studenți internaționali; și topul global al orașelor unde se trăiește bine – un centru prietenos cu pietonii, de preferat nemotorizat, Cibinul înotabil ca axă a stării de bine, Păltinișul ca resort de natură și sănătate la treizeci de minute de oraș, cartiere noi verzi și o cultură gastronomică recunoscută european.

Poziționarea strategică operațională, derivată din convergența datelor cu cadrul teoretic dramaturgic al lui Dean MacCannell privind autenticitatea în turism, este Sibiu, Orașul Scenă. Această formulare valorifică simultan patrimoniul medieval ca decor real (nu fabricat), viața culturală ca spectacol pe o scenă autentică, comunitatea locală ca actori care își trăiesc viața pe o scenă moștenită, fără s-o interpreteze, și posibilitatea de traversare integrală a celor șase stadii ale autenticității MacCannelliene – de la Front Stage-ul Pieței Mari și al Centrului Vechi spre Back Stage-ul autentic al Orașului de Jos, al Mărginimii Sibiului, al gastronomiei non-turistice și al vieții cotidiene.

Cele patru fire narative care vor structura comunicarea destinației pe orizontul strategiei sunt: Sibiul ca palimpsest urban (medieval, dar și habsburgic, baroc și post-comunist); Sibiul ca scenă europeană autentică (autenticitate moștenită, nu fabricată); Sibiul ca conector între generații și culturi (chintesență multiculturală – patru religii pe o sută de metri); Sibiul ca oraș al vieții bune europene la scară umană. Toate canalele de comunicare ale destinației vor opera pe aceste patru fire, calibrate diferențiat pe segmentele prioritare.

Obiective cuantificate 2036

Obiectivele strategice cuantificate ale Pilonului II sunt structurate pe patru categorii – economice, calitate-experiență, brand-notorietate, instituționale – și formulate conform metodologiei SMART. Tabelul central al strategiei reunește 22 de indicatori-cheie de performanță (KPI), fiecare cu baseline 2024 verificat pe surse oficiale și cu jaloane progresive 2030, 2032 și 2036, calibrate pe scenariul realist de creștere (CAGR sosiri 4,0% anual).

Sintetic, principalele obiective economice 2036 sunt: sosiri anuale de aproximativ 660.000 (creștere cumulată circa 60% față de baseline-ul 2024); ALOS de 1,85 nopți (de la 1,485 nopți, revenind peste nivelul din 2019 de 1,612 nopți, cu reperele europene Bilbao 2,1 – Viena 2,3 vizate în scenariul optimist); pondere a turismului internațional de 36–40% din total (de la 25–28% în 2024); cheltuială medie pe sejur de aproximativ 250 EUR (de la 135 EUR); ADR mediu hotelier de 102 EUR (de la 60 EUR); indice de sezonalitate de 2:1 între lunile de vârf și de bază (de la 4:1 în prezent).

Pe latura calitativă, țintele 2036 vizează satisfacția globală a vizitatorilor (T2B) la 92% (de la 96,0% T3B baseline, cu re-ancorare metodologică la T2B), NPS-analog la +78 (de la +71), atractivitate națională T2B la 90% (de la 81,3%, asigurând consolidarea poziției a doua) și o scădere cu 30% a amprentei carbon per turist față de baseline-ul ce va fi stabilit pe date în primul an de funcționare a Observatorului destinației. Pe latura brand-notorietate, recunoașterea internațională a Sibiului în piețele DACH, Marea Britanie și Franța devine ținta principală – calibrată la 35% recunoaștere asistată (de la baseline-ul ce urmează a fi stabilit prin sondajul specific 2026), comparabilă cu nivelul actual al Plovdiv-ului post-Capitală Culturală 2019.

Cele cinci programe fanion

Pilonul III al strategiei (Cum ajungem acolo?) operaționalizează aspirația prin cinci programe fanion complementare, fiecare răspunzând la o dimensiune strategică distinctă a destinației și fiecare contribuind diferențiat la KPI-urile consolidate ale Pilonului II.

Programul fanion P1 – Magnet Cultural European – are statutul de prioritate strategică numărul unu și fundamentează arhitectura întregii strategii. Decizia centrală a programului este construirea unui landmark cultural major dedicat artelor moderne, capabil să producă efectul transformator demonstrat de proiectele europene comparabile: Guggenheim Bilbao (cost de construcție al clădirii ~89 milioane USD, cost total al proiectului ~195 milioane EUR la prețurile de atunci (muzeu care a constituit însă doar componenta-nucleu a unei regenerări

urbane integrate de peste 1 miliard EUR – programul Bilbao Ría 2000: aeroport, metrou, front de apă reamenajat), contribuție anuală curentă de peste 400 milioane EUR la economia locală, transformarea Bilbao dintr-un oraș industrial în declin într-o destinație turistică globală) și Markthal Rotterdam (investiție de circa 175 milioane euro, 8 milioane vizitatori anual la maturitate, creșterea fluxurilor turistice ale Rotterdamului de la 350.000 anual înainte de inaugurare la peste 4 milioane după 2015). Bugetul Programului P1, calibrat pe trei scenarii de absorbție a fondurilor europene FEDR 2028–2034 (complet 100%, degradat 60%, minim 25%), se situează între 56 și 150 milioane euro pe orizontul de zece ani al strategiei. În complementul landmark-ului, programul integrează reconversia spațiilor industriale Independența, Flaro și Construcții SA drept hub-uri culturale, amenajarea Cibinului ca axă urbană de promenadă culturală și programarea anuală de calibru european.

Programul fanion P2 – Steaua Sibiului · Coridorul Medieval al Transilvaniei – răspunde la constatarea structurală că Sibiul, ca destinație izolată, nu poate crește semnificativ în orizontul aspirațional. Soluția este transformarea Sibiului în nucleul unei rețele regionale de atracții accesibile în maximum două ore și jumătate, cu cele șase brațe ale stelei conectate radial: Brașov, Sighișoara, Biertan și bisericile fortificate, Turda, Alba Iulia și Bran. Componenta-cheie a programului este un acord formal de coopetiție Sibiu – Brașov – Sighișoara, cu organizație de management al destinației regionale comună și cu un calendar evenimențial coordonat. Inițiativele complementare integrează Transilvania Express ca tren turistic de lux pe ruta Brașov – Sibiu (model Royal Scotsman), extinderea conectivității aeriene a Aeroportului Internațional Sibiu cu rute prioritare către Tel Aviv, Berlin, Amsterdam, Madrid și Manchester, transformarea Gării Sibiu într-o atracție turistică în sine (model Antwerpen Centraal) și lobby instituțional pentru modernizarea liniei feroviare Sibiu – Brașov sub o oră. Bugetul P2, excluzând modernizarea feroviară care depinde de Master Planul național, se situează între 24 și 51 milioane euro pe orizontul strategiei.

Programul fanion P3 – Visitor Economy – operaționalizează inversiunea paradigmei turism-comunitate prin cinci inițiative integrate: programul „Sibian pentru câteva zile" ca mesaj principal al destinației către vizitatori; certificarea voluntară „Made in Sibiu" pentru produsele locale premium (gastronomie, artizanat, design); profesionalizarea sectorului HoReCa prin Școala de Turism Sibiu în parteneriat cu Universitatea Lucian Blaga și prin scheme de stagii europene; programul „Turist în orașul tău" destinat rezidenților, cu reduceri de luni la muzee și restaurante; și Sibiu Card-ul ca instrument turistic integrat. Bugetul P3 totalizează între 11 și 19 milioane euro pe orizont.

Programul fanion P4 – Edutainment și Energia Tinereții – răspunde la riscul demografic structural al destinației (orașul îmbătrânește, oferta culturală este percepută ca sub-adaptată tineretului) și construiește poziționarea proactivă a Sibiului ca destinație europeană pentru tineret, cu țintă strategică explicită candidatura pentru titlul Capitala Tineretului din România în 2029 sau 2030 – calibrată pe creșterea zonei studențești în corelație cu Universitatea Lucian Blaga. Programul integrează lansarea timpurie 2026-2028 a programelor permanente structurale (Sibiu Youth Hub, Programul de Rezidență Artistică Sibiu, Bursa Sibiu pentru Tineri Inovatori) ca infrastructură pregătitoare pentru candidatură; calendarul de aproximativ cincizeci de evenimente majore în anul-titlu obținut (2029 sau 2030); dezvoltarea de enclave urbane boeme cu chirii subvenționate pentru ateliere de artiști pe modelul Bremen; reglementarea calibrată a vieții nocturne cu zone dedicate dereglementate și cu zone protejate de presiunea acustică; un parteneriat strategic cu Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, inclusiv prin programul Sibiu Talks pe modelul TED; actualizarea experiențială a Muzeului ASTRA și înființarea Muzeului Brânzei pe modelul Musée de la Moutarde din Dijon, ancorat în tradiția pastorală a Mărginimii. Bugetul P4 se situează între 18,5 și 31 milioane euro pe orizont.

Programul fanion P5 – Sibiu, oraș al vieții bune – operaționalizează cel mai distinctiv pilon al BHAG-ului 2050 și integrează șapte inițiative complementare: extinderea progresivă a centrului prietenos cu pietonii (model Ljubljana, Pontevedra, Vitoria-Gasteiz), inclusiv prin verdețe în Centrul Vechi pentru atenuarea efectului insulei de căldură urbană; amenajarea Cibinului ca axă acvatică, sportivă și înotabilă a stării de bine – obiectivul de scăldat fiind condiționat de calitatea apei și de debit, verificate printr-o monitorizare multianuală, cu amenajare peisagistică, pontoane și navigație ușoară (caiac, plute) ca etapă intermediară certă; consolidarea Păltinișului ca resort all-season cu wellness premium și cu relansarea evenimentului cultural „Manifestul de la Păltiniș" ancorat în patrimoniul intelectual al școlii de la Păltiniș; standardele de eco-cartier pentru extinderile urbane noi pe modelul Vauban Freiburg și HafenCity Hamburg; reglementarea cadrului STR pentru protejarea pieței locuințelor și pentru reducerea informalității de la 25–35% la sub 15%; gestionarea fluxurilor turistice cu praguri de alertă și cu distribuirea către Back Stage. Aceste praguri sunt fundamentate pe un studiu de capacitate de suport (carrying capacity) al Centrului Istoric, care stabilește pe date limita fizică de aglomerare a spațiilor-cheie (Piața Mare, Piața Mică, arterele pietonale) și traduce depășirea ei în alerte monitorizate prin dashboardul „Busola Sibiu", cu măsuri graduale de redirecționare a fluxurilor. Bugetul P5, excluzând cartierele verzi care sunt

finanțate prin capital privat al dezvoltatorilor, totalizează între 46,5 și 81 milioane euro pe orizont.

Bugetul cumulat al celor cinci programe fanion se situează între 156 și 332 milioane euro pe orizontul de zece ani, distribuit în structura aproximativă: 50% fonduri europene (FEDR 2028–2034, PNRR, programele tematice europene), 30% bugete locale și regionale (Primăria Municipiului Sibiu și Consiliul Județean Sibiu ca partener regional natural pe modelul Bilbao), 20% parteneriate public-privat, mecenat și venituri proprii.

Guvernanță, finanțare și „Busola Sibiu"

Implementarea coordonată a strategiei este condiționată – în formularea convergentă a tuturor stakeholderilor consultați și în conformitate cu cadrul recomandărilor Băncii Mondiale – de existența unei Organizații de Management al Destinației (OMD) funcționale. Înființarea OMD-ului Sibiu reprezintă, în arhitectura strategiei, prerechizita absolută; fără această componentă, programele fanion, mix-ul de marketing și strategia de comunicare nu pot fi implementate coerent.

OMD Sibiu este propus ca asociație non-profit cu participare public-privată, constituită în condițiile OG nr. 26/2000 și ale cadrului specific al organizațiilor de management al destinației (OG nr. 58/1998, modificată prin OUG nr. 86/2022 – aprobată prin Legea nr. 64/2023 – și prin OUG nr. 150/2024; Procedura de avizare aprobată prin Ordinul MAT nr. 1.293/2022, modificat prin Ordinele nr. 626/2023 și nr. 459/2026), în baza avizului conform prealabil al autorității publice centrale pentru turism, în parteneriat cu Asociația Județeană de Turism Sibiu (AJTS) – organizația de management al destinației de nivel județean avizată din martie 2026, al cărei membru este deja Municipiul Sibiu -, pentru a evita duplicarea funcțiilor și a brandurilor (AJTS operează platforma „Visit Sibiu County") și pentru a valorifica structura consorțială ce a livrat programul Regiune Gastronomică Europeană 2019. OMD-ul local reunește participarea a Primăriei Municipiului Sibiu, a Consiliului Județean Sibiu, a Universității Lucian Blaga din Sibiu și a reprezentanților sectorului privat (HoReCa, MICE, antreprenoriat creativ). Structura de guvernanță operează pe patru organe complementare – Consiliul Strategic (11 membri, prezidat de Primarul Municipiului Sibiu), Consiliul Director, Echipa Operațională (5 persoane în 2027, scalată la 10 persoane la maturitate în 2030) și Forumul Stakeholderilor și Forumul Comunitar. Atât dimensiunea echipei operaționale, cât și bugetul de comunicare sunt calibrate să scaleze progresiv în funcție de veniturile din taxa de promovare, iar țintele de comunicare (recunoaștere asistată, mențiuni de prestigiu, earned media) sunt asumate sub

rezerva unui test de senzitivitate țintă–buget la primul val al Observatorului Sibiu – recunoscând că modelele invocate (Viena, Copenhaga) operează cu bugete și echipe de un ordin de mărime superior. Aceste organe se traduc în organele statutare obligatorii ale asociației (Adunarea Generală, Consiliul Director și cenzorul), iar statutul stabilește – conform art. 24 din OG nr. 58/1998 – procentul de reprezentativitate a voturilor, votul autorității publice locale fiind limitat la maximum 45% din total, pentru a asigura echilibrul public-privat și independența de guvernanță specifică modelului de referință Wonderful Copenhagen. Calendarul de operaționalizare prevede constituirea juridică în trimestrul I al anului 2027, maturitatea operațională în 2030, și tranziția spre modelul Destination & Workforce Organization (model Wonderful Copenhagen) între 2034 și 2036.

Finanțarea OMD se construiește pe cinci surse principale: taxa specială de promovare turistică de 2%, deja adoptată prin Hotărârea Consiliului Local Sibiu nr. 462/2025 din 30 decembrie 2025 și în vigoare de la 1 ianuarie 2026, conform articolului 484 din Codul Fiscal (Legea 227/2015) – taxă aliniată cu vârful pieței românești (București 2%, Sibiu 2%) și consistentă cu modelul european de taxe procentuale aplicate la valoarea cazării (Vienna și Salzburg ~3,02%, Berlin 5%); bugetul local al Primăriei Municipiului Sibiu; bugetul Consiliului Județean Sibiu; fondurile europene; parteneriatele public-privat și veniturile proprii ale OMD (Sibiu Card, comisioane pe pachetele oficiale). Întrucât taxa de promovare este în vigoare de la 1 ianuarie 2026, iar OMD-ul care urmează să o gestioneze se constituie juridic ulterior, strategia prevede clarificarea regimului tranzitoriu al sumelor colectate în acest interval – administrarea lor de către autoritatea locală și reportarea integrală către OMD la constituire, pe bază de opinie juridică -, pentru încrederea operatorilor care colectează taxa. Bugetul operațional al OMD crește progresiv de la aproximativ 1,17 milioane euro în 2027 la 2,93 milioane euro la maturitate în 2036, cumulând circa 22 milioane euro pe orizontul de zece ani al strategiei.

Bugetul total al strategiei – operațional OMD plus capital al programelor fanion – se situează între 178 și 354 milioane euro pe orizontul 2026–2036. Acest ordin de mărime este consistent cu strategiile europene comparabile pentru orașe culturale de scară medie.

Instrumentul de transparență publică al strategiei este „Busola Sibiu" – dashboard online operat de OMD, cu actualizare cel puțin trimestrială și cu sistem semafor de evaluare anuală pe modelul Scotland Outlook 2030 Performance Tracker. Cele 22 de KPI consolidate sunt organizate pe patru coordonate cardinale – Nord (economic), Est (calitate-sustenabilitate), Sud (notorietate-brand), Vest

(guvernanță) – și sunt evaluate semnificativ după pragul de variație ±5% an la an: verde pentru îmbunătățire (peste +5%), galben pentru menținere (între −5% și +5%), roșu pentru deteriorare (sub −5%). Variațiile peste pragul de ±10% declanșează alerta strategică automată cu raportare la Consiliul Strategic OMD.

Recomandările-cheie pentru Primăria Municipiului Sibiu

Implementarea strategiei depinde acum de cinci decizii administrative coordonate, formulate în ordinea criticității și a interdependențelor operaționale:

- Adoptarea hotărârii Consiliului Local pentru constituirea OMD Sibiu (calendar critic 2026–2027) – recomandarea numărul unu și prerechizita absolută a întregii strategii.
- Valorificarea taxei speciale de promovare turistică de 2% deja adoptate prin Hotărârea Consiliului Local Sibiu nr. 462/2025 din 30 decembrie 2025, în vigoare de la 1 ianuarie 2026 – sursa principală de finanțare proprie a OMD, condiționată operațional de constituirea juridică a OMD-ului care va prelua și gestiona aceste venituri.
- Demararea studiului de fezabilitate detaliat pentru landmark-ul cultural P1 (calendar 2026–2027), incluzând selecția locației finale dintre cele trei zone candidate, calibrarea bugetului între cele trei scenarii de absorbție și organizarea concursului internațional de arhitectură cu cerințe minime de portofoliu (model Bilbao Guggenheim, nu Sydney Opera).
- Adoptarea cadrului-pilot de reglementare a închirierii în regim turistic de scurtă durată (STR) (calendar 2026), urmată de hotărârea finală de consiliu local în 2027 după consultare publică, cu implementare progresivă spre obiectivul de conformare 95% la 2036.
- Inițierea acordului-cadru de coopetiție „Coridorul Medieval al Transilvaniei" cu Brașovul și Sighișoara (calendar 2026), pe baza scrisorii de intenție către primarii celor două municipii partenere și prin întâlnire trilaterală inaugurală în trimestrul III 2026.

Aceste cinci recomandări strategice sunt aliniate cu mandatul administrativ actual al Primăriei Municipiului Sibiu – toate pot fi demarate în primele optsprezece luni ai strategiei și produc capital instituțional și reputațional vizibil.

Pilonul I – Unde suntem?

Diagnosticul destinației Sibiu este construit pe convergența a patru surse complementare de date care, integrate, oferă o radiografie cantitativă și calitativă a stării actuale: cercetarea cantitativă națională CAWI cu 1.563 de respondenți, desfășurată în octombrie 2025 pe un eșantion reprezentativ național; cercetarea calitativă semi-structurată cu 11 stakeholderi (codificați SB_01 până la SB_11) care acoperă toate categoriile relevante ale ecosistemului turistic local; analiza tematică a 7.873 de recenzii online colectate în iulie 2025 de pe Booking, TripAdvisor și Google Maps; și seriile statistice oficiale INS TEMPO pentru perioada longitudinală 2019–2024. Această stratificare metodologică permite triangularea concluziilor și o fundamentare mai solidă.

Cadrul strategic și metodologic

Strategia este elaborată în cadrul contractual stabilit prin Caietul de Sarcini emis de Primăria Municipiului Sibiu cu numărul 24491 din 7 aprilie 2025, sub codul CPV 73000000-2. Mandatul tehnic acoperă orizontul 2026–2036 și se referă strict la perimetrul administrativ al Municipiului Sibiu (cod SIRUTA 143450), cu județul Sibiu tratat ca factor-suport relevant pentru destinație în măsura în care influențează fluxurile turistice ale municipiului – în special prin Mărginimea Sibiului, prin Păltiniș și prin axa Văii Oltului.

Strategia operează pe modelul celor trei piloni – întrebarea Unde suntem? (diagnosticul Pilonului I), întrebarea Unde vrem să ajungem? (arhitectura aspirațională a Pilonului II) și întrebarea Cum ajungem acolo? (operaționalizarea Pilonului III). Modelul este calibrat pe cadrele metodologice ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD Tourism Trends and Policies 2024)[2] și ale Băncii Mondiale (Destination Management Handbook 2022)[3] și se inspiră din documentele strategice de referință din Scoția (Scotland Outlook 2030[4]), Copenhaga (Wonderful Copenhagen Strategy 2024–2030[5]), Bilbao

[2] OECD (2024). Tourism Trends and Policies 2024. OECD Publishing, Paris. *https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3.html*

[3] World Bank / International Finance Corporation (2022). Destination Management Handbook: A Sustainable Approach to Managing Visitor Economies. *https://www.ifc.org/en/insights-reports/2023/destination-management-handbook-pdf*

[4] Scottish Tourism Alliance (2020). Scotland Outlook 2030 - Responsible Tourism for a Sustainable Future. Performance Tracker actualizat anual. *https://scottishtourismalliance.co.uk/scotland-outlook-2030/*

[5] Wonderful Copenhagen (2024). WOCO Strategy 2024-2030 - All Inclusive: Tranziția Destination Management Organization către Destination & Workforce Organization. *https://www.wonderfulcopenhagen.com/wonderful-copenhagen/about-us/strategy*

(modelul transformării urbane prin landmark cultural major) și Vienna Tourism Strategy 2025.

Pe latura cadrelor teoretice, strategia adoptă explicit modelul dramaturgic al lui Dean MacCannell privind autenticitatea în turism (formulat inițial în 1973 și aprofundat în lucrările ulterioare)[6], distincția dintre Front Stage și Back Stage derivată din lucrarea fundamentală a lui Erving Goffman (1959) privind prezentarea sinelui în viața cotidiană[7], conceptul de coopetiție al lui Adam Brandenburger și Barry Nalebuff (1996) pentru cadrul colaborării strategice între Sibiu, Brașov și Sighișoara[8], și cadrul economiei experienței articulat de Joseph Pine și James Gilmore (1999) pentru calibrarea propunerii de valoare a destinației[9].

Metodologia de cercetare

Cercetarea cantitativă națională a fost desfășurată sub forma unui sondaj CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) pe un eșantion de 1.563 de respondenți, reprezentativ la nivel național după criteriile de mediu de rezidență (urban-rural), de regiune de dezvoltare, de gen și de vârstă. Marja de eroare maximă admisibilă pentru rezultatele agregate este de ±2,5% la un nivel de încredere de 95%. Chestionarul a integrat întrebări de notorietate spontană și asistată, măsuri de atractivitate pe scală Likert (Top 2 Box, Top 3 Box), profile de călătorie, comportamente de cheltuială și probabilitatea de revenire (cu NPS-analog calculat pe scala standard, de la -100 la +100 (promotori = „sigur da"; detractori = „probabil nu" și „sigur nu"; pasivi = „probabil da"; non-răspunsurile „nu știu" excluse din bază)).

Cercetarea calitativă a fost desfășurată sub forma unor interviuri semi-structurate cu 11 stakeholderi reprezentativi pentru ecosistemul turistic local, selectați prin sampling intenționat pe cinci categorii: cadre academice și cercetători (SB_03, SB_06), patrimoniu și administrație (SB_04, SB_08), cultură și evenimente (SB_05, SB_10), operatori turistici și antreprenori (SB_07, SB_09, SB_11), și specialiști tehnici și de comunicare (SB_01, SB_02). Corpusul integral de 205 pagini de

---

[6] MacCannell, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. American Journal of Sociology, 79(3), 589-603. Cadrul a fost aprofundat în lucrarea The Tourist: A New Theory of the Leisure Class (University of California Press, ed. revizuită 2013).

[7] Goffman, E. (1959). The Presentation of Self in Everyday Life. Anchor Books / Doubleday. Distincția fundamentală între Front Stage și Back Stage este articulată în Capitolele 3-4 ale lucrării.

[8] Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation. Currency Doubleday.

[9] Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business School Press. Cadrul celor patru tipuri de experiențe pe axele participare-imersiune este articulat în Capitolul 2.

transcriere verbatim (520.994 de caractere) a fost prelucrat prin metoda analizei tematice reflexive Braun & Clarke (2006, 2019)[10], parcurgând cele șase faze clasice ale metodei – familiarizarea cu datele, codificarea sistematică, generarea temelor inițiale, revizuirea temelor, definirea și denumirea temelor, și producerea raportului final.

Au rezultat 12 axe tematice principale care structurează raportul calitativ și care alimentează diagnosticul prezent. Pragul de saturație tematică, evaluat conform criteriilor lui Greg Guest, Arwen Bunce și Laura Johnson (2006), a fost atins după aproximativ 9 dintre cele 11 interviuri – confirmând robustețea eșantionului calitativ pentru concluziile derivate. Considerațiile etice ale cercetării, inclusiv consimțământul informat și anonimizarea sistematică, au respectat cadrul standard al cercetării sociologice românești și european (GDPR Regulamentul UE 2016/679).

Analiza recenziilor online a integrat 7.873 de recenzii colectate de pe trei platforme majore – Booking.com (4.812 recenzii), TripAdvisor (1.927 recenzii) și Google Maps (1.134 recenzii) – pentru cele 50 de obiective turistice principale ale Municipiului Sibiu (15 hoteluri majore, 20 de restaurante de referință, 15 atracții culturale și obiective patrimoniale). Procesarea a integrat analiza automată a sentimentului prin instrumente de Natural Language Processing și clasificarea tematică pe cinci tensiuni structurale recurente identificate prin codificarea calitativă.

Datele oficiale INS TEMPO au fost extrase pentru perioada 2019–2024 pe seturile TUR104E (sosiri ale turiștilor pe tipologii de cazare), TUR105E (înnoptări pe tipologii de cazare), TUR102 (capacitatea de cazare turistică în funcțiune) și TUR106 (indicele de utilizare netă a locurilor de cazare). Stratificarea metodologică pe tipologii de cazare permite distincția între structurile clasificate la standard 4*–5* (premium) și restul inventarului, distincție critică pentru calibrarea ofertei MICE și a propunerii de valoare premium.

Diagnosticul cererii turistice

Cercetarea cantitativă (N=1.294 răspunsuri valide pentru prima mențiune, ponderate post-stratificat) confirmă o structură de reprezentare pluridimensională a destinației Sibiu în memoria colectivă națională, în care identitatea cultural-istorică și estetica urbană se îmbină organic. Categoria

[10] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. Metodologia a fost aprofundată în Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, 11(4), 589-597.

dominantă a asocierilor spontane este Frumos/Atractiv (13,7%), urmată de Istorie/Medieval (11,5%) și Cultură/Muzee (8,2%). Aplicând cadrul teoretic al reprezentărilor sociale (Moscovici, 1961) și teoria structurală a lui Abric privind nucleul central versus sistemul periferic, două câmpuri semantice majore funcționează ca nucleu central: Frumusețea/Estetica (13,6% din totalul mențiunilor top-of-mind) și Istorie/Medieval (11,5%). Această structură demonstrează că Sibiul ocupă un loc consolidat și pluridimensional în memoria colectivă, un loc definit prin complementaritatea estetic-istoric-culturală, nu prin singularitate.

Atractivitatea percepută, măsurată pe scala Top-2-Box (răspunsurile „atractivă" și „foarte atractivă") pentru eșantionul N=1.467 respondenți, plasează Sibiul pe locul al doilea în ierarhia națională a destinațiilor evaluate, cu un T2B de 81,3% (55,3% „atractivă" + 26,0% „foarte atractivă"). Sibiul este precedat de Brașov (86,9%) și urmat de Delta Dunării (79,4%), satele și cetățile săsești (77,6%) și Țara Făgărașului (75,5%). Această poziție competitivă este confirmată de date și corespunde categoriei destinațiilor cu imagine puternică, semnificativ peste pragul de 67% considerat satisfăcător în studiile de turism european. Distribuția răspunsurilor negative este redusă (deloc atractivă 2,3% și mai degrabă neatractivă 4,3%, cumulativ 6,6%), iar proporția de „Nu știu" de 12,1% este semnificativ mai scăzută decât pentru alte destinații regionale, ceea ce indică o penetrare a imaginii Sibiului semnificativ mai bună în memoria colectivă a publicului turistic național.

Profilul semantic al destinației, măsurat prin diferențiator semantic Osgood pe șapte scale antagonice, plasează Sibiul în poziție puternic pozitivă pe toate dimensiunile evaluate, cu scoruri medii pe scala 1–7 (unde 7 este polul pozitiv): „interesant" 6,12; „atractiv" 5,98; „autentic" 5,87; „prietenos" 5,72; „organizat" 5,41; „accesibil" 5,18; „dinamic" 4,89. Punctul de inflexiune este scala vârstei demografice – Sibiul este perceput ca destinație ușor orientată spre maturitate (4,69 pe scala unde 1 este „pentru tineri" și 7 este „pentru vârstnici"), o orientare ușor spre senior care semnalează atât profilul demografic actual al călătorilor sibieni, cât și riscul de polarizare demografică pe termen lung – risc care fundamentează direct programul fanion P4 dedicat tineretului.

Centrul Vechi al Sibiului este obiectivul cu cea mai înaltă rată de vizitare în rândul călătorilor – 89,8% (cu o rată de revenire de 53,8% – vizite multiple), confirmând rolul Centrului Vechi ca infrastructură turistică de bază a destinației, motiv primar de deplasare care funcționează pe inerție reputațională. Categoria „Magnet permanent" identificată în raportul cantitativ (vizitare peste 60% combinată cu vizite multiple peste 25%) integrează șapte obiective: Centrul Vechi (89,8%

vizitare, 53,8% revenire), Piața Mare (84,1%, 49,9%), Podul Minciunilor (79,3%, 47,4%), Turnul Sfatului (71,2%, 30,2%), Muzeul Brukenthal (67,5%, 23,9%), Strada Cetății (66,6%, 27,3%) și Pasajul Scărilor (64,4%, 25,7%). Acestea constituie activele consacrate ale Sibiului – strategia operațională recomandă menținerea calității, nu creșterea notorietății, deoarece ratele de revenire confirmă valoarea percepută stabilă.

Notorietatea evenimentelor majore în rândul nevizitatorilor relevă un asimetrie strategică critică. Festivalul Internațional de Teatru atinge 59,7% notorietate în rândul respondenților care nu au vizitat încă Sibiul – un capital reputațional substanțial pentru un eveniment cultural de nișă. Târgul de Crăciun atinge 77,1% notorietate la nevizitatori, plasându-se pe locul doi după Centrul Vechi ca element de identificare națională a destinației. Această asimetrie – evenimente cu notorietate excepțională la nevizitatori, dar cu rate moderate de conversie spre vizitarea efectivă – semnalează că strategia optimă este transformarea notorietății evenimentelor (deja foarte ridicate) în conversie efectivă, prin extinderea ferestrei calendaristice a evenimentelor, prin crearea de conectori tematici între evenimente sezoniere și patrimoniul permanent, și prin dezvoltarea de pachete integrate care să transforme evenimentul din motiv unic de vizitare în componentă a unei experiențe multi-zi.

Setul competitiv al Sibiului în percepția călătorilor români este construit din cinci destinații naționale și patru destinații internaționale, comparativ. La nivel național, Brașovul apare ca alternativă pentru 14,1% dintre respondenți, Iașiul pentru 13,7%, Sighișoara pentru 11,2%, Cluj-Napoca pentru 9,4% și Bucureștiul pentru 8,3%. La nivel internațional, Roma apare ca alternativă pentru 2,4%, Viena pentru 2,6%, Budapesta pentru 1,9% și Praga pentru 1,7%. Această distribuție confirmă două realități strategice complementare: pe de o parte, Sibiul concurează predominant pe segmentul național cu Brașovul și Iașiul, ceea ce justifică componenta națională a strategiei de comunicare; pe de altă parte, ambitia de a se asocia cu setul internațional european (Viena, Praga, Budapesta) este confirmată de date – există deja o cotă subiacentă de respondenți care plasează Sibiul în acest set comparativ.

Probabilitatea de revenire a vizitatorilor Sibiului, măsurată prin NPS-analog, este de +71 pe scala standard (73,4% promotori activi, „sigur da" la întrebarea „ați recomanda Sibiul prietenilor și familiei?") și 96,0% pentru categoria cumulată Top 3 Box (răspunsurile „sigur da", „probabil da" și „mai degrabă da"). Acest nivel este excepțional în context românesc și european comparabil – confirmă faptul că, odată ce un călător vizitează Sibiul, experiența directă validează puternic destinația. Problema strategică ține, deci, de aducerea călătorilor pentru prima

vizită, nu de calitatea experienței directe – confirmând centralitatea strategiei de comunicare și a transformării notorietății în conversie.

Diagnosticul ofertei turistice

Capacitatea de cazare a Municipiului Sibiu, conform datelor INS TEMPO pentru anul 2024, totalizează 6.165 de locuri în structuri clasificate, ceea ce corespunde unui inventar estimat de aproximativ 3.425 de camere echivalente la nivel agregat. Această cifră include toate categoriile (hoteluri 1*–5*, hosteluri, pensiuni clasificate, vile de tip rural, apartamente clasificate). Distribuția pe categorii de confort relevă concentrarea în segmentul mediu – 42% din capacitate în 3*, 28% în 4*, 8% în 5*, restul în categorii inferioare sau în pensiuni cu altă clasificare.

Validarea hotel-cu-hotel a inventarului premium 4*–5* – efectuată pe baza datelor publice oficiale – confirmă următoarea distribuție pentru cele opt hoteluri majore: Hilton Sibiu 114 camere 5*, Împăratul Romanilor 152 camere 4* (monument istoric reconstruit 1895, cea mai mare capacitate hotelieră din destinație), Continental Forum 134 camere 4* (clădire monument istoric din 1912, redeschisă 2007), Ramada Sibiu 128 camere 4*, Mercure Arsenal 119 camere 4*, Mercure Airport 85 camere 4*, Golden Tulip Ana Tower 81 camere 4*, hotelul ART 29 camere 4* superior. Cumulând cele 842 de camere ale celor opt hoteluri majore cu un buget de aproximativ 30-50 camere în segmente boutique premium adiționale (Hermanns Hotel, Casa Luxemburg, alte unități boutique 4*), inventarul premium efectiv 4*–5* al destinației se situează între 870 și 895 camere. Această cifră – plafonul fizic al capacității MICE-suitable a Sibiului – este structurală și nu poate fi extinsă substanțial fără investiții hoteliere private substanțiale (target: +200 până la +500 camere până la 2032 prin atragerea de noi branduri internaționale).

Inventarul MICE-extins, care include și hotelurile 3* superior potrivite pentru evenimente de business medii (ibis Styles Arsenal 3* superior, alte structuri din segmentul superior 3*), totalizează aproximativ 1.150 de camere. Această cifră este capacitatea efectivă de captură pentru evenimente MICE de pana la 800 de delegați; depășirea pragului de 800 de delegați necesită fie cooperare cu destinațiile partenere ale Coridorului Medieval, fie creșterea inventarului 4*–5* prin investiții private.

O constatare critică a validării hotel-cu-hotel: aproximativ 81% din inventarul premium 4*–5* operează sub branduri internaționale (Hilton, Wyndham – Ramada, Accor – Mercure, Louvre Hotels Group – Golden Tulip), iar restul include operatori locali sau independenți cu poziționare distinctă (Împăratul Romanilor ca brand local cu istorie de peste 130 de ani, Continental Forum sub brand românesc de hotelărie). Această proporție ridicată sub branduri internaționale

reflectă pe de o parte profesionalizarea sectorului hotelier al Sibiului prin standardele internaționale impuse de aceste branduri, dar evidențiază și o oportunitate strategică sub-valorificată: dezvoltarea unui hotel-icon local distinctiv care să completeze rețeaua brandurilor internaționale cu o propunere autohtonă de excelență, valorificând precedentul Împăratul Romanilor ca brand local cu valoare istorică.

Performanța operațională a destinației, măsurată prin indicatori-cheie INS TEMPO (cod SIRUTA 143450 – Municipiul Sibiu) pentru anul 2024, se prezintă astfel: sosiri anuale 411.860 (în declin marginal de 0,96% față de 415.836 în 2019, anul pre-pandemic de referință), înnoptări anuale 611.744 (în declin de 8,76% față de 670.498 în 2019), durata medie a sejurului 1,485 nopți (în declin sistemic de 7,88% de la 1,612 nopți în 2019), capacitate de cazare 6.165 locuri (în creștere cu 15,80% față de 5.324 locuri în 2019). Această configurație – sosiri stagnante și capacitate în creștere asociate cu înnoptări în declin – produce ALOS-ul în scădere și semnalează că destinația funcționează pe inerție de notorietate fără capacitate de a transforma vizita în sejur extins.

Indicele de sezonalitate al destinației, calculat ca raport între luna de vârf (decembrie, prin Târgul de Crăciun) și luna de bază (februarie), atinge raportul de 4:1 la nivel agregat, cu vârfuri secundare în iunie (FITS), iulie–august (sezon estival) și octombrie (Astra Film Festival). Această amplitudine ridicată a sezonalității afectează negativ sustenabilitatea operațională a sectorului HoReCa, generează presiune disproporționată asupra Centrului Istoric în vârfuri și produce subutilizare cronică a capacităților în off-season. Reducerea progresivă a sezonalității la raportul de 2:1 până la 2036 este unul dintre obiectivele cuantificate principale ale strategiei.

Aeroportul Internațional Sibiu (cod IATA: SBZ) a procesat 573.918 pasageri în 2024 – în creștere cu 4,3% față de cei 550.397 pasageri din 2023 – plasându-se pe locul șase în clasamentul național, în avans cu o poziție față de 2023 prin depășirea Aeroportului Craiova. Ierarhia națională 2024 este: București – Henri Coandă (~15,9 milioane pasageri), Cluj-Napoca (~3,3 milioane), Iași (~2,2 milioane), Timișoara (~1,3 milioane), Suceava (~747.000), Sibiu (573.918), Craiova (424.976 – depășită de Sibiu). Vârful istoric a fost înregistrat în 2019 cu 729.160 pasageri, înaintea șocului pandemic. Anul 2025 a confirmat dinamica pozitivă cu 694.805 pasageri (creștere de aproximativ 21% față de 2024), apropiindu-se semnificativ de pragul pre-pandemic. Pe aeroportul sibian operează în prezent Wizz Air (cel mai mare operator, care a depășit pragul de 3 milioane de pasageri cumulați la Sibiu în august 2025, de la lansarea operațiunilor în 2014), Lufthansa și Austrian Airlines, după ce Ryanair și-a încetat operațiunile la Sibiu în sezonul de

iarnă 2022-2023, relocând rutele către Cluj-Napoca și Iași. Conectivitatea aeriană este în creștere progresivă, dar rămâne sub potențialul oferit de bazinul demografic și economic al destinației. Extinderea rețelei aeriene cu rute prioritare către Tel Aviv, Berlin, Amsterdam, Madrid și Manchester este componentă a programului fanion P2.

Evoluția longitudinală 2019–2024

Analiza longitudinală a indicatorilor cheie pe perioada 2019–2024 – perioada care integrează șocul COVID-19 și perioada de redresare ulterioară – relevă o configurație cu implicații strategice importante. Sosirile anuale, conform datelor oficiale INS TEMPO (TUR104E, cod SIRUTA 143450 – Municipiul Sibiu), au evoluat astfel: 415.836 (2019), 169.518 (2020 – colaps pandemic, declin 59,2%), 297.097 (2021 – început redresare), 347.166 (2022), 392.275 (2023) și 411.860 (2024 – la 1,0% sub pragul pre-pandemic). Sibiul demonstrează capacitate structurală de redresare după crize, dar nu a depășit pragul 2019 după șase ani – observație importantă pentru evaluarea riscurilor strategiei (cf. Capitolul XII).

Înnoptările anuale, conform datelor oficiale INS TEMPO (TUR105E, cod SIRUTA 143450), nu au revenit la pragul pre-pandemic: 670.498 (2019), 274.583 (2020), 485.667 (2021), 569.188 (2022), 606.918 (2023), 611.744 (2024). Decalajul de 8,76% sub pragul 2019 este structural, nu conjunctural – reflectă schimbarea profilului călătorului post-pandemic spre sejururi mai scurte (city-break-uri rapide, comportament „touch and go"). Această tendință globală a redus durata medie a sejurului în destinațiile urbane europene comparabile, dar Sibiul trebuie să o adreseze ca prioritate strategică prin programele care extind „reason to stay" (Coridorul Medieval, edutainment, viața nocturnă reglementată).

Implicațiile strategice ale analizei longitudinale sunt cinci. Prima: capacitatea de redresare structurală a Sibiului post-COVID (sosirile reveni la pragul 2019) confirmă reziliența reputațională a destinației – capital strategic important pentru riscurile externe. A doua: declinul ALOS-ului este sistemic, nu conjunctural – necesită intervenții specifice (programele P1 și P3). A treia: potențialul de creștere accelerată în perspectiva FEDR 2028–2034 este real, dar condiționat de OMD funcțional și de calibrarea inventarului hotelier premium. A patra: profilul de călătorie urbană post-pandemic favorizează destinațiile cu propunere experiențială distinctivă, adică direcția strategică a Sibiului. A cincea: reglementarea STR este o componentă urgentă, nu doar dezirabilă – întârzierea ei consolidează informalitatea pe termen lung.

Diagnosticul stakeholderilor

Cercetarea calitativă cu cei 11 stakeholderi reprezentativi ai ecosistemului turistic local relevă o radiografie densă și convergentă a stării actuale. Esența identitară a Sibiului, în formularea convergentă a respondenților, se conturează pe cinci coordonate: Sibiul ca palimpsest urban (medieval, dar și habsburgic, baroc și post-comunist – formularea cea mai nuanțată aparține lui SB_04); orașul de scală umană (mic, umblabil, descoperibil la pas – formularea lui SB_03 care constata că „în Occident piețele sunt temporare, aici e permanentă"); conectorul urban-rural-montan (combinația de oraș istoric cu mediu rural plăcut în jur, observată de SB_08); chintesența multiculturală (patru religii pe o sută de metri, formularea sintetică a lui SB_02); și locul autentic (cuvânt-cheie folosit explicit de SB_11 ca element distinctiv față de competitori).

Diferențiatorii competitivi ai Sibiului, formulați convergent de respondenți, sunt: față de Sighișoara – Sibiul este un oraș viu, care s-a dezvoltat în fiecare perioadă istorică, nu un muzeu (SB_04); față de Brașov – Sibiul oferă mai multe zone pietonale, scală umană mai apropiată, Muzeul ASTRA fără echivalent regional (SB_07); față de Cluj – Sibiul este mai elegant, mai conservat, cu mai mult patrimoniu tangibil, dar Cluj este mai vibrant pentru tineri (SB_10) – iar această ultimă observație reprezintă vulnerabilitatea structurală cea mai semnalată a destinației.

Resursele și atuurile turistice cartografiate prin cercetare se organizează pe trei niveluri. Pe nivelul atracțiilor consacrate de prim rang, două instituții se detașează prin menționarea cvasi-unanimă: Muzeul Național Brukenthal și Muzeul Civilizației Populare Tradiționale ASTRA. La acestea se adaugă Festivalul Internațional de Teatru, identificat de SB_09 drept al treilea cel mai mare festival de teatru la nivel european (după Avignon și Edinburgh), capitalul reputațional al titlului de Regiune Gastronomică Europeană deținut în 2019 (alături de Regiunea Egeea de Sud din Grecia, prin programul Institutului Internațional pentru Gastronomie, Cultură, Artă și Turism – IGCAT) – capital care necesită activare operațională substanțială pentru a fi convertit în valoare turistică, maratonul Sibiului. Pe nivelul perlelor ascunse, cercetarea a identificat un strat bogat de resurse insuficient promovate: Orașul de Jos (menționat de cinci respondenți distincți), Terezianul, Turnișorul cu Muzeul Landlerilor (SB_07), Bastionul Soldișch (SB_04, SB_07), traseul fortificațiilor (SB_01), piețele țărănești (SB_01, SB_08). Pe nivelul resurselor periurbane și a moștenirii industriale, SB_03 a introdus fabrica Independența ca potențial neexploatat – propunere care fundamentează direct inițiativa P1.A din strategia operațională (reconversia spațiilor industriale).

Disfuncționalitățile și barierele în dezvoltare identificate de stakeholderi se grupează în patru categorii: infrastructura de mobilitate, oferta culturală și viața urbană, serviciile și calitatea, cooperarea și guvernanța. Parcarea reprezintă, în formularea convergentă a tuturor respondenților, bariera numărul unu – cu impact direct asupra duratei de ședere demonstrat de SB_06 („durata de ședere rămâne la o zi și jumătate, iar traseul turistic este șablonizat de decenii"). Pierderea tramvaiului este descrisă de SB_08 ca „un dezastru" cu efecte de lungă durată asupra mobilității urbane. Zona metropolitană funcționează „doar pe hârtie" – observație convergentă a SB_06 și SB_08 care semnalează deficitul de transport periurban către Mărginime, Podișul Hârtibaciului, Păltiniș și Ocna Sibiului. Modelele internaționale invocate ca soluții includ Augsburg pentru biciclete (SB_01), Ljubljana pentru transport gratuit cu microbuze electrice (SB_07), Copenhaga pentru mobilitate verde (SB_05), Bergamo pentru zonă cu trafic limitat (SB_09).

Viața culturală a destinației este descrisă convergent ca puternic concentrată în perioada mai-septembrie, cu „restul anului gol" (formulare consemnată separat de SB_05, SB_07 și SB_10). SB_11 identifică explicit „lipsa pretextelor concrete de vizită repetată" în perioadele off-season. Viața de noapte este caracterizată de SB_09 și SB_10 drept „aproape inexistentă – totul se închide la 22:30", iar SB_08 propune ca soluție „enclavele urbane boeme cu un model economic: subvenționarea studenților pentru a crea atmosfera care atrage turiștii cheltuitori" – model care fundamentează direct inițiativa P4.B din programul operațional. Gastronomia, în ciuda capitalului reputațional al titlului de Regiune Gastronomică Europeană deținut în 2019, este descrisă de SB_08 drept „scumpă și mediocră", cu o singură excepție generală – berea artizanală, cu peste șase fabrici locale. SB_02 propune Muzeul Brânzei pe modelul Musée de la Moutarde din Dijon, propunere care fundamentează inițiativa P4.E.

Pe latura serviciilor, raportul calitate-preț este descris ca defavorabil de SB_06, SB_08 și SB_11. Infrastructura hotelieră este caracterizată de SB_07 drept „îmbătrânită – singurul cinci stele are douăzeci de ani". Tineretul este, în diagnosticul lui SB_10, „segmentul cel mai subdeservit" – observație dramatizată prin formularea „un adolescent adus în Sibiu nu are efectiv nimic de făcut" – care fundamentează direct programul fanion P4 dedicat tineretului și construirea poziționării proactive prin candidatura pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030. Accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități este caracterizată drept complet neglijată de SB_08, care propune parteneriate cu asociațiile de nevăzători și integrarea aplicațiilor moderne tip Be My Eyes. Strategia răspunde acestei lacune printr-o componentă transversală de turism accesibil – audit de accesibilitate al obiectivelor majore, standarde minime de accesibilitate integrate

în certificarea „Made in Sibiu" și în „Standardele Magnetului Cultural" (P3.F), parteneriate cu asociațiile de profil – și printr-un indicator dedicat în „Busola Sibiu", componentă cu costuri modeste și eligibilitate ridicată pe fondurile europene, coerentă cu valoarea asumată a deschiderii și empatiei pentru diversitatea oamenilor.

Convergența negativă cea mai puternică a întregii cercetări calitative se manifestă pe tema cooperării și guvernanței. Toți cei 11 respondenți, fără excepție, evaluează cooperarea inter-instituțională în turismul sibian ca insuficientă sau inexistentă. Citatele reprezentative ale acestei convergențe sunt de o forță evocativă remarcabilă: SB_09 – „suntem dușmanul numărul unu al primăriei"; SB_10 – „consultările publice sunt de formă"; SB_07 – „comunicarea este ca și inexistentă"; SB_06 – „nu există o politică coordonată privind informațiile care se pun pe site-uri – fiecare ofertant spune doar ce are el în prăvălie". SB_11 formulează concluzia: „Fără un OMD e greu să cristalizezi aspectele relevante pentru turism". Această convergență fundamentează direct prerechizita absolută a strategiei – înființarea Organizației de Management al Destinației Sibiu, tratată în detaliu în Capitolul VIII.

Viziunea de viitor conturată convergent de respondenți consolidează un oraș autentic, sustenabil, bine organizat. SB_08 introduce criza climatică drept oportunitate strategică – „când la Atena sunt 45 de grade, la Sibiu sunt 32" – fundamentând direct poziționarea Sibiului ca destinație de coolcationing (refugiu climatic). SB_09 subliniază „imperativul Wizz Air" – conectivitatea aeriană ca prioritate. SB_10 propune candidatura Sibiului pentru Capitala Tineretului din România 2028 ca potențial catalizator pentru transformarea ofertei dedicate tinerilor; strategia recalibrează această propunere către orizontul 2029 sau 2030 – abordare prospectivă care permite construirea prealabilă a infrastructurii structurale (Sibiu Youth Hub, Programul Rezidență Artistică, Bursa Sibiu) înainte de depunerea candidaturii oficiale. SB_07 propune o strategie pe zece-cincisprezece ani cu buget multianual, după modelul Ljubljana. SB_11 rezumă observația finală: „nici în cincizeci de ani nu atingem limite de suprasaturare – oportunitățile sunt vaste, dar fereastra de acțiune este limitată".

Cele cinci tensiuni structurale

Analiza tematică reflexivă a recenziilor online (7.873 recenzii procesate) și a interviurilor calitative converge asupra a cinci tensiuni structurale recurente care circumscriu spațiul de joc al strategiei. Aceste tensiuni sunt tipare sistemice ale interacțiunii dintre destinație și vizitatori, nu probleme izolate – semnalând puncte specifice de intervenție pentru programele operaționale.

Prima tensiune este fenomenul „portarului arogant" – o constelație de interacțiuni negative în servicii (recepție hotel, ghizi, personal HoReCa) caracterizate prin tonul condescendent, lipsa empatiei și atitudinea de „proprietar al destinației" în raport cu turistul. Această tensiune este deosebit de erozivă pentru poziționarea premium a destinației, întrucât vizitatorul premium are așteptări calibrate de servicii excepționale. Adresarea ei este componenta principală a programului P3.C – profesionalizarea sectorului HoReCa prin Școala de Turism Sibiu.

A doua tensiune este deconectarea narativă între operatorii destinației. Fiecare hotel, restaurant, atracție comunică propria poveste fără a o conecta cu poveștile celorlalți operatori – generând o experiență fragmentară pentru vizitator care primește atâtea narațiuni distincte câți operatori vizitează. Adresarea acestei tensiuni este componenta principală a strategiei de comunicare integrată cu cele patru fire narative ale destinației.

A treia tensiune este etica tranzacțională – interacțiuni cu sectorul HoReCa caracterizate prin maximizarea pe termen scurt a venitului per tranzacție, în detrimentul construirii relației pe termen lung cu vizitatorul. Manifestări tipice: prețuri umflate în zona Centrului Vechi față de zonele non-turistice, suplimente nesemnalizate la pachete, atitudinea de „o singură vânzare" în loc de „un client pe viață".

A patra tensiune este dilema kitsch versus autentic în dezvoltarea ofertei comerciale, în special în segmentul suvenirurilor și produselor locale. Magazinele din Centrul Vechi sunt dominate de produse generice (magneți, tricouri, suveniruri standardizate) care nu reflectă autenticitatea identitară a Sibiului. Această tensiune este adresată direct prin programul P3.B – certificarea voluntară „Made in Sibiu" pentru produse locale premium.

A cincea tensiune este decalajul cronic dintre investițiile fizice – adesea substanțiale, vizibile, comunicate public – și calitatea operațională curentă a serviciilor și a ofertei. Sibiul investește vizibil în restaurarea patrimoniului, în renovări de muzee, în evenimente, dar adesea nu investește proporțional în profesionalizarea operatorilor și în consistența calității zilnice. Această tensiune fundamentează abordarea integrată a programului P3 – Visitor Economy.

Analiza SWOT și tensiunile cu mediul extern

Sinteza analitică SWOT, derivată din triangularea celor patru surse de date, consolidează diagnosticul în patru cadrane. Pe latura punctelor tari, destinația beneficiază de un patrimoniu medieval excepțional, de muzee de rang internațional (Brukenthal, ASTRA), de evenimentul-vitrină FITS, de poziție geografică strategică în centrul Transilvaniei, de cadru natural valoros

(Mărginimea, Păltiniș), de potențial fotografic ridicat („instagramabil" – formulare consemnată în interviuri), de capitalul reputațional al titlului de Regiune Gastronomică Europeană deținut în 2019, de chintesență multiculturală (formularea SB_02: patru religii pe o sută de metri), de Maratonul Sibiului ca eveniment sportiv consacrat.

Pe latura punctelor slabe, diagnosticul converge asupra a opt deficiențe structurale: parcarea și traficul (unanim semnalate), transportul deficitar, lipsa unui brand turistic oficial coerent, sezonalitatea accentuată, viața de noapte cvasi-inexistentă, cooperarea cvasi-inexistentă (toate cele 11 categorii de stakeholderi), raportul calitate-preț defavorabil, infrastructura hotelieră îmbătrânită, lipsa unui centru de conferințe dedicat, oferta gastronomică standardizată, deficitul de ofertă pentru tineri și pentru persoanele cu dizabilități.

Pe latura oportunităților strategice, șapte direcții emerg cu forță convergentă: criza climatică ca oportunitate (coolcationing – refugiu climatic vara, formularea SB_08), conexiunile aeriene noi (rețeaua SBZ în extindere), autostrăzile (în special A1 Sibiu-Pitești, care va conecta rutier Sibiul de București și fundamentează o viitoare campanie de captare a pieței bucureștene prin mesaje out-of-home pe autostradă – declanșată doar după finalizarea acesteia în proporție de minimum 90% și ancorată pe un produs din municipiu, nu din județ), reconversia industrială (Independența, Flaro, Construcții SA), candidatura strategică pentru Capitala Tineretului din România – propusă inițial pentru 2028 de SB_10 și recalibrată strategic către orizontul 2029 sau 2030 ca pârghie pentru poziționarea proactivă a Sibiului ca destinație europeană pentru tineret, activarea operațională a capitalului reputațional al titlului de Regiune Gastronomică Europeană deținut în 2019 (substanță în prezent simbolică, care necesită valorificare strategică prin programe concrete: reactivarea legăturii dintre urban și rural și orientarea restaurantelor către ingrediente locale – obiectivele asumate încă din 2019 -, o certificare de origine „de Sibiu" pentru produsele alimentare autentice, integrată în „Made in Sibiu", trasee culinare și un eveniment central corelat cu transhumanța, dincolo de punctul singular al Festivalului și Muzeului Brânzei; marca „de Sibiu" funcționează deja ca reper de calitate pe piețe externe destinației – produse sibiene fiind comercializate ca atare la Brașov și la București -, dovadă că activul de brand există și așteaptă capitalizare internă), Sibiu Card-ul ca instrument turistic integrat, perspectiva FEDR 2028–2034 ca sursă majoră de finanțare pentru landmark-ul cultural P1.

Pe latura amenințărilor structurale, diagnosticul identifică șapte categorii de risc: supraturismul incipient (semne timpurii de presiune turistică în Centrul Istoric în perioadele de vârf – Târg Crăciun, FITS), presiunea STR asupra locuirii

(gentrificarea Centrului Istoric prin cazare comercială neînregistrată), orașul care îmbătrânește (formularea consemnată), stagnarea post-2007 (în absența unei strategii reînnoite), competiția crescută din partea destinațiilor naționale (Cluj-Napoca cu profil tânăr, Brașov cu Poiana Brașov, Iași cu profil cultural), regulile de zgomot care blochează viața nocturnă, lipsa unei strategii pe termen lung – adresată direct de prezentul document.

Sinteza interpretativă a diagnosticului – formulată sintetic în Raportul calitativ și consolidată prin triangulare – este de o claritate analitică remarcabilă: identitatea turistică a Sibiului se află la o răscruce strategică. Orașul beneficiază de un capital identitar excepțional, dar acest capital este subminat de absența unui brand turistic oficial coerent, de tensiunea nerezolvată dintre conservare și inovare, și de riscul concret al transformării într-un „oraș frumos dar inert" – formulare avertismentală a SB_08.

Provocarea strategică fundamentală a destinației, articulată sintetic de raportul cantitativ național, este de a converti excelența experiențială demonstrată în creșterea fluxurilor turistice, fără a eroda autenticitatea care generează această excelență. În termenii cadrului dramaturgic MacCannell, obiectivul strategiei este de a gestiona accesul la o autenticitate care există deja – nu de a o fabrica – iar această distincție va defini traiectoria destinației pe următorul deceniu.

Fereastra de oportunitate a destinației nu este infinită. Cercetarea calitativă relevă un consens al stakeholderilor: fără intervenții strategice coordonate în următorii trei până la cinci ani, Sibiul riscă să devină un oraș frumos dar inert, devansat de competitori mai dinamici. Oportunitățile convergente – conectivitatea aeriană în creștere, autostrăzile în construcție, candidatura strategică pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030, potențialul de reconversie industrială, valorificarea capitalului reputațional al titlului de Regiune Gastronomică Europeană deținut în 2019, perspectiva FEDR 2028–2034 – oferă o conjunctură favorabilă care necesită acțiune rapidă și coordonată. Această necesitate de acțiune rapidă fundamentează direct calendarul critic al primilor optsprezece luni ai strategiei (a se vedea Pilonul III).

Pilonul II – Unde vrem să ajungem?

Pilonul II al strategiei conturează arhitectura aspirațională a destinației Sibiu pe trei niveluri ierarhice complementare. Pe primul nivel – cel al ideologiei fundamentale – sunt formulate valorile-cadru, rațiunea de a fi a destinației și viziunea pe termen lung (Big Hairy Audacious Goal cu orizont 2050), cu cele patru fire narative care vor structura comunicarea pe orizontul strategiei. Pe al doilea nivel – cel al poziționării strategice operaționale – sunt traduse aceste elemente fundamentale într-o propunere de valoare diferențiată, ancorată în cadrul teoretic dramaturgic al lui Dean MacCannell și calibrată pe trei segmente prioritare. Pe al treilea nivel – cel al obiectivelor cuantificate – sunt formulate cele 22 de indicatori-cheie de performanță cu jaloane progresive 2030, 2032 și 2036.

Această stratificare pe trei niveluri urmează cadrul metodologic clasic al planificării strategice articulat de Jim Collins și Jerry Porras în lucrarea fundamentală despre durabilitatea organizațiilor vizionare[11], adaptat la contextul destinațiilor turistice. Distincția dintre ideologia fundamentală (care nu se schimbă în timp și care răspunde la întrebarea „cine suntem și de ce existăm?") și viziunea operațională (care se actualizează la cicluri de zece-cincisprezece ani și care răspunde la întrebarea „unde vrem să fim?") oferă cadrul de stabilitate identitară și de adaptabilitate operațională al destinației.

Identitatea strategică a destinației

Identitatea strategică a destinației Sibiu este articulată prin convergența metodologică a trei surse complementare: cercetarea calitativă cu cei 11 stakeholderi reprezentativi, atelierele de fundamentare desfășurate în februarie 2026 cu participarea echipei extinse a Primăriei Municipiului Sibiu, și triangularea cu cadrul ideologic al destinațiilor europene comparabile. Ea se manifestă pe trei coordonate: valorile fundamentale, rațiunea de a fi și viziunea pe termen lung.

Valorile fundamentale ale destinației

Trei valori fundamentale au emers convergent din procesul de fundamentare și au fost validate consensual în sesiunile strategice ulterioare. Aceste valori sunt principii operaționale care vor ghida toate deciziile strategice ale destinației pe orizontul de zece ani, dincolo de declarațiile generice de marketing și dincolo de el.

---

[11] Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. HarperBusiness. Distincția fundamentală între ideologia fundamentală (core ideology) și viziunea operațională (envisioned future) este formulată în Capitolul 11.

Asumarea – puterea cuvântului dat și a lucrului bine făcut. Această valoare consolidează cultura responsabilității operaționale, a punctualității angajamentelor instituționale și a calității execuției – într-un context românesc unde aceste atribute sunt percepute ca diferențiatoare, nu ca standard. Asumarea a fost articulată consensual în atelierele de fundamentare din februarie 2026 prin observația că sibienii pun preț pe respectul față de angajamentele asumate, pe lucrul realizat „nemțește", și resping organic superficialitatea – ceea ce conferă valorii o credibilitate experiențială solidă.

Deschiderea și empatia pentru diversitatea oamenilor și a culturilor. Această valoare derivă direct din substanța identitară a Sibiului – chintesența multiculturală exprimată sintetic de subiectul SB_02 prin formularea „patru religii pe o sută de metri", care evocă coexistența istorică în cel mai vechi nucleu urban al destinației a comunităților ortodoxă română, evanghelică (luterană) săsească, romano-catolică maghiar-austriacă și greco-catolică română. Această stratificare confesională nu este reziduu istoric muzeificat; este țesut vital al orașului contemporan, care trebuie cultivat strategic ca diferențiator structural.

Curajul cu pionierat – Sibiul dă direcția. Această valoare codifică leadership-ul regional pe care destinația l-a demonstrat istoric – de la titlul de Capitală Culturală Europeană obținut în 2007 (primul oraș din Europa de Est într-o eligibilitate complexă), la Festivalul Internațional de Teatru poziționat de stakeholderi (SB_09) ca al treilea cel mai mare festival de teatru la nivel european, la titlul de Regiune Gastronomică Europeană obținut în 2019 (alături de Regiunea Egeea de Sud din Grecia, prin programul Institutului Internațional pentru Gastronomie, Cultură, Artă și Turism – IGCAT). Strategia 2026–2036 mizează pe consolidarea acestui leadership prin landmark-ul cultural P1 – pariul european major al destinației – și prin coopetiția regională „Coridorul Medieval" inițiată de Sibiu.

Rațiunea de a fi

Rațiunea de a fi a destinației Sibiu – răspunsul la întrebarea fundamentală „cine suntem și pentru ce existăm?" – este formulată sintetic astfel: Sibiul este pol cultural al Transilvaniei, o scenă europeană devenită conector între generații și culturi, în care comunitatea are rolul principal.

Această formulare integrează cele cinci coordonate identitare convergente derivate din cercetarea calitativă. Statutul de pol cultural al Transilvaniei consolidează poziționarea regională a destinației – Sibiul este mai mult decât un oraș cultural: e centrul de greutate al ofertei culturale a unei regiuni europene de identitate distinctă. Statutul de scenă europeană exploatează cadrul dramaturgic al lui Erving Goffman – distincția dintre Front Stage și Back Stage devine instrumentul analitic central al poziționării. Conectorul între generații și culturi

codifică funcția multiculturală și inter-temporală a destinației – Sibiul leagă moștenirea săsească medievală de comunitatea contemporană românească, leagă tradițiile pastorale ale Mărginimii de modernitatea industrială restructurată, leagă generațiile vârstnice nostalgice de tinerii creatori. Comunitatea are rolul principal – această ultimă coordonată inversează paradigma turistică tradițională: rațiunea de a fi a Sibiului este comunitatea sibiană, iar turismul rămâne mijlocul prin care comunitatea își pune în valoare identitatea, patrimoniul și calitatea vieții.

Această inversare a paradigmei – formulată independent de Visitor Economy Vienna în Vienna Tourism Strategy 2025 – este una dintre cele șapte contribuții distinctive ale strategiei prezente față de strategiile turistice românești comparabile. Ea oferă protecția structurală împotriva fenomenelor anti-turistice observate în Lisabona, Barcelona, Amsterdam, Veneția – destinații în care succesul turismului a generat backlash comunitar direct proporțional cu volumul fluxurilor turistice.

BHAG 2050 – Sibiu, magnet cultural european

Viziunea pe termen lung a destinației – Big Hairy Audacious Goal cu orizont 2050 – este formulată sintetic astfel: Sibiu, magnet cultural european. Această formulare se operaționalizează pe patru piloni complementari care vor fi recunoscuți de călătorul european educat ca atribute structurale ale destinației.

Pilonul A – interconectarea europeană deplină. Sibiul anului 2050 este conectat direct și operațional cu rețeaua orașelor europene de scară comparabilă prin aeroport internațional cu zboruri zilnice spre toate capitalele europene majore (target Aeroportul Internațional Sibiu: aproximativ două milioane pasageri anual până în 2050, de la 573.918 pasageri în 2024 – cu vârf istoric pre-pandemic de 729.160 pasageri în 2019) și prin rețea feroviară modernizată care permite acces rapid din Brașov, Cluj-Napoca, Timișoara și București. Acest pilon adresează direct ceea ce subiectul SB_09 a numit „imperativul Wizz Air".

Pilonul B – hub cultural, creativ și științific major. Sibiul anului 2050 este, dincolo de patrimoniul medieval consacrat, un centru recunoscut european pentru cultura contemporană (prin landmark-ul Magnet Cultural European inaugurat în 2034, prin reconversia spațiilor industriale Independența-Flaro-Construcții SA ca hub-uri creative, prin programare anuală de calibru european), pentru creativitate (prin enclavele urbane boeme cu ateliere de artiști, prin sectorul gastronomic recunoscut european, prin economia experiențială substanțială) și pentru știință (prin Universitatea Lucian Blaga consolidată ca partener strategic regional, prin Observatorul Sibiu – laborator urban european pentru cercetarea aplicată în domeniul destinațiilor).

Pilonul C – energia tinereții. Sibiul anului 2050 este un loc de pelerinaj profesional și personal pentru tinerii creatori, antreprenori, studenți internaționali. Operaționalizarea pilonului începe cu construcția proactivă a poziționării Sibiu ca destinație europeană pentru tineret prin lansarea timpurie a infrastructurii structurale (Sibiu Youth Hub, Programul Rezidență Artistică, Bursa Sibiu) și prin candidatura pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030 ca țintă strategică prospectivă, continuă cu Programul de Rezidență Artistică Sibiu, cu Bursa Sibiu pentru Tineri Inovatori și cu Sibiu Talks (după modelul TED), și se consolidează prin enclavele urbane boeme cu chirii subvenționate pentru ateliere de artiști – model demonstrat la Bremen, Berlin (Kreuzberg), Lisabona (LX Factory), Lodz (OFF Piotrkowska).

Pilonul D – topul global al orașelor unde se trăiește bine. Sibiul anului 2050 figurează între primele cincizeci de orașe europene în clasamentele de calitate a vieții (Mercer, Numbeo, Global Liveability Index – Economist Intelligence Unit). Operaționalizarea pilonului se realizează prin centrul nemotorizat extins (model Pontevedra, Vitoria-Gasteiz, Ljubljana), prin Cibinul ca axă urbană a stării de bine, prin Păltinișul ca resort de natură și sănătate la treizeci de minute de oraș, prin cartierele noi verzi pe modelul Vauban Freiburg și HafenCity Hamburg, prin cultura gastronomică recunoscută european.

Cele patru fire narative ale destinației

Comunicarea destinației pe orizontul strategiei va opera pe patru fire narative coerente, derivate din ideologia fundamentală și calibrate diferențiat pe segmentele prioritare. Aceste patru fire sunt complementare, nu redundante – fiecare adresează o dimensiune distinctă a destinației, permițând calibrarea pe segmente fără fragmentare conceptuală.

Primul fir – Sibiul ca palimpsest urban – derivă din formularea cea mai nuanțată a subiectului SB_04: oraș medieval, dar și habsburgic, baroc și post-comunist, fiecare strat cu propria poveste. Acest fir adresează prioritar segmentul internațional educat și diferențiază Sibiul față de Sighișoara (oraș-muzeu, în formularea convergentă a stakeholderilor).

Al doilea fir – Sibiul ca scenă europeană autentică – operaționalizează cadrul dramaturgic MacCannell, integrând patrimoniul medieval ca decor real, viața culturală ca spectacol pe o scenă autentică, și comunitatea locală ca actori care nu joacă un rol – își trăiesc viața pe o scenă moștenită. Autenticitatea este moștenită, nu fabricată – distincție critică față de destinațiile cu autenticitate produsă (Disneyland Paris, La Manche Mont Saint-Michel sezon înalt).

Al treilea fir – Sibiul ca conector între generații și culturi – codifică chintesența multiculturală a destinației. „Patru religii pe o sută de metri" în formularea sintetică a subiectului SB_02 este o realitate verificabilă în nucleul medieval al orașului, dincolo de orice metaforă publicitară. Acest fir este principalul vector de comunicare către segmentul național city-break – segment pentru care componenta multiculturală este distinctiv accesibilă.

Al patrulea fir – Sibiul ca oraș al vieții bune europene la scară umană – exploatează atributul „Mitteleuropa la scara umană" – calitatea vieții bune europene fără congestie, fără anonimat, cu posibilitatea de descoperire pietonală a întregii destinații. Acest fir este principalul vector de comunicare către segmentul MICE inspirational – segment pentru care experiența post-conferință este la fel de importantă ca infrastructura de eveniment în sine. La aceste trei segmente prioritare se adaugă un segment emergent complementar, direct aliniat cu logica valorii și a sejurului lung: nomazii digitali și profesioniștii care lucrează la distanță (workation), pentru sejururi de una până la trei luni – un public pentru care calitatea vieții, spațiile de coworking și integrarea în comunitate contează mai mult decât atracțiile clasice, și care se suprapune adesea cu turistul cultural premium, în momente diferite.

Poziționarea strategică operațională

Poziționarea strategică operațională a destinației – formularea care răspunde la întrebarea „cum vrem să fim percepuți pe piața destinațiilor culturale europene?" – este Sibiu, Orașul Scenă, sub umbrela strategică Magnet Cultural European.

Această poziționare este derivată din convergența cercetării cu cadrul teoretic dramaturgic, este validată consensual în sesiunile strategice ale echipei extinse și se diferențiază distinct de propunerile de valoare ale destinațiilor competitoare regionale și internaționale.

Sibiul este, în arhitectura strategiei, o destinație de sine stătătoare, cu suficientă valoare și specificitate pentru a genera șederi prelungite și experiențe complete în interiorul municipiului. Cooperarea regională din Programul fanion 2 este un instrument complementar – un răspuns la plafonul fizic al capacității hoteliere premium, nu o relativizare a destinației. În acest cadru, Municipiul Sibiu funcționează ca punct de plecare și de revenire pentru experiențele din județ și din coridor, beneficiarul direct al numărului suplimentar de înnoptări fiind destinația-municipiu.

Cadrul teoretic dramaturgic

Cadrul teoretic central al poziționării derivă din lucrarea fundamentală a sociologului Dean MacCannell – articolul Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings, publicat inițial în American Journal of Sociology în 1973 și aprofundat în lucrările ulterioare ale autorului. MacCannell a articulat distincția dintre Front Stage (zona vizibilă, accesibilă turistului – în care destinația își prezintă oficial identitatea) și Back Stage (zona ascunsă, unde se întâmplă viața autentică a comunității, și unde turistul are acces selectiv) – adoptând cadrul dramaturgic al lui Erving Goffman din lucrarea The Presentation of Self in Everyday Life (1959).

MacCannell a articulat ulterior cele șase stadii ale autenticității în experiența turistică: Stadiul 1 – Front Stage tradițional (turistul vizitează zona oficială); Stadiul 2 – Front Stage cu indicii de Back Stage (turistul observă urme ale vieții autentice fără a o accesa direct); Stadiul 3 – Front Stage organizat să arate ca Back Stage (autenticitate produsă, fabricată); Stadiul 4 – Back Stage organizat pentru turist (vizita ghidată în zone „autentice" pre-aranjate); Stadiul 5 – Back Stage modificat de prezența turistică (autenticitate compromisă); Stadiul 6 – Back Stage autentic (acces real la viața comunității). Multe destinații turistice europene operează predominant pe stadiile 1–4; foarte puține permit traversarea efectivă către stadiile 5–6. Sibiul este, în diagnosticul triangulat al strategiei, una dintre puținele destinații europene care permite traversarea integrală a celor șase stadii într-un spațiu compact.

La cadrul MacCannell se adaugă cadrul economiei experienței articulat de Joseph Pine și James Gilmore în lucrarea The Experience Economy (1999), care a identificat patru tipuri de experiențe pe două axe (participarea pasivă vs. activă, și absorbția vs. imersiunea): experiențele de divertisment (pasiv-absorbție), educative (activ-absorbție), estetice (pasiv-imersiune) și escapiste (activ-imersiune). Sibiul, cu propunerea sa diversificată, oferă acces la toate cele patru tipuri într-un spațiu pietonal compact – un atribut distinctiv față de destinațiile cu profil mai îngust (Sighișoara, predominant estetică-pasivă; Cluj-Napoca, predominant escapistă-activă).

Sibiu, Orașul Scenă

Operaționalizarea cadrului teoretic în formularea identitară concretă produce poziționarea Sibiu, Orașul Scenă. Această formulare valorifică simultan patru elemente structurale ale destinației.

Patrimoniul medieval ca decor real, nu fabricat. Spre deosebire de destinațiile cu autenticitate produsă, Sibiul beneficiază de un patrimoniu medieval continuu și

autentic – Centrul Vechi este țesutul urban funcțional al orașului contemporan, nu o reconstrucție pentru turism. Rezidenții sibieni locuiesc, lucrează, fac cumpărături, plimbă copiii în piața Mare așa cum o făceau și acum o sută de ani – cu diferențele tehnologice firești, dar cu aceeași țesătură comportamentală urbană.

Viața culturală ca spectacol pe o scenă autentică. Festivalul Internațional de Teatru, Astra Film Festival, Artmania, Târgul de Crăciun, ESTE Film Festival – toate aceste evenimente operează pe scena reală a destinației, nu într-un spațiu artificial creat pentru turism. Spectatorul Festivalului Internațional de Teatru asistă la spectacol într-o piață medievală autentică, nu într-o reconstrucție tematică.

Comunitatea locală ca actori care nu joacă un rol – își trăiesc viața pe o scenă moștenită. Această formulare diferențiază distinct Sibiul de destinațiile cu animație fabricată – orașe medievale unde personalul costumat reprezintă tematic perioada istorică pentru fotografiile turiștilor. Sibianul nu interpretează „sibianul"; el este sibian, în viața cotidiană pe scena moștenită din generațiile anterioare.

Posibilitatea de traversare integrală a celor șase stadii MacCannelliene. De la Front Stage-ul Pieței Mari, al Centrului Vechi și al Festivalului Internațional de Teatru, vizitatorul poate trece prin gradiente succesive de autenticitate spre Back Stage-ul Orașului de Jos, al Mărginimii Sibiului (cele 18 sate cu transhumanță continuă), al gastronomiei non-turistice și al vieții cotidiene în cartierele rezidențiale. Această traversare este cea mai distinctivă propunere de valoare a destinației Sibiu – un atribut verificabil concret care nu se mai regăsește în nicio altă destinație culturală europeană de scară comparabilă.

Magnet Cultural European – umbrela strategică

Sub poziționarea operațională Sibiu, Orașul Scenă se construiește umbrela strategică Magnet Cultural European – formulare aspirațională care fixează ținta competitivă a destinației pe orizontul de zece ani. Această umbrelă a fost validată unanim în atelierele de fundamentare din februarie 2026 ca filtru de evaluare pentru orice proiect viitor cu impact turistic – orice inițiativă care nu contribuie la transformarea Sibiului în magnet cultural european trebuie reevaluată din punct de vedere al priorității.

Conceptul de magnet cultural se referă la capacitatea destinației de a atrage flux turistic internațional substanțial pe baza propunerii sale culturale – nu pe baza componentelor de masă (turism de plajă, parcuri tematice, mall-uri) sau pe baza prețurilor scăzute. Modelele europene comparabile sunt: Bilbao (transformat din oraș industrial în declin în destinație culturală globală prin landmark-ul

Guggenheim 1997), Salzburg (consolidat ca destinație Mozart prin programare culturală anuală de calibru european), Edinburgh (festival capital cu Edinburgh Festival Fringe ca eveniment-vitrină), Plovdiv (Capitală Culturală Europeană 2019, ulterior consolidată ca destinație culturală de nișă).

Calificativul european codifică liga competitivă în care destinația își propune să intre. Sibiul nu se compară cu Brașovul sau Iașiul (lige naționale) – se compară cu Salzburg, Edinburgh, Bilbao, Plovdiv, Bremen, Bratislava, Guimarães, Lodz. Această alegere de ligă competitivă este deliberată și consecvent reluată în comunicarea strategiei către presa internațională (Capitolul X – Strategia de comunicare).

Cele trei segmente prioritare

Strategia adoptă o segmentare prioritară pe trei publicuri-țintă, ierarhizate după contribuția potențială la valoarea destinației și după compatibilitatea cu poziționarea premium-accesibilă.

Primul segment prioritar este călătorul internațional educat – în special din pieţele DACH (Germania, Austria, Elveția germanofonă), Marea Britanie, Franța, Spania, Italia, Israel, Olanda, Polonia și Ungaria. Acest segment este caracterizat prin venituri medii și peste medii, educație superioară (frecvent cu studii universitare în domenii cultural-creative sau tehnice de înaltă calificare), interes documentat pentru destinațiile culturale autentice, durată medie a sejurului de 3-5 nopți, cheltuială medie pe sejur substantial mai ridicată decât media națională și disponibilitate ridicată de a plăti pentru experiențe de calitate. Profilul psihografic include orientarea către descoperire (nu doar către consum), apetitul pentru autenticitate documentată (nu produsă) și dorința de a se asocia cu destinațiile pe care le vizitează (componenta de comunicare de statut).

Al doilea segment prioritar este călătorul național city-break – predominant urban, cu venituri medii și peste medii, din segmentele middle și upper middle ale societății românești. Acest segment este caracterizat prin frecvență ridicată de călătorii (3-6 city-break-uri anual), durată redusă a fiecărei călătorii (1-3 nopți), comportament de cheltuială concentrat pe gastronomie și pe experiențe culturale, sensibilitate ridicată la valoarea propunerii (nu la prețul absolut), și loialitate de revenire dacă experiența directă este pozitivă (NPS-analog +71, cu 73,4% promotori „sigur da", indică un capital semnificativ de loialitate de revenire la nivel național). Acest segment este, de asemenea, principalul vector de generare a recomandărilor către cunoscuți – funcționează ca pârghie organică de marketing care multiplică efectul investițiilor de comunicare.

Al treilea segment prioritar este segmentul MICE inspirational (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) – cu accent pe componenta inspirational care diferențiază propunerea Sibiu de destinațiile MICE generice. Acest segment este caracterizat prin evenimente de scară medie (200-800 delegați), durată de 2-4 nopți, organizatori care caută atât infrastructură de calitate (săli de conferință, hoteluri 4*-5*, catering profesional), cât și experiență culturală post-conferință care să transforme evenimentul în memorie distinctivă pentru participanți. Plafonul structural al inventarului 4*-5* (870-895 camere validate hotel-cu-hotel pentru cele opt hoteluri majore plus segmentul boutique premium) limitează capacitatea Sibiului de a captura singur evenimente peste 800 delegați – argumentul fundamental pentru coopetiția regională „Coridorul Medieval" cu Brașovul (capacitate cumulată 4*-5* aproximativ 2.500 camere).

Strategia identifică și două segmente secundare cu prioritate ridicată dar non-strategică pe orizontul de zece ani: segmentul 50-70 ani (slow tourism, profunzime culturală, durate de sejur extinse) și segmentul 20-30 ani (creatori, antreprenori tineri, studenți internaționali – vector pentru BHAG 2050 Pilonul C). Familiile cu copii sunt accesate prin programul edutainment (P4) ca segment funcțional, nu ca segment prioritar de comunicare strategică.

Strategia evită conștient două poziționări care ar eroda direcția strategică. Prima evitare este poziționarea ca destinație ieftină – formulare explicit respinsă de echipa strategică ca „cea mai proastă poziționare posibilă" pentru Sibiu, dat fiind atât plafonul fizic al inventarului hotelier care exclude strategia de volum, cât și efectul eroziv pe care strategia de preț o produce asupra capitalului reputațional acumulat. A doua evitare este poziționarea de tip „turism de masă" – incompatibilă cu structura urbană a Sibiului, cu plafonul capacității Centrului Istoric și cu fenomenele anti-turistice observate în destinațiile europene care au permis volume nesustenabile.

Diferențiatorii competitivi și branding prin asociere

Diferențiatorii competitivi ai Sibiului față de setul competitiv regional sunt articulați explicit ca parte a poziționării strategice. Față de Sighișoara – Sibiul este un oraș viu, care s-a dezvoltat în fiecare perioadă istorică, nu un muzeu (formularea SB_04, confirmată de populația rezidentă de 134.308 locuitori conform recensământului 2021, respectiv 143.450 locuitori după domiciliu la 1 iulie 2024 conform datelor INS (valoare care coincide numeric, întâmplător, cu codul SIRUTA al municipiului), cu zona metropolitană depășind 267.000 locuitori, cu ecosistem economic diversificat și cu funcționalitate urbană contemporană deplină).

Față de Brașov – Sibiul oferă mai multe zone pietonale, scală umană mai apropiată, Muzeul ASTRA fără echivalent regional, oferta culturală contemporană mai diversificată și un Centru Istoric mai compact și mai bine conservat.

Față de Cluj-Napoca – Sibiul este mai elegant, mai conservat, cu mai mult patrimoniu tangibil, deși Cluj-Napoca este mai vibrant și cu profil mai tânăr.

Această ultimă diferență reprezintă vulnerabilitatea structurală cea mai semnalată a destinației, adresată direct prin programul fanion P4 (Edutainment și Energia Tinereții).

La nivel internațional, branding-ul prin asociere se realizează cu un set de șapte orașe-emblemă europene, calibrate pe similitudinea structurală cu Sibiul: Edinburgh (festival capital, scară comparabilă, vocație culturală europeană), Bilbao (transformare urbană prin landmark cultural major, populație similară), Salzburg (destinație culturală premium, vocație europeană), Bremen (combinație patrimoniu medieval cu inovație culturală contemporană), Lodz (reconversie industrială prin cultură, parteneriat cu industria creativă), Plovdiv (Capitală Culturală Europeană 2019, scală comparabilă, dezvoltare turistică recentă) și Guimarães (Capitală Culturală Europeană 2012, profil patrimonial similar). Asocierea cu acest set este realizată sistematic prin comunicarea către presa internațională, prin parteneriatele DMO și prin includerea Sibiului în programele europene tematice.

Obiective cuantificate 2026–2036

Pe al treilea nivel al arhitecturii Pilonului II, strategia formulează obiectivele cuantificate ale destinației pe orizontul 2026–2036, structurate pe patru categorii – economice, calitate-experiență, brand-notorietate, instituționale – și calibrate pe trei scenarii de creștere (pesimist, realist, optimist). Toate obiectivele sunt formulate conform metodologiei SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) și beneficiază de baseline 2024 verificat pe surse oficiale și de jaloane progresive 2030, 2032 și 2036 calibrate pe scenariul realist.

Cele trei scenarii de creștere

Scenariul pesimist este calibrat pe CAGR-ul (Compound Annual Growth Rate) al sosirilor de 2,5% pe an – sub media europeană pre-pandemică, calibrat pe ipoteza unei stagnări structurale generate de combinația de factori adversi (alternanță administrativă cu impact strategic, absorbție FEDR sub 25% din scenariul complet, criză economică majoră). În acest scenariu, sosirile anuale ating aproximativ 526.000 în 2036 (de la 411.860 baseline 2024).

Scenariul realist este calibrat pe CAGR de 4,0% pe an – în linie cu media europeană post-pandemică pentru destinațiile culturale de scară medie cu strategie de marketing coordonată. Toate obiectivele cuantificate ale strategiei sunt articulate pe acest scenariu, oferind realismul operațional al țintelor. În acest scenariu, sosirile anuale ating aproximativ 660.000 în 2036.

Scenariul optimist este calibrat pe CAGR de 5,5% pe an – calibrat ca limită superioară inspirată de fenomenele europene de creștere accelerată documentate în destinații culturale care au beneficiat de transformări structurale comparabile (Plovdiv post-Capitală Culturală Europeană 2019, Lodz post-reconversie industrială 2018-2024) și de cazuri de transformare DMO documentate prin best-practice europeană (modelul Dolomiti Paganella cu Future Lab și St. Gallen Model – destinație care a transformat radical modelul de management al destinației prin specializarea pe produse-cheie). Acest scenariu presupune toate condițiile favorabile cumulate: absorbție FEDR la 100%, OMD operațional integral începând din 2027, landmark P1 inaugurat la termenul prevăzut, conectivitate aeriană extinsă, lipsa unor șocuri externe majore. În acest scenariu, sosirile anuale ating aproximativ 783.000 în 2036.

Articularea obiectivelor pe scenariul realist (mediu) este o decizie strategică deliberată – oferă realismul operațional al țintelor, permite calibrarea bugetelor pe ipoteze plauzibile și creează spațiu de pozitiv surprinzător dacă scenariul optimist se materializează parțial sau integral.

Cele 22 indicatori-cheie de performanță

Cei 22 indicatori-cheie de performanță (KPI) ai strategiei sunt structurați pe cele patru categorii și sunt prezentați în tabelele care urmează. Fiecare KPI are baseline 2024 verificat pe surse oficiale, jaloane progresive 2030 și 2032, și țintă finală 2036 calibrată pe scenariul realist. Sursa de date pentru fiecare KPI este precizată explicit, permițând trasabilitatea metodologică completă.

Obiective economice

Categoria obiectivelor economice cuprinde șapte indicatori-cheie care măsoară volumul, durata, valoarea și distribuția temporală a fluxurilor turistice. Aceste obiective fundamentează direct contribuția economică a destinației la economia locală a Municipiului Sibiu și la economia regională a județului.

Indicator	Baseline 2024	Țintă 2030	Țintă 2032	2036	Sursă
Sosiri anuale	411.860	521.000	564.000	660.000	INS TEMPO
ALOS (nopți)	1,485	1,65	1,75	1,85	INS TEMPO
Înnoptări anuale	611.744	860.000	987.000	1.221.000	INS TEMPO
Pondere internațional	25–28%	32–34%	33–36%	36–40%	INS TEMPO

Indicator	Baseline 2024	Țintă 2030	Țintă 2032	2036	Sursă
ADR mediu hotelier (EUR)	60	80	90	102	Operatori HoReCa
Cheltuială medie/sejur (EUR)	135	190	220	250	Cercetare anuală OMD
Indice sezonalitate (vârf:bază)	4:1	3:1	2,5:1	2:1	INS TEMPO + analiză OMD

Tabel 1: *Obiectivele economice cuantificate ale strategiei pentru orizontul 2026–2036.*

Obiective de calitate și experiență

Categoria obiectivelor de calitate și experiență cuprinde cinci indicatori-cheie care măsoară satisfacția vizitatorilor, intensitatea recomandării (NPS), atractivitatea percepută a destinației și sustenabilitatea turistică. Aceste obiective fundamentează componenta calitativă a propunerii de valoare premium-accesibile a destinației.

Indicator	Baseline 2024	Țintă 2030	Țintă 2032	2036	Sursă
Satisfacție globală (T2B)	85%	88%	90%	92%	Cercetare anuală OMD
NPS-analog	+71	+73	+75	+78	Cercetare anuală OMD
Atractivitate națională	81,3%	86%	88%	90%	Cercetare anuală națională
Amprentă carbon per turist	Baseline 2026	−10%	−20%	−30%	APM Sibiu + Observatorul Sibiu
Satisfacție rezidenți	Baseline 2027	≥70%	≥73%	≥75%	Sondaj rezidenți OMD

Tabel 2: *Obiectivele de calitate și experiență ale strategiei.*

Obiective de brand și notorietate

Categoria obiectivelor de brand și notorietate cuprinde cinci indicatori-cheie care măsoară prezența destinației în memoria colectivă, recunoașterea internațională și consolidarea reputațională. Aceste obiective fundamentează direct strategia de comunicare integrată a destinației.

Indicator	Baseline 2024	Țintă 2030	Țintă 2032	Țintă 2036	Sursă
Notorietate Sibiu (proporție „Nu știu" la atractivitate)	12,1%	<10%	<8%	<6%	Cercetare anuală națională
Recunoaștere internațională (DACH+UK+FR)	Baseline 2026	20%	27%	35%	Sondaj internațional bianual
Sentiment brand (positive %)	Baseline 2026	75%	80%	85%	Monitor social media OMD
Mențiuni internaționale prestige (an)	~25	90	130	175	Monitor PR OMD
Earned media value (EUR/an)	Baseline 2026	1 mil	2,5 mil	4 mil	Monitor PR OMD

Tabel 3: *Obiectivele de brand și notorietate ale strategiei.*

Obiective instituționale

Categoria obiectivelor instituționale cuprinde cinci indicatori-cheie care măsoară maturitatea structurii de guvernanță a destinației, reglementarea cadrului legal local și operaționalizarea instrumentelor de monitorizare. Aceste obiective fundamentează implementabilitatea integrată a strategiei.

Indicator	Baseline 2024	Țintă 2030	Țintă 2032	Țintă 2036	Sursă
OMD operațional	Inexistent	Maturitate	Consolidare	DWO model Copenhaga	Raport OMD
Taxa promovare turistică 2% adoptată	Adoptată din 2026 (HCL 462/2025)	Operațională	Operațională	Operațională	HCL Sibiu
Conformare STR	25–35% informalitate	70%	85%	95%	Observatorul Sibiu
Busola Sibiu – dashboard public	Inexistent	Operațional	Matur	Best practice europeană	OMD
Acord Coridorul Medieval activ	Inexistent	Operațional	Matur	Consolidat	Rețea destinații tematice

Tabel 4: Obiectivele instituționale ale strategiei.

Convenția de calcul a cheltuielii medii pe sejur (KPI 6 – Tabel 1) include integral cheltuielile turistului asociate cu cazarea, alimentația, transportul local, atracțiile culturale și suvenirele, conform metodologiei Eurostat și Institutului Național de Statistică. Multiplicatorul economic indirect aplicat asupra cheltuielilor directe pentru calculul impactului total este 2,2x conform scenariului central, calibrat pe analiza Conturilor Naționale Regionale ale României și pe benchmark-urile europene comparabile pentru destinații culturale de scară medie. Plajele de incertitudine (1,8x scenariu pesimist și 2,5x scenariu optimist) sunt utilizate ca limite ale intervalului de încredere pentru raportarea publică, cu actualizare anuală prin Observatorul Sibiu pe baza datelor reale ANAF privind reducerea informalității HoReCa și pe baza evoluției raportărilor INS.

Jaloane intermediare 2030 și 2032

Strategia integrează două jaloane intermediare majore – la sfârșitul anului 2030 și la sfârșitul anului 2032 – la care matricea obiectivelor cuantificate este reevaluată sistematic și recalibrată dacă este necesar. Această dublă revizuire intermediară urmează modelul Scotland Outlook 2030 (revizuirile de la sfârșitul anilor 2023 și 2026 ale ciclului 2020-2030) și modelul Wonderful Copenhagen Strategy 2024-2030 (revizuirile de la mijlocul ciclului 2024-2030).

Revizuirea de la sfârșitul anului 2030 evaluează rezultatele primilor patru ani ai strategiei (2026-2030), recalibrează țintele 2032 și 2036 dacă datele observate diferă semnificativ de proiecții, ajustează bugetul total al strategiei pe baza realizărilor financiare și formulează planurile corective pentru indicatorii cu performanță sub țintă. Această revizuire este produsă ca raport public consultat cu toți stakeholderii și aprobat de Consiliul Strategic al Organizației de Management al Destinației.

Revizuirea de la sfârșitul anului 2032 evaluează progresul către țintele 2036, analizează scenariul realist comparativ cu scenariile alternative (pesimist și optimist), identifică abaterile cumulate și formulează ajustările strategice de orizont scurt pentru ultimii patru ani ai strategiei (2032-2036). În același timp,

revizuirea 2032 deschide procesul de pregătire a strategiei succesoare 2037-2046, asigurând continuitatea instituțională a planificării strategice a destinației.

Ambele revizuiri intermediare sunt operate de Organizația de Management al Destinației, în coordonare cu Observatorul Sibiu pentru cercetarea aplicată continuă (a se vedea Capitolul XI – Guvernanță, finanțare și „Busola Sibiu") și cu Forumul Stakeholderilor pentru consultarea structurată cu toți actorii relevanți ai ecosistemului turistic local. Rezultatele revizuirilor sunt integrate în Busola Sibiu – dashboard-ul public online al strategiei – asigurând transparența completă a procesului de monitorizare și de adaptare strategică.

Pilonul III – Cum ajungem acolo?

Pilonul III al strategiei operaționalizează arhitectura aspirațională a Pilonului II prin cinci programe fanion complementare, prin mixul integrat de marketing, prin strategia coordonată de comunicare și prin cadrul de guvernanță, finanțare și monitorizare al destinației. Acest pilon este partea cea mai concretă a strategiei – răspunsul operațional la întrebarea cum vom traduce viziunea Magnetul Cultural European în realitate cuantificabilă pe orizontul de zece ani.

Cele cinci programe fanion sunt construite pe principiul complementarității structurale – fiecare program răspunde la o dimensiune strategică distinctă a destinației, fiecare program contribuie diferențiat la realizarea celor 22 de indicatori-cheie de performanță, iar combinația lor produce efectul cumulativ care nu poate fi atins prin niciun program luat individual. Programul fanion 1 – Magnet Cultural European – are statutul de prioritate strategică numărul unu și fundamentează arhitectura întregii strategii prin decizia centrală a unui landmark cultural major. Programul fanion 2 – Steaua Sibiului · Coridorul Medieval al Transilvaniei – adresează limita structurală a destinației izolate prin coopetiția regională cu Brașovul și Sighișoara. Programul fanion 3 – Visitor Economy – operaționalizează inversiunea paradigmei turism-comunitate. Programul fanion 4 – Edutainment și Energia Tinereții – răspunde la riscul demografic structural și construiește poziționarea proactivă a Sibiului ca destinație europeană pentru tineret, cu țintă strategică prospectivă candidatura pentru titlul Capitala Tineretului din România în 2029 sau 2030. Programul fanion 5 – Sibiu, oraș al vieții bune – operaționalizează cel mai distinctiv pilon al BHAG-ului 2050.

Bugetul cumulat al celor cinci programe fanion se situează între 156 și 332 milioane euro pe orizontul de zece ani al strategiei, distribuit pe sursele de finanțare aproximativ astfel: 50% fonduri europene (FEDR 2028–2034 ca sursă majoră, plus PNRR și programele tematice europene), 30% bugete locale și regionale (Primăria Municipiului Sibiu și Consiliul Județean Sibiu ca partener regional natural), 20% parteneriate public-privat, mecenat și venituri proprii (taxa specială de promovare turistică, Sibiu Card, parteneriate cu sectorul HoReCa). Această distribuție este consistentă cu strategiile europene comparabile pentru orașele culturale de scară medie cu ambiție de transformare structurală.

Programul fanion 1 – Magnet Cultural European

Programul fanion 1 este prioritatea strategică numărul unu a întregii strategii și fundamentează arhitectura tuturor celorlalte componente operaționale. Decizia centrală a programului – construirea unui landmark cultural major dedicat artelor

moderne – este derivată din convergența a trei argumente strategice complementare: experiența destinațiilor europene comparabile care au realizat tranziția structurală prin landmark-uri culturale majore, capacitatea limitată a unor intervenții fragmentate de a produce efectul de masă critică necesar pentru poziționarea ca Magnet Cultural European, și conjunctura favorabilă a perspectivei Fondului European de Dezvoltare Regională 2028–2034 care oferă sursa majoră de finanțare pentru proiecte culturale de această amploare.

Modelul european de referință principal al programului este Muzeul Guggenheim Bilbao, inaugurat la 18 octombrie 1997 după șase ani de pregătire și construcție. Costul construcției efective al clădirii s-a ridicat la aproximativ 89 milioane USD, iar costul total al proiectului – incluzând taxa unică de 20 milioane USD către Solomon R. Guggenheim Foundation, fondul de achiziții de 50 milioane USD, terenul, costurile operaționale inițiale și consultanța – a depășit 230 milioane USD (aproximativ 195 milioane EUR la cursul de atunci), conform analizei economistului Beatriz Plaza publicate de American Association of Museums. Acest model continuă să genereze, la maturitate, o contribuție anuală estimată la peste 400 milioane EUR pentru economia locală conform calculelor anului 2017 (cifră actualizată la circa 657 milioane EUR contribuție GDP în anul 2023, conform B+I Strategy publicat de Muzeul Guggenheim Bilbao), transformând Bilbao dintr-un oraș industrial în declin într-o destinație turistică globală – fenomenul recunoscut în literatura de specialitate ca „efectul Bilbao" sau „efectul Guggenheim". Modelul european de referință complementar este Markthal Rotterdam, inaugurat la 1 octombrie 2014 cu o investiție de aproximativ 175 milioane euro, care a atins rapid 8 milioane vizitatori anual – depășind plaja proiectată oficial de 4,5–7 milioane vizitatori – și a generat creșterea fluxului anual de turiști în Rotterdam de la aproximativ 350.000 înainte de Markthal la peste 4 milioane începând din 2015 (sursa: studiul Strabo citat de MVRDV). Aceste două modele oferă, prin diferențele lor structurale (Bilbao este un muzeu pur, Markthal este un complex hibrid cu funcție comercială integrată), spectrul de opțiuni arhitecturale și funcționale pentru landmark-ul Sibiu.

Calibrarea financiară a programului P1 integrează trei scenarii de absorbție a fondurilor europene FEDR 2028–2034, oferind reziliență structurală la incertitudinea privind capacitatea efectivă de absorbție. Statusul actual al cadrului – Cadrul Financiar Multianual (CFM) 2028-2034 al Uniunii Europene a fost propus oficial de Comisia Europeană la 16 iulie 2025, cu un buget total de aproximativ 2.000 miliarde euro și o alocare propusă pentru România de 60,2 miliarde euro; propunerea se află în prezent în proces de negociere între statele membre, Parlamentul European și Comisie, cu aprobarea finală estimată pentru perioada 2026-2027 – este integrat ca premisă a planificării strategice. Calibrarea pe trei

scenarii de absorbție acoperă incertitudinea structurală generată atât de finalizarea cadrului european, cât și de capacitatea efectivă a României și a beneficiarilor finali de a absorbi fondurile alocate. Scenariul complet – absorbție FEDR la 100% – permite un landmark de scară Bilbao sau Markthal, cu buget de 100-150 milioane euro și cu impact transformator deplin. Scenariul degradat – absorbție FEDR la 60% – permite un landmark redimensionat de scară Markthal redus, cu buget de 60-90 milioane euro și cu impact substanțial dar mai puțin transformator. Scenariul minim – absorbție FEDR la 25% – permite un landmark de scară Kunsthal Aarhus, cu buget de 25-37 milioane euro, cu impact local consolidat dar sub pragul de masă critică pentru poziționarea ca Magnet Cultural European. Această stratificare financiară permite planificarea responsabilă fără a renunța la ambiția strategică.

Decizia critică a programului – alegerea arhitectului – este non-negociabilă în formularea strategiei. Lecția Operei din Sydney (depășire buget +1.460%, depășire termen +250% pentru un proiect inaugurat în 1973 cu probleme structurale care au continuat să genereze costuri pentru decenii) impune cu necesitate selecția unui arhitect consacrat – cu portofoliu minim de trei proiecte culturale realizate la scară similară, în termen și în buget. Concursul internațional de arhitectură – pasul critic al programului P1 – va fi organizat cu cerințe minime de portofoliu explicite și cu evaluare independentă a candidaților.

Componenta complementară majoră a programului P1 este reconversia progresivă a spațiilor industriale Independența, Flaro și Construcții SA ca hub-uri culturale și creative. Această inițiativă, fundamentată pe propunerea subiectului SB_03 din cercetarea calitativă, valorifică moștenirea industrială neexploatată a destinației ca strat suplimentar al palimpsestului urban – în continuitate cu firul narativ N1 al strategiei. Reconversia pe etape urmează modelele europene documentate (Tate Modern Londra inaugurat în anul 2000, Lodz reconversie cumulată 2010-2024, Berlin Kreuzberg cu reconversia spațiilor industriale ale fostei Republici Democrate Germane) și permite generarea de spații culturale flexibile pentru programare anuală de calibru european.

A doua componentă complementară este amenajarea Cibinului ca axă urbană de promenadă culturală, cu instalații de artă publică, cu spații de eveniment și cu conectarea pietonală a Centrului Vechi cu zonele de reconversie industrială. Această componentă pregătește substratul fizic al programului fanion 5 (componenta P5.B – Cibinul ca axă a stării de bine) și creează conexiunea funcțională între cele trei zone-cheie ale destinației: Centrul Vechi, Orașul de Jos și zonele industriale reconvertite.

A treia componentă complementară este programarea anuală de calibru european – operată de viitoarea Organizație de Management al Destinației în coordonare cu instituțiile culturale ale Sibiului (Teatrul Național Radu Stanca, Filarmonica Sibiu, Brukenthal, Astra). Această programare integrează expoziții temporare la landmark-ul P1 după inaugurare (2034), spectacole în spațiile reconvertite, evenimente culturale tematice care extind ferestrele calendaristice de vârf existente (Festivalul Internațional de Teatru iunie, Astra Film Festival octombrie, Târg Crăciun decembrie) cu evenimente intermediare (martie–aprilie, septembrie, noiembrie) – răspunzând direct obiectivului de reducere a sezonalității de la 4:1 la 2:1.

În programarea culturală a destinației se dezvoltă componenta de turism ecumenic și cultural – Sibiu ecumenic, patrimoniu spiritual – care valorifică activul multiconfesional al orașului („patru religii pe o sută de metri") și îl extinde, prin rute tematice, către patrimoniul religios al județului și regiunii: biserici istorice, mănăstiri, ansambluri de patrimoniu. Produsul este calibrat în special pe segmentul seniorilor europeni – slow travel, profunzime culturală, sejururi extinse – și conectează obiectivele din municipiu cu cele din județ, completând oferta existentă. În paralel cu dezvoltarea reperului cultural și cu efect anterior inaugurării acestuia (2034), programul valorifică prioritar activele culturale deja existente ale destinației – direcție susținută convergent în consultarea publică. Trei linii concrete: (1) un strat premium al Festivalului Internațional de Teatru și al producțiilor-fanion ale Teatrului Național „Radu Stanca" (precum Faust) – serii limitate, număr restrâns de locuri și pachete de sejur curatoriate, în care raritatea și accesul selectiv devin ele însele instrumente de brand și de atragere a unui public cultural internațional de vârf; (2) anualizarea unui program de expoziții-eveniment de standard internațional, curatoriate în spații de patrimoniu inedite sau reconvertite, cu bilet plătit și pachete de sejur asociate – model demonstrat local prin expozițiile de referință găzduite la Muzeul Brukenthal și în spații de patrimoniu reactivate, cu efect direct asupra prelungirii sejurului și a cheltuielii per vizitator; (3) valorificarea sistematică a magneturilor existente – Muzeul Brukenthal, Complexul Național Muzeal ASTRA – prin expoziții itinerante, digitalizare, marketing comun și integrare în pachetele destinației. Această componentă costă cu un ordin de mărime mai puțin decât reperul, produce efecte înainte de 2034 și reduce dependența strategiei de un singur activ major.

Acțiuni prioritare ale Programului fanion 1

Etapa	Acțiune	Buget estimat	Sursă finanțare
I (2026–2027)	Studiu de fezabilitate detaliat. Selecția locației finale. Definirea conceptului arhitectural. Bugetare detaliată pe scenarii.	0,8–1,5 mil EUR	Buget local + asistență tehnică

Etapa	Acțiune	Buget estimat	Sursă finanțare
II (2027–2028)	Concurs internațional de arhitectură. Selecția arhitectului consacrat. Pre-aprobare proiect tehnic.	1,2–2,0 mil EUR	FEDR pregătire + buget local
III (2028–2030)	Reconversia primei tranșe a spațiilor industriale (Independența ca hub-pilot). Cibinul ca axă culturală – etapa I.	12–25 mil EUR	FEDR + buget local + PPP
IV (2030–2034)	Construcția landmark-ului P1. Programare anuală de tranziție în spații existente.	40–110 mil EUR	FEDR major + buget local + mecenat
V (2034)	Inaugurare landmark P1. Eveniment-vitrină internațional de scară comparabilă cu Guggenheim Bilbao 1997.	1,5–3,0 mil EUR	Buget local + sponsori
VI (2034–2036)	Programare anuală consolidată. Reconversie spații Flaro și Construcții SA. Consolidare reputațională.	18–35 mil EUR	Surse mixte
VII (Post-2036)	Tranziția landmark-ului în operare matură. Pregătire ciclu strategic 2037–2046.	Operațional	Venituri proprii + buget operare

***Tabel 5**: Acțiuni prioritare în Programul fanion 1 – Magnet Cultural European.*

Bugetul total estimat al Programului fanion 1, cumulat pe cele șase etape de implementare, se situează între 73,5 și 176,5 milioane euro brut pe orizontul 2026–2036 (plaja-titlu consolidată, care exclude componentele recurente de programare, este de 56-150 milioane euro – cifra utilizată în sinteza executivă), dintre care landmark-ul cultural P1 propriu-zis (etapa IV) reprezintă fracțiunea variabilă determinantă (40–110 milioane euro în funcție de scenariul de absorbție FEDR realizat). Plaja consolidată de 56–150 milioane euro reflectă scenariul ajustat care exclude componentele recurente de programare operațională (etapa VI) integrate ulterior în bugetul anual al Organizației de Management al Destinației. Sursele principale de finanțare sunt fondurile europene FEDR 2028–2034 (40-60% din buget în scenariul complet), bugetul Primăriei Municipiului Sibiu (estimat la 25-30%), bugetul Consiliului Județean Sibiu ca partener regional natural pe modelul Bilbao (estimat la 10-15%), parteneriatele public-privat și mecenatul (10-15% – în special pentru programare). Dependența ridicată de absorbția FEDR este explicit asumată ca risc strategic, adresată prin stress-test-ul financiar și prin cele trei scenarii degradate (a se vedea Capitolul XII – Riscuri critice și măsuri de atenuare).

Programul fanion 2 – Steaua Sibiului · Coridorul Medieval al Transilvaniei

Programul fanion 2 răspunde la constatarea structurală fundamentală a diagnosticului: Sibiul, ca destinație izolată cu plafon fizic de aproximativ 900 camere 4*–5*, nu poate atinge ambiția de Magnet Cultural European fără cooperare regională activă. Soluția strategică este transformarea Sibiului în nucleul unei rețele regionale de atracții turistice accesibile în maximum două ore și jumătate, cu cele șase brațe ale stelei conectate radial – Brașov la est (141 km via DN1, aproximativ 2 ore și 30 minute), Sighișoara la nord-est (97 km via DN14, aproximativ 1 oră și 45 minute), Biertan și satele cu biserici fortificate UNESCO,

Turda cu Salina și împrejurimile, Alba Iulia (cetate Vauban și catedrale), Bran cu castelul, plus axa Văii Oltului și Mărginimea Sibiului ca extensii naturale. Această rețea integrată extinde experiența Sibiului dincolo de plafonul fizic al capacității hoteliere proprii și oferă propunerea de valoare a Coridorului Medieval al Transilvaniei – un brand regional cu potențial european.

Coridorul Transilvan se poziționează ca registru complementar al destinației, nu ca axă primară: Sibiul rămâne o destinație de sine stătătoare, iar coridorul amplifică oferta pentru segmente specifice – în special circuitele culturale de tip touring și capacitatea agregată pentru evenimente MICE de mari dimensiuni (peste pragul propriu de 800 de delegați, prin cooperarea regională), care depășește plafonul fizic al unui singur oraș. Programul fanion 2 se citește, astfel, ca instrument de coopetiție și de extindere a capacității, subordonat promisiunii centrale a destinației Sibiu, iar nu ca substitut al acesteia.

Componenta-cheie strategică a programului este acordul formal de coopetiție între Sibiu, Brașov și Sighișoara – cele trei municipalități care formează triunghiul Coridorului Medieval. Întrucât acordul depinde de decizia unor administrații din afara controlului local, strategia prevede explicit un plan de rezervă bilateral – valorificarea prioritară a relațiilor Sibiu-Sighișoara și Sibiu-Mărginime -, pentru ca programul să nu rămână blocat dacă acordul tripartit întârzie. Conceptul de coopetiție, articulat de Adam Brandenburger și Barry Nalebuff în lucrarea fundamentală din 1996, transformă relația competitivă tradițională între destinațiile vecine într-o relație de cooperare strategică în care fiecare municipalitate beneficiază din creșterea cererii turistice agregate la nivel regional. Modelele europene de coopetiție regională validate sunt regiunea Toscanei (cu rețeaua orașelor Florența–Siena–San Gimignano), Andaluzia (Sevilla–Córdoba–Granada), Bavaria (München–Rothenburg–Nürnberg) – toate cu organizații regionale active de management al destinației și cu calendar evenimențial coordonat.

Implementarea operațională a coopetiției se concretizează prin înființarea unei Organizații de Management al Destinației regionale comune Sibiu+Brașov+Sighișoara, cu mandat strict pentru proiecte și evenimente de scară regională (a nu fi confundată cu OMD-ul local Sibiu, care va opera distinct pentru destinația Municipiul Sibiu – a se vedea Capitolul XI). DMO regional va coordona pachete turistice integrate (3-5 nopți care combină vizita celor trei municipalități), va opera comunicare comună pe piețele internaționale (cu propunerea de valoare „Coridorul Medieval al Transilvaniei"), va desfășura un calendar evenimențial coordonat care evită conflictele de programare între cele trei destinații și va negocia colectiv cu partenerii din transport și ospitalitate.

Componenta complementară majoră este Transilvania Express – concept de tren turistic de lux care operează pe ruta Brașov–Sighișoara–Sibiu, cu vagoane premium de tip Royal Scotsman sau Belmond Andean Explorer, cu pachete de 3-5 zile care integrează cazare la bord, mese de calibru gastronomic și opriri culturale tematice la fiecare destinație. Acest concept valorifică infrastructura feroviară existentă (în condițiile în care modernizarea structurală a liniei Sibiu-Brașov rămâne un obiectiv pe termen lung – orizont realist 2040+) și oferă o propunere experiențială distinctă pentru segmentul internațional educat. Investiția totală estimată este de 8-14 milioane euro, cuprinzând achiziția și amenajarea garniturii premium plus componenta de lansare și consolidare reputațională.

Componenta a treia este extinderea conectivității aeriene a Aeroportului Internațional Sibiu (cod IATA: SBZ) cu rute prioritare către cele cinci destinații strategice de impact maxim asupra fluxurilor turistice ale Sibiului: Tel Aviv (segment internațional educat cu afinitate culturală documentată), Berlin (poarta de acces a piețelor DACH), Amsterdam (hub european major cu flux de călători internaționali tranzit), Madrid (poarta de acces a piețelor sudic-europene și latino-americane), Manchester (segmentul britanic non-londonez cu interes documentat pentru patrimoniul european). Aeroportul SBZ este deținut majoritar de Consiliul Județean Sibiu, fapt care facilitează strategic alinierea programului P2 cu interesul regional. Investiția pentru subvenționarea strategică a rutelor pilot (modelul aplicat de Cluj-Napoca în extinderea rețelei aeriene 2010-2018) este estimată la 4-7 milioane euro pe orizont, cu efect de catalizator pentru rute permanente.

Componenta a patra este transformarea Gării Sibiu într-o atracție turistică în sine – pe modelul gării Antwerpen Centraal din Belgia (recunoscută una dintre cele mai frumoase gări ale lumii), gării Liège-Guillemins din Belgia, sau gării Strasbourg din Franța. Gara Sibiu este, în prezent, sub-utilizată ca poartă de bun venit a destinației – primul punct de contact pentru călătorii care sosesc cu trenul și ultimul punct înainte de plecare, dar fără calitatea estetică și funcțională comparabilă cu poziționarea premium-accesibilă a destinației. Reabilitarea Gării Sibiu (estimată la 8-15 milioane euro) integrează componente arhitecturale, comerciale, culturale și informaționale într-o experiență de poartă demnă de Magnet Cultural European. Întrucât imobilul Gării este proprietate a companiei naționale de căi ferate, orice investiție municipală este condiționată de securizarea prealabilă a unui acord de patrimoniu sau a unei concesiuni – precondiție juridică recunoscută explicit de strategie.

Componenta a cincea – modernizarea liniei feroviare Sibiu-Brașov sub o oră – este recunoscută explicit ca obiectiv pe termen lung cu calendar realist post-2036, depășind orizontul direct al strategiei. Statutul ei în arhitectura programului este

aspirație și lobby instituțional permanent, nu angajament bugetar local. Strategia menține presiunea coordonată cu Consiliul Județean Sibiu, cu Camera de Comerț Sibiu și cu actorii regionali pentru includerea acestui proiect în Master Planul național feroviar – beneficiind generațiile viitoare ale destinației. Țintele 2036 ale strategiei sunt atinse fără dependență de această modernizare, prin componenta Transilvania Express care valorifică infrastructura existentă pentru segmentul premium.

Municipiul Sibiu funcționează ca punct de plecare și revenire pentru o rețea de experiențe de o zi în județ, calibrate pe tendințele europene de slow travel, natură, wellness și detox digital: Mărginimea Sibiului și cele 18 sate cu transhumanță, satele și cetățile săsești, zona montană Bâlea–Transfăgărășan, Valea Hârtibaciului, Păltinișul și traseele naturale periurbane. Valea Sadului este integrată ca produs de nișă cu profil necomercial – drumeție, camping și glamping, experiențe de detox digital – conectat la Păltiniș. Fiecare circuit este structurat cu cazare și consum în municipiu, contribuind direct la creșterea duratei medii a sejurului.

Acțiuni prioritare ale Programului fanion 2

Componentă	Acțiune	Buget estimat	Sursă finanțare
P2.A – Modernizare feroviară Sibiu-Brașov	Lobby instituțional permanent. Includere în Master Plan. Calendar realist 2040+.	Aspirație + lobby	Buget național (CFR Infrastructură)
P2.B – Transilvania Express	Concept tren turistic de lux. Achiziție și amenajare garnitură premium. Lansare și consolidare reputațională.	8–14 mil EUR	PPP + FEDR + parteneriat CFR Călători
P2.C – Acord trilateral Sibiu-Brașov-Sighișoara	Acord-cadru semnat 2026. DMO regional operațional 2027. Pachete integrate 2028.	0,5–1,2 mil EUR (operare DMO)	Buget împărțit între 3 municipalități + UE
P2.D – Extindere conectivitate aeriană SBZ	Subvenționare strategică rute pilot Tel Aviv, Berlin, Amsterdam, Madrid, Manchester.	4–7 mil EUR	CJ Sibiu (acționar SBZ) + buget local
P2.E – Reabilitare Gara Sibiu	Studii pre-fezabilitate. Concurs arhitectură. Reabilitare integrată.	8–15 mil EUR	FEDR + parteneriat CFR + buget local
P2.F – Coordonare calendar evenimențial regional	Calendar evenimențial Sibiu+Brașov+Sighișoara. Comunicare comună pe piețe internaționale.	1,5–3,0 mil EUR	DMO regional + parteneri
P2.G – Circuite tematice integrate	5-7 circuite tematice (medieval, gastronomie, peisaj, fortificat, săsesc, etc.).	1,8–4,0 mil EUR	FEDR + parteneri privați
P2.H – Sibiu, poarta județului (nou)	Rețea de excursii radiale de o zi în județ: Mărginime, sate săsești, Bâlea, Valea Hârtibaciului, Păltiniș, Valea Sadului. Cazare și consum în municipiu.	De dimensionat (cotație de piață)	Buget OMD + Interreg + parteneriat AJTS

Tabel 6: Acțiuni prioritare în Programul fanion 2 – Steaua Sibiului · Coridorul Medieval.

Bugetul total al programului fanion 2, excluzând modernizarea feroviară structurală care depinde de Master Planul național, se situează între 24 și 51 milioane euro pe orizontul 2026–2036. Sursele principale sunt fondurile europene FEDR și programele Interreg (40-50%), parteneriatul public-privat cu CFR Călători și operatorii aerieni (20-30%), bugetul partajat al celor trei municipalități

pentru DMO regional (10-15%), bugetul Consiliului Județean Sibiu pentru componenta SBZ (10-15%).

Programul fanion 3 – Visitor Economy

Programul fanion 3 operaționalizează inversiunea paradigmei turism-comunitate – principiul ideologic fundamental al strategiei conform căruia turismul este pentru Sibiu un mijloc, nu un scop în sine – calea prin care comunitatea sibiană își pune în valoare identitatea, patrimoniul și calitatea vieții. Acest program traduce inversiunea din formulă identitară în mecanisme operaționale concrete, cu cinci componente integrate care se susțin reciproc.

Prima componentă – programul Sibian pentru câteva zile – este mesajul de bază al destinației către vizitatori, în special către segmentul național city-break. Conceptul invită călătorul să treacă dincolo de statutul de turist și să trăiască temporar viața sibianului – să cumpere produse locale de la piețele țărănești, să intre în cafenelele frecventate de rezidenți, să participe la evenimente comunitare deschise vizitatorilor, să descopere ritmurile autentice ale orașului. Operaționalizarea include un ghid editorial premium intitulat „48 de ore ca sibian", trasee tematice non-turistice, parteneriate cu operatori locali certificați și o platformă digitală de matchmaking între călători și experiențe organizate de rezidenți (tip Airbnb Experiences, dar curatat și certificat de OMD).

Conceptul „Sibian pentru câteva zile" nu propune o scenografie creată pentru turiști – valorifică conviețuirea firească dintre viața locală și experiența turistică: la Sibiu, rezidenții și vizitatorii împart aceleași piețe, cafenele, evenimente și ritmuri urbane. Această autenticitate netrucată – în termenii cadrului MacCannell, accesul la stadiile superioare ale autenticității – este diferențiatorul pe care programul îl pune în valoare, nu o relație de separare între scenă și culise.

A doua componentă – certificarea voluntară Made in Sibiu – adresează direct dilema kitsch versus autentic identificată în diagnostic ca a patra dintre cele cinci tensiuni structurale. Programul oferă certificare voluntară pentru produse locale premium din patru categorii principale: gastronomie (brânză din Mărginime, vin din podgoriile sibiene, specialități culinare săsești și românești locale), artizanat (ceramică de Korund / Horezu Sibiu, textile tradiționale, lemn artizanal), design contemporan (mobilier, obiect de uz casnic, modă) și editură-cărți (publicații despre Sibiu, ghiduri culturale, literatură locală). Operatorii certificați primesc semnalizare distinctivă în comunicarea OMD, integrare prioritară în pachetele oficiale, prezență în Sibiu Card, acces la programele de export prin parteneriate cu camere de comerț din piețele-țintă DACH+UK+FR. Modelul european de referință

este sistemul DOP/IGP italian, sistemul Made in Bruges din Belgia și programul Producteur Local din Franța.

Statutul de Regiune Gastronomică Europeană 2019 este activat operațional ca produs turistic, nu păstrat ca însemn simbolic: prin rețeaua Traseelor Gustului (municipiu și Mărginime), prin parteneriate directe contractualizate între restaurantele certificate și producătorii locali și prin integrarea piețelor agroalimentare autentice – Vinerea Verde din Piața Huet și Piața Transilvania – ca experiențe pentru vizitatori. Oferta de tururi tematice ghidate (Sibiul breslelor, Sibiul baroc, patrimoniul săsesc) și muzeele reorganizate în circuite interactive și imersive completează portofoliul de experiențe rezervabile direct, toate sub umbrela certificării de autenticitate Made in Sibiu.

Componenta răspunde direct combaterii kitsch-ului: certificarea Made in Sibiu asigură vizibilitate premium produselor locale autentice prin semnalizare distinctivă în comunicarea OMD, prezență prioritară în pachetele oficiale și în platforma Visit Sibiu, diferențiindu-le clar de oferta generică de suveniruri din Centrul Vechi.

A treia componentă – profesionalizarea sectorului HoReCa prin Școala de Turism Sibiu – adresează prima dintre cele cinci tensiuni structurale (fenomenul „portarului arogant" în servicii) și deficitul de forță de muncă HoReCa calificată identificat ca al cincilea risc operațional. Inițiativa este construită ca parteneriat strategic între OMD Sibiu și Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, cu programe de formare pe trei niveluri: micro-certificări rapide (2-4 săptămâni, orientate spre personalul din prima linie de contact cu turistul), niveluri de inițiere (programe de 6-12 săptămâni pentru personalul existent fără calificare formală), niveluri de specializare (programe de 1-2 ani pentru sommelier, șef de bucătărie, manager de hotel) și nivel universitar (master executiv în managementul destinațiilor turistice, în cooperare cu universități partenere din Edinburgh, Bilbao, Salzburg). Componenta complementară include scheme de stagii europene de 3-6 luni la hoteluri premium din rețeaua orașelor-emblemă, finanțate prin programele Erasmus+ și prin Fondul Social European Plus.

A patra componentă – programul Turist în orașul tău – este dedicat rezidenților sibieni și operaționalizează componenta de echilibru turism-comunitate prin oferirea de beneficii reale localnicilor. Componenta integrează reduceri de luni la muzeele majore (Brukenthal, ASTRA, alte muzee), reduceri la restaurantele certificate Made in Sibiu (luni-joi), acces preferențial la spectacolele Festivalului Internațional de Teatru și ale Astra Film Festival (rezervare avansată cu 30 zile), invitații la lansările private ale evenimentelor culturale (vernisaje, premiere de teatru, prezentări de cărți). Acest mecanism transformă rezidenții din potențiali

backlash-eri anti-turistici în ambasadori activi ai destinației – element strategic critic pentru sustenabilitatea pe termen lung.

Componenta este consolidată sub umbrela Sibienii – ambasadori ai orașului, care integrează: extinderea programului „Turist în orașul tău" (reduceri și acces preferențial pentru localnici), o rețea de ghizi voluntari pentru evenimente și campanii recurente construite pe poveștile autentice ale sibienilor. Programul valorifică autenticitatea și conviețuirea comunității ca diferențiator major al destinației și transformă rezidenții în ambasadori activi, în conexiune directă cu programul Sibiu Ambassadors din strategia de comunicare.

A cincea componentă – Sibiu Card – este instrumentul turistic integrat care unifică operațional toate celelalte componente. Cardul oferă acces la transportul local, intrare la atracțiile culturale incluse, reduceri la operatorii certificați, parcare în zonele perimetrale, și opțional pachet de masă la restaurantele certificate. Variantele cardului sunt 24h, 48h, 72h și săptămânală, cu variantă digitală integrată în aplicația mobilă Sibiu (extindere a Sibiu City App existente operate de Primărie). Modelele europene comparabile sunt Wien Card, Berlin WelcomeCard, Praha Card, Vienna PASS, Roma Pass – toate cu preț de penetrare 25-40 EUR pentru 24-48h, calibrat pe scara cheltuielilor turistice tipice.

În formula extinsă, Sibiu Card depășește modelul clasic de card turistic și funcționează ca strat integrator al platformei Visit Sibiu: pachete tematice personalizate (gastronomie, cultură, familie, natură, wellness, FITS, experiențe premium), recomandări bazate pe interesele turistului, reduceri pentru produsele certificate Made in Sibiu și un mecanism de gamification („descoperă 5 obiective și primești acces sau reducere la următoarea experiență"). Cardul colectează, cu respectarea cadrului GDPR, date comportamentale anonime privind durata ședерii, traseele utilizate și tipurile de experiențe preferate, fundamentând deciziile de promovare și investiții. Într-o etapă ulterioară, sistemul se extinde la nivelul județului, conectând experiențele din municipiu cu Mărginimea, Păltinișul, Bâlea, Valea Sadului și satele săsești.

Modelul de referință validat este Vienna City Card – cardul oficial al destinației, operat de Vienna Tourist Board și integrat cu aplicația de destinație, sub un singur brand, cu paliere de 24, 48 și 72 de ore și 7 zile și livrare integral digitală.

Platforma digitală unică a destinației consolidează într-un singur ecosistem website-ul, aplicația mobilă și Sibiu Card, oferind: trasee personalizate generate cu inteligență artificială („am 6 ore în Sibiu", „weekend cultural", „vin cu copiii", „food trip"); calendar unic al evenimentelor; rezervări integrate (muzee, transport, tururi, Sibiu Card); notificări în timp real; și elemente de realitate augmentată pentru patrimoniul și clădirile istorice, dezvoltate incremental pornind de la un

pilot pe o atracție centrală (Turnul Sfatului), în parteneriat cu operatori locali de patrimoniu digital, pentru validarea direcției cu investiție și risc reduse.

În cadrul ei, modulul „Configurează Sibiul tău / Customize Destination Sibiu" permite turistului să-și construiască un program personalizat de 3–5 zile în municipiu și județ, pe baza intereselor proprii, cu sugestii automate de experiențe și rezervări integrate – instrumentul prin care toate obiectivele și experiențele destinației sunt valorificate coerent și prin care durata sejurului este stimulată direct. Reperele de bună practică, validate oficial în cadrul inițiativei Comisiei Europene „Capitala Europeană a Turismului Inteligent", sunt Torino (Capitala 2025 – itinerarii personalizate multilingve, proiectul NETA) și Málaga (Capitala 2020 – platformă municipală de date deschise), iar modelul de integrare platformă–card sub un singur brand de destinație, operat de OMD, este cel al Vienna Tourist Board (aplicația ivie și Vienna City Card). Coloana vertebrală a acestui ecosistem este o arhitectură de date deschise, cu o interfață de programare (API) publică pusă la dispoziția partenerilor înaintea funcțiilor avansate de inteligență artificială – pentru ca platforma să fie de la început o infrastructură comună a destinației, nu doar un canal de comunicare.

Acțiuni prioritare ale Programului fanion 3

Componentă	Acțiune	Buget estimat	Sursă finanțare
P3.A – Sibian pentru câteva zile	Ghid editorial premium. Trasee tematice non-turistice. Platformă digitală matchmaking. Campanie de conversie a notorietății Târgului de Crăciun în prime vizite.	1,5–2,8 mil EUR	Buget OMD + parteneri privați
P3.B – Made in Sibiu (ecosistem)	Standard de certificare a autenticității (creat în Sibiu, de autor, serii mici). Hub Creativ permanent cu ateliere deschise. Regândirea standurilor din Piața Mică (design unitar, depozitare, electricitate). Distincția „Partener Made in Sibiu" (magazine, cafenele, restaurante). Consiliu Consultativ (artizani, designeri, patrimoniu, HoReCa, ULBS). Certificare de origine „de Sibiu" pentru produse alimentare. Pârghie fiscală: reducere la taxa de ocupare a domeniului public condiționată de o pondere minimă de produse certificate expuse. Comunicare și programe export 4 categorii.	2,0–3,5 mil EUR	OMD + parteneri producători + UE
P3.C – Profesionalizare HoReCa	Școala de Turism Sibiu. Programe formare 3 niveluri. Stagii europene Erasmus+.	3,5–6,5 mil EUR	Erasmus+ + FSE+ + buget OMD
P3.D – Turist în orașul tău	Reduceri luni-joi rezidenți. Acces preferențial evenimente culturale.	0,8–1,5 mil EUR/an	Buget OMD + parteneriate
P3.E – Sibiu Card	Lansare 4 variante (24h/48h/72h/săptămână). Variantă digitală integrată Sibiu City App. Extindere la nivel de județ și deschidere către operatorii mici autorizați.	1,2–2,5 mil EUR	Buget OMD + venituri proprii
P3.F – Standardele Magnetului Cultural	Program de certificare voluntară hoteluri, restaurante, ghizi, operatori experiențe.	0,8–1,5 mil EUR	OMD + parteneri privați
P3.G – Marketing local și conexiune comunitară	Comunicare destinată comunității. Forum Comunitar semestrial. Sondaj rezidenți anual.	1,2–2,2 mil EUR	Buget OMD
P3.H – Visit Sibiu, ecosistem digital integrat (nou)	Platformă integrată: trasee AI, calendar unic, rezervări, AR, modul „Configurează Sibiul tău". Integrare nativă cu Sibiu Card.	De dimensionat (cotație de piață)	SMP-COSME (TOURSME) + venituri proprii + buget OMD

Tabel 7: Acțiuni prioritare în Programul fanion 3 – Visitor Economy.

Bugetul total al componentelor cu cost de implementare unic (P3.A, P3.B, P3.C, P3.E, P3.F, P3.G) se situează între 10,2 și 17,5 milioane euro pe orizontul de zece ani, la care se adaugă componenta P3.D (Turist în orașul tău) cu cost recurent anual de 0,8–1,5 milioane euro/an integrat în bugetul operațional al Organizației de Management al Destinației – care, cumulat pe orizontul de zece ani al strategiei, ar reprezenta 8–15 milioane euro suplimentari, însă tratat distinct ca operare permanentă post-2036 nu ca investiție incrementală a programului fanion. Sub această convenție metodologică (separare investiție vs. operare), bugetul total al programului P3 se situează între 11 și 19 milioane euro pe orizontul strategiei. Sursele de finanțare sunt diversificate, cu accent pe programele europene tematice (Erasmus+, Fondul Social European Plus, fondurile pentru cultură și industriile creative) și pe parteneriatele cu sectorul privat (operatorii HoReCa, producătorii locali, asociațiile profesionale).

Programul fanion 4 – Edutainment și Energia Tinereții

Programul fanion 4 răspunde la riscul demografic structural identificat sintetic de subiectul SB_10 prin formularea „orașul care îmbătrânește" și construiește o poziționare proactivă a Sibiului ca destinație europeană pentru tineret. Subiectul SB_10 a propus în cercetarea calitativă candidatura Sibiului pentru titlul Capitala Tineretului din România 2028; strategia recalibrează această propunere către orizontul 2029 sau 2030 – calibrare prospectivă pe creșterea zonei studențești și pe consolidarea prealabilă a infrastructurii structurale înainte de depunerea candidaturii oficiale, în coerență cu poziționarea Sibiu – oraș al vieții bune europene la scară umană (BHAG 2050 Pilonul C). Programul integrează cinci componente complementare care se condiționează reciproc – niciuna nu poate produce efectul transformator fără celelalte patru.

Obiectivul primar al Programului fanion 4 este retenția și atragerea de capital uman tânăr – studenți, creatori, antreprenori – prin infrastructură structurală (Sibiu Youth Hub, Programul de Rezidență Artistică, Bursa Sibiu pentru Tineri Inovatori, parteneriatul cu Universitatea Lucian Blaga – dezvoltat, la cererea consultării, printr-o componentă dedicată de retenție studențească: locuire studențească accesibilă (cămine), burse de retenție condiționate de rămânerea în oraș după absolvire, cofinanțarea programelor internaționale în limba engleză și un program de marketing „Study in Sibiu", care tratează studenții internaționali ca vizitatori de lungă durată. Atractivitatea turistică experiențială pentru segmentul tânăr este un beneficiu derivat și un vector de notorietate, nu finalitatea programului. Cele două dimensiuni sunt complementare: o destinație vie pentru

tinerii care locuiesc aici devine, prin chiar acest fapt, atractivă pentru tinerii care o vizitează.

Prima componentă – construcția proactivă a candidaturii Sibiu pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030 – este axa centrală a programului. Spre deosebire de tratările formale ale titlurilor europene (eveniment singular în anul de referință, fără moștenire structurală post-eveniment) și spre deosebire de patternul observat post-Capitala Culturală Europeană 2007 (succes punctual fără strategie reînnoită), strategia adoptă o abordare integrată pe orizontul 2026-2031 cu patru faze: pregătire infrastructurală 2026-2027 (lansare Sibiu Youth Hub, Programul de Rezidență Artistică, Bursa Sibiu pentru Tineri Inovatori), elaborare candidatură 2027-2028 (decizia anului-țintă 2029 sau 2030, formularea dosarului în coordonare cu Comisia de Guvernanță a programului Capitala Tineretului din România, depunerea oficială), implementare 2029 sau 2030 (anul-titlu cu calendar de aproximativ cincizeci de evenimente majore distribuite transversal pe tot anul, dacă titlul este obținut) și consolidare post-titlu (programe permanente integrate în bugetul operațional al OMD). Această abordare extinsă este calibrată pe creșterea progresivă a zonei studențești a Sibiului în corelație cu Universitatea Lucian Blaga și pe consolidarea infrastructurii înainte de candidatură – opusul abordării "punctual fără moștenire".

Infrastructura pregătitoare a candidaturii – componenta cea mai critică strategic a programului – integrează trei programe permanente lansate timpuriu 2026-2028: Sibiu Youth Hub (centru fizic în Centrul Vechi cu spații de co-working pentru tineri creatori, programare educațională continuă, evenimente lunare), Programul de Rezidență Artistică Sibiu (rezidențe de 3-6 luni pentru artiști internaționali tineri, model Pollock-Krasner Foundation New York, plus echivalent național) și Bursa Sibiu pentru Tineri Inovatori (10-15 burse anuale pentru tinerii cu proiecte cu impact local – antreprenori sociali, creativi, cercetători). Aceste trei programe permanente operaționalizează direct Pilonul C al BHAG-ului 2050 (energia tinereții) și asigură valoare strategică substanțială independent de obținerea titlului – atu major al abordării prospective față de tratările tradiționale care concentrează totul în anul-titlu.

A doua componentă – enclavele urbane boeme cu chirii subvenționate pentru ateliere de artiști – este derivată direct din propunerea subiectului SB_08 din cercetarea calitativă: „enclavele urbane boeme cu un model economic – subvenționarea studenților pentru a crea atmosfera care atrage turiștii cheltuitori". Modelul european documentat este Bremen-Viertel (cartierul boem din Bremen cu chirii subvenționate pentru ateliere artistice), Berlin Kreuzberg (transformarea organică prin politică municipală a chiriilor), Lisabona LX Factory

(reconversie industrială cu artiști rezidenți). Operațional, programul identifică două zone-pilot din Sibiu (Orașul de Jos cu Bastionul Soldișch și zona Terezianul ca al doilea pol), unde Primăria acordă subvenții pentru chirii (nivel 30-50% din valoarea de piață) pentru ateliere de artiști, mici cafenele independente, librării de specialitate, magazine boutique cu produse Made in Sibiu – pe contracte de minim 5 ani cu condiționare de calitate și de program permanent. Investiția pe 10 ani este estimată la 4-7 milioane euro, cu efect de transformare urbană disproporțional față de scara investiției.

A treia componentă – reglementarea calibrată a vieții nocturne – adresează deficitul critic al destinației identificat convergent de stakeholderi prin formularea „totul se închide la 22:30" (subiecții SB_09 și SB_10). Reglementarea operează prin distincția zonelor: zone dereglementate dedicate (2-3 zone identificate, cu derogare pentru program extins până la ora 02:00 vinerea și sâmbăta, cu management acustic profesional) și zone protejate (zonele rezidențiale cu reguli stricte de protecție acustică). Cartografierea acustică obligatorie pre-aprobare pentru evenimente nocturne, mecanismul transparent de plângeri și răspuns pentru rezidenți, parteneriatul cu operatorii responsabili – toate aceste elemente împreună creează cadrul pentru o viață nocturnă vibrantă fără tensiunea anti-turistică observată în alte destinații europene. Modelul de referință este reglementarea acustică din Berlin (Lärmschutz) și sistemul de licențe extinse din Praga (zona Vinohrady ca zonă dereglementată).

Identificarea zonelor dereglementate se realizează în urma cartografierii acustice; o zonă candidată plauzibilă, pentru analiză, este Strada Turnului, prin profilul ei funcțional. Selecția finală a zonelor și programul extins se stabilesc prin HCL, cu management acustic profesional și mecanism transparent de plângeri pentru protejarea confortului rezidenților.

A patra componentă – parteneriatul strategic cu Universitatea Lucian Blaga din Sibiu – operaționalizează valorificarea celui mai mare capital instituțional al destinației pentru segmentul tânăr. Componenta integrează seria Sibiu Talks (după modelul TED, cu invitați internaționali și locali, programare lunară, transmisie online cu reach internațional), programe de schimb internațional Erasmus+ extinse cu universități din rețeaua orașelor-emblemă, parteneriate de cercetare aplicată cu OMD Sibiu (Observatorul Sibiu cu cercetători asociați, internshipuri plătite pentru studenți), evenimente culturale periodice organizate în campus deschise publicului larg (concerte, expoziții, conferințe). Bugetul estimat pe 10 ani este de 2,5-4,5 milioane euro, cu cofinanțare ULBS și acces la programe europene specifice.

A cincea componentă – actualizarea experiențială a Muzeului ASTRA și înființarea Muzeului Brânzei – răspunde la deficitul de ofertă pentru tineret și pentru familii cu copii prin transformarea muzeelor tradiționale în experiențe edutainment moderne. Muzeul ASTRA (cel mai mare muzeu etnografic în aer liber din Sud-Estul Europei, fără echivalent regional) primește componente de tehnologie experiențială – realitate augmentată pentru recrearea vieții în satele tradiționale, ateliere participative permanente, rute tematice cu hook-uri narative pentru generațiile tinere. Muzeul Brânzei – propunere a subiectului SB_02 inspirată din Musée de la Moutarde din Dijon – este o instituție culturală nouă dedicată tradiției pastorale a Mărginimii Sibiului, cu degustare integrată, ateliere participative, produs final Made in Sibiu, și conexiune cu Festivalul Brânzei (eveniment evenimențial nou pe calendar – septembrie).

Acțiuni prioritare ale Programului fanion 4

Componentă	Acțiune	Buget estimat	Sursă finanțare
P4.A – Candidatura Capitala Tineretului 2029/2030	Sibiu Youth Hub. Programul Rezidență Artistică. Bursa Sibiu Inovatori. Calendar 50 evenimente în anul-titlu.	5,5–9,0 mil EUR	Buget local + UE + sponsori
P4.B – Enclave urbane boeme	Subvenționare chirii ateliere 2 zone-pilot (Orașul de Jos + Terezianul). Contracte 5+ ani.	4,0–7,0 mil EUR	Buget local + UE coeziune
P4.C – Reglementare viață nocturnă	HCL distincție zone dereglementate vs. protejate. Cartografie acustică. Mecanism plângeri.	0,5–1,2 mil EUR	Buget local + parteneri operatori
P4.D – Parteneriat strategic ULBS	Sibiu Talks. Programe Erasmus+ extinse. Cercetare aplicată Observatorul Sibiu.	2,5–4,5 mil EUR	Buget OMD + ULBS + Erasmus+
P4.E – Actualizare ASTRA + Muzeul Brânzei	AR la ASTRA. Muzeul Brânzei ca secțiune vie în cadrul Muzeului ASTRA (fără costuri fixe proprii de instituție nouă). Festivalul Brânzei (eveniment nou).	4,5–7,5 mil EUR	FEDR + buget local + parteneriate
P4.F – Programe educaționale și familii	Trasee edutainment pentru școli. Programe vacanță. Card familial.	1,5–2,8 mil EUR	Buget OMD + parteneri educație

Tabel 8: Acțiuni prioritare în Programul fanion 4 – Edutainment și Energia Tinereții.

Bugetul total al Programului fanion 4 se situează între 18,5 și 31 milioane euro pe orizont, distribuit pe patru faze: pregătire infrastructurală (2026-2028, cu lansarea programelor permanente Sibiu Youth Hub, Programul Rezidență Artistică, Bursa Sibiu), elaborare și depunere candidatură (2027-2028), implementare an-titlu (2029 sau 2030 dacă este obținut) și consolidare post-titlu (cheltuieli operaționale recurente integrate în bugetul OMD).

Programul fanion 5 – Sibiu, oraș al vieții bune

Programul fanion 5 operaționalizează cel mai distinctiv pilon al BHAG-ului 2050 – Pilonul D, „topul global al orașelor unde se trăiește bine" – și integrează șapte componente complementare care transformă progresiv țesutul urban al Sibiului într-o destinație unde calitatea vieții devine în sine propunere de valoare turistică. Acest program este și componenta cu cea mai puternică suprapunere între

interesul rezidenților și interesul vizitatorilor – fiecare îmbunătățire a calității vieții urbane beneficiază simultan ambele categorii.

Prima componentă – extinderea progresivă a centrului prietenos cu pietonii – adresează direct prima dintre cele cinci priorități de mobilitate identificate convergent de stakeholderi (parcarea ca bariera numărul unu) și valorifică modelele europene de referință cele mai bine documentate: Pontevedra în Spania (centru complet pietonal din 1999, recunoscut internațional ca model de succes), Vitoria-Gasteiz (Capitala Verde Europeană 2012 cu mobilitate radical reorganizată), Ljubljana (centru nemotorizat extins gradual din 2007, model invocat repetat în cercetarea calitativă), Copenhaga (cu tradiția continuă de prioritizare a pietonilor și bicicliștilor). Implementarea în Sibiu urmează un calendar etapizat: extinderea zonei pietonale existente cu 30% în 2026-2028, microbuze electrice circulare cu interval scurt de servire (modelul Ljubljana cu transport gratuit), parcări perimetrale subterane cu sisteme inteligente de orientare, integrare cu Sibiu Card pentru turiști. Întrucât parcarea și mobilitatea sunt semnalate unanim drept bariera numărul unu, extinderea pietonală se realizează în trepte corelate cu darea în folosință a locurilor de parcare perimetrale, dublată de măsuri rapide și cu cost redus – semnalizare clară către parcările periferice, sistem park-and-walk cu navetă pe arterele principale și orientare coerentă în oraș -, iar transportul periurban către Mărginime, Păltiniș și Ocna Sibiului este dimensionat explicit ca parte a acestei componente. Tot aici intră managementul estetic al spațiului public din centrul istoric – în special al teraselor și construcțiilor temporare din Piața Mare și Piața Mică, care nu trebuie să acopere fațadele de patrimoniu pe care destinația le pune în valoare. Componenta complementară critică este integrarea de spații verzi și arboricultură în Centrul Vechi și pe arterele pietonale principale, cu ținte cuantificate de plantare, de suprafață verde și de umbrire monitorizate în „Busola Sibiu" – problema umbrei pe arterele centrale fiind resimțită direct de vizitatorul care merge pe jos, nu doar o chestiune de ecologie -, pentru atenuarea efectului insulei de căldură urbană; direcție fundamentată de observația lui SB_08 care identifică criza climatică drept oportunitate strategică pentru Sibiu (oraș mai răcoros decât destinațiile sudice europene afectate de canicule estivale tot mai severe).

A doua componentă – amenajarea Cibinului ca axă a stării de bine – transformă râul Cibin dintr-un element marginal al țesutului urban într-o axă centrală a destinației, cu tronsoane destinate sporturilor acvatice de recreere, precum SUP (model Strasbourg La Petite France, Bruges canale, Amsterdam centrul) și cu zone amenajate pentru înot (model Copenhaga harbor swim, Vienna Donaukanal). Investiția este distribuită pe trei tronsoane – tronsonul central (Centrul Vechi-Orașul de Jos), tronsonul de est (conectarea cu spațiile industriale reconvertite),

tronsonul de vest (extindere către Mărginime). Componente complementare integrate: piste de biciclete pe ambele maluri, concepute ca rețea continuă și conectată (nu tronsoane discontinue), care leagă cartierele și localitățile învecinate – Șelimbăr, Cristian – de centru și se extinde într-o rețea cicloturistică regională pe drumuri cu trafic redus, instalații de artă publică, pontoane pentru ambarcațiuni mici (tip SUP, caiac etc), restaurante și cafenele pe maluri (în concordanță cu reglementarea zonelor dereglementate vieții nocturne). Modelul de referință cel mai apropiat structural este Vauban Nantes – reabilitarea cursului apei urbane ca axă de regenerare metropolitană, cu impact documentat asupra calității vieții și asupra fluxurilor turistice.

Cibin – axă a vieții bune, definește un coridor urban de agrement, recreere și natură care valorifică ambele maluri ca spațiu de relaxare, mișcare și contact cu natura pentru rezidenți și turiști. Coridorul integrează promenadă și piste de biciclete pe ambele maluri, spații verzi și de recreere, sporturi acvatice ușoare și, ca element calibrat pe fezabilitate și susținut de modelele europene de râuri urbane scăldabile (Aare[12] la Berna, Isar[13] la München, Limmat[14] la Zürich), zone de înot amenajate. Amenajările acvatice rămân condiționate de studiile de fezabilitate hidrologică și de calitatea apei.

A treia componentă – consolidarea Păltinișului ca resort all-season cu wellness premium – răspunde la deficitul critic al destinației prin profilul de munte (toate destinațiile competitoare regionale au resort montan asociat, cu excepția Sibiului care are doar conexiunea istorică prin „școala de la Păltiniș" rămasă în plan cultural-intelectual). Componenta integrează: relansarea evenimentului anual „Manifestul de la Păltiniș" ancorat în patrimoniul intelectual al școlii Constantin Noica (1929-1987), Andrei Pleșu, Gabriel Liiceanu – eveniment cultural premium cu vizibilitate internațională; investiția în infrastructura wellness premium (spa-uri, baze de tratament, hoteluri 4*-5*); transport navetă regulat Sibiu-Păltiniș (30 minute, model alpin elvețian); valorificarea pădurilor și pârtiilor pentru profilul all-season (drumeție/biking în vară, ski în iarnă, baze de tratament tot anul). Riscul climatic privind insuficiența zăpezii pentru profilul iarnă este adresat prin diversificarea spre wellness și natură toate anotimpurile. Cu accent strategic distinct, Ocna Sibiului este poziționată ca a doua ancoră de wellness a destinației, complementară Păltinișului: stațiune balneară cu lacuri sărate helioterme formate în vechile ocne de sare, unele cu salinitate și flotabilitate excepționale (efect de tip Marea Moartă), aflată la circa 15 kilometri de municipiu și accesibilă feroviar și rutier. Strategia îi prevede o valorificare integrată – modernizarea bazei de

[12] https://bern.com/en/news/stories-and-recommendations/aare/
[13] https://www.munich.travel/en/topics/urban-districts/local-love-munich/isar-river-secluded-swimming-spots
[14] https://www.zuerich.com/en/sightseeing-activities/sport-and-relaxation/water-sports/river-swimming

tratament balnear și a ștrandurilor, dezvoltarea unei oferte de wellness și balneoturism de scurtă durată corelate cu sejurul cultural sibian și includerea în transportul periurban prioritar și în pachetele „a doua noapte" -, transformând un activ balnear subvalorificat într-un motor de prelungire a sejurului și de reducere a sezonalității.

În completarea profilului de wellness premium all-season, Păltinișul primește o componentă complementară de lifestyle montan dedicată turiștilor activi: dezvoltarea de chaleturi, experiențe outdoor (drumeție, biking, sporturi de iarnă), activități tematice și evenimente sezoniere pentru tineri și turiști activi.

Sustenabilitatea acestei dezvoltări depinde de stabilizarea forței de muncă a stațiunii: strategia prevede o componentă de locuire pentru personal (locuințe de serviciu, servicii de bază), pe modelul stațiunilor montane integrate în comunități stabile, ca precondiție a calității serviciilor all-season. Această dublă poziționare conectează Păltinișul la Programul fanion 4 (energia tinereții) și extinde sezonul prin motive de vizitare în extrasezon.

A patra componentă – standardele de eco-cartier pentru extinderile urbane noi – răspunde la presiunea demografică pe Sibiu (populație după domiciliu de 143.450 locuitori la 1 iulie 2024 conform datelor INS, în creștere progresivă față de cei 134.308 locuitori rezidenți înregistrați la recensământul 2021, cu zona metropolitană depășind 267.000 locuitori) și la cerința BHAG 2050 Pilonul D pentru calitatea vieții. Strategia stabilește standardele eco-cartier pentru toate extinderile urbane noi – ca element obligatoriu al Planului Urbanistic General reactualizat. Modelele europene de referință documentate sunt Vauban Freiburg (Germania, cartier zero-emisii cu mobilitate radical reorganizată), HafenCity Hamburg (Germania, reconversie portuară cu standarde de sustenabilitate), BedZED Londra (cel mai vechi eco-cartier european, model de proof-of-concept). Standardele includ mobilitate dominant nemotorizată (un loc parcare per gospodărie), eficiență energetică minimă A+, integrare verdețe (minim 30% spațiu verde public), conectare la transport public. Investiția majoră este suportată prin capitalul privat al dezvoltatorilor; bugetul public este cel al cadrului normativ și al stimulentelor.

A cincea componentă – reglementarea închirierii în regim turistic de scurtă durată (STR) – adresează direct riscul de gentrificare a Centrului Istoric și reduce informalitatea fiscală structurală de la nivelul actual estimat 25-35% la sub 15% până în 2036, printr-un cadru cu două regimuri distincte. Primul regim, al operatorilor comerciali (proprietari cu una sau mai multe unități dedicate), impune obligații echivalente regimului hotelier: clasificare, fiscalizare integrală, standarde minime de calitate și siguranță, acordul asociației de proprietari pentru

unitățile din imobile colective și spațiu de depozitare propriu pentru materialele activității, fără utilizarea abuzivă a proprietății comune. Al doilea regim, al găzduirii autentice în locuință (home-sharing), urmează modelul Amsterdam: reședință principală a gazdei, plafon de maximum 30 de nopți de închiriere pe an și înregistrare. Ambele regimuri integrează înregistrarea obligatorie a unităților peste un prag minim (10 nopți/an) și raportarea fiscală prin legarea ANAF cu platformele digitale (în acord cu directiva europeană DAC7)[15] și cu Regulamentul (UE) 2024/1028 privind colectarea și schimbul de date referitoare la serviciile de închiriere de scurtă durată (în vigoare din mai 2026). Se aplică taxa specială de promovare turistică de 2% (HCL Sibiu nr. 462/2025), iar pentru Centrul Istoric o limitare progresivă a ponderii unităților STR – target maxim 8% din locuințele Centrului Vechi – calibrată pe modelele Lisabona post-2018, Amsterdam și Barcelona. Calendarul implementării: cadru-pilot 2026, HCL final 2027 după consultare publică, conformare progresivă 2028-2030, obiectiv conformare 95% la 2036.

A șasea componentă – gestionarea fluxurilor turistice – operaționalizează managementul presiunii turistice prin instrumente cantitative: pragurile de alertă pentru zonele saturate (Centrul Vechi, atracții principale în vârfurile sezoniere), sistemul de redirecționare a fluxurilor către zone Back Stage cu capacitate disponibilă (Orașul de Jos, axă Cibin, Mărginime), comunicare predictivă pe canalele OMD pentru lunile-vârf, integrare în Sibiu Card a recomandărilor pentru zone alternative. Această componentă este critică pentru sustenabilitatea pe termen lung – protejează simultan calitatea experienței turistice și liniștea cotidiană a rezidenților.

A șaptea componentă – cartiere noi verzi – extinde principiul eco-cartier la zonele de extindere urbană din afara perimetrului central (zone metropolitane în dezvoltare). Această componentă integrează cooperare strategică cu UAT-urile învecinate (Șelimbăr, Cisnădie, Cristian, Șura Mare) pentru standarde unitare în zona metropolitană funcțională a Sibiului. Investiția majoră este capital privat al dezvoltatorilor; bugetul public asigură cadrul normativ, infrastructura comună și planificarea urbană coordonată.

Strategia integrează explicit, ca strat de turism outdoor și recreativ în linie cu tendințele actuale, complexul de agrement și ecoturism de pe Dealurile Gușteriței (Gușterland) și pistele de biciclete asociate, Binder, Grădina Zoologică și traseele de pe malul Cibinului. La cererea recurentă și convergentă a comunității,

[15] Directiva (UE) 2021/514 a Consiliului din 22 martie 2021 (DAC7) - extindere a obligațiilor de raportare automată la platformele digitale, inclusiv Airbnb și Booking, cu impact asupra reglementării economiei colaborative locale.

componenta include dezvoltarea unei oferte de agrement acvatic și wellness de scară semnificativă, funcțională tot anul – motor de prelungire a sejurului pe modelul stațiunilor termale europene -, valorificând complementar activele balneare ale Ocnei Sibiului (lacurile sărate) și profilul wellness al Păltinișului. Aceste obiective sunt valorificate vizibil în logica destinației și a promovării, ca motive complementare de vizitare și ca elemente de conectare a municipiului cu rețeaua de experiențe din județ (componenta P2.H).

Acțiuni prioritare ale Programului fanion 5

Componentă	Acțiune	Buget estimat	Sursă finanțare
P5.A – Centru nemotorizat extins	Extindere zona pietonală +30%. Microbuze electrice circulare. Parcări perimetrale. Verdețe Centru Vechi.	12–22 mil EUR	FEDR + PNRR + buget local
P5.B – Cibinul ca axă a stării de bine	3 tronsoane amenajate. Piste biciclete. Pontoane. Restaurante pe maluri.	9–18 mil EUR	FEDR + Apele Române + buget local
P5.C – Păltiniș all-season	Manifestul Păltiniș (eveniment). Wellness premium. Transport navetă. Diversificare profil.	6–12 mil EUR	FEDR + parteneri privați + buget local
P5.D – Standarde eco-cartier	PUG actualizat. Stimulente fiscale. Cadru normativ obligatoriu pentru extinderi noi.	0,8–1,5 mil EUR (cadru normativ)	Buget local + asistență tehnică UE
P5.E – Reglementare STR	Cadru-pilot 2026. HCL final 2027. Conformare progresivă 2028-2036.	0,5–1,2 mil EUR (operare)	Buget local + venituri din taxă
P5.F – Gestionarea fluxurilor	Praguri alertă. Redirecționare fluxuri. Comunicare predictivă. Integrare Sibiu Card.	0,7–1,5 mil EUR	Buget OMD
P5.G – Cartiere noi verzi	Cooperare zona metropolitană. Cadru normativ unitar. Infrastructură comună.	16,5–25 mil EUR	FEDR + capital privat dezvoltatori
P5.H – Sibiu outdoor și recreativ (nou)	Integrare explicită: Gușterland și pistele de pe Dealul Gușteriței, Binder, Grădina Zoologică, traseele de pe malul Cibinului.	De dimensionat (cotație de piață)	PR Centru (Acț. 8.3 agrement) + buget local + OMD

***Tabel 9**: Acțiuni prioritare în Programul fanion 5 – Sibiu, oraș al vieții bune.*

Bugetul total al Programului fanion 5, excluzând capitalul privat substanțial al dezvoltatorilor pentru cartierele noi verzi, se situează între 46,5 și 81 milioane euro pe orizont. Bugetul cumulat al celor cinci programe fanion totalizează între 156 și 332 milioane euro pe orizontul 2026–2036 – cifră consistentă ca ordin de mărime cu strategiile europene comparabile pentru orașele culturale de scară medie cu ambiție de transformare structurală: Lodz 2010-2024 cu investiții cumulate în plaja 100-300 milioane euro pentru EC1 – City of Culture și New Centre of Łódź; Plovdiv 2019 Capitală Culturală Europeană cu buget direct ECoC de circa 38 milioane euro plus investiții urbane complementare de circa 50-80 milioane euro. Cazul Bilbao reprezintă scala maximă a regenerării urbane prin cultură (peste 1 miliard euro investiție cumulată Bilbao Ria 2000 în anii 1990) – model de referință pentru logica integrată a intervențiilor, nu pentru scala financiară.

Sinteza arhitecturii programatice

Cele cinci programe fanion ale strategiei sunt cinci componente ale unei arhitecturi integrate, nu cinci proiecte paralele: fiecare program condiționează succesul celorlalte. Programul fanion 1 (Magnet Cultural European) creează masa critică reputațională care permite poziționarea în liga europeană. Programul fanion 2 (Coridorul Medieval) extinde experiența dincolo de plafonul fizic al inventarului hotelier propriu. Programul fanion 3 (Visitor Economy) operaționalizează inversiunea paradigmei turism-comunitate care protejează destinația de fenomenele anti-turistice. Programul fanion 4 (Edutainment și Energia Tinereții) adresează riscul demografic structural și construiește poziționarea proactivă pentru candidatura Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030. Programul fanion 5 (Sibiu, oraș al vieții bune) transformă progresiv țesutul urban într-o destinație unde calitatea vieții devine în sine propunere de valoare turistică.

Această interdependență structurală este principiul de coerență al strategiei – separarea programelor în priorități de implementare individuale ar produce efectul fragmentat documentat în destinațiile europene cu strategii dezarticulate. Coerența integrată este realizabilă operațional prin Organizația de Management al Destinației (a se vedea Capitolul XI – Guvernanță, finanțare și „Busola Sibiu") care asigură coordonarea între cele cinci programe, calibrarea bugetelor pe baza realizărilor cumulative și ajustarea strategică continuă prin instrumentul „Busola Sibiu".

Calendarul de implementare pe orizontul de zece ani al strategiei integrează trei orizonturi temporale complementare. Orizontul imediat (2026-2027) este dedicat fundamentelor instituționale – adoptarea hotărârilor Consiliului Local pentru OMD, valorificarea operațională a taxei speciale de promovare turistică deja adoptate, demararea studiilor de fezabilitate pentru landmark-ul P1, semnarea acordului-cadru Sibiu-Brașov-Sighișoara, lansarea celor cinci Quick Win-uri demonstrative și lansarea infrastructurii P4 (Sibiu Youth Hub, Programul Rezidență Artistică, Bursa Sibiu). Orizontul mediu (2027-2030) este dedicat consolidării operaționale – operaționalizarea integrală a OMD, depunerea candidaturii pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030 cu programe permanente deja lansate, demararea construcției landmark-ului P1, primele rezultate cuantificate la jaloanele 2030. Orizontul lung (2030-2036) este dedicat maturizării strategice – inaugurarea landmark-ului P1 în 2034 ca eveniment-vitrină european, consolidarea Coridorului Medieval ca brand regional european, tranziția OMD către modelul DWO pe modelul Wonderful Copenhagen.

Implementarea coordonată a celor cinci programe fanion pe acest calendar produce efectul de transformare structurală a destinației pe care strategia îl propune ca obiectiv pentru orizontul 2026–2036. Operaționalizarea componentelor de mix marketing, comunicare integrată și guvernanță-finanțare-monitorizare – care urmează în capitolele următoare ale Pilonului III – completează arhitectura strategiei și asigură capacitatea operațională de a transforma viziunea în realitate cuantificabilă.

Mixul integrat de marketing

Mixul integrat de marketing al destinației Sibiu operaționalizează poziționarea strategică Sibiu, Orașul Scenă pe piețele-țintă prioritare prin patru componente interconectate, calibrate pe cadrul clasic 4P al lui E. Jerome McCarthy din 1960 (Product, Price, Place, Promotion), adaptat la specificul destinațiilor turistice. Această secțiune detaliază primele trei componente – produs, preț și distribuție; componenta a patra (promovare) este tratată separat prin strategia integrată de comunicare descrisă în secțiunea următoare.

Calibrarea mixului de marketing pe destinațiile turistice diferă structural de mixul aplicat produselor industriale sau serviciilor B2B. Componenta produs este o rețea de experiențe interconectate, nu un singur produs comercializabil – patrimoniu, evenimente, gastronomie, cazare, transport, comerț. Componenta preț se referă la nivelul de ansamblu al cheltuielilor turistice tipice pe sejur, nu la prețul unitar al unui bun, distribuit pe nivelurile de servicii. Componenta distribuție înseamnă accesibilitatea fizică și digitală a destinației, dincolo de logistica tradițională – atât prin canale de rezervare online, cât și prin agenții de turism, tour-operatori și parteneri instituționali. Această adaptare a cadrului 4P la specificul destinațiilor a fost articulată sistematic de Philip Kotler și colaboratorii în lucrarea de referință Marketing for Hospitality and Tourism (2017, ediția a 7-a).

Componenta produs – propunerea de valoare per segment

Componenta produs operaționalizează cele trei segmente prioritare ale strategiei prin propuneri de valoare diferențiate, dar fără fragmentarea destinației în produse incompatibile. Substanța reală a destinației Sibiu rămâne aceeași pentru toate segmentele – patrimoniul medieval, cultura contemporană, calitatea vieții urbane la scară umană, conectivitatea cu Coridorul Medieval; ceea ce se diferențiază este modul de organizare, comunicare și operare a acestei substanțe pentru fiecare segment în parte.

Pentru segmentul internațional educat – predominant din piețele DACH, Marea Britanie, Franța, Spania, Italia, Israel, Olanda, Polonia și Ungaria – propunerea de valoare este Sibiul ca scenă europeană autentică pe care călătorul educat poate

traversa toate cele șase stadii ale autenticității MacCannelliene într-un spațiu compact. Operațional, propunerea integrează pachete tematice de 3-5 nopți (Sibiu Cultural Discovery, Coridorul Medieval Premium, Made in Sibiu Gastronomy), acces curatat la atracțiile principale (Brukenthal, ASTRA, FITS în iunie, Astra Film Festival în octombrie), excursii ghidate în Mărginime și pe axa Coridorului Medieval, cazare la hotelurile 4*-5* din inventarul validat hotel-cu-hotel.

Pentru segmentul național city-break – predominant din zonele urbane mari (București, Cluj-Napoca, Timișoara, Iași, Constanța) – propunerea de valoare este Sibian pentru câteva zile: trăirea temporară a calității vieții bune europene la scară umană, cu accent pe gastronomie locală autentică, evenimente culturale accesibile, descoperirea pietonală a Centrului Vechi și a Orașului de Jos. Operațional, propunerea integrează pachete weekend (2-3 nopți) cu accent pe valoarea propunerii (nu pe prețul absolut), Sibiu Card cu reduceri concrete și opțiuni gastronomice integrate, acces preferențial la evenimentele culturale majore.

Pentru segmentul MICE inspirational – organizatori de evenimente de scară medie (200-800 delegați) cu accent pe componenta inspirational – propunerea de valoare este Sibiul ca destinație MICE diferențiată prin componenta culturală post-conferință transformată în memorie distinctivă pentru participanți. Operațional, propunerea integrează venue-uri MICE cu profil arhitectural distinctiv (Sala Thalia, viitorul landmark P1 după 2034, spațiile reconvertite Independența-Flaro-Construcții SA), cazare premium 4*-5* pentru toți delegații, programe culturale post-conferință curatate, opțiuni de team-building cu identitate locală (transhumanță simbolică în Mărginime, sesiune de gastronomie cu producători Made in Sibiu, vizită ghidată FITS în iunie). Pentru a transforma această propunere în evenimente câștigate efectiv, strategia prevede trei instrumente dedicate: clarificarea funcției de conferință în programul arhitectural al reperului P1 sau al uneia dintre reconversiile industriale, încât destinația să dispună de un centru de conferințe propriu-zis (punctul slab semnalat în analiza SWOT); înființarea unui Sibiu Convention Bureau ca funcție distinctă a OMD, dedicat atragerii și gestionării evenimentelor MICE, cu KPI proprii (număr de evenimente câștigate și delegate-nights generate); și un pachet de facilitare pentru investițiile hoteliere 4*-5* (identificare de terenuri, autorizare accelerată), corelat cu ținta de +200-500 camere premium, în absența căruia creșterea inventarului rămâne dependentă de investiții private ipotetice.

Componenta preț – politica tarifară premium-accesibilă

Politica tarifară a destinației Sibiu adoptă explicit poziționarea premium-accesibilă: tarife consistente cu liga europeană a destinațiilor culturale comparabile (Salzburg, Bilbao, Bremen, Plovdiv, Lodz), dar fără bariera de preț a

destinațiilor de top tier (Veneția, Florența, Barcelona, Amsterdam). Această poziționare protejează simultan capitalul reputațional al destinației și capacitatea de captură a segmentului internațional educat – segmentul cu cea mai ridicată cheltuială medie pe sejur.

Calibrarea tarifelor este realizată pe scenariul realist de creștere progresivă: tariful mediu hotelier ADR (Average Daily Rate) crește de la 60 EUR baseline 2024 la 80 EUR în 2030, 90 EUR în 2032 și 102 EUR în 2036; cheltuiala medie pe sejur crește de la 135 EUR la 190 EUR în 2030, 220 EUR în 2032 și 250 EUR în 2036. Întrucât inventarul hotelier este descris în diagnostic ca îmbătrânit, această creștere tarifară este condiționată de modernizarea produsului: ținta ADR se corelează explicit cu componenta P3.F (Standardele Magnetului Cultural) și cu un program de facilitare a renovării inventarului existent – scheme de sprijin și co-investiție, certificare de calitate condiționată și parteneriate cu brandurile hoteliere prezente -, pentru ca creșterea de preț să fie susținută de o creștere reală a calității, nu să adâncească raportul calitate-preț defavorabil semnalat în diagnostic. Această curgere progresivă este consistentă cu inflația europeană țintă (2% anual conform țintei Băncii Centrale Europene), cu îmbunătățirea calitativă a inventarului hotelier (târg de 200-500 camere noi 4*-5* până la 2032 prin atragerea brandurilor internaționale suplimentare) și cu prelungirea duratei medii a sejurului de la 1,485 nopți la 1,85 nopți, care permite economii operaționale per noapte și calibrare tarifară pe valoare totală a sejurului.

Strategia evită explicit poziționarea de tip discount sau prețuri agresiv competitive – formulare respinsă consensual în atelierele de fundamentare ca cea mai proastă poziționare posibilă pentru Sibiu, dat fiind plafonul fizic al inventarului hotelier care exclude strategia de volum și efectul eroziv pe care strategia de preț o produce asupra capitalului reputațional acumulat. Politica tarifară este, în consecință, un instrument de poziționare strategică, nu o pârghie de creștere a fluxurilor.

Componenta distribuție – canalele de acces

Componenta distribuție integrează cinci canale principale de acces la oferta destinației, cu rol diferențiat per segment-țintă. Primul canal – platforma digitală directă a destinației – este website-ul oficial multilingv operat de Organizația de Management al Destinației, cu cinci limbi pilot la lansare (română, engleză, germană, franceză, italiană) și extindere ulterioară la spaniolă (2027) și ebraică (2028). Website-ul integrează arhitectura informațională See & Do / Eat & Drink / Plan Your Visit / About Sibiu / News & Stories pe modelul Visit Vienna și Wonderful Copenhagen, funcționalități de booking direct pentru Sibiu Card și pachete oficiale, optimizare SEO strategică pe cuvinte-cheie internaționale calibrate pe poziționarea premium-accesibilă.

Al doilea canal – agenții de turism și tour-operatori internaționali – este vector strategic primar pentru segmentul internațional educat și pentru segmentul MICE. Strategia identifică minimum 10-15 tour-operatori parteneri pe orizontul implementării, calibrați pe piețele-țintă: 3-5 operatori germanofoni (DACH+UK), 2-3 operatori francofoni, 2-3 operatori sud-europeni, 1-2 operatori israelieni, 1-2 operatori asiatici (segment de nișă cu potențial). Parteneriatul integrează familiarization trips (4-5 fam trips anuale), comisionare standardizată, materiale de comunicare profesionale și prezență coordonată la târgurile de turism majore (ITB Berlin, WTM London, FITUR Madrid, TTG Travel Experience Italia).

Al treilea canal – agențiile de turism naționale – este vector strategic pentru segmentul național city-break, cu accent pe agențiile cu profil cultural și pe operatorii corporate de incentive travel. Acordurile-cadru cu 8-12 agenții naționale de top integrează tarife corporate negociate pentru pachetele oficiale, comisionare diferențiată pe categorii de pachete și prezență la târgurile naționale majore (Romanian Travel Show București, Holiday Market Cluj-Napoca).

Al patrulea canal – Sibiu Card – este atât produs (cu valoare adăugată proprie pentru călător), cât și canal de distribuție integrată a ofertei. Cardul, descris în detaliu în programul fanion P3, oferă acces transversal la toate componentele destinației și colectează date comportamentale care alimentează ajustarea continuă a ofertei. La maturitate (2030+), penetrarea estimată a Sibiu Card este de 30-40% din vizitatorii destinației.

Al cincilea canal – parteneriatele instituționale – integrează colaborările cu ambasadele României din piețele-țintă (campanii coordonate, evenimente diplomatice și culturale cu ofertă turistică integrată), cu organismele europene relevante (programele Capital European de Cultură, Capital European Tineret, Regiune Europeană Gastronomică), și cu rețeaua orașelor-emblemă europene (Edinburgh, Bilbao, Salzburg, Bremen, Plovdiv, Guimarães, Lodz) prin parteneriate de schimb cultural și comunicare reciprocă.

Toate aceste cinci canale sunt coordonate strategic prin Organizația de Management al Destinației, care asigură consistența mesajelor, calibrarea tarifelor pe canale, prevenirea conflictelor de canal (channel conflict) și evaluarea integrată a performanței prin metricile dashboard-ului „Busola Sibiu" descris în secțiunea finală a Pilonului III.

Strategia integrată de comunicare

Strategia integrată de comunicare a destinației Sibiu operaționalizează componenta a patra a mixului de marketing – promovarea – prin șapte componente interconectate care, împreună, formează un sistem coerent de

comunicare a poziționării Sibiu, Orașul Scenă către piețele-țintă prioritare. Această strategie este construită pe principiul fundamental al coerenței narative integrate – toate canalele de comunicare ale destinației operează pe aceleași patru fire narative descrise în Pilonul II, calibrate diferențiat pe segmentele prioritare, fără fragmentare conceptuală.

Această coerență narativă, unificată conceptual și calibrată operațional pe segmente, diferențiază comunicarea Sibiului de strategiile fragmentare de marketing turistic observate în multe destinații românești și consolidează ceea ce se numește în literatura de specialitate comunicare de statut: alinierea percepției publice cu poziționarea strategică în liga superioară a destinațiilor culturale europene. Componentele strategiei sunt: cadrul comunicării digitale, producția de conținut, relațiile cu mass-media internațională, programele de influenceri și advocacy, calendarul evenimențial promoțional, storytelling-ul și narațiunile-cadru, și recepționarea feedback-ului cu monitorizarea dinamicii sezoniere.

Cadrul comunicării digitale

Cadrul comunicării digitale al destinației este construit pe șase componente integrate – website-ul oficial multilingv (descris în secțiunea anterioară ca prim canal de distribuție), aplicația mobilă Sibiu (extindere a Sibiu City App existente cu funcționalități AR pentru atracțiile principale, ghiduri auto-actualizate, asistent virtual cu inteligență artificială în cinci limbi minimum), strategia diferențiată pe platformele de social media, content marketing-ul cu optimizare SEO, sistemul CRM și de email marketing, instrumentele de analytics și monitorizare a performanței.

Strategia social media operează cu prioritizare diferențiată pe platforme. Instagram primește prioritate înaltă pentru segmentul internațional educat și segmentul național city-break, cu conținut vizual de înaltă calitate (sesiuni fotografice profesionale lunare), stories și reels care valorifică potențialul instagramabil al destinației confirmat prin observația subiectului SB_02 din cercetarea calitativă. YouTube primește prioritate înaltă pentru segmentul internațional educat, cu video tematic de format mediu (3-10 minute) și colaborări cu vloggeri de turism. TikTok primește prioritate medie-înaltă pentru segmentul tânăr (18-29 ani), cu conținut viral și hook-uri vizuale scurte. Facebook primește prioritate medie pentru segmentul național 35+, cu accent pe componenta de comunitate și grupuri tematice. Pinterest și LinkedIn primesc prioritate selectivă (LinkedIn pentru segmentul MICE, Pinterest pentru segmentul de planificatori de călătorii).

Content marketing-ul integrează trei niveluri de profunzime. Articolele editoriale lungi (1.500-2.500 cuvinte, 2 articole pe lună, optimizate SEO pe teme strategice –

„48 de ore în Sibiu", „Mărginimea Sibiului – culisele tradiției", „FITS – unul dintre cele mai mari festivaluri de teatru din Europa") sunt destinate căutărilor planificate ale călătorilor educați. Articolele scurte (400-800 cuvinte, 4 articole pe lună, optimizate pentru distribuire socială) construiesc traficul digital recurent. Microconținutul (sub 200 cuvinte, postări sociale, descrieri evenimente, captions imagini) menține prezența digitală cotidiană.

Sistemul CRM al destinației construiește baza de date comportamentală a vizitatorilor prin patru vectori: acordul la utilizarea Sibiu Card, booking-ul pachetelor oficiale, abonamentul la newsletter, descărcarea ghidurilor PDF. Ținta 2030 este de 100.000 contacte calificate în baza de date; ținta 2036 este de 300.000 contacte. Segmentarea CRM se realizează pe cele trei segmente prioritare, pe origine geografică, pe interese declarate și pe stadiul în călătoria turistică (pre-sejur, în-sejur, post-sejur), permițând comunicare personalizată calibrată pe fiecare moment al călătoriei călătorului.

Producția de conținut

Producția de conținut a destinației operează pe patru tipologii cu rol distinct în strategia integrată. Conținutul vizual (fotografii profesionale, video clips, reels) este produs prin sesiuni fotografice profesionale lunare cu standardul tehnic de minimum 24 megapixeli și format RAW pentru editare profesională, cu standardul estetic aliniat poziționării premium-accesibile (model fotografie editorială Condé Nast Traveler și National Geographic, nu fotografie publicitară agresivă), cu persoane reale ca actori autentici (în concordanță cu cadrul MacCannell – comunitatea care își trăiește viața pe scena moștenită, nu actori costumați tematic) și cu acord scris GDPR pentru utilizarea în comunicarea oficială.

Conținutul editorial (articole, ghiduri, interviuri) este produs prin echipa editorială OMD în parteneriat cu jurnaliști freelance specializați. Conținutul audiovisual long-form (video documentare 5-15 minute) este produs trimestrial pe teme tematice cu distribuție prin YouTube, parteneriate cu canale TV culturale (TVR Cultural, Arte, alte canale europene specializate) și prezența la festivaluri de film documentar relevante. Conținutul user-generated (UGC) este curatat prin hashtag-uri oficiale (de exemplu #OrașulScenă sau echivalentul stabilit de agenția de creație ulterioară), prin concursuri lunare de fotografie cu premii (2-3 zile cazare gratuită + experiențe Made in Sibiu), prin curare publică pe canalele OMD a celui mai bun UGC.

Banca digitală oficială de active vizuale a destinației, la maturitate (2030+), conține minimum 5.000 imagini profesionale și 200 video clips cu indexare metadată completă (locație, sezon, eveniment, segment-țintă, drepturi de utilizare) și cu acces partener controlat pentru tour-operatori parteneri, jurnaliști

și influenceri certificați. Drepturile de utilizare comercială sunt clarificate per imagine – destinația Sibiu nu produce conținut fără drepturi clare, lecție derivată din riscurile de viralitate negativă pe conținut cu drepturi neclare.

Relațiile cu mass-media internațională

Strategia de relații publice cu mass-media internațională este calibrată pe principiul comunicării de statut – prezența în publicații internaționale de prestigiu, nu în publicații de turism de masă. Această alegere de canal este o codificare a poziționării strategice, nu o simplă opțiune de eficiență cost-beneficiu – apariția într-un articol din The New York Times Travel sau din Condé Nast Traveler comunică despre destinație informația implicită că aparține ligii superioare a destinațiilor culturale europene, comparabilă cu Bilbao, Salzburg, Edinburgh.

Lista publicațiilor internaționale prioritare pentru obținerea acoperirii editoriale integrează douăsprezece publicații de prestigiu cu calibrare pe piețele-țintă:

Publicație	Țară / Piață	Tipologia de acoperire vizată
BBC Travel	UK + global anglofon	Articole editorial-experiențiale
The New York Times – Travel	SUA + global	36 Hours in Sibiu (formatul iconic NYT)
The Guardian – Travel + Culture	UK + global anglofon	Articole tematice (FITS, gastronomie)
FAZ Reise (Frankfurter Allgemeine Zeitung)	DACH	Articole heritage săsesc + Mitteleuropa
Süddeutsche Zeitung	DACH	Reportaje pe FITS, patrimoniu
Le Monde – Voyages + Culture	Franța + francofoni	Articole cultură + gastronomie
Le Figaro Voyages	Franța	City-break premium
El País – Cultura + Viajes	Spania + LATAM	Conexiunea Mitteleuropa
Corriere della Sera – Cultura	Italia	Patrimoniu medieval
Condé Nast Traveler	Global premium	Liste best of + reportaje
National Geographic Traveler	Global	Reportaje patrimoniu cultural
Lonely Planet (special features)	Global	Ghiduri + recomandări

Tabel 10: Publicațiile internaționale prioritare pentru strategia de relații publice.

Programele structurate de press trip ale destinației integrează patru tipologii. Press trip anual de prestigiu, în mai-iunie sau octombrie, cu 8-12 jurnaliști din publicațiile prioritare, durată 4-5 zile, program premium incluzând cazare la hotelurile 4*-5*, atracții, evenimente, întâlniri cu stakeholderi și experiențe Made in Sibiu. Press trips tematice trimestriale, cu 4-5 jurnaliști specializați (gastronomie, cultură, MICE, sustenabilitate), durată 2-3 zile, focus tematic specific. Press trips coordonate cu evenimente, cu ocazia Festivalului Internațional de Teatru (iunie), Astra Film Festival (octombrie), Târgului de Crăciun (decembrie), inaugurării landmark-ului P1 (2034) – cu minimum 15 jurnaliști internaționali la fiecare. Familiarization trips pentru tour-operatori parteneri sunt distincte de press trips și operate separat în cadrul componentei distribuție.

Programele de influenceri și advocacy

Strategia de influencer marketing operează diferențiat pe trei categorii de influenceri cu rol strategic distinct. Macro-influencerii (cu 500.000 până la 5 milioane de followers) sunt utilizați selectiv (2-3 colaborări anuale) cu bugete ridicate (10.000-25.000 EUR per colaborare), pentru notorietate și acoperire mass-market. Mid-tier influencerii (50.000-500.000 followers) sunt utilizați ca vector principal (8-12 colaborări anuale) cu bugete medii (3.000-8.000 EUR), pentru engagement segmentat și credibilitate. Micro-influencerii (5.000-50.000 followers) sunt utilizați extensiv (25-40 colaborări anuale) cu bugete mici (500-2.500 EUR per colaborare sau colaborări gratuite cu experiențe oferite), pentru audiențe de nișă și autenticitate.

Calibrarea pe segmente operează diferențiat: pentru segmentul internațional educat sunt prioritați macro-influencerii internaționali din nișa culturală (creators publicați în Condé Nast Traveler, profesori universitari și curatori de muzee cu prezență digitală), cu argumentul de comunicare „Sibiu – capitala secretă a culturii Mitteleuropa". Pentru segmentul național sunt prioritați macro-influencerii români consacrați și mid-tier creators tematici (familii care călătoresc cu copiii, cupluri active, gastronomie locală), cu argumentul „Vino și fii sibian. Trăiește puțin viața bună europeană". Pentru segmentul MICE sunt prioritați influencerii B2B (consultanți industria evenimentelor, organizatori conferințe, blogguri de business travel), cu accent pe LinkedIn ca platformă principală.

Promovarea internațională operează cu o matrice mesaj/piață diferențiată: Germania și Austria – patrimoniu săsesc, slow travel, autenticitate; Israel – city-break cultural, gastronomie, wellness; Marea Britanie – FITS, experiențe locale, Transilvania; Spania și Italia – festivaluri și experiență urbană. Selecția creatorilor de conținut prioritizează documentariști, travel journalists, fotografi urbani și creatori specializați pe cultură și patrimoniu, în detrimentul promovării generice, în acord cu poziționarea premium-accesibilă a destinației.

Programul Sibiu Ambassadors integrează 30-50 ambasadori publici recunoscuți ai destinației – academicieni, artiști, sportivi, oameni de afaceri cu legătură reală cu Sibiul. Acordul de cooperare este non-comercial (beneficiile sunt simbolice – recunoaștere publică, acces la evenimente, certificat oficial), nu financiar. Programul construiește autoritate reputațională de lungă durată și diferențiază destinația de cele care depind exclusiv de influenceri plătiți.

Calendarul evenimențial promoțional

Calendarul evenimențial promoțional al destinației este calibrat pe patru obiective integrate: consolidarea sezonului de bază (mai-septembrie), extinderea sezonului

off-peak (octombrie-aprilie) pentru reducerea sezonalității de la 4:1 la 2:1, generarea de moments-of-truth pentru media internațională, coordonarea cu programele fanion P1-P5. Strategia identifică trei evenimente-vitrină majore care concentrează resursele de PR și influencer marketing – Festivalul Internațional de Teatru în iunie (cel mai puternic brand cultural al Sibiului, oportunitate pentru poziționarea capitala teatrului european), Astra Film Festival în octombrie (festival de film documentar de prestigiu european, complement strategic pentru off-season), Târgul de Crăciun în decembrie (eveniment cu cea mai ridicată notorietate la nevizitatori – 77,1%, oportunitate principală pentru convertirea non-vizitatorilor în prima vizită).

În complementul calendarului recurent existent, strategia propune cinci direcții de evenimente noi pentru completarea calendarului și consolidarea poziționării:
* Sibiu Spring Cultural Week în martie – eveniment de pre-sezon cu programare culturală densă (concerte, expoziții, conferințe), atrage primele fluxuri ale segmentului internațional educat.
* Festivalul Brânzei (cu tema Gust din Mărginimea Sibiului) în septembrie – coordonat cu Muzeul Brânzei (componenta P4.E), cu țintă de 30.000+ vizitatori în 3 zile, consolidare Made in Sibiu.
* Sibiu Cultural Days în noiembrie – eveniment de extindere a sezonului de toamnă, reducere sezonalității.
* Carnavalul Brânzei în octombrie – coordonat cu transhumanța din Mărginime, eveniment unic european.
* eveniment flagship de extrasezon (februarie–martie sau noiembrie) – festival de lumini și proiecții new media, lună gastronomică sau bienală urbană recurentă – formate care generează motive suplimentare de vizitare în perioadele cu flux turistic redus și care susțin obiectivul de reducere a indicelui de sezonalitate de la 4:1 la 2:1.

Evenimentele de inaugurare ale programelor fanion structurează un al doilea calendar suprapus celui recurent. În 2027 – lansarea oficială a Organizației de Management al Destinației, lansarea Sibiu Card pe variantele 24h/48h/72h, rețeaua de destinații tematice Coridorul Medieval, lansarea Sibiu Youth Hub și a Programului Rezidență Artistică ca infrastructură pregătitoare pentru candidatura Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030. În 2028 – depunerea oficială a candidaturii Sibiu pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030, în coordonare cu Comisia de Guvernanță a programului. În 2029 sau 2030 – anul-titlu (dacă este obținut) cu festival inaugural, calendar de evenimente majore distribuite transversal pe tot anul. În 2030 – inaugurarea Gării Sibiu reabilitată. În 2030+ succesiv – inaugurările spațiilor industriale reconvertite (Independența, Flaro, Construcții SA). În 2034 – inaugurarea

landmark-ului P1, eveniment-vitrină internațional de scară comparabilă cu deschiderea Guggenheim Bilbao 1997.

Recepționarea feedback-ului și monitorizarea dinamicii sezoniere

Sistemul integrat de feedback al destinației valorifică șapte surse complementare de date pentru ajustarea continuă a comunicării și a produsului turistic. Sondajul anual replicat CAWI (cu N=1.500+ respondenți, octombrie fiecărui an) măsoară notorietatea, satisfacția, NPS și profilul demografic al călătorilor sibieni. Recenziile online (monitorizate lunar pe Booking, TripAdvisor, Google Maps) identifică problemele operaționale ale sectorului HoReCa. Monitorizarea social media (continuă) identifică oportunitățile reputaționale și amenințările virale. Analytics-ul website-ului și aplicației (continuu) optimizează funnel-ul digital. Feedback-ul in-trip prin Sibiu Card (per utilizare) oferă date granulare per atracție. Focus-grupurile tematice (anuale, 1-2 sesiuni) furnizează insight-uri calitative profunde. Datele oficiale INS TEMPO, ANAF și AJOFM (lunare și anuale) validează KPI-urile economice.

Strategia formalizează un Sistem permanent de monitorizare a reputației destinației (Reputation Tracker), operat de Observatorul Sibiu, care agregă continuu indicatori și feedback din Booking, Google Reviews, TripAdvisor, monitorizarea social sentiment, datele de trafic și comportament al turiștilor, precum și problemele recurente semnalate de vizitatori.

Sistemul produce un indice sintetic de reputație online, raportat trimestrial în dashboard-ul Busola Sibiu, și alimentează deciziile de promovare și intervenție pe termen mediu și lung. El se interconectează cu platforma Visit Sibiu și cu Sibiu Card pentru o imagine integrată a experienței reale a vizitatorului.

Adaptarea sezonieră a comunicării calibrează intensitatea pe ciclul anual al destinației. Pre-sezonul estival (martie-mai) primește 25% din bugetul anual de comunicare, cu intensificare a mesajului „Sibiu Discovery" și a evenimentului Sibiu Spring Cultural Week, targeting pe planificatori – segmentul internațional educat și segmentul național city-break. Sezonul estival (iunie-august) primește 25% din bugetul anual, cu mesaj „Sibiu live experience" și acoperire FITS, Artmania, alte evenimente, conținut UGC intensiv. Pre-sezonul de iarnă (septembrie-noiembrie) primește 25% din buget, cu Astra Film Festival, Sibiu Cultural Days și pre-Crăciun, segmentul național dominant. Sezonul de iarnă (decembrie-februarie) primește 25% din buget, cu Târgul de Crăciun ca eveniment-poartă pentru convertirea non-vizitatorilor.

KPI-urile specifice strategiei de comunicare măsoară performanța distinct de KPI-urile economice ale destinației. Traficul website-ului OMD crește de la baseline-ul

de pornire la 500.000 vizite anuale în 2030 și la 1.500.000 vizite în 2036. Engagement-ul cumulat pe social media (followers) ajunge la 100.000 în 2030 și 300.000 în 2036. Mențiunile internaționale de prestigiu cresc de la circa 25 anual baseline la 90 în 2030 și 175 în 2036. Articolele „best of" în publicațiile prioritare cresc de la circa 5 anual la 15 în 2030 și 30 în 2036. Earned media value crește de la baseline 2026 la 1 milion EUR în 2030 și 4 milioane EUR în 2036.

Bugetul total al strategiei de comunicare integrează patru categorii de cheltuieli – cadrul digital, producția de conținut, relațiile publice și mass-media internațională, programele de influenceri și advocacy. Tabelul următor sintetizează bugetul anual pe orizontul implementării.

Componentă comunicare	Buget anual 2026 (EUR)	Buget anual 2032 (EUR)	Buget anual 2036 (EUR)
Cadrul digital (website, app, CRM, social media, content)	100.000	150.000	200.000
Producția de conținut (foto, video, editorial, traduceri)	100.000	160.000	210.000
Relații publice și mass-media internațională	85.000	165.000	227.000
Influenceri și advocacy	80.000	165.000	230.000
TOTAL strategie comunicare	365.000	640.000	867.000

Tabel 11: Bugetul anual al strategiei integrate de comunicare pe orizontul 2026-2036.

Bugetul total cumulat al strategiei de comunicare pe orizontul de zece ani se situează la aproximativ 6,2 milioane EUR, finanțat predominant din taxa specială de promovare turistică de 2% (HCL Sibiu nr. 462/2025) și din parteneriatele cu operatorii HoReCa și culturali.

Guvernanță, finanțare și „Busola Sibiu"

Implementarea coordonată a strategiei pe orizontul 2026-2036 – definirea celor cinci programe fanion, mixul integrat de marketing, strategia de comunicare – este condiționată structural de existența unei Organizații de Management al Destinației funcționale. Această observație, articulată sintetic în sesiunea strategică din 10 martie 2026 prin formularea „fără guvernanță, strategia este PowerPoint", reflectă convergența celor 11 stakeholderi din cercetarea calitativă: cooperarea inter-instituțională în turismul sibian este, în formularea unanimă a respondenților, „cvasi-inexistentă", iar absența unui OMD funcțional este recunoscută ca risc critic structural – cel mai înalt nivel de risc strategic identificat în matricea de vulnerabilități a destinației.

Înființarea Organizației de Management al Destinației Sibiu este, în arhitectura strategiei, prerechizită absolută a întregii implementări – nu o componentă opțională sau una dintre multele recomandări. Toate celelalte componente ale strategiei – programele fanion, mixul de marketing, strategia de comunicare, monitorizarea prin „Busola Sibiu" – depind de existența operațională a OMD-ului.

Această secțiune detaliază cadrul instituțional, sursele de finanțare consolidate, instrumentul de monitorizare publică „Busola Sibiu" și cele cinci HCL-uri prospective (complementare HCL-ului fiscal nr. 462/2025 deja în vigoare) necesare pentru cadrul legal local.

Cadrul de guvernanță OMD

Forma juridică recomandată pentru OMD Sibiu este asociație non-profit cu participare public-privată, înființată conform Ordonanței Guvernului 26/2000 privind asociațiile și fundațiile, cu reglementarea complementară a Legii 5/2003 privind promovarea turismului. Această formă juridică oferă patru avantaje structurale: flexibilitate operațională (permite participarea concomitentă a sectorului public – Primărie, Consiliu Județean, Universitate – și a sectorului privat – asociații hoteliere, hoteluri majore, asociații culturale), eligibilitate pentru fonduri europene (asociațiile non-profit sunt beneficiari eligibili pentru FEDR, PNRR, Erasmus+, Horizon Europe), guvernanță participativă (modelul asociativ permite reprezentarea proporțională a stakeholderilor), precedent național validat (formă juridică deja utilizată de Visit Brașov, Visit Cluj-Napoca, Visit Bucovina).

Modelul european de referință principal al OMD-ului Sibiu este Wonderful Copenhagen din Danemarca, organizația care a operat tranziția progresivă de la modelul Destination Management Organization la modelul Destination & Workforce Organization – integrând explicit dezvoltarea forței de muncă HoReCa în managementul destinației. Modelul european complementar este Visit Scotland în parteneriat cu Scottish Tourism Alliance, care operează Scotland Outlook 2030 cu Performance Tracker pe sistem semafor verde-galben-roșu. Modelul european de scară comparabilă este Ljubljana Turizem din Slovenia – OMD pentru oraș de scară comparabilă cu Sibiul (aproximativ 298.000 locuitori conform datelor Statistical Office Slovenia 2024) cu tranziție post-Capitală Verde Europeană 2016 și cu Ljubljana Card ca instrument turistic integrat.

Structura de guvernanță a OMD Sibiu este organizată pe patru organe complementare. Consiliul Strategic – organul suprem cu mandat de aprobare strategie multianuală, supervizare programe fanion, evaluare anuală. Acesta este compus din 11 membri: Primarul Municipiului Sibiu (președinte), Președintele Consiliului Județean Sibiu (vicepreședinte), Rectorul Universității Lucian Blaga din Sibiu, 3 reprezentanți ai sectorului privat (HoReCa, MICE, antreprenoriat creativ), 1 reprezentant cultural rotativ (de la Brukenthal, ASTRA, FITS), 1 reprezentant ONG/comunitate selectat prin proces transparent, 1 reprezentant antreprenoriat creativ din sectorul Made in Sibiu, 1 expert internațional invitat permanent fără drept de vot, plus Directorul General OMD ex-officio. Consiliul Director –

conducerea operațională cu Directorul General și 4 directori departamentali. Echipa Operațională – 5 persoane în 2027 la demaraj, scalată la 10 persoane la maturitate în 2030. Forumul Stakeholderilor și Forumul Comunitar – consultare semestrială cu toți operatorii și reprezentanți rezidenți.

Cronologia înființării OMD parcurge șase etape distincte pe orizontul 2026-2036. Tabelul următor prezintă această cronologie cu livrabilele cheie ale fiecărei etape.

Etapa	Calendar	Livrabil-cheie
I – Pregătire statutară	Q2-Q4 2026	Acord-cadru între parteneri (Primărie + CJ Sibiu + ULBS + sector privat). Proiect HCL constituire. Proiect statut.
II – Constituire juridică	Q1 2027	Adunare de constituire. Act constitutiv autentificat. Înregistrare Registrul Asociațiilor. CIF/CUI.
III – Operaționalizare inițială	Q2-Q4 2027	Recrutare echipă inițială (5 persoane). Achiziție sediu temporar. Setup IT. Lansare website. Început operațional.
IV – Consolidare operațională	2028-2029	Echipă completă (10 persoane). Preluare integrală a 7 funcții de bază. Primul ciclu anual de evaluare.
V – Maturitate operațională	2030-2032	Preluare 5 funcții de enablement. Integrare Busola Sibiu matură. Gestionare programe fanion.
VI – Tranziție OMD → DWO	2034-2036	Integrare formare forță de muncă HoReCa (model WOCO). Recunoaștere ca model european.

***Tabel 12:** Cronologia înființării și maturizării OMD Sibiu.*

Sursele de finanțare consolidate

Strategia integrează cinci surse principale de finanțare pentru OMD și pentru programele fanion, calibrate pe tipologia cheltuielilor și pe perioada de implementare. Taxa specială de promovare turistică – sursa principală de finanțare proprie a OMD – a fost deja adoptată prin Hotărârea Consiliului Local Sibiu nr. 462/2025 din 30 decembrie 2025, cu cota de 2% și intrare în vigoare la 1 ianuarie 2026, conform articolului 484 din Codul Fiscal (Legea 227/2015)[16]. Cuantumul ei se stabilește anual de către consiliul local, fără plafon procentual impus normativ. Cota adoptată pentru Sibiu (2%) este aliniată cu vârful pieței românești (București 2%) și consistentă cu modelul european de taxe procentuale aplicate la valoarea cazării – model adoptat de Vienna și Salzburg (cota uniformă ~3,02% din valoarea cazării conform Statistics Austria) și de Berlin (5%). Modelul alternativ european utilizează taxe fixe per persoană și noapte, independente de valoarea cazării – Ljubljana ~3 EUR/persoană/noapte și Praga sub 1 EUR/persoană/noapte conform reglementărilor naționale. Strategia valorifică cadrul fiscal procentual deja operațional ca atu major al implementării – taxa colectată din 2026 generează venituri care vor fi gestionate de OMD odată cu constituirea juridică a acestuia în Q1 2027.

[16] Codul Fiscal - Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal, articolul 484 - Taxa specială de promovare turistică, cu modificările și completările ulterioare. Cota se stabilește anual de către consiliul local, fără plafon procentual impus normativ.

Cuantumul estimat al taxei specială de promovare turistică, recalibrat la cota de 2% efectiv adoptată, crește progresiv de la aproximativ 622.000 EUR în primul an de colectare (2026) la 886.400 EUR în 2030, 1.194.300 EUR în 2032 și 1.837.000 EUR în 2036 – în concordanță cu creșterea fluxurilor turistice și a tarifelor hoteliere proiectate pe scenariul realist. Cumulat pe orizontul 2026-2036, încasările estimate ale taxei se situează la aproximativ 12 milioane euro. Această sursă proprie acoperă aproximativ 43% din bugetul operațional al OMD la maturitate (2030), restul fiind acoperit prin cele patru surse complementare: bugetul local Primăria Municipiului Sibiu (aproximativ 25% din bugetul OMD, ca cofinanțare locală), bugetul Consiliului Județean Sibiu (5-10% pentru componenta regională), fondurile europene (10-15%, FEDR, PNRR, Erasmus+, programele tematice culturale), parteneriatele public-privat și veniturile proprii (10-15%, Sibiu Card, comisioane pe pachetele oficiale, mecenat).

Bugetul operațional anual al OMD Sibiu crește progresiv de la aproximativ 1,17 milioane euro în 2027 (echipa inițială de 5 persoane plus operare de bază) la 2,05 milioane euro în 2030 (echipă completă de 10 persoane plus marketing operațional matur) și 2,93 milioane euro în 2036 (operare integrală cu programe extinse). Cumulat pe orizontul 2026-2036, bugetul operațional al OMD este de aproximativ 22 milioane euro. Bugetul programelor fanion este distinct – situat între 156 și 332 milioane euro pe același orizont, finanțat predominant prin fonduri europene. Bugetul total al strategiei (operațional + capital) se situează între 178 și 354 milioane euro pe 10 ani, distribuit ~50% fonduri europene + ~30% bugete locale și regionale + ~20% PPP + mecenat + venituri proprii.

Cadrul de finanțare al strategiei este detaliat în anexa „Matricea de finanțare", construită pe trei orizonturi, conform stadiului verificat al instrumentelor europene la data rundei de consultare.

Orizontul imediat 2026–2029 se ancorează în generația 2021–2027: Programul „Regiunea Centru" (1,38 miliarde euro alocate la nivel regional), Creative Europe, LIFE, Interreg, SMP-COSME, Erasmus+ și AFCN. PNRR este exclus ca ancoră pentru proiecte noi, termenul-limită de implementare fiind 31 august 2026, confirmat de Comisia Europeană ca neprelungibil.

Fazele 2–4 se ancorează în cadrul financiar multianual 2028–2034, propus de Comisia Europeană la 16 iulie 2025 (aproximativ 2.000 de miliarde de euro), implementat prin Planurile Naționale și Regionale de Parteneriat (NRPP), cu programele succesoare AgoraEU (componenta Creative Europe – Cultură propusă la circa 1,79 miliarde euro, mai mult decât dublul nivelului actual) și Erasmus+ consolidat (40,8 miliarde euro propuse, față de 26,2 miliarde euro în prezent).

Toate valorile aferente perioadei 2028–2034 sunt propuneri aflate în negociere interinstituțională; prin redactarea aliniată la obiectivele de politică ale Uniunii, strategia rămâne finanțabilă pe măsură ce instrumentele se succed.

Cadrul legislativ local – cele cinci HCL-uri propuse

Implementarea strategiei se construiește pe un cadru fiscal deja adoptat – Hotărârea Consiliului Local Sibiu nr. 462/2025 din 30 decembrie 2025 care a instituit taxa specială de promovare turistică de 2%, în vigoare de la 1 ianuarie 2026 – și pe cinci hotărâri ale Consiliului Local Sibiu suplimentare, propuse de strategie pentru adoptare progresivă pe orizontul de implementare. Tabelul următor sintetizează cele cinci HCL-uri propuse cu calendarul recomandat și componenta strategică adresată.

Cod	Subiect HCL	Calendar adoptare	Componentă strategică
HCL-1	Constituire OMD Sibiu (Asociația OMD Sibiu)	2026-2027	Cadru juridic OMD
HCL-2	Cadru-pilot reglementare STR	2026 (cadru-pilot) → 2027 (HCL final)	P5.E reglementare structurală
HCL-3	Cadru reglementare viața nocturnă – zone dereglementate vs. protejate	2026	P4.C activare nocturnă
HCL-4	Cadru extindere centrul nemotorizat – plan integrat de mobilitate	2027-2028	P5.A mobilitate urbană
HCL-5	Cadru subvenționare ateliere artiști în enclave urbane boeme	2028	P4.B atragere tineret creativ

***Tabel 13**: Cele cinci HCL-uri propuse de strategie pentru completarea cadrului legal local (cadrul fiscal este deja constituit prin HCL Sibiu nr. 462/2025).*

Adoptarea coordonată a celor cinci HCL-uri pe calendarul propus, complementare HCL-ului fiscal nr. 462/2025 deja adoptat, produce cadrul legal local complet pentru implementarea strategiei. Toate cele cinci hotărâri sunt adoptabile prin proces decizional standard al Consiliului Local Sibiu, fără modificări legislative naționale necesare. HCL-2 (reglementare STR) este formulat strategic în două etape – cadru-pilot 2026 cu consultare publică, urmat de HCL final 2027 după ajustarea pe baza feedback-ului – pentru a reduce rezistența politică și pentru a permite calibrarea fină pe baza experienței operaționale.

Dashboard public „Busola Sibiu"

Instrumentul de transparență publică al strategiei este Busola Sibiu – dashboard online operat de OMD, cu actualizare cel puțin trimestrială și cu sistem semafor de evaluare anuală pe modelul Scotland Outlook 2030 Performance Tracker. Conceptul este derivat din Copenhagen Compass (cele 6 coordonate Wonderful Copenhagen) și din Performance Tracker scoțian, adaptat la cele patru categorii de obiective ale strategiei descrise în Pilonul II.

„Busola Sibiu" îndeplinește patru roluri strategice complementare. Transparența publică – toți cei 22 de KPI consolidate ai strategiei sunt afișați public, cu

actualizare cel puțin trimestrială și cu acces deschis pentru comunitatea sibiană, presa de specialitate, mediul academic și organizațiile internaționale partenere. Mecanism de accountability – administrația locală și OMD răspund public pentru evoluția fiecărui KPI, cu raport anual prezentat în Forumul Comunitar deschis. Instrument de ajustare strategică – datele alimentează revizuirile bianuale ale strategiei (la jaloanele 2030 și 2032). Componentă de comunicare de statut – element de comunicare către media internațională și către rețeaua orașelor-emblemă europene, demonstrând maturitatea managementului destinației.

Cei 22 de KPI sunt organizați pe patru coordonate cardinale, inspirate din metafora Copenhagen Compass adaptată la specificul Sibiului. Coordonata Nord – Economic – răspunde la întrebarea fundamentală „Cât de prosperă este destinația?" prin KPI economici (sosiri, ALOS, venituri, locuri de muncă). Coordonata Est – Calitate-Sustenabilitate – răspunde la întrebarea „Cât de bună și durabilă este experiența?" prin KPI experiență (satisfacție, sezonalitate, amprentă carbon). Coordonata Sud – Notorietate-Brand – răspunde la „Cât de cunoscut este Sibiul?" prin KPI brand (atractivitate, recunoaștere internațională). Coordonata Vest – Guvernanță – răspunde la „Cât de bine este gestionată destinația?" prin KPI instituționali (OMD, taxă, STR, dashboard).

Sistemul semafor de evaluare anuală operează cu praguri standardizate. Indicatorul verde – Improving – semnalizează variație an-pe-an pozitivă peste 5%, indicând evoluție pozitivă cu mențiunea menținerii curentului de acțiune. Indicatorul galben – Maintaining – semnalizează variație între -5% și +5%, indicând stagnare cu necesitate de analiză cauzală și ajustări calibrate. Indicatorul roșu – Worsening – semnalizează variație negativă peste 5%, indicând evoluție problematică cu necesitate de reacție urgentă și de revizuire strategică. Variațiile peste pragul de ±10% an-pe-an, în orice direcție, declanșează automat alerta strategică – analiză imediată a cauzelor și propuneri de ajustare către Consiliul Strategic OMD.

Specificațiile tehnice ale dashboard-ului „Busola Sibiu" integrează platformă web dedicată cu vizualizare interactivă a celor 4 coordonate cardinale, vizualizare per KPI cu grafic de evoluție temporală (4-10 ani backward) plus țintă proiectată 2030/2032/2036, sistem de filtre (pe an, pe categorie, pe sursă, pe perioadă comparativă), export date pentru transparență open-data (CSV), modul „Acțiuni" pentru fiecare KPI cu semafor galben/roșu cu acțiunile de ajustare propuse, modul „Comparație europeană" cu KPI-urile principale ale Sibiului raportate la Bilbao, Salzburg, Edinburgh, Plovdiv. Platforma este multilingvă (română + engleză minimum), accesibilă (WCAG 2.1 nivel AA) și optimizată mobile-first (responsive design).

Ciclul anual de evaluare a strategiei prin „Busola Sibiu" parcurge un calendar structurat cu activități distribuite pe trimestre. Trimestrul I – actualizare „Busola Sibiu" cu raport anual publicat pe site-ul OMD; actualizarea celor 22 de indicatori-semafor cu datele cele mai recente verificate (INS, ANAF, AJOFM, sondaje proprii). Trimestrul II – sesiune strategică cu stakeholderii pentru analiza strategică, interpretarea semaforului, identificarea indicatorilor roșii/galbeni, formularea planurilor corective; publicarea deciziilor Consiliului Strategic. Trimestrul III – implementare corecții cu monitorizare intermediară pentru indicatorii cu frecvență lunară/trimestrială; ajustări operaționale pe programele fanion; buletin informativ trimestrial. Trimestrul IV – Forumul Turistic Sibiu cu prezentare publică anuală (model VisitScotland Annual Conference); raport de impact pentru comunități; pregătire buget anul următor; revizuire calendar de acțiuni.

Strategia integrează două puncte intermediare de revizuire majoră la jaloanele 2030 și 2032 (descrise în Pilonul II), la care matricea celor 22 KPI este reevaluată sistematic și recalibrată dacă datele observate diferă semnificativ de proiecții. Aceste revizuiri intermediare urmează modelul Scotland Outlook 2030 (revizuirile de la sfârșitul anilor 2023 și 2026 ale ciclului 2020-2030) și asigură capacitatea strategiei de adaptare continuă fără pierderea direcției generale.

Observatorul Sibiu – cercetarea aplicată continuă

Componenta de cercetare aplicată continuă a OMD-ului Sibiu este Observatorul Sibiu – instrumentul prin care strategia rămâne document viu, calibrat pe realitatea operațională, nu fix în formularea inițială. Observatorul funcționează în parteneriat strategic cu Universitatea Lucian Blaga din Sibiu (componenta P4.D din programul Edutainment) și operează patru direcții complementare de cercetare anuală.

Cercetarea cantitativă națională este replicarea anuală în octombrie a sondajului CAWI cu N=1.500+ respondenți pentru măsurarea notorietății, satisfacției, NPS și profilului demografic – bugetul anual estimat 30.000-50.000 EUR. Cercetarea calitativă structurată include replicarea anuală în martie a interviurilor cu cei 11 stakeholderi-cheie plus focus-grupuri tematice – bugetul anual 15.000-25.000 EUR. Monitorul recenziilor online operează continuu cu analiza automată prin instrumente de Natural Language Processing – bugetul anual 10.000-15.000 EUR. Cercetarea specifică în piețele-sursă desfășurată bianual integrează sondaje în piețele DACH, UK, Franța, Spania, Italia, Israel, Olanda, Polonia, Ungaria pentru recunoașterea internațională – bugetul per ediție 30.000-50.000 EUR.

Parteneriatul OMD-ULBS integrează cinci componente structurale: cercetători asociați (2-3 cercetători ULBS din Facultatea de Sociologie, Facultatea de Științe Economice și Facultatea de Litere și Arte sunt cercetători asociați Observatorul

Sibiu cu ore alocate pentru cercetare aplicată), programe de internship pentru studenți (4-6 studenți pe an în stagii plătite la OMD pentru asistență cercetare), acces deschis la datele Observatorului pentru cercetătorii ULBS care pot publica articole științifice cu acord de utilizare, conferința anuală Sibiul ca laborator urban european organizată în comun OMD + ULBS cu invitați internaționali, programe doctorale tematice ancorate în problematica destinației Sibiu (sociologie urbană, economie regională, cultură europeană).

Pe baza activității Observatorului Sibiu, strategia destinației funcționează ca document viu cu patru mecanisme de adaptare. Recalibrarea anuală a țintelor KPI – dacă datele observate sunt semnificativ diferite de proiecții, țintele 2030/2032/2036 sunt recalibrate proporțional. Identificarea tendințelor emergente – Observatorul detectează schimbări structurale (profil demografic al vizitatorilor, competitori noi, schimbări climatice) care nu sunt vizibile în datele oficiale. Validarea sau invalidarea ipotezelor strategice – fiecare program fanion are ipoteze critice monitorizate; dacă o ipoteză este infirmată de date, programul respectiv este reconfigurat. Generarea de cunoaștere transferabilă – rezultatele Observatorului devin cunoaștere academică transferabilă, consolidând progresiv Sibiul ca laborator urban european (componentă a BHAG-ului 2050).

Sinteza arhitecturii instituționale

Capitolul de față închide Pilonul III al strategiei – partea operațională a documentului – prin tratarea celei mai critice componente structurale: cadrul instituțional, financiar și de monitorizare prin care strategia 2026-2036 va fi efectiv implementată. Componentele consolidate sunt: OMD Sibiu (asociație non-profit constituită 2027, matură 2030, în tranziție către modelul DWO 2034-2036), taxa specială de promovare turistică 2% (sursa principală de finanțare proprie, deja adoptată prin HCL Sibiu nr. 462/2025 și în vigoare din 1 ianuarie 2026), cele cinci HCL-uri prospective (OMD, STR, viața nocturnă, mobilitate, ateliere subvenționate), dashboard-ul public „Busola Sibiu" (operațional 2027, matur 2030), parteneriatul cu Universitatea Lucian Blaga prin Observatorul Sibiu (operațional din 2027), cele patru organe de guvernanță OMD (Consiliul Strategic 11 membri, Consiliul Director, Echipa Operațională 5→10 persoane, Forumul Stakeholderilor și Forumul Comunitar).

Bugetul operațional al OMD pe orizontul 2026-2036 cumulează aproximativ 22 milioane EUR, finanțat predominant prin taxa specială de promovare turistică (50-60% la maturitate) și prin cofinanțare locală (20-30%). Bugetul total al strategiei (operațional + capital programe fanion) se situează între 178 și 354 milioane euro pe orizont, distribuit ~50% fonduri europene + ~30% bugete locale și regionale + ~20% parteneriate public-privat, mecenat și venituri proprii. Acest ordin de

mărime este consistent cu strategiile europene comparabile pentru orașele culturale de scară medie cu ambiție de transformare structurală.

Strategia 2026-2036 oferă, în consecință, un sistem complet de planificare strategică turistică pentru Municipiul Sibiu – construit pe date, coerent și rezistent la riscuri (riscurile critice și măsurile de atenuare sunt detaliate în capitolul următor). Implementarea ei depinde acum de decizia administrativă coordonată a Primăriei Municipiului Sibiu și de coaliția instituțională dintre Primărie, Consiliul Județean Sibiu, Universitatea Lucian Blaga, sectorul privat și comunitatea sibiană. Diferența între o strategie operațională și un document de bibliotecă este o singură hotărâre de Consiliu Local – actul prin care Primăria Municipiului Sibiu transformă propunerea conceptuală în realitate operațională.

Riscuri critice și măsuri de atenuare

Implementarea strategiei Sibiu 2026-2036 pe orizontul de zece ani este expusă, prin natura ei strategică și prin amploarea ambiției sale, la o constelație de riscuri pe care abordarea responsabilă a planificării strategice o cere identificate explicit, evaluate sistematic și acoperite prin măsuri specifice de atenuare. Capitolul de față operaționalizează această cerință prin cadrul metodologic al standardului internațional ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines[17] – care articulează cele trei componente fundamentale ale managementului riscurilor strategice: identificarea sistematică a vulnerabilităților, evaluarea probabilității și a impactului, formularea măsurilor de atenuare cu responsabili clari și calendar de implementare.

Evaluarea riscurilor este organizată pe șase categorii structurale: riscuri politice și administrative (R1), riscuri financiare (R2), riscuri operaționale (R3), riscuri reputaționale și sociale (R4), riscuri de mediu și externe (R5), riscuri specifice programelor fanion (R6). În total, strategia identifică explicit 26 de riscuri – codificate de la R1.1 la R6.3 – fiecare evaluat pe matricea probabilitate-impact și clasificat pe sistemul semafor verde-galben-roșu, cu cele șapte riscuri ridicate detaliate prin măsuri specifice de atenuare.

Concluzia centrală a evaluării riscurilor este următoarea: niciunul dintre cele 26 de riscuri identificate nu este clasificat în categoria critic-imposibil de gestionat – toate sunt fie riscuri scăzute (mitigate prin design-ul strategiei), fie riscuri medii (cu măsuri standard de atenuare integrate în arhitectura programelor fanion), fie riscuri ridicate (cu măsuri specifice detaliate explicit în secțiunile următoare). Această configurare nu este accidentală; ea este rezultatul unei calibrări deliberate a strategiei prin opționalitate strategică – cele trei scenarii de absorbție FEDR ale Programului P1, cele trei scenarii de creștere ale obiectivelor cuantificate, cele cinci surse diversificate de finanțare ale OMD-ului – care construiește reziliență structurală la incertitudinea operațională.

Cadrul metodologic ISO 31000:2018

Standardul ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines – articulează cele trei componente fundamentale ale evaluării riscurilor strategice care alimentează capitolul de față. Identificarea sistematică operează prin scanarea exhaustivă a celor șase categorii de riscuri pe baza a trei surse complementare: cercetarea

[17] ISO 31000:2018 - Risk management - Guidelines. International Organization for Standardization, ediția a doua, februarie 2018. Standardul oferă cadrul metodologic pentru identificarea, evaluarea și gestionarea sistematică a riscurilor strategice.

calitativă cu cei 11 stakeholderi din ecosistemul turistic local (care a relevat preocupări convergente privind cooperarea inter-instituțională cvasi-inexistentă, deficitul de forță de muncă calificată în HoReCa și absența școlii de turism, precum și deficitul de calitate a spațiului public urban – copertina arborescentă în Centrul Vechi); analiza comparativă a strategiilor europene similare (Bilbao 1995-2010, Edinburgh post-2010, Plovdiv post-Capitală Culturală 2019, Lodz post-2018); experiența internă a echipei strategice cu proiecte de transformare urbană în context românesc.

Evaluarea probabilității și a impactului operează pe scale standardizate. Probabilitatea fiecărui risc este clasificată pe trei niveluri (scăzută – sub 30% probabilitate de materializare în orizontul strategiei; medie – între 30% și 60%; ridicată – peste 60%). Impactul fiecărui risc este clasificat pe trei niveluri (scăzut – afectare locală a unei singure componente strategice, fără propagare sistemică; mediu – afectarea a 2-3 componente cu impact măsurabil asupra KPI-urilor secundare; ridicat – afectare sistemică a strategiei cu impact direct asupra KPI-urilor principale și asupra capacității de implementare a programelor fanion).

Severitatea riscului – produsul matricial probabilitate × impact – este reprezentată prin sistemul semafor: verde pentru riscuri scăzute (severitate 1-2), galben pentru riscuri medii (severitate 3-4), roșu pentru riscuri ridicate (severitate 5-6). Niciun risc identificat nu atinge severitatea 7-9 (probabilitate ridicată × impact ridicat) – această absență fiind, după cum am precizat, rezultatul calibrării deliberate a strategiei prin opționalitate.

Formularea măsurilor de atenuare distinge între măsuri preventive (acțiuni desfășurate înainte de materializarea riscului pentru a reduce probabilitatea sau a-l preveni complet), măsuri de recuperare (acțiuni desfășurate după materializarea riscului pentru a limita impactul) și măsuri reziduale (acceptarea conștientă a riscului rezidual care rămâne după aplicarea celor preventive și de recuperare). Fiecare dintre cele șapte riscuri ridicate detaliate în secțiunile următoare integrează toate cele trei tipuri de măsuri.

Categorii de riscuri

Riscuri politice și administrative (R1)

Categoria de riscuri politice și administrative integrează cinci riscuri specifice.

R1.1 – alternanța administrativă cu impact strategic – este riscul ca o schimbare a leadership-ului politic local (la alegerile din 2028 sau ulterior) să producă revizuirea fundamentală a direcției strategice, abandonarea programelor în derulare sau reconfigurarea structurii OMD; acest risc este clasificat ridicat

(probabilitate medie × impact ridicat) și beneficiază de măsuri specifice detaliate ulterior.

R1.2 – întârzieri în adoptarea HCL-urilor strategice – este riscul ca cele cinci HCL-uri prospective (complementare HCL-ului fiscal nr. 462/2025 deja în vigoare) necesare pentru cadrul legal local să fie adoptate cu întârzieri semnificative (peste 6-12 luni față de calendarul planificat), generând efect domino asupra implementării programelor; clasificat mediu.

R1.3 – conflicte instituționale Primărie–Consiliu Județean – este riscul ca tensiunile politice dintre administrațiile celor două nivele să blocheze cofinanțarea programelor regionale (în special P2 – Coridorul Medieval); clasificat scăzut.

R1.4 – schimbarea cadrului normativ național privind taxa de promovare turistică – este riscul ca legislația națională să modifice plafonul sau metodologia de calcul a taxei speciale prevăzute la articolul 484 din Codul Fiscal, afectând sursa principală de finanțare proprie a OMD; clasificat scăzut.

R1.5 – dificultăți de coordonare cu UAT-urile învecinate (Șelimbăr, Cisnădie, Cristian, Șura Mare) – este riscul ca cooperarea metropolitană pentru standardele eco-cartier (componenta P5.G) să întâmpine obstacole instituționale; clasificat scăzut.

Riscuri financiare (R2)

Categoria de riscuri financiare integrează șase riscuri specifice.

R2.1 – absorbția fondurilor europene FEDR 2028-2034 sub 25% – este riscul ca scenariul minim de absorbție să se materializeze, reducând bugetul disponibil pentru programele fanion (în special P1 și P5) la nivelul critic care ar compromite efectul de transformare structurală; clasificat ridicat (probabilitate medie × impact ridicat) și beneficiază de măsuri specifice.

R2.2 – depășirea bugetelor programelor fanion peste 30% – este riscul ca implementarea practică să depășească bugetele estimate cu peste 30%, forțând alegeri de prioritizare incrementală sau căutarea de surse de finanțare suplimentare; clasificat mediu.

R2.3 – întârzieri în colectarea taxei speciale de promovare turistică – este riscul ca operaționalizarea efectivă a colectării să întâmpine dificultăți tehnice în primii ani (sistem fiscal local, conformare operatori), generând deficit de cash-flow operațional pentru OMD; clasificat scăzut-mediu.

R2.4 – variații macroeconomice cu impact asupra fluxurilor turistice – este riscul ca recesiuni regionale sau naționale (UE, România), inflația și erodarea venitului

disponibil ori fluctuațiile cursului de schimb să reducă cererea turistică și să afecteze îndeosebi segmentul internațional și cheltuiala premium pe care se sprijină obiectivele de valoare; întrucât strategia țintește o pondere internațională de 36-40% și o creștere a cheltuielii pe sejur, sensibilitatea la ciclul macroeconomic justifică monitorizare activă și scenarii de răspuns, riscul fiind reevaluat de la scăzut la mediu.

R2.5 – costul finanțării majorat (creșterea ratelor dobânzilor pentru creditele de cofinanțare) – este riscul ca politica monetară BCE să crească costul finanțării bancare suplimentare necesare programelor; clasificat scăzut. R2.6 – reducerea conectivității aeriene – este riscul ca operatorii aerieni să reducă sau să suspende rute către Aeroportul Internațional Sibiu (fenomen documentat la nivel național prin retrageri de curse ale unor operatori de pe aeroporturi regionale), subminând obiectivul de creștere a ponderii internaționale și componenta P2.D de extindere a conectivității; clasificat ridicat, întrucât accesibilitatea aeriană este o dependență strategică a modelului de creștere.

Riscuri operaționale (R3)

Categoria de riscuri operaționale integrează cinci riscuri specifice.

R3.1 – întârzieri sau disfuncționalități în înființarea OMD-ului – este riscul ca formarea efectivă a Organizației de Management al Destinației să întâmpine dificultăți (recrutare echipă, achiziție sediu, setup operațional, prima rundă de programare bugetară), generând întârzieri în lansarea programelor fanion; clasificat ridicat (probabilitate medie × impact ridicat).

R3.2 – calitatea sub-optimă a candidaților pentru pozițiile-cheie OMD – este riscul ca recrutarea Directorului General și a directorilor departamentali să nu atragă candidați cu profil adecvat (experiență internațională, expertiză în managementul destinațiilor); clasificat mediu.

R3.3 – disfuncționalități în coordonarea inter-program (P1↔P2↔P3↔P4↔P5) – este riscul ca interdependența structurală între programele fanion să fie afectată de prioritizare individuală incoerentă (exemplu: programare culturală P1 fără coordonare cu calendarul evenimențial P3-P4); clasificat mediu.

R3.4 – deficitul cronic de forță de muncă HoReCa calificată – este riscul ca expansiunea sectorului HoReCa în următorii zece ani să întâmpine deficit cronic de personal calificat (recepționeri multilingvi, șefi de bucătărie, sommelier, manageri de hotel), generând frânarea creșterii calitative a destinației; clasificat ridicat. La acest deficit se adaugă o dimensiune de locuire: creșterea costului locuirii în municipiu, amplificată de presiunea închirierilor în regim turistic, reduce accesibilitatea locativă pentru forța de muncă – fenomen transversal, care

afectează toate sectoarele economiei locale, HoReCa fiind doar unul dintre ele -, accentuând dificultatea de a atrage și reține personal.

R3.5 – supraîncărcarea operațională a OMD în primii ani – este riscul ca OMD-ul, în primii doi-trei ani de operare, să încerce simultan toate cele 12 funcții identificate, fără capacitatea de a livra calitatea așteptată în niciuna; clasificat mediu.

Riscuri reputaționale și sociale (R4)

Categoria de riscuri reputaționale și sociale integrează patru riscuri specifice.

R4.1 – backlash anti-turism și gentrificare a Centrului Istoric – este riscul ca creșterea fluxurilor turistice să genereze opoziție comunitară organizată (proteste, mișcări civice anti-turism, presiune politică pentru limitarea volumelor) și gentrificarea pieței locuințelor centrale, urmând patternul observat în Lisabona post-2015, Barcelona post-2014, Veneția post-2010; clasificat ridicat (probabilitate medie × impact ridicat).

R4.2 – incidente reputaționale virale (calitate servicii, evenimente de viralitate negativă) – este riscul ca o experiență negativă punctuală amplificată prin social media (un incident HoReCa filmat, o controversă de servicii, un eveniment cu critică virală internațională) să afecteze poziționarea premium a destinației; clasificat mediu.

R4.3 – inconsistență între identitatea comunicată și experiența livrată – este riscul ca strategia de comunicare să promoveze o calitate a experienței care nu este uniformă livrată în practică, generând decepție progresivă a vizitatorilor și eroziune a NPS-ului; clasificat mediu.

R4.4 – controversă culturală sau ideologică – este riscul ca decizii curatoriale ale instituțiilor culturale (programare landmark P1, expoziții ASTRA, evenimente FITS) să genereze controverse politico-culturale, în context românesc sau internațional, afectând capitalul reputațional; clasificat scăzut.

Riscuri de mediu și externe (R5)

Categoria de riscuri de mediu și externe integrează patru riscuri specifice.

R5.1 – schimbări climatice cu impact asupra ofertei sezoniere – este riscul general al schimbărilor climatice asupra ofertei turistice (canicule extreme estivale, sezon de iarnă fără zăpadă, fenomene meteorologice extreme); clasificat mediu.

R5.2 – Păltiniș fără zăpadă pentru profilul iarnă – este risc specific al schimbărilor climatice asupra componentei P5.C (Păltiniș all-season), cu dovezi tot mai numeroase (sezoane de iarnă scurtate, ani fără zăpadă suficientă pentru ski)

afectând fluxurile turistice de iarnă; clasificat ridicat (probabilitate medie-ridicată × impact mediu). Dezvoltarea integrată a stațiunii – semnalată de decenii ca nefinalizată – depinde suplimentar de coordonarea între unitățile administrativ-teritoriale care administrează zona Păltiniș și de respectarea constrângerilor de urbanism și mediu ale ariei montane, în absența cărora investițiile all-season rămân fragmentate. Riscul beneficiază de măsuri specifice.

R5.3 – pandemii sau crize sanitare globale – este riscul ca o nouă pandemie sau criză sanitară să impună restricții de călătorie similare cu cele din 2020-2021, cu impact direct asupra fluxurilor; clasificat scăzut-mediu (probabilitate redusă × impact ridicat când se materializează).

R5.4 – instabilitate geopolitică regională sau europeană – este riscul ca evoluții geopolitice (escaladarea conflictelor regionale, instabilitate UE, tensiuni economice cu marii parteneri comerciali) să afecteze percepția destinației și fluxurile turistice; clasificat scăzut.

Riscuri specifice programelor fanion (R6)

Categoria de riscuri specifice programelor fanion integrează trei riscuri specifice cu impact direct asupra programelor fanion P1, P2 și P4.

R6.1 – riscul Sydney Opera pentru landmark-ul P1 – este riscul ca proiectul de construcție al landmark-ului cultural major să sufere depășiri majore de buget (peste +30%) și de calendar (peste +12 luni), urmând patternul documentat al Operei din Sydney (depășire buget +1.460%, depășire termen +250%) și al multor proiecte arhitecturale mari; clasificat ridicat (probabilitate medie × impact ridicat) și beneficiază de măsuri specifice detaliate.

R6.2 – eșecul acordului tripartit Sibiu-Brașov-Sighișoara – este riscul ca acordul de coopetiție regională (componenta P2.C) să nu fie semnat în calendarul propus (Q4 2026) sau să fie semnat dar fără implementare efectivă (DMO regional dezvoltat doar formal, fără resurse și mandat real), reducând efectul programului P2 la minimum; clasificat mediu.

R6.3 – eșec candidatură Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030 – este riscul ca dosarul de candidatură depus de Sibiu să nu fie selectat de Comisia de Guvernanță a programului în favoarea altor orașe candidate, reducând astfel pârghia reputațională națională a programului P4. Riscul este atenuat structural prin abordarea integrată a strategiei: programele permanente (Sibiu Youth Hub, Programul Rezidență Artistică, Bursa Sibiu) sunt lansate timpuriu 2026-2028 ca infrastructură de tineret valabilă independent de obținerea titlului – generând valoare strategică substanțială chiar și în scenariul de eșec al candidaturii; clasificat mediu.

Matricea consolidată a riscurilor strategiei

Tabelul următor consolidează cele 26 de riscuri identificate pe matricea probabilitate-impact și prezintă clasificarea lor pe sistemul semafor. Riscurile ridicate (sistemul roșu) – în număr de șapte – sunt cele care vor primi măsuri specifice detaliate în secțiunea următoare; riscurile medii (galbene) și scăzute (verzi) sunt acoperite prin măsuri standard integrate în arhitectura programelor fanion și în cadrul de monitorizare „Busola Sibiu".

Cod	Risc	Probabilitate	Impact	Severitate
R1.1	Alternanță administrativă cu impact strategic	Medie	Ridicat	Ridicat
R1.2	Întârzieri în adoptarea HCL-urilor	Medie	Mediu	Mediu
R1.3	Conflicte instituționale Primărie–CJ	Scăzută	Mediu	Scăzut
R1.4	Schimbare cadru normativ taxă	Scăzută	Mediu	Scăzut
R1.5	Dificultăți coordonare UAT-uri	Scăzută	Scăzut	Scăzut
R2.1	Absorbție FEDR sub 25%	Medie	Ridicat	Ridicat
R2.2	Depășire bugete programe peste 30%	Medie	Mediu	Mediu
R2.3	Întârzieri colectare taxă promovare	Medie	Scăzut	Scăzut
R2.4	Variații macroeconomice	Medie	Mediu	Mediu
R2.5	Cost finanțare majorat	Scăzută	Scăzut	Scăzut
R2.6	Reducere conectivitate aeriană	Medie	Ridicat	Ridicat
R3.1	Întârzieri înființare OMD	Medie	Ridicat	Ridicat
R3.2	Calitate sub-optimă candidați OMD	Medie	Mediu	Mediu
R3.3	Disfuncționalități coordonare inter-program	Medie	Mediu	Mediu
R3.4	Deficit cronic forță de muncă HoReCa	Ridicată	Mediu	Ridicat
R3.5	Supraîncărcare operațională OMD	Medie	Mediu	Mediu
R4.1	Backlash anti-turism și gentrificare	Medie	Ridicat	Ridicat
R4.2	Incidente reputaționale virale	Medie	Mediu	Mediu
R4.3	Inconsistență identitate-experiență	Medie	Mediu	Mediu
R4.4	Controversă culturală/ideologică	Scăzută	Mediu	Scăzut
R5.1	Schimbări climatice (general)	Medie	Mediu	Mediu
R5.2	Pălținiș fără zăpadă (iarnă)	Medie-Ridicată	Mediu	Ridicat
R5.3	Pandemii / crize sanitare	Scăzută	Ridicat	Mediu
R5.4	Instabilitate geopolitică	Scăzută	Mediu	Scăzut
R6.1	Risc Sydney Opera (landmark P1)	Medie	Ridicat	Ridicat
R6.2	Eșec acord trilateral Sibiu-Brașov-Sighișoara	Medie	Mediu	Mediu
R6.3	Eșec candidatură Capitala Tineretului 2029/2030	Medie	Mediu	Mediu

***Tabel 14**: Matricea consolidată a celor 27 de riscuri ale strategiei pe sistem semafor.*

Distribuția pe niveluri de severitate este următoarea: opt riscuri ridicate (30% din total), douăsprezece riscuri medii (44% din total), șapte riscuri scăzute (26% din

total). Concentrarea riscurilor ridicate pe trei dintre cele șase categorii – politice (R1.1), financiare (R2.1 și R2.6), operaționale (R3.1 și R3.4) – semnalizează unde anume strategia are nevoie de cele mai disciplinate măsuri de gestionare. Riscurile reputaționale (R4.1) și de mediu (R5.2) sunt incluse în această categorie tocmai din cauza impactului pe care l-ar avea asupra capitalului reputațional al destinației. Riscul programatic ridicat (R6.1) este caracteristic proiectelor culturale majore și beneficiază de un protocol de management documentat.

Măsurile specifice pentru cele șapte riscuri ridicate

Această secțiune detaliază cele șapte riscuri ridicate cu măsurile preventive, măsurile de recuperare și măsurile reziduale care formează împreună protocolul integrat de gestionare a riscurilor strategiei.

R1.1 – Alternanța administrativă cu impact strategic

Măsurile preventive integrează patru componente. Adoptarea celor cinci HCL-uri prospective strategice în primii doi ani ai strategiei (2026-2027), complementare HCL-ului fiscal nr. 462/2025 deja în vigoare – cadrul legal local odată consolidat este mult mai dificil de reversat decât simpla angajare politică pe direcția strategică. Concentrarea Quick Win-urilor demonstrative în primii optsprezece luni – capitalul reputațional acumulat în mandatul curent face costisitoare politic abandonarea direcției. Crearea Consiliului Strategic OMD cu mandat multianual care depășește ciclurile electorale – deciziile strategice protejate prin mandatul Consiliului. Construirea de coaliții instituționale stabile (Primărie-CJ Sibiu-ULBS-sector privat) care depășesc apartenența politică – aceste coaliții reduc dependența strategică de o singură administrație.

Măsurile de recuperare integrează două componente. Capacitatea de continuitate operațională a OMD-ului prin echipa profesională (Director General și directorii departamentali angajați pe contracte multianuale care depășesc ciclul electoral) – chiar dacă politicul se schimbă, infrastructura tehnică operațională continuă. Capacitatea de adaptare a strategiei prin revizuirile bianuale 2030 și 2032 – punctele formale de revizuire permit recalibrarea fără abandonarea direcției generale. Măsura reziduală acceptată este variația de tempo de implementare în funcție de ciclurile politice, cu menținerea direcției strategice generale.

R2.1 – Absorbția FEDR sub 25%

Măsurile preventive integrează cinci componente. Pregătirea proiectelor pentru FEDR 2028-2034 cu start din 2026 – întârzierile tipice în pregătirea documentațiilor sunt principalul factor de absorbție scăzută; pregătirea timpurie reduce acest risc. Asistența tehnică externă pentru pregătirea documentațiilor –

colaborarea cu firme de consultanță specializate cu istoric demonstrat de absorbție FEDR. Diversificarea surselor de finanțare europeană (FEDR + PNRR + Erasmus+ + programele tematice culturale) – reduce dependența de o singură sursă. Cofinanțarea locală pre-aprobată – bugetul local rezervat din timp ca bilanț de cofinanțare. Calibrarea proiectelor pe minimum critic și maxim ambiție – fiecare proiect FEDR are formularea minimă și formularea ambițioasă, permițând adaptarea la suma alocată efectiv.

Măsurile de recuperare integrează stress-test-ul financiar al programului P1 cu cele trei scenarii degradate (100% / 60% / 25%) – strategia funcționează în toate cele trei scenarii, cu variații proporționale ale impactului transformator. Căutarea de surse de finanțare suplimentare prin parteneriate public-privat și mecenat – în special pentru landmark-ul P1, model documentat prin Bilbao (50% Diputación Foral + 50% Gobierno Vasco) și prin Markthal Rotterdam (cofinanțare privată substanțială). Măsura reziduală acceptată este reducerea proporțională a ambiției programului P1 până la scara Kunsthal Aarhus (25-37 milioane EUR) cu păstrarea efectului local consolidat.

R3.1 – Întârzieri în înființarea OMD-ului

Măsurile preventive integrează cinci componente. Calendarul detaliat al înființării pe șase etape (descris în Capitolul XII) cu livrabilele explicite – claritatea calendarului reduce probabilitatea derapajelor. Pregătirea proiectului HCL constituire OMD în paralel cu acordul-cadru între parteneri – adoptarea HCL-ului devine un pas formal după acordul de fond. Pre-recrutarea Directorului General OMD prin proces transparent în Q3-Q4 2026 – DG-ul intră în funcție efectiv din Q1 2027 imediat după constituire. Asistența tehnică din partea unei OMD europene experimentate (Wonderful Copenhagen, Visit Scotland, Ljubljana Turizem) prin parteneriate de mentorat – reduce curba de învățare. Buget operațional pre-rezervat pentru anul 2027 – eliminarea constrângerii financiare în primul an critic.

Măsurile de recuperare integrează scalabilitatea echipei (5 persoane în 2027 → 10 la maturitate 2030) – în primul an, OMD-ul prioritizează cele cinci funcții critice și amână cele șapte funcții de enablement. Externalizarea selectivă a funcțiilor de enablement (cercetare prin parteneriat cu ULBS, comunicare prin agenții de PR specializate) în primul an. Măsura reziduală acceptată este o întârziere de până la 6 luni în atingerea maturității operaționale (2030 → 2030-Q3 maxim).

R3.4 – Deficitul cronic de forță de muncă HoReCa

Măsurile preventive integrează patru componente. Lansarea Școlii de Turism Sibiu (componenta P3.C) în 2027 – formare cu start timpuriu pentru a asigura promovarea de personal calificat în timp. Programele de stagii europene

Erasmus+ pentru studenți români în destinații europene partenere – reverse brain-drain al sectorului HoReCa românesc. Parteneriatele cu universități europene partenere (Edinburgh Napier University, University of Bilbao, MODUL University Vienna) pentru programe de master executiv – atrage talente cu profil internațional. Comunicarea direcționată către studenții români din diaspora – invitație de a se întoarce la Sibiu pentru carieră în sectorul ospitalității.

Măsurile de recuperare integrează atragerea forței de muncă din afara regiunii (alte județe ale României) – programe de relocare cu cazare subvenționată în primii doi ani. Atragerea muncitorilor europeni (din UE-Est cu condiții salariale comparabile sau din segmentele specifice cu specializare specifică) – colaborare cu agenții de recrutare specializate. Măsura reziduală acceptată este o creștere mai lentă a calității serviciilor în segmentul HoReCa (atingerea standardelor 4*-5* la nivel european general în 2034 în loc de 2032).

R4.1 – Backlash anti-turism și gentrificare

Măsurile preventive integrează șase componente. Adoptarea explicită a inversiunii paradigmei turism-comunitate ca principiu fundamentator al strategiei – comunitatea are rolul principal, nu turismul; această orientare structurală este protecție ideologică împotriva backlash-ului. Reglementarea cadrului STR (componenta P5.E) cu obiectivul de menținere a maximum 8% din locuințele Centrului Vechi în piața închirierii în regim turistic (STR) – calibrare pe modelul Lisabonei post-2018 care a redus presiunea structurală. Pragurile de alertă socială integrate în „Busola Sibiu" (KPI satisfacție rezidenți cu prag minim 70%) – ajustare automată a strategiei dacă satisfacția scade. Forumul Comunitar semestrial – consultare structurată cu rezidenții ca mecanism formal de feedback. Programul „Turist în orașul tău" (componenta P3.D) – beneficii reale pentru rezidenți care transformă raportul cost-beneficiu personal în pozitiv. Distribuirea fluxurilor către Back Stage (Mărginime, Orașul de Jos, axa Cibinului) – protejează zonele rezidențiale critice.

Măsurile de recuperare integrează capacitatea de adaptare strategică prin revizuirile bianuale – dacă riscul se materializează parțial, ajustarea strategiei prin reducerea fluxurilor în anumite zone, prin crearea de zone-tampon, prin redirecționare către alte componente. Plafonarea volumelor în cazuri critice – ultima linie de apărare; modelele europene (Veneția, Amsterdam) demonstrează că plafonarea este eficientă când backlash-ul s-a materializat dar costoasă reputațional. Măsura reziduală acceptată este o creștere mai lentă a fluxurilor în Centrul Istoric, compensată prin creșterea mai rapidă în zonele Back Stage.

R5.2 – Pălținiș fără zăpadă (iarnă)

Măsurile preventive integrează două componente. Diversificarea profilului Pălținiș de la „resort de iarnă cu ski" la „resort all-season cu wellness premium și natură toate anotimpurile" – formularea explicită a strategiei P5.C reduce dependența de zăpadă. Investiția prioritară în infrastructura wellness și de natură (spa-uri, baze de tratament, hoteluri 4*-5*, drumeții ghidate, biking) – bază de venit independentă de sezonul de iarnă.

Măsurile de recuperare integrează tehnologia de zăpadă artificială pentru sezoanele de iarnă mai scurte (în partile de altitudine peste 1.300 m) – investiție de 1-2 milioane EUR cu efect transitoriu. Marketing-ul calibrat pe profilul nou (autumn hiking, spring nature, wellness all-year) – reducerea promovării sezoniere ski care construiește așteptări neîndeplinite. Măsura reziduală acceptată este reducerea progresivă a contribuției ski-ului la veniturile Pălțișului (de la ~40% baseline la ~10-15% în 2036), compensată prin creșterea celor patru sezoane non-ski.

R6.1 – Riscul Sydney Opera pentru landmark-ul P1

Măsurile preventive integrează șapte componente, desprinse din lecțiile documentate ale proiectelor culturale majore europene. Concursul internațional de arhitectură cu cerințe minime de portofoliu explicit definite – minimum 3 proiecte culturale realizate la scară similară, în termen și în buget; eliminarea explicită a riscului „arhitect star tânăr fără portofoliu".

Studiul de fezabilitate detaliat ca livrabil al Etapei I (2026-2027) – bugetul detaliat pe componente, cu rezerve de 15-20% pentru imprevizibile. Project management profesional cu firmă internațională specializată în managementul proiectelor culturale majore – externalizare specifică, nu management intern al Primăriei. Pre-aprobarea proiectului tehnic de către consultanți independenți înainte de începerea construcției – second opinion structural. Constructorul prin licitație internațională cu portofoliu demonstrat (eliminarea ofertelor de tip „cel mai mic preț" cu risc de calitate). Etapizarea construcției pe componente livrabile – fiecare componentă cu deadline propriu și cu evaluare intermediară. Buget rezervă explicit alocat (15-20% din valoarea totală). Peste aceste componente se instituie borne de evoluție cu decizie de continuare: înaintea fiecărei faze majore (concurs, proiectare, execuție), trecerea la etapa următoare este condiționată de îndeplinirea unor criterii de maturitate – finanțare confirmată, sit stabilit definitiv,

cost final validat -, cu opțiunea explicită de oprire sau recalibrare, pentru ca resursele să nu fie angajate într-un proiect insuficient pregătit.

Măsurile de recuperare integrează cele trei scenarii dimensionate (100% / 60% / 25%) – dacă bugetul efectiv este sub anticipare, scenariile alternative sunt pre-calibrate. Capacitatea de revizuire a calendarului între Etapele III și IV – punct formal de evaluare la sfârșitul Etapei III (2030) cu decizie explicită privind continuarea în formatul integral, redus sau minimal. Asigurări specifice pentru construcția de scară majoră – transferul riscului către piața de asigurări specializate. Măsura reziduală acceptată este o întârziere de până la 12 luni a inaugurării (2034 → 2035 maxim) sau redimensionarea bugetului final (până la -25%) cu păstrarea efectului transformator structural.

Sinteza evaluării riscurilor

Sinteza evaluării riscurilor strategiei Sibiu 2026-2036 produce trei concluzii structurale. Prima: niciunul dintre cele 26 de riscuri identificate nu se află în categoria critic-imposibil de gestionat; toate sunt fie scăzute (acoperite prin design), fie medii (acoperite prin măsuri standard integrate), fie ridicate (acoperite prin măsuri specifice detaliate). Această configurație este rezultatul deliberat al calibrării strategiei prin opționalitate strategică – cele trei scenarii de absorbție FEDR, cele trei scenarii de creștere a obiectivelor, cele cinci surse diversificate de finanțare.

A doua concluzie structurală: cele șapte riscuri ridicate identificate beneficiază de măsuri specifice complete (preventive + de recuperare + reziduale acceptate), formând un protocol integrat de gestionare a riscurilor strategiei. Niciunul dintre aceste șapte riscuri nu este lăsat fără tratament; fiecare este abordat cu un set robust de măsuri pre-calibrate care reduc probabilitatea de materializare și/sau limitează impactul când se materializează.

A treia concluzie structurală: cadrul de monitorizare „Busola Sibiu" – descris în Capitolul XII – operează ca sistem de detecție timpurie a materializării riscurilor, prin sistemul semafor cu praguri ±5% și prin alertele automate la praguri ±10%. Acest sistem permite reacția în timp real la riscurile materializate, înainte ca impactul să devină structural ireversibil. „Busola Sibiu" este, în acest fel, instrument deopotrivă de transparență publică și de gestionare a riscurilor strategiei.

Plan de acțiune și calendar de implementare

Planul de acțiune al strategiei Sibiu 2026-2036 traduce arhitectura conceptuală a celor trei piloni într-o cronologie operațională detaliată, structurată pe patru faze distincte care acoperă orizontul integral de zece ani al strategiei. Această structurare pe faze este o decizie strategică deliberată, nu o convenție administrativă: fiecare fază are obiectivele sale specifice, livrabilele cuantificate, jaloanele de evaluare la finalul fazei și logica de tranziție către faza următoare.

Cele patru faze ale implementării sunt: Faza 1 – Fundament (2026-2027) cu accent pe constituirea cadrului instituțional și legal local; Faza 2 – Accelerare (2027-2028) cu accent pe lansarea programelor fanion și pe pregătirea candidaturii Sibiu pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030; Faza 3 – Scalare (2029-2032) cu accent pe consolidarea operațională și pe demararea construcției landmark-ului P1; Faza 4 – Maturizare (2033-2036) cu accent pe inaugurarea landmark-ului P1 în 2034 și pe consolidarea poziționării ca Magnet Cultural European. La sfârșitul Fazelor 2 și 3 – adică la jaloanele 2030 și 2032 – strategia integrează revizuirile bianuale formale care reevaluează matricea celor 22 de KPI și recalibrează țintele dacă datele observate diferă semnificativ de proiecții.

Faza 1 – Fundament (2026-2027)

Faza 1 a strategiei este cea mai critică pentru întregul orizont de zece ani. În cele optsprezece luni acoperite de această fază, strategia construiește fundamentul instituțional și legal local fără de care nicio componentă ulterioară nu poate funcționa coerent. Obiectivul central al Fazei 1 este transformarea propunerii conceptuale a strategiei în realitate operațională prin trei livrabile structurale: cadrul legal local complet (cele cinci HCL-uri prospective adoptate, complementare HCL-ului fiscal nr. 462/2025 deja în vigoare), Organizația de Management al Destinației constituită juridic și operațională, primii pași concreți ai programelor fanion P1, P2, P3.

Cronologia operațională a Fazei 1 acoperă cele șase trimestre de la Q1 2026 la Q2 2027. Cadrul fiscal local fundamental este deja constituit – Hotărârea Consiliului Local Sibiu nr. 462/2025 din 30 decembrie 2025 a instituit taxa specială de promovare turistică de 2%, în vigoare de la 1 ianuarie 2026, care colectează venituri din primul trimestru al strategiei. În Trimestrul I 2026, strategia este adoptată formal prin hotărâre a Consiliului Local, urmată de comunicarea publică inițială și de demararea consultării publice pentru cele cinci HCL-uri prospective complementare. În Trimestrul II 2026, sunt adoptate primele HCL-uri operaționale: HCL-1 privind constituirea OMD Sibiu și acordul-cadru între

parteneri (Primărie + Consiliul Județean Sibiu + Universitatea Lucian Blaga + sector privat); concomitent, este demarat studiul de fezabilitate pentru landmark-ul P1 și este transmisă scrisoarea de intenție către primarii Brașovului și Sighișoarei pentru acordul Coridorul Medieval.

În Trimestrul III 2026, este adoptată HCL-2 privind constituirea OMD Sibiu, cadrul-pilot de reglementare STR (HCL-3, prima fază) este publicat pentru consultare publică, iar întâlnirea trilaterală Sibiu-Brașov-Sighișoara este organizată pentru calibrarea acordului regional. În Trimestrul IV 2026, sunt adoptate HCL-4 privind reglementarea vieții nocturne și acordul-cadru Coridorul Medieval este semnat de cei trei primari; studiul de fezabilitate pentru landmark-ul P1 este finalizat, iar Directorul General OMD interim este recrutat prin proces transparent.

În Trimestrul I 2027, OMD Sibiu este constituit juridic (act constitutiv autentificat, înregistrare la Registrul Asociațiilor); odată cu constituirea juridică, OMD preia gestionarea veniturilor proprii generate de taxa specială de promovare turistică de 2% (taxă deja în vigoare din 1 ianuarie 2026 prin HCL Sibiu nr. 462/2025); este lansat procesul concursului internațional de arhitectură pentru landmark-ul P1. În Trimestrul II 2027, echipa inițială OMD (5 persoane) devine operațională; Quick Win-ul 3 – press trip-ul de prestigiu inaugural – este desfășurat în coordonare cu FITS în iunie 2027; Quick Win-ul 1 – lansarea website-ului OMD multilingv în 5 limbi – este finalizată.

La sfârșitul Fazei 1 (Q2 2027), strategia integrează cinci jaloane critice de evaluare. Primul: OMD Sibiu este operațional cu echipă inițială funcțională, mandat clar și primul plan operațional anual aprobat. Al doilea: cele cinci HCL-uri prospective sunt adoptate (OMD, STR cadru-pilot, viața nocturnă, mobilitate plan, ateliere subvenționate în pregătire), complementare HCL-ului fiscal nr. 462/2025 deja în vigoare. Al treilea: studiul de fezabilitate al landmark-ului P1 este finalizat, cu locație preliminar identificată, scenariul financiar selectat și concursul de arhitectură lansat. Al patrulea: acordul Coridorul Medieval este semnat de cele trei municipalități. Al cincilea: cele cinci Quick Win-uri demonstrative sunt cel puțin lansate operațional. Atingerea a patru din cele cinci jaloane este pragul minim pentru calificarea Fazei 1 ca pe-curs realist; sub acest prag, se declanșează revizuirea critică a calendarului și a alocării resurselor.

Quick Win-uri demonstrative

Cele cinci Quick Win-uri demonstrative ale strategiei sunt acțiuni vizibile cu cost redus, implementabile în 6-12 luni de la demararea OMD-ului, care validează direcția strategică fără investiții masive și construiesc capital reputațional pentru investițiile majore ulterioare. Bugetul cumulat al celor cinci Quick Win-uri se

situează între 300.000 și 490.000 EUR – finanțabil integral din bugetul OMD anul 2027.

Cod	Quick Win	Calendar	Buget estimat	Funcție strategică
QW-1	Lansare website OMD multilingv (5 limbi)	Q3 2027	60.000-100.000 EUR	Demonstrare OMD funcțional
QW-2	Sibiu Card pilot – variantă digitală 24h/48h/72h	Q4 2027	40.000-80.000 EUR	Instrument tangibil pentru turiști
QW-3	Press trip de prestigiu inaugural (8-12 jurnaliști internaționali)	Iunie 2027 (FITS)	80.000-120.000 EUR	Earned media value internațional
QW-4	Acord trilateral Sibiu-Brașov-Sighișoara semnat	Q4 2026	20.000-40.000 EUR	Coopetiția regională demarată
QW-5	Festivalul Brânzei prima ediție (cuplată cu Mărginimea)	Octombrie 2027	100.000-150.000 EUR	Made in Sibiu vizibil

***Tabel 15**: Quick Win-uri demonstrative ale strategiei pentru primii 18 luni.*

Strategia adoptă principiul dublei viteze de implementare: în paralel cu proiectele structurale cu maturare lungă (landmark-ul cultural P1, reconversiile industriale, Coridorul Medieval), se derulează un portofoliu de intervenții cu impact rapid și vizibil, realizabile în 3–5 ani și cu cost redus – semnalistică turistică și de orientare unitară, microintervenții pietonale și de iluminat al patrimoniului, prima rețea de Trasee ale Gustului și un set de experiențe rezervabile direct.

Acest portofoliu produce impact perceptibil asupra atractivității destinației și consolidează sprijinul public pentru investițiile majore, înainte ca acestea să devină vizibile. Matricea Quick Win-urilor (Tabel 15) se extinde, în consecință, cu un al doilea val de intervenții de impact, derulat în paralel cu proiectele structurale.

Faza 2 – Accelerare (2027-2028)

Faza 2 a strategiei este faza de accelerare operațională, cu accent pe lansarea efectivă a programelor fanion și pe pregătirea strategică a candidaturii Sibiu pentru titlul Capitala Tineretului din România în 2029 sau 2030. Obiectivul central al Fazei 2 este consolidarea operațională a OMD-ului prin scalare progresivă a echipei (de la 5 persoane în Q2 2027 la 8 persoane la sfârșitul Fazei 2) și demararea efectivă a programelor fanion P1, P2, P3, P4 – cu accent specific pe lansarea infrastructurii P4 (Sibiu Youth Hub, Programul Rezidență Artistică, Bursa Sibiu) ca pregătire pentru depunerea candidaturii.

Cronologia Fazei 2 acoperă perioada Q3 2027 – Q4 2028. În Q3-Q4 2027, OMD-ul preia integral cele șase funcții de bază (marketing și comunicare; relații cu mass-media internațională; coordonare programe fanion; gestionare Sibiu Card; relații cu rezidenții; cercetare și monitorizare prin Observatorul Sibiu). HCL-2 (reglementare STR finală) este adoptat după consultarea publică din 2026-2027, iar conformarea progresivă demarează în 2028. Componentele inițiale ale

programelor P1 (reconversia primei tranșe a spațiilor industriale Independența ca hub-pilot, plus Cibinul ca axă culturală etapa I) și P2 (rețeaua de destinații tematice Coridorul Medieval operațional) intră în implementare efectivă.

În anul 2028 – ultimul an al Fazei 2 de accelerare – programul fanion P4 atinge maturitate operațională cu lansarea integrală a celor trei programe permanente structurale: Sibiu Youth Hub (centru fizic cu spații de co-working pentru tineri creatori) operațional din 2027, Programul de Rezidență Artistică Sibiu (rezidențe de 3-6 luni pentru artiști internaționali tineri) operațional din 2027 și Bursa Sibiu pentru Tineri Inovatori (10-15 burse anuale) operațional din 2028. În același an, este depusă candidatura oficială Sibiu pentru titlul Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030, în coordonare cu Comisia de Guvernanță a programului. Eveniment cultural P4.B – Manifestul de la Păltiniș relansat – are prima ediție majoră în 2028, ancorată în patrimoniul intelectual al școlii Constantin Noica.

Către sfârșitul Fazei 2 (Q4 2028), concursul internațional de arhitectură pentru landmark-ul P1 este finalizat cu selecția arhitectului consacrat, iar pre-aprobarea proiectului tehnic este obținută. Reconversia primei tranșe a spațiilor industriale (Independența ca hub-pilot) este finalizată și inaugurată. La acest punct, strategia a atins prima validare reputațională substanțială – atât prin succesul anului-titlu, cât și prin demonstrarea capacității operaționale a OMD-ului.

Faza 3 – Scalare (2029-2032)

Faza 3 a strategiei este faza de scalare strategică, cu accent pe demararea construcției landmark-ului P1 (cea mai mare investiție individuală a strategiei) și pe expansiunea celorlalte componente ale programelor fanion. Obiectivul central al Fazei 3 este atingerea maturității operaționale a OMD-ului (echipă completă de 10 persoane în 2030), demararea construcției landmark-ului P1 și consolidarea coopetiției regionale prin DMO-ul Coridorul Medieval cu pachete turistice integrate operaționale. Faza 3 integrează, la mijloc (sfârșitul anului 2030), prima dintre cele două revizuiri bianuale majore ale strategiei.

Cronologia Fazei 3 acoperă perioada 2029-2032. În 2029, OMD-ul atinge maturitatea operațională progresivă (echipă de 8-9 persoane), preluând și cele cinci funcții de enablement (relații cu sectorul privat și parteneriatele PPP; relații cu instituțiile europene; gestionarea Observatorului Sibiu; coordonarea acordului Coridorul Medieval; managementul fondurilor europene). Componentele Fazei 3 ale programelor fanion sunt: lansarea P5 – extinderea zonei pietonale cu 30%, microbuzele electrice circulare, primele intervenții pe axa stării de bine – Cibin, demararea standardelor eco-cartier prin actualizarea PUG; consolidarea P3 prin Școala de Turism Sibiu (programe de formare 1-2 ani operaționale) și prin Sibiu

Card matur (toate cele patru variante operaționale); reabilitarea Gării Sibiu (componenta P2.E, calendar 2029-2030).

În 2030, marca jalonul intermediar al strategiei. Cele 22 KPI consolidate sunt evaluate cu țintele 2030 (sosiri 521.000, ALOS 1,65 nopți, pondere internațional 32-34%, ADR 80 EUR, cheltuială/sejur 190 EUR, indice sezonalitate 3:1, NPS-analog +73, atractivitate națională 86%, recunoaștere internațională 20%, sentiment brand 75%, mențiuni internaționale 90/an, OMD matur, taxă promovare operațională, conformare STR 70%, Busola Sibiu operațional, acord Coridorul Medieval operațional). Revizuirea formală 2030 evaluează rezultatele primilor patru ani și recalibrează, dacă este necesar, țintele 2032 și 2036.

În 2030-2032, construcția landmark-ului P1 este faza activă (Etapele III-IV ale calendarului P1), cu programare anuală de tranziție în spațiile existente. Componenta P5.B (Cibinul ca axă a stării de bine) este finalizată în cele trei tronsoane. Componenta P5.C (Păltiniș all-season) atinge maturitatea cu wellness premium operațional, transport navetă regulat și relansarea evenimentului Manifestul de la Păltiniș. La sfârșitul anului 2032 are loc a doua revizuire bianuală majoră a strategiei, cu evaluarea progresului către țintele 2036 și formularea ajustărilor strategice de orizont scurt pentru ultimii patru ani ai strategiei.

Faza 4 – Maturizare (2033-2036)

Faza 4 a strategiei este faza de maturizare, cu accent central pe inaugurarea landmark-ului P1 în 2034 și pe consolidarea poziționării ca Magnet Cultural European. Obiectivul central al Fazei 4 este atingerea țintelor finale 2036 ale celor 22 KPI consolidate, tranziția OMD către modelul Destination & Workforce Organization (model Wonderful Copenhagen) și pregătirea ciclului strategic succesor 2037-2046.

Cronologia Fazei 4 acoperă perioada 2033-2036. În 2033, sunt finalizate ultimele etape de pregătire ale landmark-ului P1, programarea anuală de calibru european pentru anul 2034 este construită cu 18 luni avans, parteneriatele internaționale pentru programare sunt semnate. În 2034 – anul de inaugurare – landmark-ul P1 este deschis publicului ca eveniment-vitrină internațional de scară comparabilă cu deschiderea Guggenheim Bilbao 1997, cu acoperire internațională extensivă în publicațiile prioritare ale strategiei de comunicare. Reconversia spațiilor Flaro și Construcții SA este finalizată. Programarea anuală de calibru european operează la maturitate.

În 2034-2036, OMD-ul Sibiu intră în tranziția către modelul DWO (Destination & Workforce Organization) prin integrarea formării forței de muncă HoReCa în mandatul său operațional. Această tranziție urmează modelul Wonderful

Copenhagen, care a operaționalizat tranziția similară între 2018-2024, devenind referință europeană în managementul integrat al destinațiilor. La sfârșitul orizontului strategiei (2036), strategia integrează evaluarea finală a celor 22 KPI consolidate și deschiderea procesului de pregătire a strategiei succesoare 2037-2046, asigurând continuitatea instituțională a planificării strategice.

Sinteza calendarului bugetar pe faze

Tabelul următor sintetizează distribuția bugetară aproximativă pe cele patru faze ale strategiei. Distribuția nu este uniformă – Fazele 3 și 4 concentrează majoritatea bugetului datorită construcției landmark-ului P1 și investițiilor majore în programele fanion P5.

Fază	Calendar	Buget faze (mil EUR)	Componenta principală
Faza 1 – Fundament	2026-2027	9-15	Cadru legal local. OMD operațional. Quick Win-uri.
Faza 2 – Accelerare	2027-2028	22-38	Pregătire candidatură Capitala Tineretului 2029/2030. Reconversie Independența. DMO regional.
Faza 3 – Scalare	2029-2032	62-128	Construcție landmark P1 (etape III-IV). P5 lansare. P2 maturizare.
Faza 4 – Maturizare	2033-2036	85-173	Inaugurare landmark P1 (2034). Programare europeană. P5 maturizare. Tranziția DWO.
TOTAL strategie	2026-2036	178-354	Toate cele 5 programe fanion + buget operațional OMD

Tabel 16: *Sinteza calendarului bugetar pe cele patru faze ale strategiei.*

Distribuția bugetară pe surse de finanțare (descrisă detaliat în Capitolul XII) este în media orizontului strategiei: aproximativ 50% fonduri europene (FEDR 2028-2034 ca sursă majoră), 30% bugete locale și regionale (Primărie + Consiliul Județean), 20% parteneriate public-privat și venituri proprii. Fazele 3 și 4 – cu ponderea cea mai mare a fondurilor europene – sunt cele mai dependente de absorbția FEDR, motiv pentru care riscul R2.1 (absorbție FEDR sub 25%) primește măsuri specifice de atenuare detaliate în Capitolul XIII.

Ciclul anual de implementare și monitorizare

În complementul calendarului pe faze, strategia operează cu un ciclu anual structurat de implementare și monitorizare, derivat din modelul Scotland Outlook 2030 Performance Tracker. Acest ciclu anual asigură că strategia funcționează ca document viu, cu ajustări calibrate continuu pe datele observate, nu ca plan static fix în formularea inițială.

Trimestru	Activitate principală	Livrabil
T1 (ian-mar)	Actualizare Busola Sibiu	Raport anual Busola Sibiu publicat pe site-ul OMD; actualizarea celor 22 KPI cu date INS, ANAF, AJOFM, sondaje
T2 (apr-iun)	Sesiune strategică cu stakeholderii	Analiza interpretarea semaforului; planuri corective pentru indicatorii roșii/galbeni; publicare decizii Consiliul Strategic OMD
T3 (iul-sep)	Implementare corecții	Monitorizare intermediară pentru indicatorii lunari/trimestriali; ajustări operaționale pe programele fanion; buletin trimestrial

Trimestru	Activitate principală	Livrabil
T4 (oct-dec)	Forumul Turistic Sibiu	Prezentare publică anuală (model VisitScotland Annual Conference); raport impact comunități; pregătire buget anul următor

***Tabel 17**: Ciclul anual de implementare și monitorizare al strategiei.*

Ciclul anual integrează două puncte intermediare formale de revizuire strategică majoră, descrise în Pilonul II: revizuirea de la sfârșitul anului 2030 (mid-term review) și revizuirea de la sfârșitul anului 2032. La aceste puncte, Consiliul Strategic OMD poate reorienta substantial alocarea resurselor între programele fanion, poate recalibra țintele KPI și poate decide privind continuarea, ajustarea sau modificarea componentelor strategice. Aceste puncte de revizuire nu sunt opționale: asigură capacitatea strategiei de a se adapta continuu pe orizontul de zece ani.

La sfârșitul fiecărei dintre cele patru faze ale strategiei (2027, 2028, 2032, 2036), Consiliul Strategic OMD organizează evaluarea de final de fază – eveniment public cu prezentarea bilanțului fazei încheiate, a ajustărilor pentru faza următoare și a calibrărilor de buget. Aceste evenimente publice sunt componente ale arhitecturii de transparență publică a strategiei, alături de „Busola Sibiu" și de Forumul Comunitar semestrial.

Consultarea publică – sinteză și rezultate

Versiunea supusă consultării a documentului de strategie a fost dezbătută public în perioada 24 iunie – 4 iulie 2026, printr-un formular structurat online care a completat procedura prevăzută de Legea nr. 52/2003. Consultarea a înregistrat 549 de răspunsuri și a produs 298 de contribuții text, inventariate integral. Prezentul capitol rezumă poziția participanților și rezultatul consultării, ale căror observații cu plus-valoare au fost integrate în versiunea de față a strategiei.

Poziția de ansamblu a fost pozitivă și a depășit pragul de două treimi. Dintre respondenții care s-au pronunțat asupra direcției strategice, 72,1% au susținut-o – total, în mare măsură sau cu modificările propuse -, 88,3% nu au respins-o, iar respingerea fermă s-a limitat la 8,3%. Punctajul global mediu a fost 6,93 din 10, cu mediană 8 și 70,6% note de 7 sau peste. Ambele mesaje de poziționare au fost validate majoritar: ambiția „Sibiu, magnet cultural european" – 72,3% aprecieri favorabile; poziționarea „Sibiu, Orașul Scenă" – 66,4%. Prioritatea exprimată a publicului a fost programul „Sibiu, oraș al vieții bune", iar rezervele s-au concentrat asupra fezabilității și a realismului obiectivelor – temele asupra cărora s-a intervenit în revizuire.

Analiza încrucișată a arătat că susținerea crește odată cu lectura documentului – 76,1% dintre cei care l-au parcurs, față de 57,6% dintre cei care nu l-au citit -, iar segmentul cel mai informat, al cititorilor integrali, a formulat o critică specifică, documentată și adresabilă, nu o respingere de principiu. Această critică a constituit materia primă a revizuirii de față: observațiile cu plus-valoare pentru direcția strategică – de la reechilibrarea către valorificarea activelor culturale existente, la tratarea conectivității aeriene ca risc, reglementarea închirierilor în regim turistic, dimensionarea capacității de suport și întărirea componentei de calitate a vieții – au fost integrate în această versiune, conform logicii „Ați spus – Am răspuns".

Participanții la consultare

La consultare au participat, prin chestionar, 549 de respondenți, care au transmis 298 de contribuții text; la acestea s-au adăugat contribuții individuale transmise separat și semnate public. Dintre participanți, 39 au bifat în chestionar opțiunea de a fi menționați nominal în raport (opțiunea „Da, cu nume / organizație"). Tabelul de mai jos reunește, în ordine alfabetică și fără asocierea cu observațiile punctuale, numele participanților care și-au exprimat acest acord și al contributorilor cu feedback individual.

Nume	Organizație (dacă a fost declarată)
Adrian Soreanu	
Alexandru Chituta	Muzeul Național Brukenthal
Alin Chipăilă	Asociația Județeană de Turism Sibiu (AJTS)
Alin David	
Anda Cornăcel	Atelierul Magic / Creative Buzz
Andras Adrian	
Andreea Melania Olaru	
Balaban Ilie Mihai	
Balut Cristian Daniel	Two Brothers Concept SRL
Calin	
Cami Dragomirescu	Omidea
Cătălin Mureșan	Agenția de turism Siebenbürgen Reisen
Coman Andreea	Asociatia Youth DiVision Sibiu
Dubău Alin-Mihai	
George Stan	
Gergely Imre	GERGELY I.M.IMRE
Grunca Denisa	
Horatiu Negru	
Hordobet Vasile	
Ionescu	
Isabela Craciun	Vitema SA
Itu Mariana	
Ivan Ancuta	
Johann Ohler	
Larisa Tomuția	
Marius Nicoară	
Mihaela Izmailciuc	Sc Marygal
Radu Caprita	
Raluca Dragomir	
Romeo Aronescu	Hermannstadt House
Roșu Costel	Asociația AuRaux
Sas Fabian-Radu	Youth DiVision Sibiu
Savu Bogdan Ciprian	Sibiu Travel S.R.L.
Sneiderc	
Ștefan Ciochinaru	
Tocoaie Daniel	
Tokacs Levente	
Valentin	
Valeriu Helmut Gehl	
Vasile Ion Nicula	NoiReparam Srl

Textele integrale ale contribuțiilor rămân consemnate, pe ID-uri, în inventarul consultării; opțiunile de publicare exprimate la întrebarea G3 sunt respectate integral.

Concluzii și recomandări finale

Strategia de Dezvoltare a Destinației Turistice Sibiu (2026-2036) consolidează arhitectura strategică completă a destinației pe orizontul de zece ani, articulată pe modelul celor trei piloni – Pilonul I (Diagnosticul factual), Pilonul II (Direcția strategică) și Pilonul III (Implementarea operațională) – și completată prin evaluarea sistematică a riscurilor și prin planul detaliat de acțiune. Documentul de față oferă Primăriei Municipiului Sibiu și partenerilor instituționali ai destinației un sistem complet de planificare strategică turistică – construit pe date, coerent și rezistent la riscuri.

Capitolul de față închide documentul prin sinteza arhitecturii integrate, prin prezentarea celor șapte contribuții distinctive ale strategiei față de strategiile turistice comparabile, prin formularea celor cinci recomandări strategice prioritare către Primăria Municipiului Sibiu, prin prezentarea celor trei opțiuni de implementare (A integral / B parțial / C minim) cu recomandarea explicită a echipei de proiect, prin mesajele coordonate către comunitatea sibiană și către partenerii instituționali, și prin apelul final la acțiune.

Sinteza arhitecturii integrate

Strategia 2026-2036 este construită pe trei piloni structurali interconectați. Pilonul I – Unde suntem? – consolidează diagnosticul destinației pe baza a patru surse complementare (cercetarea cantitativă CAWI N=1.563, cercetarea calitativă cu 11 stakeholderi codificați SB_01-SB_11, analiza tematică a 7.873 de recenzii online, seriile statistice oficiale INS TEMPO 2019-2024) și prezintă cele cinci tensiuni structurale recurente împreună cu sinteza SWOT consolidată. Constatarea principală a Pilonului I este paradoxul atractivității înalte cu performanță operațională plafonată – capital reputațional excepțional (atractivitate națională T2B 81,3%, NPS-analog +71) cu sosiri stagnante și ALOS în declin sistemic la 1,485 nopți.

Pilonul II – Unde vrem să ajungem? – conturează arhitectura aspirațională pe trei niveluri: ideologia fundamentală (cele trei valori – asumare, deschidere și empatie, curaj cu pionierat – plus rațiunea de a fi „Sibiul, pol cultural al Transilvaniei, scenă europeană devenită conector între generații și culturi"), Big Hairy Audacious Goal 2050 „Sibiu, magnet cultural european" cu cei patru piloni operaționali, poziționarea strategică „Sibiu, Orașul Scenă" derivată din cadrul dramaturgic MacCannell, cele patru fire narative ale comunicării, cele 22 de indicatori-cheie de performanță cu jaloane progresive 2030-2032-2036.

Pilonul III – Cum ajungem acolo? – operaționalizează aspirația prin cele cinci programe fanion complementare (P1 – Magnet Cultural European, prioritate strategică numărul unu, care valorifică prioritar activele culturale existente (strat premium al FITS și al producțiilor-fanion, expoziții-eveniment de patrimoniu, Brukenthal și ASTRA) alături de un landmark cultural major dedicat artelor moderne; P2 – Steaua Sibiului · Coridorul Medieval al Transilvaniei prin coopetiție cu Brașovul și Sighișoara; P3 – Visitor Economy cu cele șapte componente integrate; P4 – Edutainment și Energia Tinereții cu candidatura strategică pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030; P5 – Sibiu, oraș al vieții bune cu cele șapte componente urbane), prin mixul integrat de marketing pe cadrul 4P calibrat per segment, prin strategia integrată de comunicare cu cele patru fire narative operaționalizate, și prin cadrul de guvernanță OMD-finanțare-Busola Sibiu care asigură implementabilitatea integrată.

Bugetul total al strategiei pe orizontul 2026-2036 se situează între 178 și 354 milioane euro, distribuit aproximativ 50% fonduri europene (FEDR 2028-2034 ca sursă majoră, plus PNRR și programele tematice europene), 30% bugete locale și regionale (Primărie + Consiliul Județean Sibiu), 20% parteneriate public-privat, mecenat și venituri proprii. Acest ordin de mărime este consistent cu strategiile europene comparabile pentru orașele culturale de scară medie cu ambiție de transformare structurală – Lodz 2010-2024 cu investiții cumulate în EC1 – City of Culture și New Centre of Łódź în plaja 100-300 milioane euro (sursă: European Heritage Awards / Europa Nostra; CEB Council of Europe Development Bank; EIB JASPERS), Plovdiv 2019 Capitală Culturală Europeană cu buget operațional ECoC de circa 38 milioane euro plus investiții urbane complementare de circa 50-80 milioane euro pentru renovarea centrului și districtul Kapana (sursă: Plovdiv 2019 Foundation; European Capital of Culture monitoring report). Cazul Bilbao reprezintă scala maximă de regenerare urbană prin cultură, cu investiția cumulată în Bilbao Ria 2000 depășind 1 miliard euro (incluzând curățarea râului Nervión, metroul Foster, aeroportul Calatrava, landmark-ul Guggenheim și redezvoltarea zonelor portuare industriale) – model de scală pe care strategia Sibiu nu o replică direct, dar din care preia logica coerenței integrate dintre landmark cultural și ansamblul de intervenții urbane complementare.

Contribuții distinctive ale strategiei

Strategia Sibiu 2026-2036 prezintă șapte contribuții distinctive care o diferențiază structural de strategiile turistice românești comparabile și de tratările convenționale ale documentelor de planificare turistică. Aceste contribuții consolidează identitatea metodologică a documentului și constituie elementele-

cheie de comunicare a documentului către evaluatori externi, parteneri europeni și mass-media de specialitate.

Prima contribuție – inversiunea paradigmei turism-comunitate – adoptă explicit principiul fundamentator conform căruia **turismul este pentru Sibiu un mijloc, nu un scop în sine – calea prin care comunitatea sibiană își pune în valoare identitatea, patrimoniul și calitatea vieții**. Această inversiune, formulată independent de Vienna Tourism Strategy 2025[18], oferă protecția structurală împotriva fenomenelor anti-turistice observate în Lisabona, Barcelona, Amsterdam, Veneția – destinații în care succesul turismului a generat backlash comunitar direct proporțional cu volumul fluxurilor turistice.

A doua contribuție este poziționarea strategică pe cadrul dramaturgic MacCannell – Sibiu, Orașul Scenă, cu valorificarea simultană a patrimoniului medieval ca decor real (nu fabricat), a vieții culturale ca spectacol pe o scenă autentică, a comunității locale ca actori care își trăiesc viața pe o scenă moștenită, fără s-o interpreteze, și a posibilității de traversare integrală a celor șase stadii ale autenticității MacCannelliene într-un spațiu compact. Această poziționare derivă din convergența cercetării cu cadrul teoretic, nu din formulare creativă de marketing – diferențiator structural față de pozițiile generice ale destinațiilor competitoare.

A treia contribuție este decizia centrală a landmark-ului cultural major (programul fanion P1) ca prioritate strategică numărul unu, derivată din experiența documentată a destinațiilor europene comparabile care au realizat tranziția structurală prin landmark-uri culturale. Modelele Bilbao Guggenheim (cost de construcție al clădirii ~89 milioane USD, cost total al proiectului ~195 milioane EUR la prețurile de atunci (muzeu care a constituit însă doar componenta-nucleu a unei regenerări urbane integrate de peste 1 miliard EUR – programul Bilbao Ría 2000: aeroport, metrou, front de apă reamenajat), contribuție anuală curentă de peste 400 milioane EUR la economia locală) și Markthal Rotterdam (investiție ~175 milioane EUR generând 8 milioane vizitatori anual la maturitate) oferă spectrul de opțiuni arhitecturale, calibrat în trei scenarii de absorbție FEDR (100% / 60% / 25%) care construiește reziliența financiară a programului.

A patra contribuție este coopetiția regională Coridorul Medieval al Transilvaniei prin acordul Sibiu-Brașov-Sighișoara sub forma unei rețele de destinații tematice – vehiculul juridic prevăzut de OG nr. 58/1998 pentru asocierea între OMD-uri locale și județene din județe diferite, întrucât un OMD regional se constituie,

[18] Vienna Tourism Strategy 2025 - Visitor Economy. WienTourismus, document strategic 2019-2025. *https://b2b.wien.info/en/strategy*

conform legii, prin asocierea OMD-urilor județene pe regiuni predefinite, nu a trei municipii (programul fanion P2). Această coopetiție, derivată din cadrul Brandenburger și Nalebuff (1996), transformă relația competitivă tradițională între destinațiile vecine într-o relație de cooperare strategică în care fiecare municipalitate beneficiază din creșterea cererii turistice agregate la nivel regional. Modelele europene comparabile sunt regiunea Toscanei, Andaluzia și Bavaria – toate cu DMO regionale active și cu calendar evenimențial coordonat.

A cincea contribuție este cadrul integrat de guvernanță OMD–taxă specială de promovare turistică 2% (deja adoptată prin HCL Sibiu nr. 462/2025)–dashboard public „Busola Sibiu", care asigură implementabilitatea coordonată a strategiei. OMD ca asociație non-profit cu participare public-privată constituită juridic în Q1 2027 și matură operațional în 2030, finanțată prin cele cinci surse diversificate (taxa specială 2% conform articolului 484 Cod Fiscal ca sursă principală, plus bugetele locale și regionale, fondurile europene, parteneriatele PPP, veniturile proprii); „Busola Sibiu" ca instrument de transparență publică operat de OMD cu sistem semafor verde-galben-roșu pe modelul Scotland Outlook 2030 Performance Tracker.

A șasea contribuție este reziliența strategiei prin opționalitate strategică – cele trei scenarii de absorbție FEDR, cele trei scenarii de creștere a obiectivelor, cele cinci surse diversificate de finanțare. Această configurare deliberată face ca strategia să funcționeze în toate scenariile probabile, cu variații proporționale ale impactului transformator dar fără riscul colapsului total în niciun scenariu. Rezultatul central al evaluării sistematice a riscurilor – niciunul dintre cele 26 de riscuri identificate nu este clasificat în categoria critic-imposibil de gestionat – este consecința directă a acestei calibrări prin opționalitate.

A șaptea contribuție este temeinicia factuală a documentului – cele patru surse complementare ale Pilonului I (cantitativ CAWI N=1.563, calitativ 11 stakeholderi, analiză 7.873 recenzii, INS TEMPO 2019-2024), validarea hotel-cu-hotel a inventarului premium 4*-5* (870-895 camere), validarea KPI-urilor pe baseline 2024 verificat pe surse oficiale. Această ancorare în date asigură că ambițiile strategiei sunt calibrate pe realitatea operațională, nu pe formulări aspiraționale fără fundamentare.

Recomandări strategice prioritare

Strategia formulează cinci recomandări strategice prioritare către Primăria Municipiului Sibiu, în ordinea criticității și a interdependențelor operaționale. Aceste cinci recomandări sunt aliniate cu mandatul administrativ actual – toate pot fi demarate în primii optsprezece luni ai strategiei și produc capital

instituțional și reputațional vizibil înainte de orice ciclu electoral, calibrare deliberată care reduce riscul de alternanță administrativă cu impact strategic.

Recomandarea numărul unu este adoptarea hotărârii Consiliului Local pentru constituirea OMD Sibiu. Această recomandare este prerechizita absolută a întregii strategii – fără OMD funcțional, niciuna dintre celelalte componente nu poate fi implementată coerent. Calendarul recomandat este HCL adoptat în 2026, OMD operațional juridic în Q1 2027, echipă inițială funcțională în Q2 2027, maturitate operațională la 2030.

Recomandarea numărul doi este valorificarea operațională a taxei speciale de promovare turistică de 2%, deja adoptată prin Hotărârea Consiliului Local Sibiu nr. 462/2025 din 30 decembrie 2025 și în vigoare de la 1 ianuarie 2026, conform articolului 484 din Codul Fiscal (Legea 227/2015). Cuantumul estimat al taxei crește progresiv de la aproximativ 622.000 EUR în 2026 (primul an de colectare) la 1.837.000 EUR în 2036, cumulând circa 12 milioane EUR pe orizontul de zece ani al strategiei și devenind sursa principală de finanțare proprie a OMD – acoperă aproximativ 43% din bugetul operațional al OMD la maturitate. Condiția operațională critică este constituirea juridică a OMD în Q1 2027, care permite preluarea și gestionarea coerentă a veniturilor colectate.

Recomandarea numărul trei este demararea studiului de fezabilitate detaliat pentru landmark-ul cultural P1 – decizia centrală a strategiei. Studiul de fezabilitate trebuie să răspundă la întrebările-cheie: locația finală (selecție dintre cele trei zone candidate), bugetul detaliat (calibrare între cele trei scenarii 100% / 60% / 25%), arhitectul prin concurs internațional cu cerințe minime de portofoliu (eliminarea explicită a riscului Sydney Opera), sursele de finanțare (FEDR major + buget local + Consiliul Județean + PPP + mecenat). Calendarul recomandat este studiu finalizat în 2027, concurs de arhitectură 2027-2028, inaugurare în 2034.

Recomandarea numărul patru este adoptarea cadrului-pilot de reglementare a închirierii în regim turistic (STR) în 2026, urmată de HCL final în 2027 după consultarea publică, cu implementare progresivă spre obiectivul de conformare 95% la 2036. Beneficiul structural al acestei reglementări este reducerea informalității de la nivelul actual estimat 25-35% la sub 15%, ceea ce ridică multiplicatorul economic al cheltuielilor turistice de la 2,2x la 2,5x – efectul cumulat pe orizontul strategiei depășind 50 milioane EUR în impact economic local distribuit.

Recomandarea numărul cinci este inițierea acordului-cadru de coopetiție Coridorul Medieval al Transilvaniei cu Brașovul și Sighișoara, prin scrisoarea de intenție către primarii celor două municipalități partenere, urmată de întâlnirea

trilaterală inaugurală în Q3 2026 și de acordul-cadru semnat înainte de Q4 2026. Materializarea coopetiției regionale prin DMO comun este diferențiator strategic față de strategiile turistice românești care tratează cooperarea regională în formulări generice fără cadru operațional.

Opțiuni de implementare

Strategia oferă Primăriei Municipiului Sibiu trei opțiuni majore de implementare, calibrate pe nivelul de absorbție al fondurilor europene FEDR 2028-2034 și pe disponibilitatea bugetelor locale. Aceste trei opțiuni sunt alegeri strategice deliberate care permit Primăriei să selecteze nivelul de ambiție al implementării în funcție de evaluarea proprie a oportunităților.

Opțiunea A – implementare integrală a scenariului realist – presupune adoptarea integrală a strategiei cu cele cinci HCL-uri prospective (complementare HCL-ului fiscal nr. 462/2025 deja adoptat), OMD complet operațional, landmark P1 în scenariul complet (100-150 mil EUR în varianta Bilbao-scale sau Markthal-scale), toate cele cinci programe fanion implementate la scara prevăzută. Această opțiune necesită absorbția FEDR completă (peste 80%), parteneriat solid cu Consiliul Județean Sibiu și leadership politic susținut pe orizontul integral. Rezultatul țintit pentru 2036 este Sibiu – Magnet Cultural European, cu cele 22 KPI atinse pe scenariul realist.

Opțiunea B – implementare parțială a scenariului – presupune adoptarea integrală a cadrului strategic, OMD operațional, landmark P1 redimensionat (60-90 mil EUR în varianta Markthal-redus), programe fanion adaptate cu prioritizare incrementală. Această opțiune este aplicabilă în context de absorbție FEDR moderată (40-60%) sau de constrângeri bugetare locale. Rezultatul țintit pentru 2036 este Sibiu – destinație culturală premium consolidată, cu îmbunătățiri operaționale substanțiale dar sub poziționarea de Magnet European.

Opțiunea C – implementare minimă a scenariului de bază – presupune cadrul OMD operațional, Sibiu Card, Coridorul Medieval, reglementare STR, landmark P1 redus (25-37 mil EUR în varianta Kunsthal Aarhus-scale), programe fanion la nivel minim. Această opțiune este aplicabilă în context de absorbție FEDR scăzută (sub 25%). Rezultatul țintit pentru 2036 este Sibiu – destinație turistică matură cu îmbunătățiri operaționale incrementale, fără salt structural transformator.

Recomandarea echipei care a realizat această strategie este Opțiunea A – implementare integrală a scenariului realist.

Cost-beneficiul Opțiunii A este net superior datorită efectului de masă critică pe care îl produce landmark-ul cultural major: literatura de specialitate

documentează că un singur landmark cultural major produce echivalentul a aproximativ 70% din impactul cumulat al unor intervenții fragmentare comparabile bugetar.

Opțiunea B este acceptabilă în caz de absorbție parțială FEDR și permite atingerea poziționării premium consolidate. Opțiunea C este pragul minim sub care strategia își pierde caracterul transformator – Sibiul ar continua să crească organic, dar fără saltul structural care ar transforma destinația în Magnet Cultural European.

Opțiune	Buget total	Absorbție FEDR	Rezultat 2036
A – Integral	270-354 mil EUR	80-100%	Magnet Cultural European
B – Parțial	200-280 mil EUR	40-60%	Destinație culturală premium consolidată
C – Minim	178-210 mil EUR	Sub 25%	Destinație turistică matură (incremental)

Tabel 18: Opțiuni de implementare a strategiei – comparație sintetică.

Mesajul către comunitatea sibiană

Comunitatea sibiană este actorul principal al strategiei – nu doar beneficiarul ei. Acest principiu, articulat fundamentator în rațiunea de a fi a destinației („în care comunitatea are rolul principal") și operaționalizat prin programul fanion P3 (Visitor Economy cu inversiunea paradigmei turism-comunitate), este principiul pe care se sprijină întreaga arhitectură strategică, nu o formulare politică.

Cinci angajamente formale ale strategiei față de comunitatea sibiană sunt: protecția structurală împotriva gentrificării prin reglementarea STR (componenta P5.E) cu obiectivul de menținere a maximum 8% din locuințele Centrului Vechi în piața închirierii în regim turistic (STR); pragurile de alertă socială integrate în „Busola Sibiu" cu KPI satisfacție rezidenți (prag minim 70%) care declanșează ajustarea automată a strategiei dacă riscul de backlash se materializează; consultarea structurată prin Forumul Comunitar semestrial; programul „Turist în orașul tău" (componenta P3.D) cu beneficii reale pentru rezidenți; distribuirea fluxurilor turistice către Back Stage (Mărginime, Orașul de Jos, axa Cibinului) pentru protejarea zonelor rezidențiale critice.

Comunitatea sibiană este invitată să se implice activ în implementarea strategiei prin trei vectori: participarea la Forumul Comunitar semestrial cu feedback structurat asupra evoluției destinației; aplicarea pentru programele permanente ale Programului fanion P4 – Sibiu Youth Hub, Programul de Rezidență Artistică, Bursa Sibiu pentru Tineri Inovatori – lansate timpuriu în 2026-2028 ca infrastructură pregătitoare pentru candidatura Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030; participarea la programul „Sibian pentru câteva zile" (componenta P3.A) prin oferirea de experiențe ale comunității către vizitatori. Strategia

funcționează coerent doar dacă comunitatea este partenerul activ al implementării, nu doar destinatara serviciilor turistice.

Mesajul către partenerii instituționali

Implementarea strategiei depinde de coaliția instituțională solidă dintre Primăria Municipiului Sibiu, Consiliul Județean Sibiu, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, sectorul privat (HoReCa, MICE, antreprenoriat creativ) și partenerii europeni (rețeaua orașelor-emblemă, OMD-uri europene partenere). Niciuna dintre aceste părți nu poate implementa singură strategia; cooperarea coordonată este cerință structurală.

Consiliul Județean Sibiu este partener regional natural al strategiei, în special pentru componentele cu impact regional: programul fanion P2 (Coridorul Medieval prin acordul trilateral și DMO regional), componenta P2.D (extinderea conectivității aeriene a Aeroportului Internațional Sibiu, deținut majoritar de CJ Sibiu), componenta P5.G (cartiere noi verzi prin cooperare metropolitană cu UAT-urile învecinate), cofinanțarea programelor fanion (estimată la 5-15% din bugetul OMD la maturitate). Modelul european de referință este parteneriatul Bilbao – Diputación Foral de Bizkaia, în care 50% din bugetul Guggenheim a fost asigurat de regiune.

Universitatea Lucian Blaga din Sibiu este partenerul academic strategic al destinației, în special pentru: Observatorul Sibiu (cercetători asociați, programe de internship pentru studenți, conferința anuală „Sibiul ca laborator urban european"), Școala de Turism Sibiu (componenta P3.C cu programe de formare pe trei niveluri), parteneriatul cultural P4.D (seria Sibiu Talks pe modelul TED, programe de schimb internațional Erasmus+ extinse). ULBS oferă atât expertiza academică, cât și legitimitatea instituțională a unui partener academic public.

Sectorul privat – operatorii HoReCa, MICE și antreprenoriatul creativ – este reprezentat în Consiliul Strategic al OMD prin trei membri (1 HoReCa, 1 MICE, 1 antreprenoriat creativ) și beneficiază de programele fanion P3 și P4 (Made in Sibiu certificare voluntară, Standardele Magnetului Cultural, programe de stagii europene Erasmus+, certificare voluntară hoteluri-restaurante-ghizi). Sectorul privat este invitat să cofinanțeze parteneriatele public-privat ale programelor fanion (estimat 20% din bugetul total al strategiei) și să participe activ la Forumul Stakeholderilor.

Partenerii europeni – rețeaua orașelor-emblemă (Edinburgh, Bilbao, Salzburg, Bremen, Plovdiv, Guimarães, Lodz), OMD-urile europene partenere (Wonderful Copenhagen, Visit Scotland, Ljubljana Turizem, Vienna Tourism), instituțiile europene de coordonare (rețeaua Capitalelor Culturale Europene, Capital

Tineretului European, programele tematice europene) – sunt parteneri strategici prin schimbul de bune practici, prin parteneriatele de comunicare reciprocă, prin programele de mentorat pentru OMD-ul Sibiu. Această conectare europeană este esențială pentru poziționarea ca Magnet Cultural European.

Apelul final la acțiune

Diferența dintre o strategie operațională și un document de bibliotecă este o singură hotărâre de Consiliu Local – actul prin care Primăria Municipiului Sibiu transformă propunerea conceptuală în realitate operațională.

Cadrul fiscal este deja constituit prin HCL Sibiu nr. 462/2025 (taxa specială de promovare turistică de 2% adoptată în decembrie 2025, în vigoare de la 1 ianuarie 2026); pasul critic următor este HCL-1 (constituirea OMD Sibiu) în 2026, urmat de adoptarea progresivă a celor cinci HCL-uri prospective în primii optsprezece luni, prin care strategia se materializează ca cadru legal local complet.

Sibiul beneficiază de o conjunctură favorabilă unică pe orizontul 2026-2036: candidatura strategică pentru Capitala Tineretului din România 2029 sau 2030 ca pârghie pentru poziționarea proactivă ca destinație europeană pentru tineret, perspectiva FEDR 2028-2034 ca sursă majoră de finanțare pentru landmark-ul cultural P1, autostrăzile în construcție care îmbunătățesc conectivitatea regională, dezvoltarea aeroportului SBZ care extinde conectivitatea internațională, capitalul reputațional al titlului de Regiune Gastronomică Europeană deținut în 2019 (titlu istoric care necesită activare operațională substanțială pentru valorificare turistică).

Această fereastră de oportunitate nu este infinită; cercetarea calitativă cu cei 11 stakeholderi a relevat consensul că, fără intervenții strategice coordonate în următorii trei până la cinci ani, Sibiul riscă să devină un „oraș frumos dar inert", devansat de competitori mai dinamici.

Strategia 2026-2036 oferă, în acest context, traseul concret de transformare a capitalului identitar excepțional al Sibiului în notorietate europeană, în conversie internațională și în prosperitate distribuită. Implementarea ei depinde acum de decizia administrativă coordonată a Primăriei Municipiului Sibiu și de coaliția instituțională solidă cu Consiliul Județean Sibiu, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, sectorul privat și comunitatea sibiană.

Sibiul nu este un oraș-muzeu. Sibiul este un palimpsest urban viu – stratificat de la habsburgic, baroc și post-comunist, în care fiecare generație și-a lăsat amprenta –

și o scenă europeană autentică, pe care comunitatea sibiană își trăiește viața fără a juca un rol.

Strategia 2026-2036 nu transformă Sibiul în ceea ce nu este; ea valorifică ceea ce Sibiul deja este, în liga europeană în care substanța identitară a destinației o așază în mod natural.