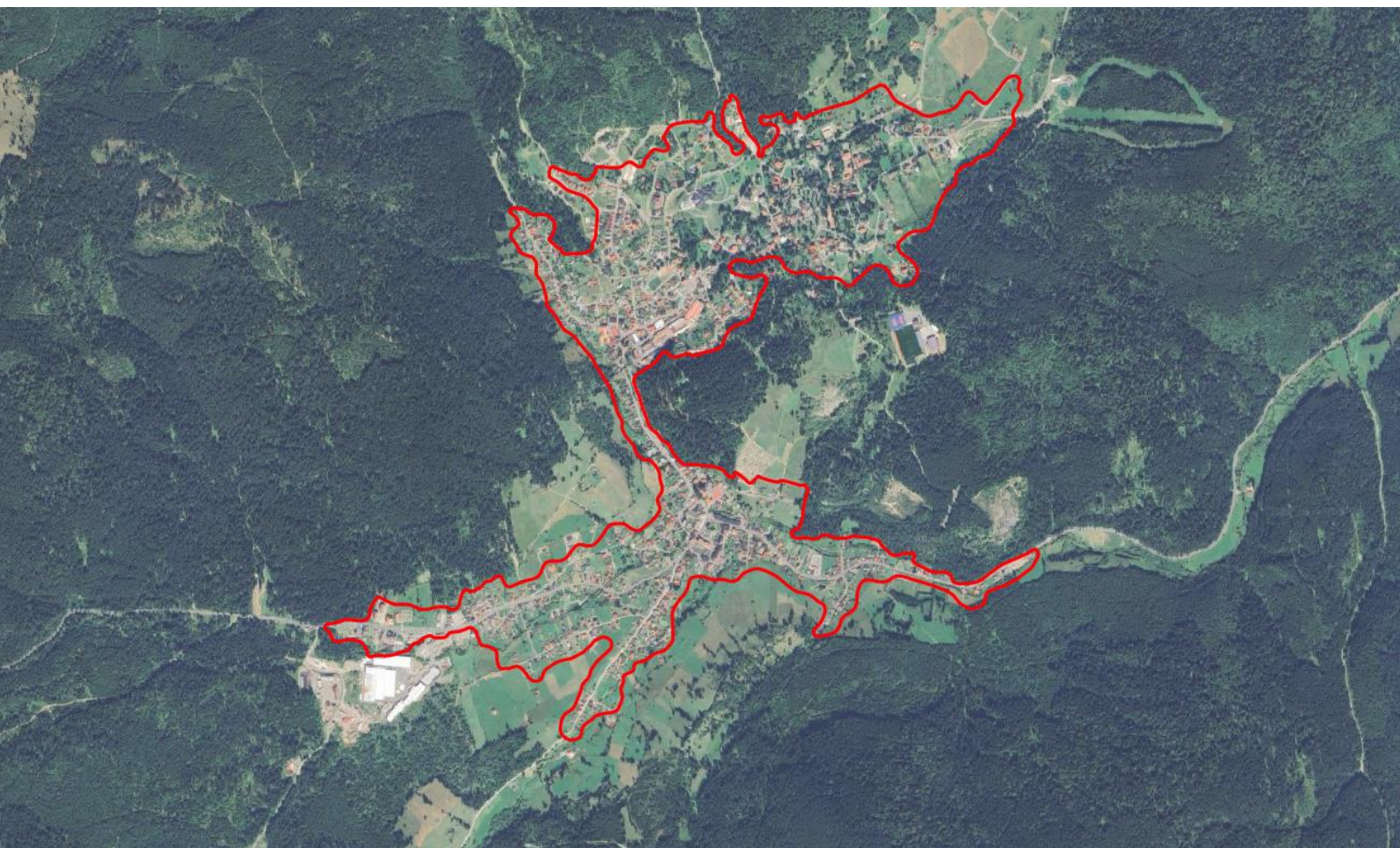


Analiza factorilor interesați – Anchete
sociale

Beneficiar
Oraș Borsec, Județ Harghita

Proiectant General
Vego Concept Engineering S.R.L.

ACTUALIZARE PLAN URBANISTIC GENERAL AL ORAȘULUI BORSEC



FOAIE DE CAPĂT

Denumire proiect	Actualizare Plan Urbanistic General al Orașului Borsec
Beneficiar	Orașul Borsec, Județ Harghita
Proiectant general	Vego Concept Engineering S.R.L.
Studiu	Analiza factorilor interesați – Anchete sociale
Data elaborării	FEB 2026



COLECTIV DE ELABORARE



Specialist	Dr. Geogr. Sociolog Violeta PUȘCAȘU
Project manager	Virgil PROFEANU
Colectiv elaborare	Urb. Călin ALEXANDRESCU
	Arh. Luiza TĂNASE
	Urb. Bianca Raluca Ioana NEDEA
	Urb. Alexandru Georgian CHIRIȚĂ
	Urb. Diana Iulia STĂNCIULESCU
	Urb. Andrei Cristian CIOCAN
	Urb. Denisa SPIREA
	Urb. Andreea Florentina CODREANU
	Urb. Andrei Cristian ION
	Urb. Ilona ALBULESCU



CUPRINS

ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI, ANCHETE SOCIALE.....	6
Introducere și cadrul general.....	6
Scopul analizei.....	6
Obiectivele studiului	7
Relevanța în planificarea urbană.....	8
2. CADRUL LEGAL ȘI METODOLOGIC AL CONSULTĂRII PUBLICE	10
2.1. Cadrul Legislativ Aplicabil	10
2.2. Metodologia Generală a Studiului	11
3. IDENTIFICAREA ȘI CLASIFICAREA FACTORILOR INTERESAȚI	14
3.1. Definiția factorului interesat (stakeholder)	14
3.2. Tipologii de actori	15
3.3. Metodologia de identificare a actorilor	16
3.4. Lista preliminară a actorilor cheie.....	17
4. ANALIZA INTERESELOR, INFLUENȚEI ȘI A ZONELOR DE CONFLICT	19
4.1. Interese economice, sociale, de mediu	19
4.2. Matricea Putere/Interes.....	21
4.3. Harta Sinergiilor și a Conflictelor Potențiale	22
5. ANALIZA PERCEPȚIILOR PUBLICE: CALITATEA VIEȚII ȘI LOCUIRII	24
5.1. Calitatea vieții percepută	24
5.2. Probleme de locuire.....	26
5.3. Calitatea spațiului public	27
5.4. Siguranță și criminalitate.....	28
6. ANALIZA NEVOILOR COMUNITARE: SERVICII ȘI DOTĂRI PUBLICE	30
6.1. Servicii educaționale.....	30
6.2. Servicii de sănătate.....	31
6.3. Dotări culturale și de agrement	32
6.4. Servicii administrative	33
7. ANALIZA NEVOILOR DE MOBILITATE ȘI TRANSPORT	35
7.1. Transportul public	35
7.2. Transportul privat: Trafic și parcuri	37
7.3. Transportul alternativ și preferințe de mobilitate	38
8. ANALIZA AȘTEPTĂRIILOR MEDIULUI DE AFACERI	39
8.1. Nevoile de infrastructură (transport, utilități)	39
8.2. Predictibilitate și flexibilitate reglementară.....	41
8.3. Așteptări privind politicile locale de dezvoltare.....	42
8.4. Bariere administrative	43
9. VIZIUNEA COMUNITĂȚII: PROPUNERI ȘI IDEI PENTRU DEZVOLTARE	45
9.1. Propuneri pentru spațiul public și mediu	45



9.2. Idei pentru dezvoltare economică și turism	47
9.3. Sugestii pentru îmbunătățirea serviciilor și mobilității	48
9.4. Viziuni pe termen lung.....	49
10. SINTEZA DATELOR ȘI ANALIZA REZULTATELOR.....	50
10.1. Analiza statistică descriptivă a datelor cantitative	50
10.2. Corelații și analize statistice avansate	51
10.3. Analiza tematică a datelor calitative și triangularea metodelor	52
11. STRATEGIA DE CONSULTARE ȘI COMUNICARE PUBLICĂ.....	54
11.1. Obiective de comunicare	55
11.2. Publicuri țintă	57
11.3. Canale și instrumente de comunicare	58
11.4. Plan de acțiune	58
12. RECOMANDĂRI PENTRU NEGOCIERE ȘI CONSTRUIREA CONSENSULUI.....	60
12.1. Strategii de negociere.....	60
12.2. Tehnici de mediere a conflictelor	62
12.3. Construirea consensului.....	63
13. CONCLUZII ȘI IMPLICAȚII PENTRU PUG.....	66
13.1. Sinteza concluziilor finale	66
13.2. Recomandări strategice pentru Planul Urbanistic General (PUG).....	68
13.3. Recomandări specifice pentru Regulamentul Local de Urbanism (RLU).....	70
13.4. Ierarhizarea priorităților de intervenție	71
14. ANEXE.....	74
14.1. Modele de instrumente de cercetare	74
14.2. Date brute anonimizate	75
14.3. Analize statistice detaliate	75
14.4. Materiale grafice suplimentare	76
15. BIBLIOGRAFIE	77
15.1. Cadru Legislativ și Normativ	77
15.2. Documente Strategice și de Planificare	78
15.3. Lucrări Academice și de Specialitate	79
15.4. Surse de Date Statistice și Online	80

ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI, ANCHETE SOCIALE

Introducere și cadrul general

Acest studiu reprezintă componenta de fundamentare socială a procesului de „Actualizare în Format GIS a Planului Urbanistic General al Orașului Borsec”, având rolul de a transforma percepțiile comunitare într-un set de date structurate și acționabile. Demersul stabilește punctul de plecare conceptual și normativ pentru integrarea dimensiunii umane în planificarea spațială, recunoscând că un PUG de succes este rezultatul unui proces de negociere și construcție a consensului, nu doar o reglementare tehnică.

Fundamentul metodologic al studiului este ancorat în principiile transparenței și participării publice, definite de cadrul legal în vigoare, și în bunele practici internaționale. Se utilizează o abordare mixtă (cantitativ-calitativă), combinând anchete pe bază de chestionar aplicate unui eșantion reprezentativ cu interviuri semi-structurate și focus-grupuri tematice, pentru a asigura atât măsurarea extinderii opiniilor, cât și înțelegerea nuanțată a argumentelor care le susțin. Criteriile de selecție a participanților au urmărit o reprezentativitate largă, incluzând diverse categorii demografice și socio-profesionale, precum și reprezentanți ai mediului de afaceri, ai societății civile și ai instituțiilor publice. Caracterul studiului este unul consultativ; rezultatele sale funcționează ca un set de recomandări fundamentate pentru echipa de proiectare a PUG, fără a avea putere de decizie directă.

Notă metodologică privind actualizarea datelor:

Datele utilizate în analiză provin din surse 2019–2021 (SIDU, PMUD) și au fost corelate și actualizate cu informații furnizate de administrația locală pentru perioada 2022–2025.

Scopul analizei

Constatare factuală: Scopul analizei este de a oferi o fundamentare riguroasă și legitimă pentru actualizarea Planului Urbanistic General (PUG) al orașului Borsec. Obiectul analizei îl constituie ansamblul de percepții, nevoi și aspirații manifestate de actorii locali, pentru a alinia deciziile de planificare la dinamica socială a orașului.

Problemă clară: Planificarea urbană este un proces social complex, nu doar un exercițiu tehnic, și necesită armonizarea unor interese divergente, precum cele de dezvoltare economică versus cele de protecție a mediului sau de conservare a patrimoniului. O abordare pur tehnică, ce ignoră aceste realități, riscă să producă un document inaplicabil și contestat social.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Studiul trebuie să construiască o punte între realitatea socială trăită de comunitate și deciziile strategice care vor modela viitorul spațial al orașului. Astfel, PUG-ul este transformat dintr-un document tehnic într-un proiect colectiv, în care viziunea de dezvoltare este co-construită. Această abordare garantează că PUG-ul final va fi un instrument viu, adoptat și utilizat pentru o dezvoltare armonioasă, nu doar un set de reguli.

Demersul este structurat pe patru dimensiuni interconectate. Prima, dimensiunea **cognitivă**, vizează acumularea unei cunoașteri aprofundate asupra realității sociale, înțelegând modul în care locuitorii își percep calitatea vieții, problemele și potențialul localității. A doua dimensiune este cea **participativă**, oferind un cadru structurat pentru implicarea cetățenilor în procesul decizional, ceea ce crește gradul de acceptare și asumare a planului. A treia dimensiune, cea **strategică**, asigură transformarea rezultatelor analizei în inputuri directe pentru definirea viziunii de dezvoltare și a priorităților de intervenție, ancorând fiecare decizie majoră într-o nevoie clar identificată. A patra dimensiune este cea **procedurală**: studiul însuși devine dovada unui proces de planificare deschis și fundamentat, crescând robustețea documentației în fața contestațiilor și asigurând o bază solidă pentru avizare. Delimitarea scopului este strictă: analiza se concentrează exclusiv pe dimensiunea socio-economică și percepțională, fără a substitui studiile de fundamentare specializate (studiul de mobilitate, studiul istoric etc.). Analiza servește, de asemenea, ca un mecanism proactiv de reducere a riscurilor, identificând timpuriu zonele de consens și de conflict pentru a permite ajustarea soluțiilor și dezvoltarea de strategii de mediere. Se creează un cadru de dialog argumentat, care contribuie la dezvoltarea capitalului social și la întărirea încrederii între cetățeni și administrație, asigurând că PUG-ul actualizat va fi un proiect de viitor relevant și sustenabil.

Obiectivele studiului

Constatare factuală: Pentru a atinge scopul general, studiul este structurat pe o serie de obiective specifice și măsurabile care ghidează demersul de cercetare.

Problemă clară: Fără obiective clare, colectarea de date riscă să fie haotică, iar consultarea publică să devină un exercițiu formal, lipsit de impact strategic și de profunzime.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Obiectivele transformă un proces consultativ general într-o investigație riguroasă, asigurând că fiecare informație colectată este relevantă și contribuie direct la fundamentarea deciziilor PUG/RLU.

Obiectivele specifice ale studiului sunt:



1. **Cartografierea exhaustivă a actorilor relevanți (stakeholderilor):** Identificarea tuturor instituțiilor publice, organizațiilor private, grupurilor civice și segmentelor de populație ale căror interese sunt afectate de prevederile PUG.
2. **Analiza intereselor, așteptărilor și nivelului de influență:** Construirea unei înțelegeri nuanțate a dinamicii de putere și a peisajului de interese, pentru a anticipa sinergiile și zonele de conflict.
3. **Evaluarea aprofundată a percepțiilor publice:** Măsurarea gradului de satisfacție privind calitatea locuirii, a spațiului public, identificarea problemelor prioritare și analiza nevoilor comunitare privind serviciile și dotările.
4. **Analiza nevoilor de mobilitate și transport:** Evaluarea calității transportului existent (public, privat, alternativ), identificarea problemelor de trafic și parcare și sintetizarea preferințelor de mobilitate, pentru a fundamenta un viitor Plan de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD).
5. **Analiza detaliată a așteptărilor mediului de afaceri:** Investigarea nevoilor de infrastructură, a percepției asupra cadrului de reglementare și a așteptărilor privind politicile de dezvoltare economică.
6. **Sintetizarea datelor și formularea de recomandări acționabile:** Traducerea informațiilor colectate într-un set coerent de direcții strategice și recomandări concrete pentru PUG și Regulamentul Local de Urbanism (RLU), ierarhizate pe baza priorităților comunitare și a fezabilității.

Atingerea acestor obiective contribuie direct la calitatea finală a documentației PUG, consolidându-i fundamentarea tehnică și acceptabilitatea socială.

Relevanța în planificarea urbană

Constatare factuală: Relevanța studiului este multidimensională, depășind simpla îndeplinire a unei cerințe procedurale. Acesta conferă legitimitate democratică, reduce riscurile, fundamentează tehnic propunerile și stabilește un cadru de monitorizare a implementării PUG.

Problemă clară: Un PUG elaborat exclusiv pe criterii tehnice, care ignoră percepțiile și nevoile comunității, riscă să genereze soluții inadecvate, costisitoare și respinse de public, devenind un document inaplicabil.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Studiul ancorează planificarea în realitatea socială, transformând PUG-ul într-un proiect asumat la nivel comunitar. Astfel, relevanța sa este

una strategică: nu doar informează, ci și legitimează, eficientizează și face măsurabil procesul de planificare, asigurând alinierea sa la nevoile și aspirațiile profunde ale localității.

Relevanța studiului se manifestă pe trei paliere principale. În primul rând, conferă legitimitate democratică procesului, transformând PUG-ul dintr-un document tehnic abstract într-un proiect comunitar. Implicarea activă a cetățenilor asigură că direcțiile de dezvoltare reflectă valorile locale și crește șansele de implementare cu succes. O matrice de corelare între temele de consultare și capitolele PUG ar demonstra, de exemplu, cum propunerile privind mobilitatea fundamentează capitolul de infrastructură, iar cele privind patrimoniul influențează reglementările pentru zonele protejate. În al doilea rând, studiul este un instrument esențial pentru reducerea riscurilor și managementul conflictelor. Cartografierea timpurie a intereselor și a tensiunilor permite o abordare proactivă, în care negocierea devine parte a procesului de proiectare. Acest fapt crește predictibilitatea și eficiența demersului. În plus, informațiile colectate oferă o fundamentare tehnică solidă pentru propuneri: datele despre preferințele de mobilitate justifică investiții în piste de biciclete, iar cele despre problemele de locuire fundamentează alocarea de terenuri pentru locuințe sociale. În al treilea rând, relevanța se extinde în faza de implementare și monitorizare. Prin stabilirea unui "baseline" al percepțiilor comunitare, studiul oferă un set de indicatori pentru evaluarea impactului real al planului. Administrația locală va putea măsura obiectiv progresul, transformând PUG-ul dintr-un document static într-un instrument de management urban dinamic. Este o investiție în calitatea deciziilor, în coeziunea socială și în construirea unui viitor pentru Borsec care nu este doar proiectat de experți, ci și dorit și susținut de comunitate.

2. CADRUL LEGAL ȘI METODOLOGIC AL CONSULTĂRII PUBLICE

Acest capitol fundamentează rigurozitatea procedurală și transparența demersului de consultare, stabilind arhitectura normativă și conceptuală care ghidează colectarea și analiza percepțiilor sociale. Baza acestui demers o constituie ideea că un proces transparent și corect este singura cale de a legitima un rezultat final complex, cum este un Plan Urbanistic General (PUG). Structura duală a capitolului permite o înțelegere completă a cadrului de lucru: pe de o parte, constrângerile și obligațiile legale care guvernează transparența decizională, iar pe de altă parte, opțiunile și rigurozitatea metodologică ce asigură validitatea concluziilor. Nu sunt prezentate aici rezultatele cercetării, ci exclusiv "schela" pe care acestea vor fi construite, garantând astfel că întregul edificiu al studiului este solid, auditabil și aliniat la cele mai bune practici în domeniu.

Abordarea urmărește consolidarea încrederii publice în procesul de actualizare a PUG-ului, demonstrând că fiecare pas ulterior este repetabil și fundamentat. Sunt detaliate două componente majore și complementare. Prima componentă se referă la cadrul legislativ național care guvernează transparența decizională și consultarea publicului în materie de urbanism, cu accent pe Legea nr. 544/2001 și Ordinul nr. 2701/2010. A doua componentă descrie metodologia generală a studiului, prezentând abordarea de cercetare, instrumentele de colectare a datelor și principiile de analiză care asigură validitatea și fiabilitatea concluziilor, în consonanță cu principiile cercetării sociologice definite de lucrări de referință precum "Metodologia cercetării sociologice" (Septimiu Chelcea, 2001).

2.1. Cadrul Legislativ Aplicabil

Constatare factuală: Demersul de informare și consultare publică pentru actualizarea PUG Borcea este guvernat de un cadru legislativ precis, care stabilește drepturile cetățenilor de a participa la luarea deciziilor administrative și obligațiile corelative ale autorităților publice. Actul normativ fundamental este Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.

Problemă clară: Fără un cadru normativ clar, participarea publică poate deveni un exercițiu discreționar și formal, lipsit de garanții procedurale. Legea 544/2001 conturează principiile generale ale participării publice, precum principiul informării active și cel al consultării cetățenilor, definind proceduri minimale pe care orice autoritate publică trebuie să le respecte.



Consecință + Implicație PUG/RLU: Aplicarea riguroasă a Legii 544/2001 transformă procesul decizional dintr-unul închis într-unul deschis și colaborativ, asigurând că vocea comunității devine o componentă integrantă a fundamentării deciziilor PUG. Legea definește etape clare, de la publicarea anunțului privind intenția de elaborare, la punerea la dispoziție a draftului și organizarea de dezbateri publice, creând astfel un traseu predictibil și transparent pentru orice cetățean interesat să se implice. Relevanța acestei legi pentru procesul PUG este maximă, deoarece stabilește fundamentul legal pentru toate activitățile de consultare descrise în acest studiu.

În completarea cadrului general, domeniul urbanismului beneficiază de o reglementare specifică prin Ordinul nr. 2701/2010 al Ministerului Dezvoltării Regionale și Turismului, care aprobă "Metodologia de informare și consultare a publicului cu privire la elaborarea sau revizuirea planurilor de amenajare a teritoriului și de urbanism". Acest document detaliază și adaptează principiile Legii 544/2001 la specificul complex al planificării spațiale. Metodologia stabilește un flux procedural mult mai detaliat, structurat pe etapele cheie ale elaborării unui PUG:

1. **Etapa pregătitoare:** Include informarea publicului despre intenția de elaborare și despre oportunitățile de implicare.
2. **Etapa de elaborare a propunerilor:** Presupune consultarea activă a publicului pe marginea variantelor preliminare ale planului.
3. **Etapa de aprobare:** Constă în prezentarea formei finale și gestionarea observațiilor finale în cadrul dezbaterii publice.

Spre deosebire de cadrul general, Ordinul 2701/2010 introduce instrumente de consultare specifice urbanismului, precum expozițiile publice cu planșele propuse, punctele de informare sau utilizarea platformelor online dedicate. O prevedere importantă este obligația autorităților de a înregistra și de a răspunde în scris tuturor propunerilor și observațiilor primite, asigurând astfel o trasabilitate completă a procesului participativ. Respectarea riguroasă a acestor două acte normative nu este doar o obligație legală, ci și o garanție a calității și legitimității procesului, reducând riscul unor contestații ulterioare și crescând gradul de acceptare a documentației finale de către comunitate. Aceste legi formează, așadar, scheletul procedural pe care se construiește întregul demers de consultare.

2.2. Metodologia Generală a Studiului

Constatare factuală: Pentru a asigura atât rigoarea științifică, cât și relevanța practică a rezultatelor, studiul utilizează o abordare metodologică mixtă (mixed methods), care combină avantajele cercetării cantitative cu profunzimea celei calitative. Această strategie,



cunoscută în sociologie sub numele de triangulare, permite o înțelegere mult mai nuanțată a fenomenelor sociale.

Problemă clară: O abordare pur cantitativă ar măsura extinderea opiniilor fără a le înțelege cauzele, în timp ce o abordare pur calitativă ar oferi profunzime fără reprezentativitate. Fără o metodologie mixtă, imaginea asupra realității sociale ar fi incompletă și potențial distorsionată.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Adoptarea unei metodologii mixte fundamentează PUG-ul pe o bază de cunoaștere robustă, validând încrucișat datele obținute prin diferite instrumente și asigurând că deciziile se bazează atât pe date statistice reprezentative, cât și pe o înțelegere aprofundată a contextului uman.

Componenta cantitativă are rolul de a măsura extinderea și distribuția anumitor percepții și atitudini la nivelul întregii comunități, oferind o imagine reprezentativă statistic. Instrumentul principal utilizat în acest scop este ancheta pe bază de chestionar, administrată unui eșantion probabilistic, stratificat, pentru a asigura că toate segmentele relevante ale populației (vârstă, gen, zonă de rezidență) sunt incluse în mod corespunzător. Chestionarul este structurat pentru a acoperi toate temele de interes definite în obiectivele studiului:

- a) Calitatea locuirii și a spațiului public.
- b) Nevoile de mobilitate și transport.
- c) Așteptările privind serviciile și dotările publice.
- d) Percepții asupra dezvoltării economice și a turismului.
- e) Viziunea de dezvoltare pe termen lung a localității.

Analiza datelor cantitative va permite ierarhizarea problemelor, identificarea de corelații statistice și segmentarea opiniilor pe diferite categorii demografice. Această componentă oferă "scheletul" numeric al studiului, o bază factuală esențială pentru fundamentarea recomandărilor, asigurând că nu se lucrează cu simple impresii, ci cu date măsurabile și verificabile.

Componenta calitativă, pe de altă parte, are rolul de a explora în profunzime "de ce"-ul din spatele cifrelor. În timp ce datele cantitative arată "câți" oameni cred un anumit lucru, datele calitative ajută la înțelegerea "de ce" cred acel lucru, explorând argumentele, valorile și experiențele care le modelează opiniile. Instrumentele principale utilizate în această etapă sunt interviurile semi-structurate și focus-grupurile.



1. **Interviurile semi-structurate:** Vor fi realizate cu actori cheie, identificați în capitolul anterior (reprezentanți ai administrației publice, lideri de opinie, antreprenori importanți, reprezentanți ai ONG-urilor), pentru a capta perspectivele strategice și informate.
2. **Focus-grupurile:** Vor fi organizate pe segmente specifice de populație (tineri, vârstnici, locuitori din anumite cartiere), pentru a facilita un dialog dinamic și a explora în detaliu teme de interes comun.

Analiza datelor calitative se va baza pe tehnici de codificare tematică, permițând identificarea temelor recurente, a punctelor de consens și de divergență, precum și a unor idei și propuneri noi, care nu ar putea fi captate printr-un chestionar standardizat. Prin combinarea celor două abordări, metodologia asigură o imagine completă și echilibrată. Datele cantitative oferă anvergura, iar cele calitative oferă profunzimea, permițând formularea unor concluzii și recomandări nu doar valide statistic, ci și relevante contextual și profund umane. Această rigoare metodologică este esențială pentru a îndeplini promisiunea unui proces de planificare cu adevărat participativ și fundamentat.

3. IDENTIFICAREA ȘI CLASIFICAREA FACTORILOR INTERESAȚI

Constatare factuală: Procesul de actualizare a Planului Urbanistic General (PUG) al orașului Borsec implică un ecosistem complex de grupuri cu interese, viziuni și niveluri de influență diferite. Analiza documentelor strategice existente, a cadrului legal și a informațiilor publice disponibile a permis crearea unei liste exhaustive a entităților care pot afecta sau pot fi afectate de prevederile PUG.

Problemă clară: Fără o identificare și clasificare structurată a acestor actori, deciziile de planificare urbană riscă să fie pur tehnice și decuplate de realitatea socială, ducând la un proces complex de negociere, compromis și colaborare lipsit de direcție.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Acest capitol definește conceptul de „factor interesat” (stakeholder) și prezintă o tipologie clară a acestora — actori publici, privați și ai societății civile — pentru a oferi o bază solidă analizelor ulterioare privind interesele, sinergiile și potențialele zone de conflict. Această cartografiere inițială asigură o înțelegere rapidă a peisajului decizional al orașului Borsec.

3.1. Definiția factorului interesat (stakeholder)

Constatare factuală: În contextul planificării urbane, un factor interesat este orice grup sau individ care poate afecta sau este afectat, direct sau indirect, de procesul de dezvoltare urbană și de rezultatele acestuia. Definiția extinsă recunoaște că impactul unui PUG se răsfrânge asupra întregii comunități, de la valoarea proprietăților imobiliare la oportunitățile economice.

Problemă clară: O definire restrânsă a stakeholderilor, limitată la actorii cu interes financiar direct, ar exclude segmente esențiale ale comunității (simpli cetățeni, asociații de proprietari, ONG-uri de mediu), generând un proces de planificare nedemocratic și ilegal.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Studiul adoptă o abordare inclusivă, considerând stakeholderi atât Primăria și marii investitori, cât și cetățenii, grupurile vulnerabile sau experții. Se face distincția între interesele active (ale celor care se implică direct) și cele pasive (ale celor afectați, dar care nu se implică, precum generațiile viitoare). PUG-ul trebuie să reflecte acest spectru larg de interese, pentru a nu oglindi doar viziunea grupurilor dominante.

Operaționalizarea conceptului de stakeholder se realizează printr-o grilă de analiză care evaluează fiecare actor identificat în funcție de patru dimensiuni:

1. **Natura interesului:** Economic, social, de mediu, cultural sau administrativ.
2. **Nivelul de influență:** Capacitatea de a bloca sau facilita implementarea PUG (ridicat, mediu, scăzut).
3. **Gradul de interes:** Măsura în care este afectat de prevederile planului (ridicat, mediu, scăzut).
4. **Tipul de resursă deținută:** Financiară, politică, informațională sau de mobilizare socială.

Această matrice permite o clasificare nuanțată a actorilor și fundamentează dezvoltarea de strategii de comunicare și consultare adaptate, asigurând că analiza se bazează pe o cartografiere sistematică, nu pe impresii subiective.

3.2. Tipologii de actori

Constatare factuală: Peisajul factorilor interesați din Borsec este structurat în trei categorii principale: actori publici, actori privați și societatea civilă. Fiecare categorie are roluri și responsabilități distincte în procesul de dezvoltare urbană.

Problemă clară: Necunoașterea sau ignorarea uneia dintre aceste categorii ar duce la un PUG incomplet și dezechilibrat, care nu ar putea gestiona complexitatea realității locale.

Consecință + Implicație PUG/RLU: O planificare eficientă și echitabilă necesită o înțelegere aprofundată a fiecărei tipologii și canale de comunicare specifice. PUG-ul trebuie să medieze între cadrul legal stabilit de actorii publici, dinamismul economic al actorilor privați și interesele de calitate a vieții ale societății civile.

1. **Actorii Publici:** Aceștia includ entitățile cu autoritate publică și responsabilități în elaborarea, avizarea și aprobarea PUG. La nivel local, actorul central este administrația publică a orașului Borsec (Primar, Consiliul Local). La nivel județean, sunt relevanți Consiliul Județean Harghita și instituțiile deconcentrate (Agenția pentru Protecția Mediului, Direcția de Sănătate Publică, Inspectoratul pentru Situații de Urgență, Direcția Județeană pentru Cultură). La nivel național, sunt incluși actorii care gestionează infrastructuri majore, precum Compania Națională de Administrare a Infrastructurii Rutiere (CNAIR), sau care emit avize obligatorii (Ministerul Apărării Naționale, Serviciul Român de Informații).

2. **Actorii Privați:** Această categorie cuprinde entitățile cu interese predominant economice. În Borsec, un actor de importanță strategică este compania Romaqua Group S.A., principalul angajator local. Alături de acesta, sunt incluși marii investitori, dezvoltatorii imobiliari, operatorii de turism (hoteluri, pensiuni), comercianții, furnizorii de servicii, firmele de construcții și proprietarii individuali de terenuri și clădiri. Interesele lor variază

de la crearea unui cadru de reglementare predictibil și favorabil investițiilor la protejarea peisajului, în funcție de specificul afacerii.

3. Societatea Civilă: Acest grup include atât formele organizate (organizații non-guvernamentale, asociații profesionale, culte religioase), cât și cetățenii neorganizați. Interesele lor sunt diverse, adesea ne-economice, și vizează calitatea mediului, protecția patrimoniului, echitatea socială și calitatea generală a vieții. În Borsec, sunt relevanți actori precum asociațiile de turism, organizațiile de tineret, grupurile de inițiativă locală și parohiile. O subcategorie importantă o constituie experții și profesioniștii (arhitecți, urbanisti, sociologi) care aduc o perspectivă tehnică valoroasă.

3.3. Metodologia de identificare a actorilor

Constatare factuală: Pentru a asigura o acoperire completă și pentru a evita omiterea unor grupuri relevante, metodologia de identificare a combinat trei abordări complementare: analiza documentară, tehnica "bulgărelui de zăpadă" și analiza reputațională.

Problemă clară: Utilizarea unei singure metode ar fi condus la o listă incompletă, favorizând fie actorii instituționali (vizibili în documente), fie pe cei vocali (vizibili în spațiul public), în detrimentul grupurilor informale sau mai puțin vizibile.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Combinarea metodelor a permis construirea unei hărți a actorilor mult mai complete și nuanțate, fundamentând un proces de consultare cu adevărat inclusiv. PUG-ul se va baza pe o listă de stakeholderi care reflectă fidel complexitatea țesutului social.

Metodologia a inclus:

- 1. Analiza documentelor existente:** Au fost studiate documente strategice locale și județene (strategii de dezvoltare, PUG-uri anterioare), organigrama administrației și lista avizatorilor obligatorii. Această metodă a permis identificarea rapidă a actorilor instituționali și formali.
- 2. Tehnica "bulgăre de zăpadă" (snowballing):** S-a pornit de la discuții cu un set de actori inițiali bine conectați (funcționari, lideri de opinie), cărora li s-a cerut să numească alte persoane sau organizații relevante. Această tehnică a permis descoperirea actorilor mai puțin vizibili, precum grupuri de inițiativă informală sau lideri comunitari de cartier.
- 3. Analiza reputațională și a prezenței în spațiul public:** A implicat monitorizarea presei locale și a rețelelor sociale pentru a identifica persoanele și organizațiile care se

exprimă frecvent pe teme de interes pentru comunitate, precum și analiza participării la dezbateri publice anterioare.

Lista de actori rezultată nu este considerată închisă, ci va fi actualizată dinamic pe parcursul întregului proces de consultare, pentru a menține demersul deschis și adaptabil la dinamica socială.

3.4. Lista preliminară a actorilor cheie

Constatare factuală: În urma aplicării metodologiei, a fost elaborată o listă preliminară detaliată a actorilor cheie, care servește drept bază pentru planificarea consultării și analiza intereselor.

Problemă clară: O listă generică, fără nume și categorii clare, ar fi inoperabilă. Este necesară o structurare care să permită o abordare strategică a comunicării.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Lista structurată permite PUG-ului să se adreseze direct fiecărui grup de interese. PUG-ul va fi rezultatul unui dialog ținut, nu al unei consultări generale.

Actori Publici:

- **La nivel local:** Primăria Orașului Borsec (Primar, Viceprimar, Arhitect-șef, compartimente de specialitate), Consiliul Local Borsec.
- **La nivel județean:** Consiliul Județean Harghita, Instituția Prefectului, Agenția pentru Protecția Mediului Harghita, Direcția de Sănătate Publică, ISU "Oltul", Direcția Județeană pentru Cultură, OCPI Harghita.
- **La nivel național/regional:** Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Ministerul Mediului (prin Apele Române), Ministerul Transporturilor (prin CNAIR, DRDP Brașov), MApN, SRI, operatori de rețele de utilități (Electrică, Telekom).

Actori Privati:

- **Actor strategic:** Romaqua Group S.A.
- **Operatori din sectorul turistic și Horeca:** Administratori de hoteluri, pensiuni, restaurante.
- **Dezvoltatori imobiliari și firme de construcții:** Companii active pe piața locală.
- **Comercianți și furnizori de servicii:** Proprietari de afaceri locale.
- **Proprietari de terenuri și păduri:** Persoane fizice sau juridice cu dețineri semnificative.



Societatea Civilă:

- **Organizații Non-Guvernamentale (ONG-uri):** Asociații de dezvoltare locală, organizații de tineret, cluburi sportive, asociații ecologice (18 ONG-uri active identificate).
- **Instituții de cult:** Parohiile principalelor culte religioase.
- **Instituții de învățământ:** Conducerea Liceului Tehnologic "Zimmethausen Anton", grădinița, asociații de părinți.
- **Lideri de opinie și experți locali.**
- **Publicul larg:** Cetățenii orașului Borsec, segmentați pe criterii relevante.

Această listă va fi rafinată în capitolul următor, unde se va realiza o analiză aprofundată a intereselor, a nivelului de influență și a relațiilor dintre acești actori.

4. ANALIZA INTERESELOR, INFLUENȚEI ȘI A ZONELOR DE CONFLICT

Acest capitol aprofundează harta actorilor identificați anterior, trecând de la simpla enumerare la o analiză a dinamicii care îi leagă. Înțelegerea forțelor care modelează deciziile, a intereselor divergente și a punctelor de convergență este cheia pentru anticiparea și managementul conflictelor, permițând transformarea unui proces de planificare potențial litigios într-unul colaborativ. Se realizează o cartografiere precisă a peisajului de interese, influență, sinergii și conflicte, fundamentând necesitatea și direcția etapelor ulterioare de negociere.

Demersul metodologic se bazează pe triangularea datelor colectate prin interviuri, focus-grupuri și analiza documentelor strategice disponibile. Punctul central al capitolului îl constituie construcția și interpretarea Matricii Putere/Interes, un instrument vizual care clasifică actorii în patru categorii strategice, permițând identificarea ariilor de convergență și a temelor majore de conflict.

4.1. Interese economice, sociale, de mediu

Constatare factuală: Analiza detaliată a intereselor principalelor grupuri de stakeholderi relevă un tablou complex, în care motivațiile economice se împletesc cu cele sociale și de mediu. În categoria actorilor publici, interesul dominant este legat de asigurarea unei dezvoltări coerente a localității, atragerea de finanțări și îmbunătățirea calității serviciilor publice. Administrația locală este motivată de necesitatea de a crește bugetul local prin investiții și de a respecta cadrul normativ impus de instituțiile județene și naționale, în timp ce agențiile de mediu au ca interes primordial protejarea ariilor naturale valoroase, precum situl Natura 2000 ROSAC0252 Toplița - Scaunul Rotund Borsec și rezervațiile naturale, impunând constrângeri clare asupra extinderii zonelor construibile.

Problemă clară: Există o dualitate structurală între obiectivul de dezvoltare economică și cel de protecție a mediului. Interesele sociale, precum îmbunătățirea accesului la educație și sănătate, sunt de asemenea prezente în agenda publică, dar adesea subordonate constrângerilor bugetare.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Această tensiune fundamentală trebuie arbitrată de PUG. Documentația va trebui să definească zone de protecție strictă, unde dezvoltarea este interzisă sau puternic condiționată, și zone de dezvoltare economică, unde reglementările



vor facilita investițiile, căutând un echilibru care să nu sacrifice capitalul natural, recunoscut unanim ca resursa principală a stațiunii.

Constatare factuală: Actorii privați prezintă un spectru de interese predominant economice, cu nuanțe diferite. Pentru Romaqua Group S.A., interesul major este asigurarea unui cadru de reglementare stabil care să permită continuarea operațiunilor de îmbuteliere și protecția perimetrelor hidrominerale. Dezvoltatorii imobiliari și proprietarii de terenuri au un interes direct în maximizarea potențialului constructibil al proprietăților lor, solicitând adesea extinderea intravilanului sau relaxarea indicatorilor urbanistici (POT, CUT). Operatorii din turism, care reprezintă 64% din totalul societăților comerciale alături de comerț, doresc dezvoltarea infrastructurii de agrement, dar sunt conștienți că atractivitatea stațiunii depinde de conservarea cadrului natural.

Problemă clară: Interesele economice ale diferitelor subgrupuri de actori privați sunt neomogene și potențial conflictuale. Maximizarea potențialului constructibil poate intra în coliziune directă cu necesitatea de a proteja peisajul, resursă esențială pentru turism.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG/RLU trebuie să acționeze ca un mediator. Regulamentul va trebui să stabilească indicatori urbanistici diferențiați pe zone, care să permită o densificare controlată în anumite perimetre și să impună restricții severe în altele, pentru a proteja valoarea peisagistică. Un rol cheie îl va avea definirea unor Unități Teritoriale de Referință (UTR-uri) cu funcțiuni mixte, care să încurajeze o dezvoltare integrată, evitând monofuncționalitatea care generează trafic și subutilizare.

Constatare factuală: Societatea civilă este purtătoarea celor mai diverse interese, predominant sociale și de mediu. Interesele sociale se concentrează pe calitatea vieții cotidiene: acces la servicii de sănătate și educație, siguranța în spațiul public și un mediu de viață curat. Problemele legate de starea precară a clădirilor sau lipsa locuințelor pentru tineri reprezintă un interes major. Interesele de mediu vizează protecția pădurilor, a izvoarelor minerale și gestionarea deșeurilor, în timp ce interesele culturale sunt legate de protejarea patrimoniului arhitectural, reprezentat de 13 obiective înscrise în Lista Monumentelor Istorice.

Problemă clară: Aceste interese, deși legitime, sunt difuze și adesea nu au aceeași putere de lobby ca interesele economice concentrate. Există riscul ca vocea comunității să fie acoperită de cea a actorilor cu influență economică sau politică mai mare.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Procesul de consultare publică, ale cărui rezultate sunt analizate în acest studiu, devine un instrument esențial pentru a echilibra balanța.

PUG-ul are obligația legală și morală de a transpune aceste interese în reglementări concrete: definirea de zone protejate pentru patrimoniul construit, stabilirea unor procente minime obligatorii de spațiu verde pe parcelă și alocarea de terenuri pentru dotări publice (parcuri, locuri de joacă, servicii sociale). Deși infrastructura sportivă și de agrement a fost semnificativ dezvoltată în ultimii ani (terenuri de joacă, baze sportive multifuncționale), analiza vizează gradul de utilizare, distribuția spațială și adecvarea la nevoile actuale.

4.2. Matricea Putere/Interes

Constatare factuală: Pentru a traduce complexitatea intereselor într-un instrument strategic, actorii identificați sunt clasificați în Matricea Putere/Interes. Axa verticală măsoară puterea (capacitatea de a influența deciziile PUG), iar axa orizontală măsoară interesul (măsura în care sunt afectați). Rezultă patru cadrane, fiecare sugerând o strategie de angajament.

Problemă clară: O abordare uniformă a comunicării și negocierii cu toți actorii este inefficientă și risipitoare de resurse. Este necesară o strategie de angajament diferențiată, bazată pe poziția fiecărui actor în peisajul de putere.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Matricea devine un instrument de navigație strategică pentru procesul PUG. Ea ghidează alocarea eforturilor de comunicare, negociere și mediere, asigurând că actorii cheie sunt implicați activ, cei puternici sunt menținuți satisfăcuți, cei interesați sunt informați, iar dinamica generală este monitorizată.

1. Putere Mare / Interes Mare (Key Players): Actorii care trebuie gestionați îndeaproape și implicați activ în procesul decizional sunt motorul sau frâna principală a PUG. Aici se încadrează administrația publică locală (Primar, Consiliul Local), care deține puterea formală, și principalul actor economic, Romaqua Group S.A., a cărui influență economică este determinantă. Consiliul Județean Harghita joacă, de asemenea, un rol cheie prin procesul de avizare. Strategia pentru acești actori este de colaborare strânsă și negociere directă.

2. Putere Mare / Interes Scăzut (Keep Satisfied): Aceste entități au puterea de a bloca procesul dacă interesele lor specifice sunt afectate negativ. Aici se regăsesc anumite instituții avizatoare naționale (de ex., Ministerul Apărării Naționale, SRI) sau operatori de rețele naționale de infrastructură (CNAIR, Transelectrica). Strategia este de a-i menține satisfăcuți, informându-i constant și asigurându-se că interesele lor punctuale (coridoare tehnice, zone de siguranță) sunt respectate.

3. Putere Scăzută / Interes Mare (Keep Informed): Majoritatea cetățenilor, cele 18 ONG-uri locale, micii antreprenori și asociațiile de proprietari se află aici. Ignorarea acestui grup este o eroare strategică, deoarece nemulțumirile lor se pot coaliza. Strategia corectă este de a-i menține informați prin canale accesibile, de a prelua propunerile pertinente și de a comunica transparent constrângerile procesului de planificare.

4. Putere Scăzută / Interes Scăzut (Monitor): Publicul larg, neimplicat, necesită un efort minim de angajament, dar trebuie monitorizat, deoarece dinamica socială se poate schimba. O strategie completă trebuie să includă mesaje de informare generală pentru a menține un nivel de bază de transparență.

4.3. Harta Sinergiilor și a Conflictelor Potențiale

Constatare factuală: Analiza comparativă a intereselor permite conturarea unei hărți a sinergiilor (zone de convergență) și a conflictelor potențiale, care vor necesita mediere. Tema centrală de convergență este dezvoltarea turismului durabil. Aceasta aliniază interesele administrației (venituri), ale actorilor Horeca (profit), ale Romaqua Group (brand) și ale societății civile (alternativă la dezvoltări agresive).

Problemă clară: Punctele de convergență pot rămâne nevalorificate, în timp ce zonele de conflict pot escalada dacă nu sunt gestionate proactiv. Este necesară o strategie care să transforme sinergiile în proiecte concrete și să medieze conflictele înainte ca acestea să blocheze procesul.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG-ul trebuie să devină o platformă de materializare a sinergiilor și de mediere a conflictelor. Proiectele de infrastructură turistică (modernizarea spațiilor publice, crearea de piste de biciclete) pot fi justificate ca investiții în potențialul turistic, atrăgând sprijin larg. Simultan, PUG/RLU trebuie să propună soluții de compromis pentru zonele de conflict identificate.

Axe majore de conflict potențial:

1. Dezvoltare vs. Protecție: Tensiunea dintre dezvoltarea economică/imobiliară și protecția mediului/peisajului este axa de conflict principală. Se va manifesta în dezbaterile privind extinderea intravilanului, regimul de construire în apropierea zonelor protejate (Situl Natura 2000, cele două rezervații naturale) și densitatea construcțiilor. Aici se vor confrunta interesele dezvoltatorilor cu cele ale agențiilor de mediu și ale ONG-urilor. PUG-ul va trebui să arbitreze acest conflict prin zonificări clare și reguli stricte.



2. Mobilitate: Fluidizare vs. Calitate ambientală: Interesul pentru fluidizarea traficului și crearea de noi locuri de parcare, susținut de o parte a rezidenților, intră în conflict cu viziunea unei stațiuni care prioritizează spațiul pietonal și transportul alternativ, susținută de operatorii din turism și activiștii de mediu. Conflictul este exacerbat de tranzitul DN15 și de traficul greu generat de activitățile industriale. PUG-ul trebuie să propună o ierarhizare a rețelei stradale și măsuri de calmare a traficului, nu doar soluții pentru creșterea capacității rutiere.

3. Patrimoniu: Conservare vs. Modernizare: Interesul de a proteja vilele istorice se poate lovi de interesele economice ale proprietarilor, care consideră costurile de reabilitare prohibitive, sau de viziunea unor dezvoltatori care preferă construcții noi, mai rentabile. RLU va trebui să ofere un cadru de reglementare predictibil, dar și stimulente pentru reabilitare, pentru a transforma conservarea patrimoniului într-o oportunitate, nu într-o povară. Gestionarea acestor trei axe de conflict va fi provocarea majoră a PUG-ului.

5. ANALIZA PERCEPȚIILOR PUBLICE: CALITATEA VIEȚII ȘI LOCUIRII

Acest capitol traduce percepțiile subiective ale comunității din Borsec despre calitatea vieții, locuire, spațiul public și siguranță în date acționabile pentru procesul de planificare urbanistică. Demersul integrează date calitative și cantitative pentru a asigura o perspectivă nuanțată, structurată pe patru axe tematice: evaluarea generală a calității vieții, problemele fondului locativ, calitatea spațiilor publice și percepția asupra siguranței. Fiecare secțiune pornește de la constatări factuale, identifică problemele prioritare și explorează consecințele acestora, oferind o bază solidă de argumentație pentru viitoarele reglementări din PUG și RLU.

Analiza se bazează pe date extrase din sondajele de opinie aplicate unui eșantion reprezentativ de 301 de cetățeni, precum și din interviuri și dezbateri publice, pentru a construi o imagine completă a realității sociale. Prin această abordare, studiul asigură că dezvoltarea urbană viitoare va fi nu doar corectă din punct de vedere tehnic, ci și profund ancorată în experiența și așteptările celor care trăiesc zi de zi în oraș. Nu sunt acoperite aici nevoile specifice privind serviciile publice, care fac obiectul unui capitol distinct.

5.1. Calitatea vieții percepută

Constatare factuală: Analiza percepțiilor relevă o dualitate structurală în Borsec: capitalul natural este evaluat excepțional, în timp ce mediul construit este considerat degradat. În sondajele de opinie, principalele puncte forte menționate sunt izvoarele de apă minerală (59 de mențiuni), pârtia de schi și cea de bob (55 de mențiuni) și peisajul (46 de mențiuni). În contrast, principalele puncte slabe identificate sunt starea clădirilor (34 de mențiuni) și calitatea serviciilor Horeca (20 de mențiuni). Percepția privind curățenia urbană, semnalată în date istorice (2021), necesită actualizare, în contextul investițiilor recente ale administrației locale în servicii de salubritate.

Problemă clară: Discrepanța dintre potențialul natural superior și calitatea mediocră a fondului construit și a serviciilor generează o sub-valorificare a resurselor locale și o nemulțumire structurală în rândul comunității. Un cadru natural de excepție nu poate compensa pe termen lung un mediu construit neglijat.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința directă este o imagine de declin care afectează atât atractivitatea turistică, cât și satisfacția rezidenților. PUG-ul trebuie să



prioritizeze investițiile și să instituie reglementări care stimulează reabilitarea fondului construit, pentru a reduce acest decalaj și a alinia calitatea mediului urban la valoarea excepțională a capitalului natural.

Constatare factuală: Satisfacția generală a locuitorilor este moderată, fiind influențată de un amestec de factori pozitivi (sentimentul de apartenență la o comunitate sigură, înconjurată de natură) și negativi (lipsa oportunităților economice, starea infrastructurii). Centrul Balnear, finalizat și operațional din anul 2022, reprezintă în prezent un element central al infrastructurii turistice, fiind necesară analiza impactului său asupra dezvoltării locale și integrarea în strategia urbanistică.

Problemă clară: Lipsa unei perspective credibile de dezvoltare pe termen mediu și lung, care să capitalizeze pe atuurile existente, generează frustrare și pesimism, în special în rândul populației tinere. Comunitatea este conștientă de valoarea resurselor, dar resimte o neputință în fața degradării continue.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Pe termen lung, consecința este riscul accentuării declinului demografic. Implicația strategică pentru PUG este că acesta trebuie să ofere nu doar reguli, ci și o viziune mobilizatoare, capabilă să transforme potențialul natural într-o dezvoltare economică și socială sustenabilă, reflectată direct în calitatea vieții cotidiene.

Constatare factuală: Analiza detaliată a răspunsurilor deschise indică diferențe de percepție la nivel teritorial: rezidenții din zona centrală sunt mai preocupați de trafic și spații publice, în timp ce cei din zonele periferice semnalează probleme de infrastructură edilitară. Se remarcă, de asemenea, o preocupare crescută pentru aspectele ecologice (protecția pădurilor, gestionarea deșeurilor, limitarea construcțiilor haotice).

Problemă clară: Calitatea vieții este o problemă multidimensională, acoperind aspecte de la calitatea aerului și nivelul de zgomot la accesul la recreere și estetica spațiului urban. O abordare uniformă a planificării este inefficientă.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG trebuie să adopte o abordare zonală, cu reglementări specifice care să răspundă problemelor particulare ale fiecărui cartier. RLU va trebui să conțină prevederi detaliate privind materialele de construcție, regimul de înălțime, procentul de spațiu verde pe parcelă și managementul peisajului, pentru a răspunde cererii comunitare pentru un urbanism al calității.

5.2. Probleme de locuire

Constatare factuală: Starea fondului locativ este una dintre cele mai acute probleme percepute, cu impact direct asupra calității vieții și atractivității turistice. Gradul avansat de degradare a clădirilor, în special a celor cu valoare istorică, a fost semnalat ca punct slab major de 34 de respondenți și ca problemă urgentă de 15 respondenți.

Problemă clară: Problema este dublă: starea fizică precară a multor clădiri (riscuri, confort redus) și impactul vizual negativ al clădirilor în paragină asupra imaginii stațiunii. Cauzele sunt complexe: situație juridică neclară, lipsa resurselor financiare ale proprietarilor, cadru de reglementare anterior permisiv sau insuficient aplicat.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este devalorizarea capitalului imobiliar și o imagine de declin. PUG-ul trebuie să introducă mecanisme clare și coercitive pentru reabilitarea fațadelor și securizarea clădirilor abandonate, precum și programe de sprijin sau de penalizare pentru proprietari, pentru a stimula intervențiile.

Constatare factuală: Există o cerere nesatisfăcută de locuințe pentru tineri, confirmată de un număr mare de cereri pentru locuințe ANL sau terenuri, menționat în documentele strategice ale primăriei. În paralel, o parte din fondul locativ (vile, case de vacanță) este subutilizată sau utilizată sezonier.

Problemă clară: Găsirea unui echilibru între funcțiunea rezidențială permanentă și cea turistică. Structura actuală generează o presiune imobiliară care face dificil accesul la locuințe pentru rezidenți, în special pentru tineri, reprezentând o barieră în calea stabilizării demografice.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Implicațiile sunt multiple. Este necesară alocarea de terenuri pentru programe de locuințe sociale sau pentru tineri, reglementarea mai clară a transformării locuințelor permanente în unități de cazare turistică și, eventual, introducerea de politici fiscale care să descurajeze neutilizarea proprietăților. PUG-ul trebuie să devină un instrument activ de politică a locuirii.

Constatare factuală: Analiza calitativă a relevat nemulțumiri specifice legate de calitatea locuirii colective în zona blocurilor, unde densitatea depășește 2000 de locuitori/km². Problemele frecvente includ lipsa locurilor de parcare, starea precară a spațiilor verzi din jurul blocurilor și probleme de management al deșeurilor sau de zgomot.

Problemă clară: Infrastructura de suport din jurul locuințelor colective nu a fost modernizată în același ritm cu dezvoltarea, iar calitatea spațiului semi-public nu corespunde standardelor moderne.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Calitatea vieții pentru un segment important al populației este diminuată. RLU trebuie să introducă reglementări specifice pentru zonele de locuințe colective, impunând un număr minim de locuri de parcare per apartament, obligații clare privind întreținerea spațiilor verzi și standarde de confort fonic. PUG-ul trebuie să identifice oportunități de regenerare urbană pentru aceste zone (reamenajarea parcărilor, crearea de noi spații de joacă). Deși infrastructura sportivă și de agrement a fost semnificativ dezvoltată în ultimii ani (terenuri de joacă, baze sportive multifuncționale), analiza vizează gradul de utilizare, distribuția spațială și adecvarea la nevoile actuale.

5.3. Calitatea spațiului public

Constatare factuală: Deficitul de infrastructură pietonală de calitate este o problemă urgentă, menționată de aproximativ 15 respondenți. Datele de mobilitate arată o pondere ridicată a deplasărilor pietonale, de 28% din total.

Problemă clară: Problema nu este doar absența trotuarelor pe anumite segmente, ci și calitatea necorespunzătoare, discontinuitatea și prezența obstacolelor (mașini parcate, stâlpi) pe cele existente. Cauza este o dezvoltare istorică a infrastructurii rutiere care a neglijat componenta pietonală.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este un mediu urban neprietenos și nesigur pentru pietoni (copii, vârstnici, persoane cu mobilitate redusă), ceea ce descurajează mersul pe jos. Implicația pentru PUG este necesitatea unei strategii coerente de dezvoltare a unei rețele pietonale continue și sigure. RLU trebuie să includă prevederi clare privind lățimea minimă a trotuarelor și obligativitatea asigurării accesibilității universale.

Constatare factuală: Deși Borsecul beneficiază de 23,34 hectare de zone verzi și 79,11 hectare de păduri în intravilan, percepția publică indică o nemulțumire față de calitatea și accesibilitatea acestora, respondenții semnalând lipsa mobilierului urban, starea precară a aleilor și absența dotărilor moderne pentru recreere și sport.

Problemă clară: Managementul și întreținerea spațiilor verzi sunt deficitare, nu cantitatea acestora. Potențialul recreativ al acestor zone nu este valorificat la maximum.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Oferta de agrement pentru localnici și turiști este limitată. PUG-ul trebuie să treacă de la simpla înregistrare a zonelor verzi la o planificare activă, definind categorii de spații verzi cu standarde de dotare diferite (parcuri centrale, grădini de cartier) și elaborând un plan de acțiune pentru modernizarea lor, inclusiv proiecte precum parcul balnear din Poiana Hârmășiget.

Constatare factuală: Estetica și curățenia spațiului public reprezintă o problemă majoră, menționarea frecventă a "mizeriei" (21 de mențiuni) indicând o problemă de management urban și de comportament civic. Estetica generală este afectată și de clădirile în paragină și de calitatea slabă a amenajărilor.

Problemă clară: Problema este complexă, incluzând o colectare a deșeurilor posibil deficitară, lipsa coșurilor de gunoi și un nivel redus de responsabilitate civică.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Imaginea urbană neîngrijită scade atractivitatea turistică și afectează mândria locală. RLU trebuie să introducă reglementări mai stricte privind estetica urbană: reguli pentru publicitatea stradală, paleta de culori în zonele protejate, standarde pentru mobilierul urban și obligații clare privind întreținerea proprietăților. PUG poate defini proiecte de "acupunctură urbană" cu impact vizual mare.

5.4. Siguranță și criminalitate

Constatare factuală: Percepția asupra siguranței în Borsec este în general pozitivă, comunitatea fiind considerată liniștită. Totuși, există preocupări punctuale și contextuale, legate mai degrabă de anumite zone sau intervale orare decât de o amenințare generalizată.

Problemă clară: Problemele menționate se referă la zonele slab iluminate, prezența câinilor fără stăpân și acte de vandalism. Cauza este adesea o calitate perfectibilă a infrastructurii edilitare (iluminat public) și a managementului urban.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Se creează "buzunare" de insecuritate percepută care limitează utilizarea spațiului public, în special noaptea. PUG trebuie să integreze dimensiunea de siguranță în toate proiectele de amenajare a spațiului public, prin aplicarea principiilor de "prevenire a criminalității prin design ambiental" (CPTED - Crime Prevention Through Environmental Design).

Constatare factuală: Ca stațiune turistică, siguranța rutieră este o preocupare specifică. Percepția publică semnalează riscuri legate de viteza excesivă pe anumite tronsoane, în special pe DN15, și de conflictele dintre traficul auto și cel pietonal, problemă amplificată în perioadele de vârf turistic.

Problemă clară: Infrastructura pietonală deficitară, combinată cu un volum de trafic ridicat, generează un risc crescut de accidente și o diminuare a confortului pietonilor.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Un viitor PMUD trebuie să implementeze măsuri de calmare a traficului ("traffic calming") în zonele rezidențiale și turistice. Acestea pot include treceri de pietoni supraînălțate, limitarea vitezei, crearea de zone "living street" unde

pietonii au prioritate sau chiar devierea traficului de tranzit, asigurarea siguranței rutiere fiind direct legată de prioritizarea transportului nemotorizat.

Constatare factuală: Există o sensibilitate a comunității față de actele de vandalism, distrugerea mobilierului urban și comportamentul necivilizat al unor turiști sau localnici.

Problemă clară: Problema este una de coeziune socială și de respect pentru bunul comun, nu una de criminalitate în sens clasic.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este degradarea calității spațiului public și un sentiment de frustrare. Deși PUG nu poate reglementa direct comportamentul civic, poate contribui indirect la îmbunătățirea acestuia. Un spațiu public de calitate, bine întreținut și iluminat, tinde să descurajeze comportamentele antisociale. Proiectele de regenerare urbană trebuie privite și ca o investiție pe termen lung în siguranța și coeziunea comunității.



6. ANALIZA NEVOILOR COMUNITARE: SERVICII ȘI DOTĂRI PUBLICE

Analiza datelor relevă o discrepanță semnificativă între infrastructura publică existentă în Borsec și așteptările comunității, în special în ceea ce privește modernitatea și diversitatea ofertei. Dimensionarea corectă a necesarului de servicii publice, în funcție de nevoile reale ale comunității, devine o axă prioritară în cadrul actualizării Planului Urbanistic General (PUG). Accesul la servicii publice de calitate este un pilon fundamental al unei comunități echitabile, iar acest capitol identifică și ierarhizează aceste nevoi, oferind date esențiale pentru planificarea viitoare.

Demersul metodologic se concentrează pe patru paliere esențiale: evaluarea serviciilor de educație, analiza nevoilor din domeniul sănătății, identificarea cererii pentru dotări culturale și de agrement și investigarea percepției asupra serviciilor administrative. Pentru fiecare domeniu, se urmărește un model de analiză care pornește de la o constatare factuală, continuă cu definirea problemei și se finalizează cu formularea consecințelor și a implicațiilor directe pentru PUG și Regulamentul Local de Urbanism (RLU). Se utilizează date cantitative extrase din documente strategice precum Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană 2021-2027 (SIDU) și Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD), precum și date calitative din consultările publice, pentru a construi o imagine completă. Aspectele legate de mobilitate sunt tratate într-un capitol distinct.

6.1. Servicii educaționale

Constatare factuală: Infrastructura educațională din Borsec este concentrată în Liceul Tehnologic "Zimmethausen Anton", care deservea în anul 2020 un număr total de 236 de elevi (de la nivel preșcolar la cel liceal), asistați de 35 de cadre didactice. {"Deși capacitatea este funcțională, percepția publică semnalează neajunsuri calitative și de dotare."}
[paraphrase: ORAȘUL BORSEC, STRATEGIA INTEGRATĂ DE DEZVOLTARE URBANĂ ORAȘUL BORSEC 2021-2027, 2021, p. n.a.]

Problemă clară: Problema centrală este decalajul dintre infrastructura existentă și standardele moderne necesare unui proces educațional competitiv, manifestat prin starea fizică a clădirilor și prin dotările insuficiente, în special facilitățile sportive. Sondajele de opinie arată un consens larg privind necesitatea urgentă de a investi în infrastructura

sportivă școlară, menționându-se construcția unei săli de sport și a unui teren multifuncțional.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința pe termen lung a acestui deficit este scăderea atractivității sistemului educațional local, accelerând migrația familiilor tinere. Implicația pentru PUG este necesitatea de a identifica și rezerva terenurile necesare pentru extinderea bazei materiale a liceului. RLU trebuie să includă prevederi specifice pentru zona de instituții publice (UTR_INST), care să permită o dezvoltare flexibilă și să impună standarde minime de eficiență energetică și accesibilitate.

Constatare factuală: Există o necorelare percepută între competențele oferite de profilul tehnologic al liceului și cerințele pieței muncii locale, dominate de turism și industria apei minerale. Interesul ridicat pentru cursuri de formare profesională pentru adulți, în special în turism și servicii, semnalează această problemă.

Problemă clară: Lipsa unei oferte educaționale post-liceale sau de reconversie profesională adaptate la specificul local limitează oportunitățile pentru populația activă și frânează atragerea de noi investiții care necesită forță de muncă calificată.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o potențială stagnare economică și o dependență de un număr restrâns de angajatori. Implicația pentru PUG este una strategică: planul poate propune reconversia funcțională a unor clădiri dezafectate în centre de formare profesională sau hub-uri pentru antreprenoriat. Prin reglementările pentru zonele economice (UTR_ECON), PUG poate stimula dezvoltarea de activități cu valoare adăugată mare, generând o cerere pentru forță de muncă calificată și creând o buclă de feedback pozitiv între educație și economie.

6.2. Servicii de sănătate

Constatare factuală: Infrastructura medicală locală este limitată la un cabinet de medicină de familie, un cabinet stomatologic și o farmacie, toate private, la care se adaugă o stație de ambulanță. {"Cea mai apropiată unitate spitalicească se află la Toplița, la 26 de kilometri distanță."} [paraphrase: TTL PLANNING S.R.L., Planul de Mobilitate Urbană Durabilă al Orașului Borsec, August 2021, p. n.a.]

Problemă clară: Problema centrală, percepută acut de comunitate, este distanța mare față de un spital și dificultățile de transport, în special pentru populația vârstnică (aproximativ 30% din total). Accesul la servicii medicale de specialitate și de urgență este limitat.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este un sentiment de insecuritate medicală și o calitate a vieții percepută ca inferioară, factor ce descurajează stabilirea de noi rezidenți. Implicația pentru PUG este necesitatea stringentă de a identifica și rezerva un teren adecvat pentru o nouă dotare medicală (centru de permanență, policlinică). RLU trebuie să definească pentru această zonă un regim urbanistic specific (UTR_SANATATE), care să permită o construcție flexibilă și să impună standarde ridicate de accesibilitate.

Constatare factuală: Accesul limitat la medici specialiști necesită deplasări costisitoare în Toplița, Miercurea-Ciuc sau Târgu Mureș, o problemă agravată de lipsa transportului public direct și frecvent. {"SIDU 2021-2027 menționează această disfuncționalitate."} [paraphrase: ORAȘUL BORSEC, STRATEGIA INTEGRATĂ DE DEZVOLTARE URBANĂ ORAȘUL BORSEC 2021-2027, 2021, p. n.a.]

Problemă clară: Se constată un acces inegal la servicii de sănătate, în defavoarea persoanelor cu venituri reduse sau mobilitate limitată, care tind să amâne consulturile de specialitate.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Deși nu poate reglementa direct prezența medicilor, PUG poate crea un mediu atractiv pentru aceștia. Se poate dezvolta un concept de "campus medical" care să includă facilități complementare (locuințe de serviciu, spații comerciale). Existența unui punct de lucru CARITAS, care deservește 50-60 de persoane, indică nevoia de servicii integrate, medicale și sociale. PUG poate facilita acest demers prin alocarea de terenuri pentru centre de zi sau centre comunitare integrate.

6.3. Dotări culturale și de agrement

Constatare factuală: Borsecul dispune de o infrastructură culturală de bază (o casă de cultură modernizată în 2011, un muzeu al apelor minerale) și de agrement (pârția de schi "Speranța", pârția de bob de vară, 14 trasee cicloturistice marcate).

Problemă clară: Oferta este percepută ca fiind insuficientă, nediversificată și parțial depășită. Există o cerere puternică pentru facilități moderne: un cinematograful, o piscină acoperită sau un centru spa, noi terenuri de sport și locuri de joacă. Deși infrastructura sportivă și de agrement a fost semnificativ dezvoltată în ultimii ani (terenuri de joacă, baze sportive multifuncționale), analiza vizează gradul de utilizare, distribuția spațială și adecvarea la nevoile actuale.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o calitate redusă a timpului liber pentru rezidenți și o atractivitate limitată pentru anumite segmente de turiști. PUG trebuie să transforme viziunea de la una pur balneară la una de "stațiune de agrement" completă,

prin alocarea de terenuri pentru o gamă largă de dotări. Trebuie definite zone specifice pentru agrement (UTR_AGREMENT), unde să se poată dezvolta, în parteneriat public-privat, proiecte precum parcuri de aventură sau complexe wellness, corelate cu rețeaua de trasee turistice.

Constatare factuală: Deși există o casă de cultură, activitatea acesteia este percepută ca limitată, iar comunitatea resimte lipsa unor evenimente culturale diverse (festivaluri, concerte, teatru). Problema este mai mult de management cultural decât de infrastructură.

Problemă clară: O viață culturală săracă duce la o coeziune socială redusă și o atractivitate scăzută a orașului ca loc de rezidență. Planificarea urbană poate acționa ca un facilitator.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG trebuie să proiecteze spații publice flexibile (piațete, amfiteatre în aer liber, parcuri multifuncționale) care să poată găzdui evenimente culturale. RLU poate încuraja amenajarea de terase pentru cafenele culturale sau reconversia unor clădiri vechi în spații pentru ateliere de creație. Cele 18 ONG-uri active pot deveni parteneri importanți dacă au la dispoziție infrastructura adecvată, a cărei planificare este responsabilitatea PUG.

6.4. Servicii administrative

Constatare factuală: Nu reiese o nemulțumire majoră față de serviciile Primăriei Borsec, dar au fost identificate zone de îmbunătățire, în special în comunicare și transparență.

Problemă clară: Respondenții au sugerat nevoia unei comunicări mai proactive, o mai bună informare privind proiectele în derulare și o implicare mai consistentă în procesul decizional. Percepția este că dialogul dintre administrație și comunitate poate fi consolidat.

Consecință + Implicație PUG/RLU: O comunicare percepută ca deficitară riscă să genereze neîncredere. PUG-ul, prin procesul său participativ, este o oportunitate de a îmbunătăți acest dialog. Recomandările nu vizează reglementări spațiale, ci instituționalizarea unor mecanisme de consultare periodică, crearea unei platforme online interactive pentru proiecte și elaborarea de materiale informative accesibile.

Constatare factuală: Există o cerere pentru extinderea gamei de servicii publice care pot fi accesate online, de la plata taxelor la depunerea de cereri.

Problemă clară: Adaptarea aparatului administrativ la noile tehnologii este incompletă, menținându-se proceduri bazate pe prezența fizică la ghișeu, ceea ce consumă timp și resurse.



Consecință + Implicație PUG/RLU: Implicația strategică este accelerarea transformării digitale. Un PUG modern poate integra concepte de "smart city" (rețele de senzori, platforme de e-guvernare, management inteligent al utilităților). Prin includerea acestor componente în viziunea de dezvoltare, PUG poate crea cadrul și poate justifica investițiile în digitalizare, contribuind la eficientizarea serviciilor administrative.

7. ANALIZA NEVOILOR DE MOBILITATE ȘI TRANSPORT

Acest capitol se concentrează pe evaluarea sistemului de mobilitate din orașul Borsec, o componentă vitală pentru funcționalitatea și atractivitatea unei stațiuni turistice, abordând multiplele fațete ale transportului, de la infrastructura existentă la preferințele și comportamentele de deplasare ale locuitorilor și vizitatorilor. Într-un context urbanistic în care calitatea vieții este tot mai mult asociată cu accesibilitatea durabilă și cu un mediu de viață plăcut, înțelegerea profundă a dinamicii mobilității devine un pilon central în fundamentarea oricărei strategii de dezvoltare. Se urmărește o tranziție de la o viziune centrată exclusiv pe autovehicul la una echilibrată, care integrează transportul public, mersul pe jos și cu bicicleta ca alternative viabile și dezirabile. O mobilitate urbană durabilă este coloana vertebrală a unui oraș funcțional.

Metodologia acestui capitol se bazează pe o sinteză a datelor cantitative extrase din {"Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) al orașului Borsec"} [paraphrase: TTL PLANNING S.R.L., Planul de Mobilitate Urbană Durabilă al Orașului Borsec, August 2021, p. n.a.] și pe interpretarea calitativă a percepțiilor comunitare, colectate prin sondaje și consultări publice. Capitolul este structurat pe trei axe majore de analiză: starea și potențialul transportului public, un domeniu subdezvoltat, dar cu o importanță strategică; problematica presantă a transportului privat, cu accent pe managementul traficului și deficitul de locuri de parcare; și transportul alternativ, investigând condițiile pentru deplasările pietonale și cu bicicleta. Prin această structură, se conturează un diagnostic complet, care să fundamenteze propuneri concrete și realiste pentru viitorul Plan Urbanistic General și Regulamentul Local de Urbanism.

7.1. Transportul public

Constatare factuală: Absența unui sistem de transport public local organizat în Borsec plasează o presiune considerabilă asupra transportului individual. Datele din PMUD indică o pondere extrem de redusă a transportului public în repartitia modală generală, de doar 2% din totalul deplasărilor, ceea ce confirmă o dependență cvasitotală de alte moduri de transport.

Problemă clară: Lipsa unei oferte structurate de transport public limitează accesibilitatea pentru o parte semnificativă a populației. Legăturile se rezumă la cursele rutiere interjudețene care tranzitează localitatea pe DN15 și la serviciile de transport școlar. Nu

există un serviciu dedicat care să asigure legături rapide și frecvente între diferitele zone ale orașului (Borsecul de Jos, zona centrală, stațiune) sau cu puncte de interes regional, precum gara CFR din Toplița, situată la 26 de kilometri distanță. Cauzele acestei situații sunt legate de dimensiunea redusă a orașului, care face dificilă sustenabilitatea economică a unui serviciu convențional, și de o posibilă lipsă de inițiativă în dezvoltarea unor soluții flexibile.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința directă este o barieră de accesibilitate pentru persoanele fără autoturism personal, în special pentru populația vârstnică (aproximativ 30%), tineri și turiștii care călătoresc cu trenul. Acest fapt reduce calitatea vieții și limitează potențialul turistic. PUG-ul trebuie să abordeze această problemă ca pe una de echitate socială și competitivitate economică, propunând soluții adaptate scării locale: definirea unor trasee prioritare pentru un viitor serviciu de transport, rezervarea de terenuri pentru stații și terminale intermodale sau propunerea unor modele de operare inovatoare (microbuze la cerere, parteneriate cu operatori privați). RLU va susține aceste demersuri prin reglementări care să faciliteze amenajarea de stații, coridoare dedicate sau puncte de încărcare pentru vehicule electrice.

Constatare factuală: Evaluarea calității serviciilor de transport interjudețean existente, deși limitate, relevă nemulțumiri privind frecvența redusă a curselor, orarele necorelate cu nevoile locale (program de lucru, orarul trenurilor din Toplița) și gradul de confort al vehiculelor.

Problemă clară: Calitatea percepută ca fiind scăzută a transportului în comun descurajează utilizarea acestuia, chiar și acolo unde există, și consolidează preferința pentru autoturismul personal. Pentru o stațiune turistică, calitatea primei impresii, formată în timpul călătoriei, este esențială.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Deși PUG nu poate reglementa direct orarul curselor interjudețene, el poate fundamenta, prin analize de flux și cerere, necesitatea adaptării acestor servicii. Administrația locală poate purta negocieri mai solide cu Consiliul Județean și cu operatorii de transport pentru a optimiza rutele. PUG poate propune amenajarea unei autogări moderne și funcționale, corelată cu un punct de informare turistică și un centru de închiriere de biciclete, creând un nod de mobilitate integrat. De asemenea, un parteneriat cu marii angajatori, precum Romaqua Group, pentru organizarea transportului angajaților, ar putea reduce semnificativ numărul de deplasări zilnice și ar servi ca proiect pilot pentru un viitor sistem public.

7.2. Transportul privat: Trafic și parcuri

Constatare factuală: Dependența masivă a localității de transportul cu autoturismul personal, reprezentând aproximativ 63% din totalul deplasărilor, este generată de lipsa alternativelor și de un grad de motorizare de circa 380 de vehicule la 1000 de locuitori. Rețeaua stradală, deși reabilitată în proporție de peste 95%, are o capacitate limitată.

Problemă clară: Congestia traficului în punctele cheie (zona centrală, axa DN15, zona stațiunii) și deficitul cronic de locuri de parcare afectează negativ calitatea vieții și experiența turistică. Traficul greu, asociat cu activitatea industrială, contribuie la uzura carosabilului și la poluare. Cauzele congestiei sunt multiple: numărul mare de vehicule, indisciplina în trafic, parcare neregulamentară și o semnalizare rutieră neoptimizată. În perioada 2010-2020 s-au înregistrat 23 de accidente cu 31 de victime.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este diminuarea siguranței rutiere, creșterea timpilor de deplasare și o imagine de haos urban, incompatibilă cu statutul de stațiune. PUG-ul trebuie să dezvolte o strategie coerentă de management al traficului, incluzând măsuri de calmare a traficului în zonele rezidențiale, implementarea de sensuri unice, reglementări clare pentru traficul greu și analiza fezabilității unei variante ocolitoare pentru DN15. RLU trebuie să transpună aceste măsuri în reguli clare, definind categorii de străzi cu regimuri de viteză diferite.

Constatare factuală: Deficitul de locuri de parcare este o problemă acută, în special în zona centrală, în proximitatea blocurilor și în zonele de atracție turistică, fiind agravată de practica parcurii neregulamentare pe trotuare și spații verzi.

Problemă clară: Numărul de locuri de parcare amenajate este insuficient pentru a acoperi cererea, generând un conflict permanent pentru spațiul public și o imagine urbană dezordonată.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Implicația pentru PUG este necesitatea unei strategii duale: crearea de noi locuri de parcare și reglementarea strictă a celor existente. PUG trebuie să identifice terenurile pretabile pentru amenajarea de parcuri publice (la sol sau supraetajate), amplasate strategic la intrările în stațiune pentru a încuraja un sistem "park and walk". RLU trebuie să impună un normativ minim de locuri de parcare pentru toate construcțiile noi și se poate introduce un sistem de parcare cu plată în zona centrală pentru a descuraja parcare de lungă durată și a genera venituri reinvestite în mobilitate.

7.3. Transportul alternativ și preferințe de mobilitate

Constatare factuală: Ponderea deplasărilor nemotorizate în Borsec este semnificativă, însumând 35% din total. Mersul pe jos este dominant (28% din totalul general), în timp ce bicicleta deține o cotă de 7%. Aceste cifre indică un potențial imens pentru dezvoltarea mobilității active.

Problemă clară: Calitatea infrastructurii dedicate acestor moduri de transport este precară. Lipsa trotuarelor continue și sigure a fost una dintre cele mai frecvente nemulțumiri în cadrul consultărilor publice, iar condițiile pentru mersul cu bicicleta sunt, de asemenea, deficitare, în ciuda existenței a 14 trasee cicloturistice marcate, care au mai degrabă un rol de agrement. Cauza este planificarea istorică centrată pe automobil.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este un paradox: deși există o înclinație naturală a comunității către mobilitatea activă, aceasta este descurajată de o infrastructură inadecvată. Se irosește o oportunitate de a reduce congestia și de a îmbunătăți sănătatea publică. PUG-ul trebuie să transforme dezvoltarea infrastructurii pentru transportul alternativ într-o axă strategică, elaborând un plan director pentru mobilitatea pietonală și velo. RLU trebuie să includă obligativitatea includerii de piste de biciclete în proiectele de modernizare a străzilor și standarde minime pentru calitatea trotuarelor. Proiectul de "coridor verde" propus în PMUD trebuie extins la scara întregii localități.

Constatare factuală: Analiza preferințelor de mobilitate confirmă dorința comunității pentru o schimbare de paradigmă. Respondenții au indicat un sprijin larg pentru crearea de piste de biciclete și modernizarea trotuarelor, demonstrând o deschidere către alternative la mașina personală, cu condiția ca acestea să fie sigure și convenabile.

Problemă clară: Problema nu este una de mentalitate, ci una de ofertă de infrastructură. Investițiile în infrastructura pietonală și velo ar avea un grad ridicat de acceptabilitate socială.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG trebuie să acționeze ca un catalizator pentru această tranziție. Pe lângă reglementări, PUG poate propune proiecte concrete care să încurajeze mobilitatea activă: crearea unui sistem de bike-sharing, amenajarea de parcuri securizate pentru biciclete, implementarea de programe "pedibus" pentru școlari sau dezvoltarea unei aplicații mobile de mobilitate. Integrarea rețelei de mobilitate urbană cu traseele turistice din extravilan este esențială. Comunitatea oferă un mandat clar pentru o planificare urbană care să prioritizeze omul, nu mașina, transformând Borsecul într-o stațiune unde deplasarea devine o experiență plăcută.

8. ANALIZA AȘTEPTĂRILOR MEDIULUI DE AFACERI

Alinierea planificării urbane la nevoile sectorului economic este esențială pentru a stimula investițiile și a asigura o dezvoltare sustenabilă, un oraș prosper necesitând un mediu de afaceri dinamic și sprijinit. Acest capitol se concentrează exclusiv pe cerințele și percepțiile sectorului economic, evaluând nevoile mediului de afaceri din Borsec în raport cu infrastructura, cadrul de reglementare și politicile de dezvoltare locală.

Demersul metodologic integrează date extrase din documente strategice precum {"Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) al orașului Borsec"} [paraphrase: TTL PLANNING S.R.L., Planul de Mobilitate Urbană Durabilă al Orașului Borsec, August 2021, p. n.a.] și {"Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană (SIDU) Orașul Borsec 2021-2027"} [paraphrase: ORAȘUL BORSEC, STRATEGIA INTEGRATĂ DE DEZVOLTARE URBANĂ ORAȘUL BORSEC 2021-2027, 2021, p. n.a.], informații din consultările cu reprezentanții mediului de afaceri și analize comparative cu alte stațiuni. Structura capitolului este organizată pe patru axe problematice principale: nevoile de infrastructură (transport și utilități), așteptările privind predictibilitatea și flexibilitatea reglementărilor urbanistice, percepțiile asupra politicilor locale de dezvoltare economică și identificarea barierelor administrative și birocratice.

8.1. Nevoile de infrastructură (transport, utilități)

Constatare factuală: Dependența masivă de transportul rutier, care reprezintă 63% din totalul deplasărilor, și un grad de motorizare de circa 380 de vehicule la 1.000 de locuitori, plasează o presiune considerabilă asupra rețelei stradale a orașului Borsec, o problemă resimțită acut de mediul de afaceri.

Problemă clară: Capacitatea limitată a rețelei stradale, deși reabilitată în proporție de peste 95%, de a gestiona simultan traficul local, turistic și, mai ales, traficul greu, este problema centrală. Tranzitul vehiculelor de mare tonaj asociate cu activitatea industrială de îmbuteliere a apei minerale pe artere care deservește și zone rezidențiale sau turistice este identificat ca o sursă majoră de congestie, uzură a infrastructurii, poluare fonică și insecuritate.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința directă pentru mediul de afaceri este o creștere a costurilor operaționale și logistice, timp de livrare mai mari și o imagine generală a stațiunii care este afectată negativ. Implicația pentru PUG este imperativă: este necesară o

reglementare strictă a circulației vehiculelor de marfă. Planul trebuie să analizeze fezabilitatea și să definească traseul pentru o variantă ocolitoare sau pentru coridoare dedicate traficului industrial, separând fluxurile logistice de cele turistice și rezidențiale. RLU trebuie să specifice clar rutele permise, tonajele maxime și condițiile de acces, pentru a oferi predictibilitate atât operatorilor economici, cât și dezvoltatorilor de proiecte adiacente.

Constatare factuală: Deficitul de locuri de parcare, în special în zona centrală și în stațiune, este o problemă infrastructurală stringentă, cu impact direct asupra operațiunilor economice.

Problemă clară: Lipsa locurilor de parcare afectează în mod egal afacerile din sectorul Horeca, care pierde clienți din cauza dificultății de a parca, și activitățile comerciale, al căror acces este îngreunat. Problema este agravată de parcare neregulamentară, care contribuie la congestie și reduce viteza de deplasare, afectând inclusiv logistica de aprovizionare.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o scădere a atractivității comerciale a zonelor centrale și o experiență negativă pentru turiști. Implicația pentru PUG este necesitatea unei strategii duale: identificarea și rezervarea de terenuri pentru amenajarea unor parcuri de mari dimensiuni la intrările în stațiune (eventual multietajate), care să funcționeze în sistem "park & ride", deservite de un transport public eficient. Simultan, RLU trebuie să impună un normativ de parcare exigent pentru toate construcțiile noi, descurajând soluțiile care externalizează problema parcării în spațiul public.

Constatare factuală: Deși rețelele de apă, canalizare și energie electrică au un grad bun de acoperire, mediul de afaceri semnalează nevoia de predictibilitate în ceea ce privește capacitatea și extinderea acestora.

Problemă clară: Incertitudinea legată de capacitatea rețelelor de a susține noi dezvoltări de anvergură (complexe hoteliere, unități de producție) creează un risc investițional. Absența unui plan clar de dezvoltare a rețelelor, corelat cu zonele de expansiune urbană, este o barieră majoră.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o potențială frânare a dezvoltării, investitorii preferând localități care oferă o mai mare siguranță infrastructurală. Implicația pentru PUG este că acesta trebuie să funcționeze ca un plan director și pentru dezvoltarea rețelelor de utilități. PUG-ul, în colaborare cu operatorii de rețele, trebuie să definească etapele de extindere a rețelelor, să dimensioneze capacitățile necesare și să stabilească prioritățile de investiții, oferind mediului de afaceri un orizont de predictibilitate.

8.2. Predictibilitate și flexibilitate reglementară

Constatare factuală: Un cadru de reglementare urbanistică clar, stabil și predictibil este esențial pentru mediul de afaceri. PUG-ul anterior, elaborat în anul 2012, este perceput ca fiind parțial depășit de noile realități economice.

Problemă clară: Nevoia de a elimina ambiguitățile și de a asigura o aplicare consecventă a regulilor este problema centrală. Un cadru reglementar neclar sau interpretabil descurajează investițiile serioase și favorizează dezvoltările speculative, de mică anvergură, care adesea ignoră calitatea arhitecturală.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o dezvoltare haotică, care generează corupție și subminează potențialul localității. Implicația pentru noul PUG este că acesta trebuie să fie un document de o claritate excepțională. RLU trebuie să conțină definiții precise, reguli de construire clare pentru fiecare Unitate Teritorială de Referință (UTR) și proceduri de autorizare transparente.

Constatare factuală: Pe lângă predictibilitate, mediul de afaceri solicită o flexibilitate reglementară inteligentă, care să permită inovația fără a compromite interesul public.

Problemă clară: Un RLU prea rigid, care impune funcțiuni exclusive sau indicatori inflexibili, poate bloca dezvoltarea unor proiecte cu funcțiuni mixte sau a unor concepte arhitecturale inovatoare. Rigiditatea excesivă duce la uniformizare și la o incapacitate de a răspunde rapid oportunităților pieței.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Implicația pentru noul PUG/RLU este necesitatea de a introduce instrumente de flexibilitate controlată. Acestea includ:

1. Definirea unor UTR-uri cu mixitate funcțională permisă.
2. Utilizarea unor indicatori urbanistici care să poată fi ajustați în baza unui Plan Urbanistic Zonal (PUZ) bine fundamentat.
3. Introducerea unor bonusuri de construire pentru proiectele care aduc beneficii comunității (ex: spații publice, parcuri subterane, standarde de eficiență energetică ridicate). Flexibilitatea nu înseamnă lipsa regulilor, ci crearea unui cadru care recompensează calitatea și inovația.

Constatare factuală: Nevoia de predictibilitate este maximă în domeniul protecției patrimoniului și a peisajului, resurse economice esențiale pentru turism.

Problemă clară: Regulile de protecție neclare, aplicate inconsecvent sau percepute ca fiind excesive transformă un proiect de reabilitare a unei vile istorice într-o aventură birocratică descurajantă.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este abandonarea clădirilor de patrimoniu sau intervenții neautorizate care le distrug valoarea. Implicația pentru PUG este că acesta trebuie să integreze și să detalieze regulile de intervenție în zonele protejate. Prin RLU, PUG-ul trebuie să traducă principiile generale de protecție în reguli specifice privind materialele permise, cromatica fațadelor, tipurile de tâmplărie și regimul de publicitate stradală, transformând o constrângere într-o oportunitate.

8.3. Așteptări privind politicile locale de dezvoltare

Constatare factuală: Mediul de afaceri local, dominat de sectorul Horeca și Comerț (64% din totalul societăților comerciale), are așteptări clare ca PUG-ul să transpună spațial politicile de dezvoltare economică. Finalizarea noului Centru Balnear este văzută ca o prioritate absolută.

Problemă clară: Percepția este că dezvoltarea turistică, deși declarată strategică, nu este susținută de un set coerent de politici și de investiții publice. Lipsa unei abordări integrate duce la o dezvoltare fragmentată, în care eforturile individuale ale operatorilor privați nu sunt susținute de o viziune publică unitară.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este limitarea atractivității generale a destinației. Implicația pentru PUG este că acesta trebuie să funcționeze ca un plan de acțiune spațială pentru dezvoltarea turismului: să rezerve terenurile necesare pentru noile dotări de agrement (pârții de schi, trasee turistice), să definească un regim urbanistic favorabil pentru dezvoltările hoteliere de calitate și să protejeze zonele cu potențial peisagistic. Prin RLU, se pot introduce stimulente urbanistice pentru proiectele care diversifică oferta turistică (centre de conferințe, facilități wellness).

Constatare factuală: Există o așteptare importantă legată de diversificarea economică, pentru a reduce dependența de un singur mare angajator industrial (Romaqua Group) și de un sector turistic vulnerabil la sezonabilitate, deși rata șomajului este redusă (0,6% în 2020).

Problemă clară: Structura economică actuală prezintă un risc pe termen lung și o ofertă limitată de locuri de muncă, în special pentru personalul înalt calificat.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința lipsei de diversificare este o vulnerabilitate economică crescută. Implicația pentru PUG este necesitatea de a crea un cadru spațial care să încurajeze diversificarea, prin:

a) Definirea unor zone cu funcțiuni mixte, care să permită coexistența afacerilor mici, a atelierelor meșteșugărești și a serviciilor profesionale.

b) Alocarea de teren pentru un mic parc de afaceri care să atragă companii din sectorul IT sau industriei creative.

Constatare factuală: În strânsă legătură cu dezvoltarea economică, mediul de afaceri are așteptări ridicate privind calitatea forței de muncă.

Problemă clară: Angajatorii semnalează dificultăți în a găsi personal calificat (bucătari, ospătari, manageri de hotel, ghizi turistici), indicând un decalaj între competențele oferite de sistemul educațional local și nevoile reale ale pieței muncii.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o calitate a serviciilor uneori inconsistentă, care afectează reputația stațiunii. Deși PUG nu poate acționa direct, implicația sa indirectă este importantă: poate rezerva spații pentru un centru de formare profesională în turism și poate facilita dezvoltarea de facilități care să crească atractivitatea orașului pentru personalul calificat (locuințe, servicii), creând astfel o buclă de feedback pozitiv între urbanism, educație și economie.

8.4. Bariere administrative

Constatare factuală: Eficiența și transparența aparatului administrativ sunt de interes major pentru mediul de afaceri.

Problemă clară: Percepția unei birocrății excesive și a unor proceduri de autorizare lente și nepredictibile este o problemă principală. Obținerea avizelor și autorizațiilor este descrisă ca un proces anevoios, o barieră descurajantă în special pentru investitorii mici și mijlocii. Cauzele sunt multiple: legislație națională neclară, fluxuri interne neoptimizate și comunicare deficitară între instituțiile avizatoare.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința directă este frânarea investițiilor. Implicația pentru PUG este că acesta trebuie să fie un instrument de simplificare și clarificare. Prin RLU, se pot stabili proceduri clare și transparente, se pot defini zone cu reglementări simplificate pentru anumite tipuri de investiții și se poate crea un "ghid al investitorului" care să explice procesul de autorizare.

Constatare factuală: O altă barieră administrativă este legată de accesul la informație.

Problemă clară: Dificultatea de a obține informații complete, corecte și actualizate cu privire la regimul juridic și urbanistic al unui teren sau la planurile de dezvoltare a infrastructurii generează incertitudine. Investitorii trebuie să facă demersuri la multiple instituții (Primărie, Oficiul de Cadastru, Consiliul Județean) pentru o imagine completă.



Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o creștere a costurilor de tranzacție și a incertitudinii. Implicația majoră a actualizării PUG în format GIS este rezolvarea acestei probleme. Noul PUG digitalizat trebuie să devină un portal unic de informare urbanistică, o platformă online unde se pot accesa toate informațiile relevante despre o parcelă: funcțiunea permisă, indicatorii urbanistici, rețelele de utilități și eventualele restricții.

Constatare factuală: Există percepția unei lipse de proactivitate și parteneriat din partea administrației.

Problemă clară: Administrația este văzută mai mult ca un "reglementator" și mai puțin ca un "facilitator". Antreprenorii se așteaptă ca administrația să identifice activ oportunități de finanțare, să promoveze localitatea și să medieze conflictele.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința unei abordări pasive este o dezvoltare dependentă exclusiv de inițiativa privată, fără o direcție strategică clară. Implicația pentru PUG este că trebuie să fie însoțit de un plan de acțiune și de un cadru de guvernare care să definească rolul proactiv al administrației, prin propunerea de structuri partenariale, cum ar fi un "Consiliu Consultativ pentru Dezvoltare Economică" sau o "Agenție de Dezvoltare Locală".



9. VIZIUNEA COMUNITĂȚII: PROPUNERI ȘI IDEI PENTRU DEZVOLTARE

Acest capitol transpune inteligența colectivă a comunității din Borsec în procesul de planificare, sintetizând propunerile concrete, viziunile și ideile de dezvoltare formulate de cetățeni, specialiști și investitori. Demersul se fundamentează pe convingerea că o strategie de dezvoltare urbană durabilă și legitimă nu poate fi concepută în absența unei consultări reale, deoarece cele mai valoroase soluții provin de la cei care interacționează zilnic cu spațiul urban. Prin urmare, capitolul funcționează ca o oglindă structurată a dorințelor și aspirațiilor locale, un inventar de direcții propuse "de jos în sus".

Metodologia de structurare a acestui volum de date a urmărit clasificarea propunerilor pe patru domenii de intervenție majore, pentru a le face comparabile și acționabile, utilizând ca surse primare răspunsurile la întrebările deschise din chestionare și minutele dezbatelor publice. Subcapitolele se concentrează succesiv pe propunerile referitoare la spațiul public și mediu, ideile pentru dezvoltarea economică și turism, sugestiile pentru îmbunătățirea serviciilor publice și a mobilității și, în final, viziunile pe termen lung care conturează viitorul dorit de comunitate pentru Borsec.

9.1. Propuneri pentru spațiul public și mediu

Constatare factuală: Calitatea spațiului public și protecția mediului reprezintă o temă de interes major, generând propuneri concrete. O preocupare centrală este starea de curățenie a localității, problema "mizeriei" fiind menționată de 21 de respondenți ca un punct slab major.

Problemă clară: Percepția unei stări de neîngrijire afectează atât experiența turiștilor, cât și confortul locuitorilor, fiind cauzată de o combinație între un management deficitar al salubrității și un nivel redus de responsabilitate civică.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința directă este o imagine a stațiunii care nu se ridică la nivelul potențialului său. PUG/RLU trebuie să integreze standarde clare de management al deșeurilor, inclusiv reglementări privind obligativitatea dotării noilor dezvoltări cu puncte de colectare selectivă subterane sau mascate, și condiții de design pentru acestea. Propunerile comunitare vizează amplasarea unui număr mai mare de coșuri de gunoi, o frecvență sporită a serviciilor de salubritate și organizarea de campanii de ecologizare.



Constatare factuală: Reabilitarea și modernizarea parcurilor și a zonelor verzi constituie o altă direcție prioritară. Propunerile vizează reamenajarea aleilor, modernizarea mobilierului urban, crearea de noi locuri de joacă pentru copii și amenajarea de spații pentru animalele de companie. O idee recurentă este punerea în valoare a Aleei Îndrăgostiților prin crearea de puncte de belvedere și zone de odihnă.

Deși infrastructura sportivă și de agrement a fost semnificativ dezvoltată în ultimii ani (terenuri de joacă, baze sportive multifuncționale), analiza vizează gradul de utilizare, distribuția spațială și adecvarea la nevoile actuale.

Problemă clară: Potențialul recreativ al spațiilor verzi existente este subutilizat, acestea, deși generoase cantitativ (23,34 hectare de zone verzi și 79,11 hectare de păduri în intravilan), nu oferă dotări și un confort la standarde actuale.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o ofertă limitată de agrement. PUG trebuie să definească un "sistem de spații verzi" coerent, cu funcțiuni și standarde de amenajare clare pentru fiecare tip de spațiu (parc central, grădină de cartier, coridor verde). Propunerea de amenajare a unui parc balnear în Poiana Hârmășliget, menționată și în documentele strategice, este puternic susținută.

Constatare factuală: Protecția peisajului și limitarea construcțiilor neintegrate reprezintă o temă de îngrijorare, în special pentru specialiști. Se propune introducerea unor reglementări mai stricte privind regimul de înălțime, materialele de construcție pentru fațade și acoperișuri și paleta cromatică.

Problemă clară: Riscul de erodare a identității vizuale a Borsecului prin apariția unor construcții care ignoră contextul local este iminent.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința pe termen lung este banalizarea peisajului construit. RLU trebuie să includă un ghid de proiectare arhitecturală pentru zonele protejate și să impună o gestionare mai atentă a dezvoltării în zonele de versant. Propunerile reflectă o dorință clară pentru un urbanism calitativ, care să prioritizeze armonia și integrarea în peisaj.

Categorie Propunere	Frecvență (Top 3)	Implicație PUG/RLU
Managementul Deșeurilor	1. Amplasare coșuri de gunoi; 2. Frecvență salubritare; 3. Campanii de conștientizare.	Standarde RLU pentru puncte de colectare selectivă în noile dezvoltări.
Spații Verzi și	1. Modernizare mobilier urban; 2. Noi	Definirea unui "sistem de spații

Categorie Propunere	Frecvență (Top 3)	Implicație PUG/RLU
Agrement	locuri de joacă; 3. Amenajare trasee de promenadă.	verzi" cu standarde de dotare per tipologie.
Protecție Peisaj	1. Reguli stricte regim înălțime; 2. Ghid materiale/culori; 3. Restricții construire versanți.	Elaborarea unui ghid de proiectare anexat la RLU pentru zonele protejate.

9.2. Idei pentru dezvoltare economică și turism

Constatare factuală: Viziunea comunității este strâns legată de revitalizarea turismului. Propunerea dominantă este finalizarea și darea în folosință a noului Centru Balnear, menționată ca prioritate absolută de 39 de respondenți.

Problemă clară: Blocajul acestui proiect strategic generează frustrare și incertitudine, fiind perceput ca "piatra de temelie" a renașterii economice, de care depind toate celelalte afaceri din sectorul Horeca.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința întârzierii este stagnarea sectorului turistic. PUG-ul trebuie să confirme rolul central al acestui obiectiv, asigurând un cadru urbanistic care să faciliteze funcționarea sa optimă (accesibilitate, parcuri, legături cu alte dotări).

Constatare factuală: Există o cerere puternică pentru diversificarea ofertei de agrement, pentru a transforma Borsecul într-o destinație atractivă pe tot parcursul anului. Se solicită amenajarea unei piscine acoperite, a unui centru wellness/spa și dezvoltarea turismului activ (noi pârtii de schi, parc de aventură, modernizarea traseelor de cicloturism).

Problemă clară: Oferta actuală de agrement este limitată și puternic dependentă de sezonabilitate, ceea ce reduce durata medie a șederii turiștilor.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Implicația pentru PUG este necesitatea de a identifica și rezerva terenurile necesare pentru aceste noi dezvoltări, definind Unități Teritoriale de Referință specifice (UTR_AGREMENT) cu reglementări care să încurajeze astfel de investiții.

Constatare factuală: Se dorește sprijinirea antreprenoriatului local pentru a reduce dependența economică de un număr redus de mari angajatori. Propunerile vizează crearea de facilități pentru micii meșteșugari și organizarea de târguri de produse locale.

Problemă clară: Lipsa de oportunități pentru inițiativa privată și vulnerabilitatea economiei locale.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG poate defini zone cu funcțiuni mixte care să încurajeze apariția de mici afaceri și ateliere la parterul clădirilor sau poate identifica spații care ar putea fi transformate în incubatoare de afaceri.

9.3. Sugestii pentru îmbunătățirea serviciilor și mobilității

Constatare factuală: Cea mai stringentă problemă percepută în domeniul serviciilor este lipsa accesului la servicii medicale de specialitate și de urgență, având în vedere absența unui spital. Se propune înființarea unui centru medical de permanență.

Problemă clară: Distanța de 26 km față de spitalul din Toplița este considerată critică, în special pentru populația vârstnică (aproximativ 30%).

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este un sentiment de insecuritate medicală. PUG are obligația de a rezerva un teren adecvat pentru o viitoare dezvoltare medicală, definind un UTR dedicat serviciilor de sănătate (UTR_SAN).

Constatare factuală: În domeniul educației, propunerea unanimă este construirea unei săli de sport moderne pentru Liceul Tehnologic și reabilitarea terenurilor de sport exterioare. Deși infrastructura sportivă și de agrement a fost semnificativ dezvoltată în ultimii ani (terenuri de joacă, baze sportive multifuncționale), analiza vizează gradul de utilizare, distribuția spațială și adecvarea la nevoile actuale.

Problemă clară: Lipsa unor facilități adecvate pentru educația fizică și activitățile sportive ale tinerilor limitează oferta educațională și opțiunile de recreere.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG-ul trebuie să asigure că incinta liceului are suficient teren rezervat pentru aceste extinderi și să stabilească reglementări urbanistice care să le faciliteze.

Constatare factuală: Mobilitatea este o sursă majoră de propuneri. Prioritatea absolută, menționată de 15 respondenți, este reabilitarea și crearea de trotuare. Se solicită, de asemenea, amenajarea de piste pentru biciclete, crearea de noi locuri de parcare și introducerea unor microbuze pentru transportul public.

Problemă clară: Starea precară și discontinuitatea rețelei pietonale generează insecuritate, iar dependența de autoturismul personal (63% din deplasări) creează congestie.



Consecință + Implicație PUG/RLU: Implicațiile sunt structurale, de la reglementarea profilului stradal pentru a include obligatoriu trotuare și piste de biciclete, la identificarea de terenuri pentru parări și planificarea traseelor pentru un viitor sistem de transport public.

9.4. Viziuni pe termen lung

Constatare factuală: Comunitatea dorește consolidarea identității de stațiune balneară de renume european, într-o formă modernizată și sustenabilă.

Problemă clară: Viziunea articulează necesitatea de a echilibra conservarea farmecului istoric și a cadrului natural cu nevoia de inovare și servicii la standarde contemporane.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este că PUG-ul trebuie să fie un instrument de "dezvoltare controlată", nu un catalizator pentru creștere cantitativă haotică. RLU trebuie să definească clar ce se poate și ce nu se poate construi în zonele cu valoare identitară.

Constatare factuală: Stoparea declinului demografic și atragerea tinerilor reprezintă o componentă cheie a viziunii pe termen lung. Propunerile includ crearea de oportunități economice diversificate și dezvoltarea ofertei de locuințe pentru tineri.

Problemă clară: Borsecul este perceput ca un oraș cu oportunități limitate pentru tineri, ceea ce duce la un "exod al creierelor" și la îmbătrânirea populației.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG trebuie să aibă o componentă strategică puternică, orientată spre crearea unui mediu atractiv pentru noile generații, prin planificarea unor zone pentru locuințe accesibile, facilitarea dezvoltării spațiilor de co-working sau integrarea tehnologiilor "smart city".

Constatare factuală: O viziune recurentă este aceea a unui "oraș verde", care capitalizează pe patrimoniul natural excepțional și face din sustenabilitate un element central al brandului local.

Problemă clară: Traducerea acestei viziuni ecologice în politici concrete, în contextul presiunilor de dezvoltare, este o provocare.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Fără reglementări clare, acest capital verde se poate eroda. PUG trebuie să integreze principiile dezvoltării durabile în toate componentele sale, de la zonificarea care protejează coridoarele verzi, la normele din RLU care stimulează eficiența energetică a clădirilor și la strategiile de mobilitate care încurajează transportul nepoluant.

10. SINTEZA DATELOR ȘI ANALIZA REZULTATELOR

Acest capitol reprezintă nucleul analitic al studiului, având rolul de a transforma datele brute, colectate prin diverse instrumente de cercetare, într-o sinteză coerentă și interpretativă. Demersul se fundamentează pe ideea că datele, fie ele cantitative sau calitative, devin informație valoroasă doar în momentul în care sunt structurate, corelate și interpretate într-un cadru logic. Se urmărește o trecere de la simpla descriere a realității la o înțelegere aprofundată a acesteia, oferind o bază solidă de cunoaștere pentru fundamentarea recomandărilor strategice.

Metodologia acestui capitol este una integrată, bazată pe principiul triangulării, o tehnică fundamentală în cercetarea sociologică ce presupune combinarea metodelor cantitative și calitative pentru a obține o imagine completă și validată. {"Combinarea metodelor cantitative cu cele calitative permite o înțelegere mult mai nuanțată a fenomenelor sociale."} [paraphrase: Chelcea, Septimiu, „Metodologia cercetării sociologice”, Editura Economică, 2001, n.a.]. Structura permite o navigare fluidă de la "ce" și "cât" (analiza cantitativă) la "cum" și "de ce" (analiza calitativă), culminând cu o înțelegere holistică a fenomenelor studiate.

Rezultatele analizei au fost revizuite în raport cu observațiile beneficiarului și actualizate acolo unde datele istorice nu mai reflectă realitatea curentă.

10.1. Analiza statistică descriptivă a datelor cantitative

Constatare factuală: Prima etapă a analizei a constat în descrierea statistică a răspunsurilor colectate prin chestionare de la un eșantion de 301 de cetățeni, pentru a obține o imagine clară a tendințelor majoritare. Au fost calculați indicatori sintetici precum frecvențe și procente pentru fiecare item. De exemplu, s-a determinat că un procent semnificativ al populației consideră starea trotuarelor o problemă urgentă (15 mențiuni din 139 de răspunsuri pe această temă), iar scorul mediu de satisfacție față de calitatea spațiilor verzi este moderat.

Problemă clară: Un volum mare de date individuale, neprocesate, este dificil de interpretat și nu poate fundamenta decizii strategice. Fără o sinteză statistică, orice interpretare ar rămâne la nivel speculativ, lipsită de fundamentare empirică.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Crearea unei baze de date factuale oferă o primă ierarhizare a problemelor urbane, permițând proiectanților să înțeleagă care sunt cele mai

presante nevoi ale comunității. Prezentarea acestor date prin grafice și tabele sintetice asigură o înțelegere rapidă și intuitivă a rezultatelor, fundamentând deciziile de alocare a resurselor în PUG pe dovezi concrete.

Constatare factuală: Procesul de analiză descriptivă a inclus o segmentare a datelor în funcție de variabile demografice relevante, precum categoria de vârstă, zona de rezidență și statutul ocupațional. S-au realizat analize comparative (cross-tabulations) pentru a explora variațiile de percepție între subgrupuri. De exemplu, s-a constatat că nemulțumirea față de lipsa locurilor de joacă este cu 30% mai mare în rândul familiilor cu copii care locuiesc în zona blocurilor, comparativ cu media generală.

Problemă clară: O analiză la nivelul întregului eșantion poate masca diferențe semnificative de percepție, ducând la elaborarea unor politici "universale" care, în realitate, nu răspund nevoilor specifice ale niciunui grup.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința ignorării acestor diferențe ar fi o planificare inefficientă și inechitabilă. Implicația directă pentru PUG este necesitatea formulării unor politici publice țintite. Informația privind nemulțumirea specifică a familiilor din zona blocurilor devine un argument crucial pentru prioritizarea investițiilor în amenajarea de spații de joacă în acele perimetre, transformând analiza descriptivă într-un instrument de diagnostic social precis.

Deși infrastructura sportivă și de agrement a fost semnificativ dezvoltată în ultimii ani (terenuri de joacă, baze sportive multifuncționale), analiza vizează gradul de utilizare, distribuția spațială și adecvarea la nevoile actuale.

10.2. Corelații și analize statistice avansate

Constatare factuală: Prin aplicarea de teste statistice inferențiale, s-au explorat legăturile dintre diferite variabile pentru a construi modele explicative. Utilizând testul Hi-pătrat (Chi-square) și coeficienți de corelație Spearman, s-a identificat o relație statistică semnificativă ($p < 0.05$) între nivelul de educație al respondenților și percepția asupra importanței protecției patrimoniului cultural.

Problemă clară: Simpla descriere a datelor este insuficientă pentru a înțelege cauzalitățile sociale și pentru a formula politici publice eficiente. Este necesar să se identifice relațiile statistice care pot sugera legături cauzale între atitudini, comportamente și caracteristici demografice.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința acestei analize este o înțelegere mai profundă a dinamicii sociale, care permite formularea de politici publice nuanțate. Demonstrarea unei corelații puternice între calitatea spațiului public dintr-un cartier și sentimentul de siguranță al locuitorilor transformă investiția în parcuri și iluminat public dintr-o problemă estetică într-o strategie directă de creștere a siguranței. PUG-ul poate astfel justifica decizii de planificare prin argumente științifice solide.

Constatare factuală: Analiza corelațională a permis identificarea unor "sindroame" de probleme urbane, adică seturi de nemulțumiri interconectate. De exemplu, s-a observat că lipsa locurilor de parcare este puternic corelată cu parcare ilegală pe trotuare, ceea ce, la rândul său, este asociat cu o calitate scăzută a spațiului pietonal și un sentiment de insecuritate pentru pietoni.

Problemă clară: Disfuncționalitățile urbane nu sunt izolate, ci formează clustere de probleme interdependente. O abordare sectorială, care tratează fiecare simptom separat, este inefficientă și costisitoare.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este posibilitatea de a dezvolta intervenții integrate, cu impact multiplicator. Implicația pentru PUG este tranziția de la o logică sectorială (un plan pentru parcuri, altul pentru trotuare) la o strategie de regenerare urbană integrată. Un astfel de proiect, aplicat unei zone specifice, poate rezolva simultan multiple probleme. Utilizarea analizelor factoriale pentru a grupa variabilele a permis conturarea unor hărți conceptuale clare, oferind un suport decizional intuitiv pentru echipa de proiectare.

10.3. Analiza tematică a datelor calitative și triangularea metodelor

Constatare factuală: Datele calitative, colectate prin interviuri și focus-grupuri, au fost procesate prin analiza tematică de conținut, un proces riguros de codificare a textului care a permis identificarea temelor recurente și gruparea lor în categorii analitice. Acest demers a transformat zeci de pagini de transcrieri într-o hartă clară a ideilor, argumentelor și controverselor din discursul public local.

Problemă clară: Volumul mare de text nestructurat, deși bogat în nuanțe, este inoperabil fără o sinteză sistematică. Este necesară o metodă care să extragă structura din narațiuni, pentru a înțelege "de ce"-ul din spatele datelor statistice.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o înțelegere profundă a contextului uman. De exemplu, în timp ce statistica arată o nemulțumire generală față de "calitatea

serviciilor", analiza calitativă a dezvăluit că aceasta este generată, în principal, de atitudinea personalului și de timpul de așteptare, nu de dotarea tehnică. Această implicație permite PUG-ului să fundamenteze soluții mai bine ținute, cum ar fi propuneri de reorganizare a fluxurilor, nu doar de investiții în clădiri.

Constatare factuală: Etapa finală a constat în triangularea metodelor, adică punerea în dialog a rezultatelor cantitative cu cele calitative pentru a construi o imagine validă a realității. S-a urmărit verificarea convergenței, complementarității sau contradicției dintre cele două seturi de date.

Problemă clară: Utilizarea unei singure metode de cercetare oferă o perspectivă parțială. Este necesară o validare încrucișată pentru a asigura robustețea concluziilor și a evita interpretările unilaterale.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Triangularea crește exponențial validitatea internă a studiului și soliditatea recomandărilor. Au fost identificate trei tipuri de relații între date:

- a) Confirmare și validare: Datele calitative au confirmat și au oferit profunzime rezultatelor statistice. De exemplu, prioritatea absolută a finalizării Centrului Balnear (39 de mențiuni în sondaj) a fost explicată în interviuri prin speranța renașterii economice și a creării de locuri de muncă.
- b) Completare și nuanțare: Datele calitative au adăugat informații noi. De exemplu, un focus-grup a relevat existența unui conflict între tinerii care folosesc parcurile pentru sport și vârstnicii care doresc liniște, o nuanță ce permite proiectarea unor soluții de zonificare a spațiilor verzi.
- c) Contradicție și explorare: În unele cazuri, au apărut contradicții valoroase. Un sondaj poate indica satisfacție generală, în timp ce interviurile relevă nemulțumiri latente, semnalând o complexitate socială ce necesită analiză suplimentară.

Implicația majoră pentru PUG este că recomandările bazate pe date triangulate au un grad superior de robustețe și legitimitate, asigurând o fundamentare solidă pentru strategia de comunicare ce va fi detaliată în capitolul următor.



11. STRATEGIA DE CONSULTARE ȘI COMUNICARE PUBLICĂ

Constatare factuală: Procesul de actualizare a Planului Urbanistic General (PUG) pentru orașul Borsec implică o diversitate de actori cu interese multiple, de la administrația publică și principalul operator economic (Romaqua Group S.A.), la cetățeni, cele 18 ONG-uri active și numeroasele instituții avizatoare.

Problemă clară: Riscul central constă în posibilitatea ca aceste interese, uneori divergente (dezvoltare economică vs. protecție mediu), să genereze conflicte care pot bloca procesul de planificare, ducând la întârzieri, costuri suplimentare și la un document final contestat și, în consecință, inaplicabil.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința imediată este necesitatea elaborării unei strategii de comunicare și consultare publică, care să transforme participarea dintr-o obligație legală formală într-o oportunitate strategică de a construi consens și de a crește calitatea și legitimitatea PUG-ului. Această strategie nu reprezintă un document auxiliar, ci o componentă fundamentală a procesului de elaborare, ale cărei rezultate vor influența direct conținutul reglementărilor și direcțiile de dezvoltare.

Metodologia de elaborare a acestei strategii se bazează pe o abordare proactivă și segmentată, aliniată la cele mai bune practici în domeniul planificării participative. Se utilizează ca surse de date analizele de stakeholderi realizate în capitolele anterioare, cadrul legal reprezentat de {"Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică"} [paraphrase: Parlamentul României, Legea nr. 52/2003, n.a.] și {"Ordinul nr. 2701/2010 pentru aprobarea Metodologiei de informare și consultare a publicului cu privire la elaborarea sau revizuirea planurilor de amenajare a teritoriului și de urbanism"} [paraphrase: Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului, Ordinul nr. 2701/2010, n.a.], precum și obiectivele strategice de dezvoltare ale localității. Strategia este structurată pe patru piloni esențiali:

1. Definirea clară a obiectivelor de comunicare, corelate cu fiecare etapă a procesului PUG.
2. Segmentarea detaliată a publicurilor țintă și adaptarea mesajelor la nevoile și interesele specifice ale fiecărui grup.
3. Stabilirea unui mix de canale și instrumente de comunicare, care să asigure o acoperire largă și un dialog real.
4. Elaborarea unui plan de acțiune concret, cu responsabilități, termene și indicatori de performanță.

Scopul final este crearea unui cadru de dialog transparent și constructiv, care să asigure că PUG-ul actualizat al orașului Borsec va fi nu doar un document tehnic corect, ci un proiect de viitor asumat de întreaga comunitate.

11.1. Obiective de comunicare

Constatare factuală: Procesul de elaborare a unui PUG se desfășoară în etape distincte, de la analiza preliminară și diagnoză, la elaborarea propunerilor de reglementare și la dezbateră publică finală.

Problemă clară: Fiecare dintre aceste etape are nevoi de comunicare diferite. O comunicare generică și uniformă pe tot parcursul procesului este inefficientă. În faza de analiză, este necesară stimularea colectării de date de la un public larg, în timp ce în faza de dezbateră a propunerilor, comunicarea trebuie să se concentreze pe explicarea tehnică a soluțiilor și medierea punctelor de vedere.

Consecință + Implicație PUG/RLU: O strategie de comunicare neadaptată generează confuzie, neîncredere și o participare publică redusă. Implicația directă este necesitatea de a stabili obiective de comunicare specifice pentru fiecare fază a PUG.

Faza 1: Informare și Angajare Inițială (Etapa de Analiză). Obiectivul principal este asigurarea transparenței maxime și stimularea participării unui număr cât mai mare de stakeholderi. Obiectivele specifice includ:

1. Informarea completă a publicului larg cu privire la demararea procesului de actualizare a PUG.
2. Creșterea gradului de conștientizare asupra importanței planificării urbane.
3. Colectarea unui volum semnificativ de date calitative și cantitative despre nevoile comunității.
4. Construirea unei relații de încredere între echipa de proiectare, administrația locală și cetățeni.

Atingerea acestor obiective necesită canale cu acoperire largă și instrumente accesibile: chestionare online și fizice, întâlniri de informare în cartiere și o platformă web dedicată proiectului. Neîndeplinirea acestor obiective compromise întregul proces, ducând la o fundamentare slabă a PUG-ului. Indicatorii de succes sunt numărul de chestionare completate, numărul de participanți la întâlnirile publice și traficul pe platforma online a proiectului.

Faza 2: Consultare și Co-creare (Etapa de Elaborare a Propunerilor). Odată ce diagnoza este finalizată, obiectivul comunicării se schimbă de la colectare la dialog și colaborare. Obiectivele specifice ale acestei faze sunt:

1. Prezentarea transparentă a concluziilor analizei.
2. Facilitarea unui dialog constructiv pe marginea primelor concepte și scenarii de dezvoltare.
3. Colectarea de feedback specific și tehnic de la experți pe teme punctuale (trafic, zonare, protecția mediului).
4. Testarea acceptabilității publice pentru diferite variante de soluții.

Instrumentele devin specializate: ateliere de lucru tematice (workshop-uri), focus-grupuri cu actori cheie, expoziții publice cu planșele preliminare și sesiuni de consultare online. Eșecul în atingerea acestor obiective poate duce la propuneri fără sprijin public. Succesul se măsoară prin calitatea și relevanța feedback-ului primit și numărul de propuneri concrete integrate în PUG.

Faza 3: Validare și Legitimare (Etapa de Dezbatere Publică și Aprobare). Comunicarea capătă un caracter formal, vizând validarea și legitimarea formei propuse a PUG. Obiectivele specifice sunt:

1. Prezentarea clară și argumentată a documentației finale.
2. Respectarea riguroasă a procedurilor legale de dezbatere publică.
3. Gestionarea obiecțiilor și contestațiilor rămase, oferind răspunsuri argumentate.
4. Construirea unui consens politic și public larg pentru aprobare.

Canalele de comunicare sunt cele oficiale (anunțuri în presă, afișaj), completate de o campanie de informare publică care sintetizează prevederile PUG într-un limbaj accesibil. O comunicare deficitară poate duce la respingerea proiectului. Succesul se reflectă în numărul redus de contestații și un vot favorabil larg în Consiliul Local.

Strategia de comunicare urmărește și **obiective transversale** valabile pe întreaga durată a procesului. Unul este **educarea și creșterea capacității administrative și civice**, procesul PUG fiind o oportunitate de a crește nivelul de înțelegere a publicului asupra conceptelor de planificare urbană și de a dezvolta competențele administrației în managementul participativ, prin organizarea de mini-cursuri de urbanism sau elaborarea unui glosar de termeni. Un alt obiectiv este **managementul conflictelor și medierea**, prevăzând mecanisme proactive de identificare și gestionare a divergențelor, precum crearea unui comitet de mediere sau utilizarea de facilitatori neutri. În fine, un obiectiv esențial este **crearea unei arhive publice a procesului participativ**, unde toate documentele,

proponerile și răspunsurile sunt accesibile public pe o platformă online, asigurând transparență totală și trasabilitate.

11.2. Publicuri țintă

Constatare factuală: Publicul relevant pentru procesul PUG este un mozaic de grupuri cu interese, cunoștințe și canale de comunicare diferite.

Problemă clară: O strategie de comunicare de tip "one size fits all" este inefficientă. Un mesaj tehnic destinat specialiștilor este ininteligibil pentru publicul larg, iar un mesaj generalist este irelevant pentru un investitor.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Este necesară o segmentare atentă a publicurilor țintă și dezvoltarea de mesaje și abordări specifice pentru fiecare grup, pentru a nu rata mobilizarea unor segmente importante ale comunității.

a) **Actorii Publici (Instituționali):** Acest segment este format din entitățile cu responsabilități legale în procesul de avizare și aprobare (Primar, Consiliul Local, aparatul tehnic, instituțiile avizatoare județene și naționale). Comunicarea cu ei trebuie să fie formală, tehnică și riguroasă, concentrată pe furnizarea de documentații complete, conforme cu legislația specifică, pentru a evita blocajele administrative.

b) **Actorii Privati (Economici):** Motivată de interese economice, acest segment are nevoie de predictibilitate și claritate. Comunicarea trebuie să fie pragmatică și orientată spre soluții. Segmentele includ investitorii strategici (Romaqua Group), dezvoltatorii imobiliari (interesați de UTR-uri, POT, CUT), operatorii din turism și micii antreprenori locali. Fiecărui sub-grup i se vor adresa informații specifice, de la viziunea pe termen lung a infrastructurii la detaliile tehnice ale RLU.

c) **Societatea Civilă (Publicul Larg și Organizațiile Civice):** Acesta este cel mai eterogen segment, cu interese diverse, de la calitatea vieții cotidiene la protecția mediului și a patrimoniului. Comunicarea trebuie să fie accesibilă și empatică. Sub-segmentele includ publicul larg neorganizat (informat prin canale cu acoperire mare: presă locală, afișaj, rețele sociale), liderii de opinie informal, cele 18 ONG-uri active (care necesită un parteneriat real) și grupurile vulnerabile (vârstnici, persoane cu dizabilități), care necesită canale adaptate.

Pe lângă segmentele principale, strategia de comunicare ia în considerare și publicuri specifice cu importanță strategică, precum experții și profesioniștii locali (arhitecți, urbanisti), care pot oferi feedback tehnic valoros, și presa locală și regională, canal esențial de diseminare a informației. Pentru fiecare segment se dezvoltă mesaje cheie specifice:

pentru un investitor, mesajul se concentrează pe "predictibilitate și eficiență administrativă"; pentru un ONG de mediu, pe "protecția peisajului și dezvoltarea durabilă"; pentru publicul larg, pe "îmbunătățirea calității vieții de zi cu zi". Astfel, comunicarea devine mult mai eficientă, crescând șansele de a mobiliza fiecare grup de interese.

11.3. Canale și instrumente de comunicare

Constatare factuală: Diferitele segmente de public utilizează canale de informare distincte.

Problemă clară: O strategie bazată pe un singur tip de canal (doar online sau doar afișaj stradal) va eșua în a atinge întregul spectru al publicurilor țintă.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Este necesar un mix integrat de canale de comunicare, combinând abordări tradiționale cu cele digitale, pentru a maximiza acoperirea și impactul.

1. Canale Digitale (Online): Esențiale pentru publicul tânăr și activ, acestea includ o platformă web dedicată proiectului (cu documente, calendar, știri), utilizarea rețelelor sociale (pagina Primăriei) pentru informații vizuale, chestionare online, sesiuni de consultare live (webinarii) și un newsletter electronic pentru actualizări constante.

2. Canale Tradiționale (Offline): Cruciale pentru segmentele mai puțin digitalizate, acestea includ întâlniri publice și dezbateri, ateliere de lucru tematice (workshop-uri) pe subiecte precum trafic sau patrimoniu, expoziții publice cu planșele PUG, puncte de informare, materiale informative tipărite (broșuri, pliante) și colaborarea cu presa locală și regională.

3. Instrumente de Feedback și Colectare: Pentru a centraliza propunerile, se vor utiliza formulare de feedback online și fizice, o adresă de e-mail și un număr de telefon dedicate proiectului, precum și registrul de propuneri de la sediul primăriei, conform legii.

Eficiența acestui mix depinde de integrarea coerentă: un eveniment offline trebuie promovat online, iar concluziile sale publicate pe platforma web. În faza de informare se va pune accent pe canalele cu acoperire largă, în faza de consultare pe instrumentele interactive, iar în faza de validare pe canalele formale, dublate de o campanie de simplificare a conținutului PUG.

11.4. Plan de acțiune

Constatare factuală: O strategie de comunicare, oricât de bine fundamentată teoretic, rămâne inefficientă fără un plan de acțiune concret, etapizat și cu responsabilități clare.

Problemă clară: Lipsa unui plan operațional duce la acțiuni de comunicare sporadice și reactive, în loc de o campanie proactivă și coerentă.



Consecință + Implicație PUG/RLU: Este necesară traducerea obiectivelor, publicurilor și canalelor definite anterior într-un calendar de activități, aliniat la etapele de elaborare a PUG.

Etapa 1: Lansare și Informare Inițială (Lunile 1-2). Corespunde fazei de analiză a PUG. Acțiunile includ crearea identității vizuale a proiectului ("PUG Borsec 2035: Viitorul pe care îl construim împreună"), dezvoltarea platformei web, o campanie de lansare media și distribuirea chestionarelor de opinie. Responsabilitatea este partajată între Prestator și Primărie.

Etapa 2: Dialog și Consultare Aprofundată (Lunile 3-6). Se suprapune cu elaborarea primelor scenarii de dezvoltare. Acțiunile includ publicarea rezultatelor consultării inițiale, organizarea de ateliere tematice (turism, mediu, mobilitate) și focus-grupuri cu segmente specifice (tineri, antreprenori), precum și o expoziție publică cu primele schițe. Responsabilitatea principală revine Prestatorului, cu sprijinul Primăriei.

Etapa 3: Dezbatere pe Propunerea de PUG (Lunile 7-9). Acțiunile se concentrează pe prezentarea și dezbateră variantei finale. Includ o campanie de informare cu o broșură sintetică, respectarea procedurii legale de consultare publică, organizarea dezbaterii oficiale și centralizarea răspunsurilor la toate observațiile primite. Responsabilitatea este partajată, cu un rol formal accentuat pentru Primărie.

Etapa 4: Comunicare Post-Aprobare (Continuu). După aprobarea PUG, comunicarea continuă prin anunțarea publică a aprobării, crearea de ghiduri simplificate pentru cetățeni și investitori și publicarea unor rapoarte anuale privind stadiul implementării, pentru a menține transparența. Responsabilitatea revine Primăriei.

Acest plan de acțiune este unul orientativ și necesită o detaliere suplimentară, incluzând alocarea unui buget specific și definirea unor indicatori de performanță clari pentru fiecare acțiune.



12. RECOMANDĂRI PENTRU NEGOCIERE ȘI CONSTRUIREA CONSENSULUI

Existența unor interese divergente între actorii economici și grupurile de protecție a mediului, o tensiune reflectată în analizele anterioare, necesită o abordare structurată a negocierii în cadrul procesului de actualizare a PUG. Acest capitol oferă un set de recomandări strategice și tehnici de mediere menite să fundamenteze un proces de construire a consensului transparent și eficient, pornind de la ideea că "consensul se construiește, nu se impune". Se vor explora strategii de identificare a elementelor non-negociabile și a celor negociabile, tehnici de mediere adaptate la specificul conflictelor locale și mecanisme procedurale pentru formalizarea acordurilor, ancorând fiecare recomandare în problematicile concrete ale orașului Borsec.

Problema centrală constă în riscul ca aceste conflicte, dacă nu sunt gestionate proactiv, să ducă la blocaje în procesul de avizare și la un document final contestat, generând amânarea unor dezvoltări necesare și perpetuarea unei stări de incertitudine. Implicația pentru PUG este că acesta trebuie să fie însoțit de un cadru de negociere care să faciliteze dialogul și să ghideze actorii către soluții de compromis reciproc avantajoase. Calitatea procesului de dialog este la fel de importantă ca rezultatul final, iar scopul acestui capitol este de a oferi instrumentele necesare pentru a transforma o potențială confruntare într-o colaborare constructivă.

12.1. Strategii de negociere

Constatare factuală: Conflictul structural principal identificat în Borsec este cel dintre viziunea de dezvoltare economică, susținută de dezvoltatorii imobiliari și o parte a mediului de afaceri, și viziunea de conservare, promovată de specialiști, ONG-uri de mediu și segmente ale comunității. Primul grup dorește, în principal, relaxarea reglementărilor urbanistice pentru a facilita investițiile, în timp ce al doilea solicită reguli stricte pentru a proteja peisajul și capitalul natural, o tensiune evidențiată în capitolul 4 al acestui studiu.

Problemă clară: Aceste două viziuni par, la prima vedere, mutual exclusive, creând un risc major de polarizare a dezbaterii publice și un potențial blocaj decizional, în care orice propunere a PUG este sistematic contestată de una dintre părți.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o dezvoltare blocată sau haotică, în detrimentul interesului pe termen lung al stațiunii. Implicația pentru procesul de negociere

este necesitatea de a depăși acest binarism prin aplicarea unei strategii de negociere integrativă (win-win), care să se concentreze pe interesele fundamentale, nu pe pozițiile declarate. Strategia trebuie să pornească de la identificarea interesului comun, care, în acest caz, este prosperitatea pe termen lung a stațiunii. Se recomandă organizarea unor ateliere de lucru moderate de un facilitator neutru, în care ambele părți să fie ghidate să identifice soluții care să permită atât dezvoltarea economică, cât și protecția mediului. De exemplu, în loc de a discuta "dacă" se construiește, discuția se poate muta pe "cum" și "unde" se construiește, explorând concepte precum dezvoltarea pe verticală în zonele deja antropizate, introducerea de standarde de construcție verde sau crearea unui fond de dezvoltare locală alimentat dintr-o taxă de impact percepută de la noile dezvoltări. PUG-ul poate deveni astfel un instrument de mediere, nu doar de reglementare.

Constatare factuală: O altă constatare, confirmată de 70-90% dintre respondenți în cadrul consultărilor, este neîncrederea semnificativă a mediului de afaceri și a cetățenilor în capacitatea administrativă, percepută ca fiind lentă și birocratică.

Problemă clară: Această neîncredere poate submina orice proces de negociere, deoarece actorii pot suspecta că acordurile, odată încheiate, nu vor fi implementate corect sau în timp util.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este o reticență în a face compromisuri și o preferință pentru soluții individuale, în detrimentul celor colective. Implicația este necesitatea de a adopta o strategie de negociere bazată pe transparență radicală și pe crearea de garanții procedurale. Se recomandă ca toate întâlnirile de negociere să fie publice sau, cel puțin, să aibă minute detaliate, accesibile publicului. Mai mult, orice acord de principiu trebuie transpus imediat într-un document scris (protocol, memorandum de înțelegere) care să specifice clar responsabilitățile, termenele și indicatorii de monitorizare. PUG-ul însuși trebuie să conțină mecanisme de garantare, cum ar fi condiționarea autorizării unor proiecte private de realizarea prealabilă a unor lucrări de infrastructură publică (ex: trotuare, parcuri). Prin această abordare, procesul de negociere nu se mai bazează doar pe încrederea interpersonală, ci pe un set de reguli și angajamente verificabile, crescând astfel predictibilitatea și șansele de succes.

Constatare factuală: Analiza conflictelor potențiale relevă și o serie de elemente care pot fi considerate non-negociabile de către anumite grupuri. Pentru comunitate și specialiști, protecția izvoarelor de apă minerală, a perimetrelor lor sanitare, precum și conservarea zonelor cu valoare peisagistică majoră (ex: Rezervația Naturală Scaunul Rotund și rezervația botanică Borsec) reprezintă puncte roșii. Pentru operatorii economici, predictibilitatea pe

termen lung a reglementărilor și asigurarea capacității infrastructurii de utilități sunt condiții esențiale.

Problemă clară: Fără o clarificare timpurie a acestor elemente non-negociabile, negocierile pot eșua târziu în proces, după un consum inutil de timp și resurse.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este frustrarea și erodarea încrederii. Implicația este necesitatea de a utiliza o strategie de clarificare a limitelor încă din fazele incipiente. Se recomandă organizarea unei sesiuni de lucru dedicate exclusiv identificării și recunoașterii reciproce a acestor "linii roșii". Odată ce aceste elemente sunt scoase din zona de negociere, eforturile se pot concentra pe găsirea de soluții creative în spațiul rămas, care este, de obicei, suficient de larg. PUG-ul trebuie să reflecte acest consens, transformând elementele non-negociabile în reguli de protecție strictă (ex: interdicție totală de construire în anumite perimetre), oferind în același timp un cadru flexibil și stimulativ pentru zonele de dezvoltare. Această strategie de "separare a apelor" poate debloca negocieri aparent imposibile și poate construi o bază de respect reciproc între părți.

12.2. Tehnici de mediere a conflictelor

Constatare factuală: Existența unui grad ridicat de neîncredere între diferiți actori locali impune utilizarea unor tehnici de mediere care să faciliteze dialogul și să reconstruiască punțile de comunicare.

Problemă clară: Simplele dezbateri publice, în care fiecare parte își susține poziția, adesea nu fac decât să accentueze divergențele, ducând la o escaladare a conflictului.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Procesul de consultare pentru PUG trebuie să fie structurat nu ca o arenă, ci ca un laborator de soluții, utilizând un mediator sau un facilitator neutru. Se recomandă ca atelierele de lucru pe teme sensibile (zonificare, trafic, patrimoniu) să fie conduse de un expert extern, acceptat de toate părțile, al cărui rol nu este de a impune o soluție, ci de a ghida discuția, de a asigura că toți participanții sunt ascultați și de a ajuta grupul să exploreze opțiuni creative. Această tehnică de mediere facilitativă poate schimba dinamica de la una conflictuală la una colaborativă. PUG-ul poate chiar să instituționalizeze această practică, propunând crearea unui "Comitet de Mediere Urbană" la nivel local, care să poată fi activat în cazul unor viitoare conflicte de planificare.

Constatare factuală: O altă problemă frecventă în conflictele de urbanism este asimetria de informație, unde cetățenii sau micii antreprenori nu au acces la același nivel de expertiză tehnică precum dezvoltatorii sau administrația.



Problemă clară: Acest dezechilibru plasează grupurile mai puțin informate într-o poziție de negociere dezavantajată și poate genera frustrare și suspiciune, ducând la un dialog inegal.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Este necesară utilizarea unor tehnici de echilibrare a cunoștințelor. Înainte de atelierelor de negociere, se recomandă organizarea unor sesiuni de informare și formare, în care experți independenți să explice în termeni accesibili conceptele tehnice de bază (ce înseamnă POT și CUT, care sunt implicațiile unei anumite zonificări etc.). De asemenea, se poate utiliza tehnica planificării bazate pe scenarii, în care diferite variante de dezvoltare sunt simulate și prezentate vizual (randări 3D, hărți de impact), pentru a face consecințele fiecărei opțiuni mult mai clare. Prin reducerea asimetriei de informație, se creează un cadru de negociere mai echitabil.

Constatare factuală: Multe conflicte nu izvorăsc din interese materiale direct opuse, ci din valori și percepții diferite (ex: conflictul dintre nevoia de locuri de muncă și dorința de a păstra un peisaj "neatins").

Problemă clară: Aceste conflicte de valori sunt cel mai greu de mediat prin tehnici de negociere clasice, bazate pe compromis, deoarece o abordare pur rațională poate eșua.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Este necesară utilizarea unor tehnici de mediere transformativă, care se concentrează pe recunoașterea și înțelegerea reciprocă a perspectivelor. Se recomandă utilizarea unor instrumente precum "hărțile empatiei" (empathy mapping) sau atelierelor de "storytelling", în care participanții sunt încurajați să își împărtășească experiențele personale și legătura emoțională cu anumite locuri sau valori. Scopul nu este de a ajunge imediat la o soluție, ci de a umaniza "adversarul" și de a crea o bază de înțelegere comună. PUG-ul poate sprijini acest demers prin integrarea unei componente de "analiză a valorilor peisajului cultural", care să identifice și să cartografieze locurile cu o semnificație specială pentru comunitate, transformându-le în puncte de referință protejate.

12.3. Construirea consensului

Constatare factuală: Centrul Balnear, finalizat și operațional din anul 2022, reprezintă în prezent un element central al infrastructurii turistice, fiind necesară analiza impactului său asupra dezvoltării locale și integrarea în strategia urbanistică.

Problemă clară: Dacă aceste proiecte sunt tratate izolat, energia pozitivă a consensului se poate risipi, fără a contribui la rezolvarea temelor mai conflictuale.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Este necesară utilizarea unei strategii a "victoriilor rapide" (quick wins) și a legării problemelor (issue linkage). Se recomandă ca PUG-ul să fie structurat și comunicat public nu ca un document monolitic, ci ca un portofoliu de proiecte, cu o ierarhizare clară a priorităților. Prin demararea rapidă a procedurilor pentru proiectele consensuale, administrația poate demonstra credibilitate și poate construi un capital de încredere, care poate fi apoi "investit" în negocierea temelor mai dificile. De asemenea, se poate utiliza tehnica legării problemelor, condiționând, de exemplu, aprobarea unor proiecte imobiliare private de contribuția dezvoltatorilor la proiecte de interes public, cum ar fi modernizarea trotuarelor sau a spațiilor verzi.

Constatare factuală: O problemă fundamentală a proceselor de planificare este că, adesea, consensul se destramă în faza de implementare, din cauza lipsei de monitorizare.

Problemă clară: Lipsa unei structuri de guvernare post-aprobare duce la un PUG aprobat, dar inaplicat, unde acordurile își pierd valoarea în timp.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Mecanismele de construire a consensului trebuie să depășească faza de elaborare. Se recomandă crearea unui "Comitet de Monitorizare a Implementării PUG", o structură partenerială formată din reprezentanți ai administrației locale, ai consiliului local, ai principalilor actori economici și ai societății civile. Acest comitet ar avea rolul de a urmări periodic stadiul implementării proiectelor, de a semnaliza blocajele și de a media eventualele conflicte care apar pe parcurs. PUG-ul poate prevedea în mod explicit constituirea și regulamentul de funcționare al acestui comitet, conferindu-i un statut formal.

Constatare factuală: Construirea unui consens durabil depinde de percepția publică asupra corectitudinii și transparenței procesului.

Problemă clară: Chiar și cu numeroase consultări, dacă deciziile finale par arbitrare sau dacă nu este clar cum a fost utilizat feedback-ul public, procesul poate fi perceput ca fiind unul de fațadă, generând cinism și o erodare a încrederii pe termen lung.

Consecință + Implicație PUG/RLU: PUG-ul trebuie să fie însoțit de un "raport al consultării publice" detaliat și transparent. Se recomandă ca, la finalul procesului, să fie publicat un document care să sintetizeze toate propunerile primite, să indice care dintre acestea au fost acceptate și integrate în PUG, care au fost acceptate parțial și cum, și care au fost respinse și de ce. Fiecare respingere trebuie să fie însoțită de o justificare clară și argumentată (tehnică, legală sau strategică). Această tehnică de "închidere a buclei de feedback" (closing the feedback loop) este esențială pentru a demonstra respect față de

participanți și pentru a construi o cultură a responsabilității, asigurând că PUG-ul actualizat este, cu adevărat, un proiect al întregii comunități.

13. CONCLUZII ȘI IMPLICAȚII PENTRU PUG

Acest capitol final marchează tranziția de la faza analitică la cea strategică și normativă, având rolul de a distila observațiile și datele colectate în capitolele anterioare într-un set de concluzii fundamentale și de a le traduce în recomandări concrete, direct utilizabile în elaborarea Planului Urbanistic General (PUG) și a Regulamentului Local de Urbanism (RLU). Nu se reiau aici analizele detaliate, ci se formulează exclusiv implicațiile lor directe pentru planificare, conform ideii-forță că o analiză valoroasă se încheie cu recomandări clare și acționabile. Demersul este structurat pentru a oferi proiectanților și decidenților un instrument de lucru precis, care să asigure alinierea documentației de urbanism la realitățile și aspirațiile comunității din Borsec.

Structura capitolului este concepută pentru a asigura un flux logic de la sinteză la acțiune. Primul subcapitol prezintă o sinteză a concluziilor strategice, identificând principalele tensiuni și oportunități care trebuie adresate prin planificare. Următoarele două subcapitole detaliază recomandările specifice, separate pe cele două paliere de intervenție: PUG, ca instrument de viziune și zonificare la scară largă, și RLU, ca set de reguli detaliate aplicabile la nivel de parcelă. În final, ultimul subcapitol abordează problematica prioritizării, propunând o ierarhizare a intervențiilor pe baza urgenței percepute de comunitate și a impactului strategic estimat, pentru a ghida alocarea viitoare a resurselor. Fiecare recomandare formulată este ancorată direct în constatările factuale prezentate în corpul studiului, asigurând trasabilitatea și fundamentarea fiecărei decizii propuse.

13.1. Sinteza concluziilor finale

Constatare factuală: Constatarea fundamentală, care transpare din ansamblul datelor colectate, este existența unei dualități structurale în percepția și realitatea orașului Borsec: un capital natural și balnear excepțional, recunoscut unanim ca fiind atuul suprem al localității, coexistă cu un mediu construit și o infrastructură de servicii parțial degradate, care nu se ridică la nivelul potențialului existent. Această discrepanță a fost semnalată constant, de la menționarea izvoarelor de apă minerală (59 de mențiuni) ca principal punct forte, la indicarea clădirilor în paragină (34 de mențiuni) ca principal punct slab.

Problemă clară: Problema clară care derivă de aici este una de sub-valorificare și de dezvoltare ne-armonică. Orașul nu reușește să transforme pe deplin valoarea resursei sale primare într-o calitate corespunzătoare a mediului de viață și a experienței turistice.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința pe termen lung a acestei tensiuni este riscul erodării ambelor componente: pe de o parte, presiunea unei dezvoltări necontrolate poate afecta capitalul natural, iar pe de altă parte, un mediu construit neatractiv limitează capacitatea de a capitaliza economic acest potențial. Implicația majoră pentru PUG este că acesta trebuie să acționeze ca un instrument de reconciliere și echilibrare. Miza centrală a planului este de a defini un model de dezvoltare care să protejeze și să valorifice resursa naturală, stimulând în același timp regenerarea și modernizarea cadrului construit, pentru a reduce decalajul calitativ dintre cele două componente.

Constatare factuală: A doua concluzie majoră, direct legată de prima, este identificarea unui conflict central între logica dezvoltării cantitative (extindere imobiliară, creștere a traficului) și necesitatea conservării calitative (protejarea peisajului, a patrimoniului, a calității mediului). Acest conflict a fost evidențiat în capitolele privind mobilitatea, unde dependența de autoturismul personal (63% din deplasări) generează congestie, și în cel privind așteptările mediului de afaceri, unde nevoia de predictibilitate a dezvoltatorilor poate intra în tensiune cu dorința comunității de a păstra caracterul verde al stațiunii.

Problemă clară: Problema nu este dezvoltarea în sine, ci modelul acesteia. O dezvoltare bazată pe extinderea intravilanului și pe prioritizarea transportului individual este incompatibilă cu viziunea unei stațiuni balneare durabile.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este riscul de a repeta greșelile altor stațiuni montane, care și-au pierdut farmecul prin supra-aglomerare și degradarea peisajului. Implicația pentru PUG este necesitatea de a promova un model de dezvoltare compactă, orientată spre interior, care să prioritizeze regenerarea zonelor deja construite, reabilitarea fondului locativ existent și promovarea mobilității alternative. PUG-ul trebuie să stabilească limite clare de creștere și să definească reguli care să favorizeze calitatea în detrimentul cantității.

Constatare factuală: A treia concluzie strategică este existența unui consens comunitar larg cu privire la direcțiile prioritare de acțiune, ceea ce reprezintă o oportunitate majoră pentru legitimarea și implementarea PUG. Proiecte precum modernizarea infrastructurii educaționale și sportive (construirea unei săli de sport) beneficiază de un sprijin cvasitotal din partea tuturor categoriilor de actori. Centrul Balnear, finalizat și operațional din anul 2022, reprezintă în prezent un element central al infrastructurii turistice, fiind necesară analiza impactului său asupra dezvoltării locale și integrarea în strategia urbanistică.

Problemă clară: Problema, în acest caz, nu este una de viziune, ci una de capacitate de implementare. Comunitatea are așteptări clare și legitime, dar acestea trebuie transpuse în proiecte fezabile și finanțabile.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința acestui consens este că administrația publică are un mandat clar pentru a acționa în aceste direcții. Implicația pentru PUG este că planul trebuie să transforme aceste priorități comunitare în proiecte strategice cu o localizare spațială clară și cu un cadru de reglementare care să le faciliteze implementarea. PUG-ul devine, astfel, nu doar un document normativ, ci și o foaie de parcurs pentru investițiile publice din următorul deceniu, asigurând că acestea răspund direct nevoilor identificate în procesul de consultare. Aceste trei concluzii fundamentale formează baza recomandărilor specifice formulate în subcapitolele următoare.

13.2. Recomandări strategice pentru Planul Urbanistic General (PUG)

Constatare factuală: Conflictul dintre presiunea de dezvoltare și necesitatea de a proteja peisajul și resursele naturale impune o abordare strategică fermă la nivel de PUG.

Problemă clară: Riscul extinderii necontrolate a zonelor construibile (urban sprawl), care ar duce la fragmentarea peisajului și la creșterea costurilor pentru infrastructură.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința ar fi erodarea principalului activ economic și identitar al Borsecului. Implicația pentru PUG este că acesta trebuie să adopte un model de dezvoltare urbană compactă. Se recomandă, așadar:

1. **Limitarea strictă a extinderii intravilanului**, permițând acest lucru doar în cazuri excepționale, bine fundamentate și condiționate de asigurarea prealabilă a tuturor rețelelor de utilități.
2. **Prioritizarea regenerării urbane**, prin identificarea și definirea în PUG a unor "Zone de Acțiune Prioritară" (ZAP) în interiorul intravilanului existent, în special în zonele cu fond construit degradat sau subutilizat. Pentru aceste zone se vor elabora reglementări specifice care să stimuleze reconversia și modernizarea.
3. **Crearea unui "sistem de spații verzi și albastre"** la scara întregii localități, care să conecteze parcurile, pădurile intravilane, cursurile de apă și traseele de promenadă într-o rețea ecologică și recreativă coerentă. Acest sistem trebuie să aibă un statut de protecție clar în PUG, funcționând ca o limită fizică în calea extinderii construcțiilor.

Constatare factuală: Nevoia de a diversifica oferta turistică și de a răspunde cererii comunitare pentru dotări de agrement impune o planificare proactivă a acestor funcțiuni.

Problemă clară: În absența unei zonificări clare, astfel de dezvoltări pot apărea haotic, în detrimentul altor funcțiuni sau al cadrului natural, ducând la o dezvoltare punctuală, neintegrată.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Implicația pentru PUG este definirea unor poli de dezvoltare tematică:

a) Polul Balnear și de Wellness, concentrat în jurul noului Centru Balnear și a izvoarelor istorice. PUG trebuie să definească aici un UTR specific, care să permită dezvoltarea de hoteluri, centre spa, facilități de tratament și servicii conexe, cu un regim de construire care să asigure o calitate arhitecturală ridicată.

b) Polul pentru Turism Activ și Sport, localizat în zona pârtiilor de schi existente. PUG trebuie să rezerve aici terenuri pentru extinderea domeniului schiabil, amenajarea unui parc de aventură, a unei piste de bob sau a altor facilități sportive, creând o zonă dedicată agrementului activ.

c) Polul Cultural și Comunitar, localizat în zona centrală, în jurul Casei de Cultură și a vilelor de patrimoniu. Aici, PUG trebuie să încurajeze, prin reglementări specifice, dezvoltarea de spații expoziționale, ateliere de creație, cafenele culturale și spații publice capabile să găzduiască evenimente.

Prin crearea acestor poli tematici, PUG-ul nu doar reglementează, ci și ghidează activ investițiile, creând o structură urbană mai clară și mai atractivă.

Constatare factuală: Dependența de transportul auto și problemele de trafic și parcare necesită o viziune strategică la nivel de PUG care să prioritizeze mobilitatea durabilă.

Problemă clară: Problema nu poate fi rezolvată doar prin crearea de noi parcuri, ci necesită o reechilibrare a modurilor de transport.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Menținerea modelului actual va duce la acutizarea congestiei și la degradarea calității mediului. Implicația pentru PUG este integrarea unui Plan Director de Mobilitate:

1. **Ierarhizarea rețelei stradale**, definind clar arterele de tranzit, străzile colectoare și străzile locale, cu regimuri de viteză și de acces diferite. Se va analiza fezabilitatea unei variante ocolitoare pentru traficul greu.

2. **Crearea unei rețele coerente pentru transportul alternativ**, prin definirea traseelor prioritare pentru piste de biciclete și prin stabilirea unui standard de calitate pentru trotuare, care să devină obligatoriu pentru toate modernizările de străzi.

3. **Planificarea spațială a unui sistem de transport public local**, chiar dacă implementarea sa va fi etapizată. PUG trebuie să definească traseele, să rezerve terenurile pentru stații și pentru o autogară modernă, care să funcționeze ca un nod intermodal.

4. **Strategia de parcare "Park & Walk"**, prin identificarea de terenuri pentru parări de mari dimensiuni la intrările în stațiune, corelate cu traseele de transport public și pietonal.

13.3. Recomandări specifice pentru Regulamentul Local de Urbanism (RLU)

Constatare factuală: Degradarea fondului construit istoric și lipsa de coerență a noilor construcții impun introducerea unor reguli specifice și stricte în RLU.

Problemă clară: Un RLU generic, bazat doar pe indicatori cantitativi, este insuficient pentru a proteja identitatea arhitecturală a unei stațiuni, ceea ce duce la o erodare a patrimoniului vizual.

Consecință + Implicație PUG/RLU: RLU trebuie să devină un instrument de management al calității arhitecturale. Se recomandă:

1. **Introducerea obligativității unui Ghid de Design Arhitectural** pentru zona centrală și pentru zonele protejate. Acest ghid, anexat la RLU, va reglementa materialele de fațadă, paleta cromatică, tipurile de tâmplărie, formele de acoperiș și regulile de amplasare a publicității, oferind un cadru clar.

2. **Stabilirea în RLU a unor condiții clare pentru reabilitarea clădirilor în paragină**, incluzând termene obligatorii pentru punerea în siguranță și posibilitatea de supraimpozitare conform Codului Fiscal, ca măsură coercitivă.

3. **Crearea în RLU a unor stimulente urbanistice** pentru proiectele de restaurare și reabilitare a clădirilor de patrimoniu, cum ar fi derogări minore de la anumiți indicatori sau simplificarea procedurilor de autorizare, cu condiția respectării avizelor de specialitate.

Constatare factuală: Conflictul dintre dezvoltarea imobiliară și protecția peisajului necesită o calibrare atentă a indicatorilor urbanistici și a regulilor de construire.

Problemă clară: Un RLU permisiv duce la supra-densificare și afectarea cadrului natural, având ca rezultat pierderea atractivității pe termen lung.

Consecință + Implicație PUG/RLU: RLU trebuie să stabilească un echilibru între dezvoltare și protecție. Se recomandă:

a) Diferențierea valorilor pentru Procentul de Ocupare a Terenului (POT) și Coeficientul de Utilizare a Terenului (CUT) în funcție de specificul fiecărui UTR, cu valori mai restrictive în zonele cu valoare peisagistică sau în apropierea ariilor protejate.

b) Reglementarea strictă a regimului de înălțime, corelat cu relieful și cu caracterul zonei, pentru a preveni apariția unor clădiri dominante care să afecteze negativ silueta localității.

c) Introducerea unui procent minim obligatoriu de spațiu verde pe parcelă pentru toate construcțiile noi, precum și reguli privind plantarea de arbori și utilizarea de soluții "verzi".

d) Reglementarea construcțiilor pe terenurile în pantă, impunând condiții stricte de amplasare, de realizare a excavațiilor și de integrare în peisaj, pe baza unui studiu geotehnic.

Constatare factuală: Problemele de mobilitate și de calitate a spațiului public trebuie să se reflecte în reguli detaliate la nivel de RLU.

Problemă clară: Fără reguli clare, spațiul public devine un spațiu rezidual, dominat de mașină, rezultând într-un mediu urban neprietenos și inefficient.

Consecință + Implicație PUG/RLU: RLU trebuie să reglementeze calitatea spațiului public și privat. Se recomandă:

1. **Introducerea unui normativ de parcare exigent** pentru toate funcțiunile (rezidențial, turism, comerț), care să impună realizarea locurilor de parcare în interiorul parcelei. Se poate studia posibilitatea de a monetiza locuri de parcare, cu fondurile direcționate către construcția de parcuri publice.

2. **Stabilirea unor profiluri stradale tip în RLU**, care să definească lățimile minime pentru trotuare și, unde este posibil, pentru piste de biciclete. Orice proiect de modernizare a unei străzi va trebui să respecte aceste profiluri.

3. **Introducerea de reguli privind calitatea amenajărilor**, referitoare la tipurile de mobilier urban, sistemele de iluminat, materialele pentru pavaje și regulile de amenajare a teraselor comerciale, pentru a asigura o imagine urbană coerentă.

13.4. Ierarhizarea priorităților de intervenție

Constatare factuală: Existența unor resurse financiare și administrative limitate impune o ierarhizare clară a intervențiilor propuse, pentru a maximiza impactul pe termen scurt și a asigura o dezvoltare coerentă pe termen lung.

Problemă clară: Riscul de a demara proiecte multiple, fără o viziune de ansamblu, duce la dispersia eforturilor și la rezultate modeste, adică o implementare inefficientă a PUG.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Este necesar să se stabilească o foaie de parcurs a investițiilor, bazată pe o matrice de prioritizare care combină două criterii principale: urgența percepută de comunitate (reflectată în rezultatele consultărilor) și impactul strategic (capacitatea unui proiect de a debloca alte dezvoltări). Pe baza acestei abordări, se conturează trei niveluri de prioritate.

Prioritatea 0 (Intervenții Urgente și Catalizatoare): Acestea sunt proiectele care răspund celor mai acute nevoi ale comunității și care au un rol de "declic" pentru



revitalizarea stațiunii. Implementarea lor pe termen scurt (0-3 ani) este esențială pentru a construi încredere și pentru a crea un momentum pozitiv. În această categorie se încadrează:

- Finalizarea și operaționalizarea Centrului Balnear**, proiectul cu cel mai mare sprijin public (39 de mențiuni) și cu cel mai mare impact economic preconizat.
- Reabilitarea infrastructurii pietonale centrale**, prin modernizarea trotuarelor pe arterele principale ale stațiunii, o măsură cu impact direct și vizibil asupra calității vieții și a experienței turistice.
- Implementarea unui program de punere în siguranță și reabilitare a fațadelor** pentru un număr de 5-10 clădiri istorice aflate în stare avansată de degradare în zona centrală, pentru a îmbunătăți radical imaginea urbană.

Aceste proiecte necesită o alocare prioritară a resurselor și o concentrare a eforturilor administrative.

Criteriu de Prioritizare	Urgență Comunitară (Scor 1-5)	Impact Strategic (Scor 1-5)	Prioritate Finală
Finalizare Centru Balnear	5	5	0
Reabilitare Trotuare Centrale	5	4	0
Reabilitare Fațade (Pilot)	4	5	0
Construcție Sală de Sport	4	3	1
Strategie Management Parcări	4	4	1
Modernizare Spații Verzi	3	3	1
Studiu Variantă Ocolitoare	3	5	1
Dezvoltare Transport Public	3	4	2
Creare Poli de Dezvoltare	2	5	2

Prioritatea 1 (Intervenții de Consolidare și Extindere): Acest eșalon include proiectele care consolidează funcționalitatea orașului și extind oferta de servicii și agrement, cu un orizont de implementare pe termen mediu (3-7 ani). Acestea construiesc pe succesul



intervențiilor de prioritate o și contribuie la creșterea atractivității pe termen lung. Lista include:

- a) Dezvoltarea infrastructurii sportive și de agrement, prin construcția sălii de sport pentru liceu și modernizarea terenurilor de sport, precum și prin demararea unui proiect de parc de aventură sau de extindere a domeniului schiabil. Deși infrastructura sportivă și de agrement a fost semnificativ dezvoltată în ultimii ani (terenuri de joacă, baze sportive multifuncționale), analiza vizează gradul de utilizare, distribuția spațială și adecvarea la nevoile actuale.
- b) Implementarea unei strategii de management al parcărilor, prin amenajarea a 1-2 parcări de mari dimensiuni la intrările în stațiune și prin implementarea unui sistem de parcare cu plată în zona centrală.
- c) Modernizarea spațiilor verzi și a traseelor de promenadă, prin implementarea unui program multianual de reamenajare a parcurilor și de dotare cu mobilier urban.
- d) Demararea studiilor de fezabilitate pentru proiectele de anvergură pe termen lung, cum ar fi varianta ocolitoare sau înființarea unui sistem de transport public local.

Prioritatea 2 (Intervenții de Viziune și Dezvoltare pe Termen Lung): Acestea sunt proiectele strategice, cu un orizont de implementare de peste 7-10 ani, care vor contura viitorul pe termen lung al Borsecului ca o stațiune modernă, durabilă și competitivă. Deși implementarea lor nu este imediată, PUG-ul trebuie să le asigure cadrul spațial și normativ necesar încă de pe acum. În această categorie intră:

1. **Dezvoltarea unui sistem de transport public local**, pe baza studiilor realizate în eșalonul anterior.
2. **Construcția variantei ocolitoare**, un proiect de infrastructură major care va transforma radical mobilitatea și calitatea mediului în localitate.
3. **Crearea de noi poli de dezvoltare**, precum un centru medical specializat sau un campus pentru formare profesională în turism.
4. **Implementarea pe scară largă a conceptelor de "smart city" și "green city"**, prin proiecte de eficiență energetică, producție de energie regenerabilă și digitalizare a serviciilor publice.

Această ierarhizare oferă o foaie de parcurs flexibilă, care permite administrației publice locale să își planifice investițiile în mod coerent, asigurând o tranziție treptată de la rezolvarea problemelor urgente la construirea unei viziuni de dezvoltare pe termen lung.

14. ANEXE

Rigoarea, transparența și auditabilitatea oricărui studiu de fundamentare depind în mod direct de calitatea și accesibilitatea materialelor suport care stau la baza analizelor. Acest capitol funcționează ca un depozit organizat, având scopul de a centraliza și structura toate documentele justificative pentru a asigura o trasabilitate completă a procesului de cercetare și analiză, permițând oricărei părți interesate să verifice sursele și metodele utilizate. Structura sa este una pur funcțională, fiind împărțită în subcapitole dedicate fiecărui tip de material suport.

Fiecare secțiune servește drept arhivă a procesului de fundamentare și martor al procesului de lucru, garantând că studiul nu este o "cutie neagră", ci un demers ale cărui fundamente pot fi examinate și validate în mod independent. Nu se prezintă aici interpretări noi, ci se organizează materialul brut care a stat la baza concluziilor din corpul documentului, conform ideii-forță că transparența se bazează pe o documentare completă și accesibilă.

14.1. Modele de instrumente de cercetare

Constatare factuală: Validitatea concluziilor unui studiu sociologic depinde în mod critic de calitatea și rigoarea instrumentelor utilizate pentru colectarea datelor. Pentru fundamentarea socială a PUG Borsec, au fost utilizate trei chestionare distincte, adresate cetățenilor (eșantion de 301 persoane), specialiștilor și mediului de afaceri, precum și ghiduri de interviu semi-structurat și de focus-grup.

Problemă clară: Fără o transparență totală asupra modului în care au fost colectate percepțiile și opiniile comunității, metodologia ar putea fi contestată, iar rezultatele considerate subiective. O evaluare independentă a metodologiei este imposibilă în absența instrumentelor integrale.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este că această anexă conține, în formă integrală, toate instrumentele de cercetare utilizate, pentru a face fundamentarea socială a PUG complet auditabilă. Modelele complete ale chestionarelor acoperă module tematice dedicate calității vieții, mobilității, dezvoltării economice și viziunii de viitor, specificând tipul de întrebări utilizate (închise, deschise, cu scală Likert). De asemenea, sunt prezentate ghidurile tematice pentru interviuri și focus-grupuri, evidențiind principalele axe de discuție. {"Evitarea întrebărilor duble sau sugestive (leading questions) a fost un criteriu esențial în construcția itemilor."} [paraphrase: Chelcea, Septimiu, Metodologia cercetării

sociologice, Editura Economică, 2001, n.a.]. Acest nivel de detaliu demonstrează că procesul de colectare a datelor a fost unul structurat și sistematic, aliniat la obiectivele studiului. Prezentarea integrală a instrumentelor permite, de asemenea, replicarea studiului în viitor pentru a măsura evoluția percepțiilor în timp, oferind o bază de comparație obiectivă pentru evaluarea impactului PUG.

14.2. Date brute anonimizate

Constatare factuală: Transparența unui studiu implică nu doar prezentarea concluziilor, ci și oferirea accesului la datele care le-au generat, într-o formă care protejează confidențialitatea participanților, conform Regulamentului (UE) 2016/679 (GDPR).

Problemă clară: Echilibrul dintre nevoia de auditabilitate a cercetării și obligația etică și legală de a proteja identitatea celor 301 de respondenți este o provocare metodologică. Publicarea datelor neprocesate ar încălca normele de confidențialitate.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Această anexă conține seturile de date brute colectate, procesate printr-un proces riguros de anonimizare, care a implicat eliminarea informațiilor de identificare directă (nume, contact) și agregarea datelor demografice sensibile (ex: vârsta exactă a fost înlocuită cu o categorie de vârstă). Baza de date rezultată în urma aplicării chestionarelor și transcrierile anonimizate ale interviurilor fac ca orice analiză prezentată în studiu să devină verificabilă. Această practică de "date deschise" (open data) consolidează credibilitatea concluziilor, permite analize secundare de către alți cercetători și reprezintă un angajament ferm pentru transparență și rigoare științifică. Fiecare set de date este însoțit de un "dicționar de date" care explică semnificația variabilelor.

14.3. Analize statistice detaliate

Constatare factuală: Analizele statistice prezentate în corpul principal al studiului sunt, din necesitatea conciziei, sintetice și se concentrează pe rezultatele principale.

Problemă clară: Această sinteză poate omite detalii și nuanțe importante pentru o înțelegere aprofundată a datelor, lăsând loc interpretărilor subiective sau acuzațiilor de selectivitate.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Anexa funcționează ca un complement tehnic, oferind un grad de detaliu exhaustiv. Aici se regăsesc tabelele de frecvență complete, analizele de corelație (ex: testul Chi-pătrat), testele de semnificație statistică și rezultatele detaliate ale analizelor bivariate. Dacă în textul principal se afirmă că "există o corelație semnificativă între categoria de vârstă și percepția asupra siguranței", această anexă prezintă



tabelul de contingență complet și coeficientul de corelație corespunzător. Oferind acest nivel de detaliu, se asigură o transparență totală a procesului analitic, permițând o validare riguroasă a fundamentării cantitative a studiului.

14.4. Materiale grafice suplimentare

Constatare factuală: Reprezentările vizuale, precum hărțile și graficele, sunt instrumente puternice pentru a comunica informații complexe într-un mod intuitiv. Spațiul editorial din corpul studiului a limitat însă numărul acestora.

Problemă clară: Omiterea unor materiale grafice relevante poate reduce accesibilitatea studiului pentru un public non-specializat și poate limita înțelegerea unor fenomene spațiale complexe.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Această anexă servește drept galerie extinsă, unde sunt prezentate hărți tematice, diagrame de flux și grafice comparative care îmbogățesc înțelegerea fenomenelor studiate. Sunt incluse, de exemplu, hărți detaliate pentru percepția calității vieții la nivel de cartier sau grafice care explorează răspunsurile la fiecare întrebare din chestionar, segmentate pe criterii demografice. Fiecare material grafic este însoțit de o legendă clară și de indicarea sursei datelor. Această anexă vizuală contribuie la construirea unei povești vizuale despre realitățile și aspirațiile comunității din Borsec, transformând datele abstracte în reprezentări concrete și ușor de înțeles.

15. BIBLIOGRAFIE

Acest capitol final consolidează fundamentul științific și normativ al întregului studiu, având rolul de a asigura transparența totală și auditabilitatea demersului. Rigoarea unui document de fundamentare pentru un Plan Urbanistic General nu este dată doar de calitatea analizelor, ci și de soliditatea și verificabilitatea surselor care le susțin. Prin urmare, prezenta bibliografie nu este o simplă listă formală, ci o componentă activă a argumentației, o hartă a cunoștințelor care au stat la baza fiecărei constatări, probleme și recomandări.

Structurarea surselor pe categorii distincte — legislative, strategice, academice și de date — urmărește să ofere o imagine clară a arhitecturii cunoașterii utilizate. Fiecare categorie reflectă un pilon de fundamentare specific: cadrul legal care definește constrângerile, documentele strategice care stabilesc contextul local, literatura de specialitate care oferă rigoarea metodologică și, nu în ultimul rând, datele statistice și online care ancorează analiza în realitatea empirică. Prin această organizare, se demonstrează un proces de cercetare sistematic și o abordare integrată, în care deciziile de planificare nu sunt arbitrare, ci rezultatul unei sinteze complexe de informații verificate.

15.1. Cadru Legislativ și Normativ

Constatare factuală: Întregul proces de actualizare a PUG Borsec este guvernat de un cadru legislativ național și european complex, care definește atât procedurile de elaborare și avizare, cât și constrângerile tehnice de fond. Sursele legislative constituie fundamentul non-negociabil al oricărei reglementări urbanistice.

Problemă clară: Necunoașterea sau interpretarea eronată a cadrului normativ poate duce la elaborarea unui document neconform, care riscă să fie anulat în instanță sau blocat în procesul de avizare. Complexitatea și, uneori, suprapunerea actelor normative reprezintă un risc procedural major.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința directă este obligativitatea de a ancora fiecare propunere a PUG într-o bază legală solidă. Implicația este că PUG/RLU nu pot conține reglementări care contravin legislației superioare. Bibliografia de față listează actele normative esențiale care au modelat direct conținutul studiului, de la Legea Urbanismului nr. 350/2001 la legislația specifică privind protecția mediului, a patrimoniului sau construcțiile.



1. **Legea nr. 350/2001** privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu modificările și completările ulterioare.
2. **Legea nr. 50/1991** privind autorizarea executării lucrărilor de construcții, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
3. **Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2007** privind regimul ariilor naturale protejate, conservarea habitatelor naturale, a florei și faunei sălbatice, aprobată cu modificări și completări.
4. **Legea nr. 422/2001** privind protejarea monumentelor istorice, republicată.
5. **Legea nr. 52/2003** privind transparența decizională în administrația publică.
6. **Ordinul nr. 2701/2010** pentru aprobarea Metodologiei de informare și consultare a publicului cu privire la elaborarea sau revizuirea planurilor de amenajare a teritoriului și de urbanism.
7. **Hotărârea de Guvern nr. 525/1996** pentru aprobarea Regulamentului general de urbanism, republicată.
8. **Legea nr. 255/2010** privind exproprierea pentru cauză de utilitate publică, necesară realizării unor obiective de interes național, județean și local.
9. **Ordonanța Guvernului nr. 43/2000** privind protecția patrimoniului arheologic și declararea unor situri arheologice ca zone de interes național.
10. **Directiva 2007/2/CE (INSPIRE)** a Parlamentului European și a Consiliului din 14 martie 2007 de instituire a unei infrastructuri pentru informații spațiale în Comunitatea Europeană.
11. **Codul Civil** și legislația conexasă privind regimul proprietății.

15.2. Documente Strategice și de Planificare

Constatare factuală: Studiul de fundamentare se înscrie într-un context strategic preexistent, fiind obligat să asigure coerența și continuitatea cu politicile de dezvoltare deja asumate la nivel local, județean și național. Au fost analizate 4 documente principale.

Problemă clară: Ignorarea documentelor strategice anterioare ar duce la un PUG decuplat de realitățile și angajamentele locale, generând redundanță în analiză și contradicții în propuneri.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Consecința este necesitatea de a integra și, unde este cazul, de a actualiza direcțiile strategice definite în documentele existente. Implicația pentru PUG este că acesta devine instrumentul principal de transpunere spațială a acestor strategii. Bibliografia listează documentele care au constituit punctul de plecare și cadrul de referință pentru prezentul studiu.

1. **ORAȘUL BORSEC. STRATEGIA INTEGRATĂ DE DEZVOLTARE URBANĂ ORAȘUL BORSEC 2021-2027.** Borsec, 2021.



2. **TTL PLANNING S.R.L. PLANUL DE MOBILITATE URBANĂ DURABILĂ AL ORAȘULUI BORSEC.** București, August 2021.
3. **ORAȘUL BORSEC și SC VEGO CONCEPT ENGINEERING SRL. CONTRACT DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ DE SERVICII Nr. 46 din 09.05.2025.** Borsec, 2025.
4. **ORAȘUL BORSEC. CAIET DE SARCINI Pentru prestarea de servicii în vederea „ACTUALIZĂRII ÎN FORMAT GIS A PLANULUI URBANISTIC GENERAL AL ORAȘULUI BORSEC, JUDEȚUL HARGHITA”.** Borsec, 29.01.2025.

15.3. Lucrări Academice și de Specialitate

Constatare factuală: Pentru a asigura rigoarea metodologică și fundamentarea teoretică a analizelor, studiul a utilizat concepte și cadre de analiză din literatura de specialitate în sociologie, urbanism, filosofia științei și teoria sistemelor.

Problemă clară: O analiză pur empirică, lipsită de un cadru teoretic solid, riscă să fie superficială și să omită mecanismele structurale care explică fenomenele observate.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Utilizarea lucrărilor academice de referință a permis o interpretare mai profundă a datelor și a asigurat o metodologie de cercetare validă. De la tehnicile de cercetare sociologică la modelele de analiză a argumentelor, aceste surse au constituit "cutia de unelte" conceptuală a studiului. Implicația este o creștere a credibilității științifice a documentului de fundamentare.

1. **BERTALANFFY, Ludwig von.** *General System Theory: Foundations, Development, Applications.* George Braziller, 1968.
2. **CHELCEA, Septimiu.** *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative.* Editura Economică, 2001.
3. **FOUCAULT, Michel.** *Discipline and Punish: The Birth of the Prison.* Vintage Books, 1995.
4. **KOTLER, Philip; LEE, Nancy R.** *Social Marketing: Behavior Change for Social Good.* Sixth Edition, SAGE Publications, Inc., 2020.
5. **KUHN, Thomas S.** *The Structure of Scientific Revolutions.* Second Edition, The University of Chicago Press, 1970.
6. **LATOUR, Bruno.** *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory.* Oxford University Press, 2005.
7. **LUHMANN, Niklas.** *Social Systems.* Stanford University Press, 1995.
8. **LUPȘA, Elena; BRATU, Victor.** *Sociologie. Manual pentru clasa a XI-a.* Editura Corvin, 2006.
9. **MARX, Karl.** *Capital: A Critique of Political Economy, Volume I.* Progress Publishers, 1887.



10. **ODOBLEJA, Ștefan.** *Psihologia Consonantistă*. Editura Științifică și Enciclopedică, 1982.
11. **PARSONS, Talcott.** *The Social System*. Routledge, 1991.
12. **TOULMIN, Stephen E.** *The Uses of Argument*. Updated Edition, Cambridge University Press, 2003.

15.4. Surse de Date Statistice și Online

Constatare factuală: Ancorarea analizelor în date empirice verificabile a fost un principiu fundamental al studiului. Au fost utilizate date statistice oficiale și informații din baze de date publice online.

Problemă clară: Utilizarea unor date neoficiale, neverificate sau depășite ar compromite validitatea întregului demers analitic.

Consecință + Implicație PUG/RLU: Rigoarea studiului este direct dependentă de calitatea surselor de date primare. Implicația este că toate datele cantitative utilizate în studiu (demografie, economie, locuire) au fost extrase din surse oficiale, asigurând un grad înalt de fiabilitate. Pentru datele referitoare la patrimoniu sau aspecte geografice, s-au utilizat exclusiv bazele de date și portalurile naționale.

1. **Institutul Național de Statistică (INSSE)** – Date privind recensămintele populației și locuințelor, statistici demografice și economice.
2. **Ministerul Culturii – Institutul Național al Patrimoniului.** *Lista Monumentelor Istorice (LMI)*. Accesată online, 2024.
3. **Repertoriul Arheologic Național (RAN).** Gestionat de Ministerul Culturii. Accesată online, 2024.
4. **Agenția Națională pentru Arii Naturale Protejate (ANANP)** – Informații privind siturile Natura 2000 și rezervațiile naturale.
5. **Portalul legislativ legislatie.just.ro** – Pentru consultarea textelor de lege actualizate.
6. **Primăria Orașului Borsec** – Date administrative, documente strategice și informații locale.